

ASIGNACIONES INTERNACIONALES Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN
CULTURAL: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA ARGENTINA AL
MOMENTO DE ESTABLECER OPERACIONES EN COLOMBIA DESDE EL AÑO
2009

LAURA ARCILA GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN - ANTIOQUIA

2020

ASIGNACIONES INTERNACIONALES Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN
CULTURAL: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA ARGENTINA AL
MOMENTO DE ESTABLECER OPERACIONES EN COLOMBIA DESDE EL AÑO
2009

LAURA ARCILA GONZÁLEZ

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesor

MS.c Andrés Escobar Uribe

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN - ANTIOQUIA

2020

11 de Agosto, 2020

Laura Arcila Gonzalez

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma:



Laura Arcila G

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. MARCO TEÓRICO.....	16
3.1 Enfoque etnocéntrico.....	25
3.2 Enfoque policéntrico.....	25
3.3 Enfoque geocéntrico.....	26
3.4 Enfoque regiocéntrico.....	27
3.4 Motivos por los cuales se eligió las asignaciones internacionales y la adaptación cultural.....	28
4. METODOLOGÍA.....	29
4.1 Enfoque.....	29
4.2 Alcance.....	30
4.3 Lógica.....	30
4.4 Diseño de la investigación.....	30
4.5 Muestreo.....	30
4.6 Instrumento de análisis.....	31
4.7 Codificación.....	31
5. RESULTADOS.....	33
5.1 Internacionalización y método de entrada.....	34
5.2 Gestión internacional de los recursos humanos.....	35
5.3 Asignaciones internacionales.....	37
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	40
7. LIMITACIONES.....	43

8. REFERENCIAS.....	44
---------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Inversión extranjera directa en Colombia USD millones.

RESUMEN

La presente investigación se refiere a los procesos de asignaciones internacionales enfocados en el establecimiento de una adaptación cultural en los procesos de internacionalización de las empresas. El objetivo principal de esta investigación es evidenciar la forma en la cual una empresa global argentina establecida en la ciudad de Medellín gestiona procesos de asignaciones internacionales, enfocados en el establecimiento de una cultura organizacional en sus procesos de internacionalización desde el 2009. Las asignaciones internacionales se pueden definir en términos de longitud, es decir, asignaciones internacionales a corto plazo y largo plazo. Estas asignaciones se refieren a la movilidad del personal a un país extranjero con cierto tiempo definido. Estas asignaciones no son fáciles para los empleados ya que deben salir de su zona de confort y muchas veces abandonan la asignación sin llegar a su finalización, una de las causas de esta problemática es la falta de adaptación cultural, pero, sobre todo, a la adaptación cultural organizacional de la empresa en el extranjero. Para analizar esta problemática es necesario identificar la teoría de internacionalización empleada por la empresa, de igual forma, el modo de entrada al mercado extranjero, las diferentes asignaciones internacionales y sus diferentes enfoques, y, por último, analizar las dimensiones y la adaptación cultural organizacional.

PALABRAS CLAVES: INTERNACIONALIZACIÓN; GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS; ASIGNACIONES INTERNACIONALES; ADAPTACIÓN CULTURAL

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización se ha convertido en una dimensión estratégica esencial para que las empresas tengan garantizado un crecimiento rentable en un mundo cada vez más globalizado. “La internacionalización de empresa consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización” (Leandro, 2009, p. 18). Leandro menciona que no hay un único camino para que una empresa empiece su internacionalización, en otras palabras, a tener actividad internacional, además, de acuerdo con Canals (1994) los objetivos principales para internacionalizar una empresa son la apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos, y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente (citado en Leandro, 2009, p. 19).

Además, Canals (1997) también menciona cuatro grandes tipos de empresas internacionales que reflejan la etapa de internacionalización en la que se encuentra, entre las cuales está la empresa exportadora, la cual consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales, la empresa multinacional, la cual pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, enfocada en la producción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Por otra parte, está la empresa global, la cual tiene mayor peso en sus operaciones internacionales y presenta una alta concentración de actividades críticas en el país de origen. Por último, la empresa transnacional, la cual combina de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países (citado en Leandro, 2009, p. 20-21).

Asimismo, la internacionalización de las empresas se hace en principio en tres formas genéricas de servir a los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o realizar inversiones propias (Leandro, 2009, p. 23).

Cabe mencionar, que las empresas inversionistas buscan grandes mercados, bajos costos, mano de obra calificada, mercados con un crecimiento constante con posibilidad de una futura expansión hacia otras economías de la región (De la Garza, 2017). Además, De la Garza, también menciona en su artículo que, según la CEPAL, el 53% de IED es recibida por los países en desarrollo y el 10% viene a América Latina. Asimismo, los 5 países que más reciben IED son Brasil, México, Chile, Perú y Colombia siendo las principales fuentes China y las compañías translatinas (2017).

Cabe mencionar, que la economía colombiana ha estado acompañada de propósitos asociados a la internacionalización de la producción y a la inserción de empresas y sectores a la economía mundial durante las últimas dos décadas. A pesar del esfuerzo de los diferentes gobiernos por alcanzar estos propósitos, la economía colombiana no ha tenido una apertura significativa ni un posicionamiento en los mercados internacionales, además tampoco ha logrado avanzar en los esquemas de integración, ni convertirse en un receptor dinámico de capitales extranjeros (Corrales, 2011, p. 173-174). Sin embargo, la Inversión extranjera directa (IED) en Colombia ha registrado una tendencia creciente desde 1994 hasta el 2018 (Gráfico 1).

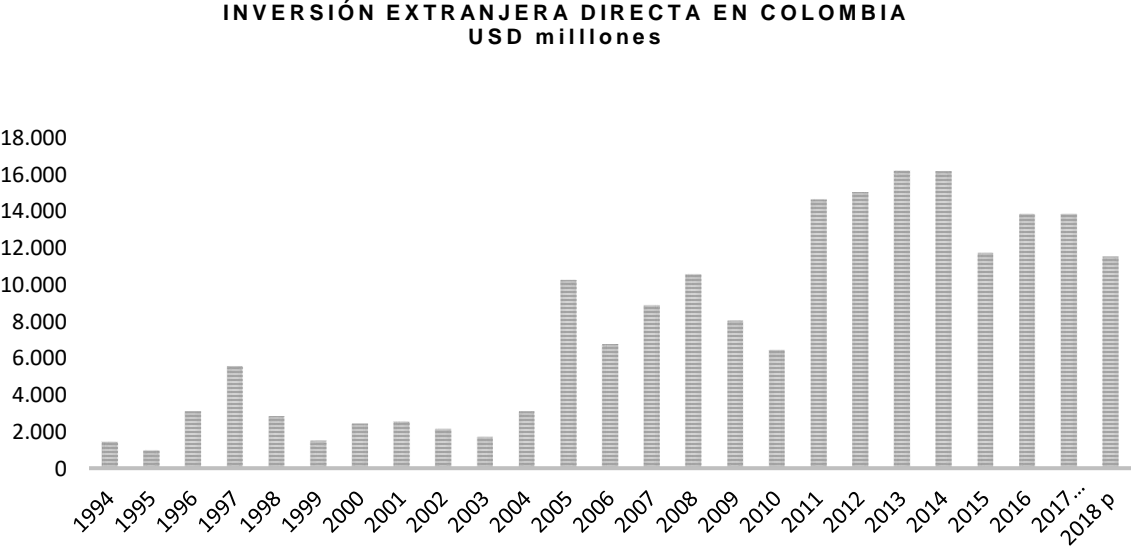


Figura 1. Inversión extranjera directa en Colombia USD millones

Fuente: elaboración propia basado en información del Banco de la República, Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica - Balanza de Pagos

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Antioquia por Gil et al. (2019), durante el periodo de 1992 y 2011 países como Chile, Brasil y Colombia fueron los mayores atractivos para la IED, esto se debió a un gran mercado, inflación baja y un crecimiento sostenible. De Colombia se destaca que la mayor inversión fue en el sector primario de la economía con un aporte del 54% del total de la IED recibida (citado en De la Garza, 2017). Además, de acuerdo con ProColombia, en su artículo sobre la inversión extranjera le apuesta a Colombia, son cientos los factores que hacen que las empresas extranjeras tomen la decisión de invertir en Colombia, entre los cuales esta, su ubicación estratégica, su estabilidad económica y la calificada mano de obra, a esto se suma, que se han identificado al menos 700 grandes empresas que incluyen a Colombia como un posible destino de inversión.

De acuerdo con la OCDE “la producción mundial ha aumentado un 300% en los últimos años, y el comercio de bienes y servicios en un 600%” (citado en Romero, M., 2009, pág. 14). Como se mencionó, la creciente globalización en las últimas décadas ha fomentado que las empresas empiecen a ser parte de los mercados exteriores, empezando así su proceso de internacionalización; lo cual conlleva una gestión complicada, en la que se juntan diferentes situaciones económicas, socioculturales, legales, y de gestión del capital humana. De acuerdo con Romero (2009), es crucial para la internacionalización de la empresa contar con personal altamente cualificado, capaces de desarrollar proyectos de gran envergadura en entornos nuevos y desconocidos. Por lo cual, las empresas en su proceso de internacionalización desplazan a personal cualificado desde la empresa matriz hacia la empresa en el extranjero, a esto se le conoce como asignación internacional.

Por lo tanto, son las asignaciones internacionales los cuales juegan un papel importante para la internacionalización de las empresas, ya sea para administrar la empresa en el país extranjero o transferir conocimiento (Czajor, 2015). A esto se le suma, que las asignaciones internacionales no solo representan un reto para las organizaciones, sino también para los empleados, pues, el hecho de operar en dos o más países implica a la empresa la reubicación de personal en el extranjero, ya

sea por un periodo de corto o largo plazo y, a su vez, la adaptación y permanencia del empleado en el país extranjero para cumplir con la asignación otorgada. Ciertamente, para el éxito de la asignación internacional depende en gran medida del empleado, por ello, la gestión de los recursos humanos de la empresa toma un papel importante en estas asignaciones internacionales, ya que se debe escoger bien al candidato mejor cualificado para llevar a fin término la asignación (Pinto, Cabral-Cardoso, & Werther, 2012).

Se han realizado varios estudios, respecto a las asignaciones internacionales y la complejidad de estas mismas. Algunos autores como Hamori & Koyuncu (2011) quienes en su investigación analizaron la relación entre el número de asignaciones internacionales, la duración de la asignación internacional y el valor agregado generado de las asignaciones internacionales para carreras profesionales. Por otra parte, Meyskens, Von Glinow, Werther, & Clarke (2009) discuten en su investigación las prácticas de reclutamiento y selección internacional, estudiando alternativas diferentes a la expatriación para las asignaciones internacionales. Análogamente, Starr & Currie (2009) centran su investigación en el papel de la familia, y los problemas asociados con las asignaciones internacionales a corto plazo para las personas del país de origen. Por último, Kreng & Huang (2009) enfocaron su investigación en explorar las causas y efectos en la relación entre el desarrollo de la carrera profesional y el desempeño de las asignaciones internacionales.

A pesar de que las asignaciones internacionales está tomando fuerza en las empresas, no ha sido un tema muy estudiado, especialmente la adaptación cultural de los empleados al nuevo país extranjeros, se sabe que esta ha sido una de las causas que llevan al fracaso de las asignaciones internacionales, aunque son muchos más factores los cuales influyen para el éxito de una asignación internacional, una buena adaptación del empleado en su nuevo entorno de trabajo influyen mucho en el éxito de esta.

El objetivo principal de esta investigación es evidenciar la forma en la cual una empresa global argentina establecida en la ciudad de Medellín gestiona procesos de asignaciones internacionales, enfocados en el establecimiento de una cultura

organizacional en sus procesos de internacionalización desde el 2009. Como objetivos específicos para esta investigación, en primer lugar, se caracterizará el tipo de asignación internacional utilizado por la empresa, en segundo lugar, se describirá la cultura organizacional de la empresa en Argentina y cuál fue la cultura organizacional empleada por la empresa en la ciudad de Medellín. Por último, analizar los procesos de internacionalización implementados por la empresa en la ciudad de Medellín.

Por otra parte, las asignaciones internacionales han sido un método estratégico para la expansión internacional de las empresas, además, el éxito de estas asignaciones depende en gran medida de la adaptación cultural de los empleados como lo dicen Claus, Maletz, Casoinic, & Pierson “porque la adaptación cultural de los expatriados es vital para su desempeño general” (2015). Así mismo, el incremento de la globalización ha generado un aumento en el número de empresas que operan a nivel internacional, por medio de las asignaciones internacionales. Como parte de esta expansión, se ha generado una necesidad mayor de adquirir personal de alta calidad, de ahí que, la gestión de los recursos humanos se ha ido adaptando internacionalmente para hacer frente a estos nuevos retos (Meyskens, Von Glinow, Werther, & Clarke, 2009).

La gestión de los recursos humanos internacionales representa una importante dimensión de la gestión internacional. Durante las últimas tres décadas, ha habido un considerable crecimiento en la investigación y práctica de la gestión internacional de los recursos humanos (De Cieri, Cox & Fenwick, 2007). De acuerdo con Beatriz Aguilera, directora de la firma *Human Development Consulting Inc*, la movilidad del talento humano es una de las tendencias a nivel mundial en la gestión de los recursos humanos, debido a la integración global de las economías y empresas que han acelerado el intercambio internacional del talento humano. Esta movilidad de personal se manifiesta de diferentes maneras desde los diferentes sistemas de circulación del talento humano que están promoviendo las empresas globales a través de las asignaciones internacionales, hasta el teletrabajo, las estadías internacionales y los flujos migratorios (2015).

De acuerdo con Manuel Puerta Jaramillo, fundador y director de organización Kon Sentido (OKS) quien se dedicó a trabajar para el área de recursos humanos en empresas nacionales, multilatinas y multinacionales de diferentes sectores y de diferentes orígenes internacionales con impacto en varios países de Latinoamérica, en ellas uno de los retos fue la transformación cultural (2018). Con esta investigación, se pretende obtener beneficios como el mejoramiento de la adaptación cultural de personal extranjero en el nuevo país llevando al éxito de las asignaciones internacionales utilizados por las empresas para la internacionalización de estas.

Los resultados de esta investigación pueden otorgar información relevante a las empresas argentinas, ya que esta investigación se realizará con una empresa argentina que está establecida en Medellín, con lo que se busca que los empleados argentinos que actualmente están en una asignación internacional tengan una exitosa adaptación cultural y puedan culminar con éxito su asignación. Adicionalmente, esta investigación puede ser de utilidad a otras empresas argentinas que deseen expandir sus negocios al territorio nacional colombiano, estableciéndose en Medellín.

¿De qué forma se puede evidenciar los procesos de asignaciones internacionales enfocan en la adaptación cultural para su proceso de internacionalización de la empresa argentina establecida en la ciudad de Medellín desde el 2009?

2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para iniciar la búsqueda de antecedentes, se definió como palabras claves la internacionalización, la adaptación cultural y las asignaciones internacionales como palabras claves para la búsqueda de antecedentes bibliográficos referente a estos temas que serán investigados en el presente trabajo.

Se decidió utilizar la base de datos SCOPUS ya que esta base de dato contiene resúmenes y citas de artículos de revistas académicas de la mayoría de los países, cubren cerca de 22.000 títulos de más de 5.000 editores, de los cuales 20.000 son de carácter multidisciplinarios. Las categorías que se ingresaron a las siguientes ecuaciones de búsqueda: TITLE-ABS-KEY (internationalization AND "cultural adaptation") y TITLE-ABS-KEY ("staffing policies" AND "cultural adaptation"). La búsqueda se realizó en el idioma inglés, dado que la mayoría de las investigaciones científicas a nivel mundial están elaboradas en dicho idioma. Se limitó la búsqueda de investigación a los documentos más reciente, es decir, los documentos publicados en los últimos cinco años.

Al realizar una lectura detallada de los resultados, se seleccionaron los artículos que podían contribuir al desarrollo de la investigación, en los cuales se incluían los términos de internacionalización y adaptación cultural dentro de su investigación.

Con relación a la internacionalización y la adaptación cultural, los autores Shafaei, A., Nejati, M., & Abd Razak, N. (2019), en su investigación mencionan la importancia de la adaptación cultural, la focalización selectiva y la transposición cultural para las empresas al ingresar a los mercados internacionales, mediante la adaptación de sus productos a la nueva cultura. Por otra parte, Shafaei, A., Nejati, M., & Abd Razak, N. (2019), realizaron este estudio para investigar las discrepancias que la región geográfica de los estudiantes internacionales podría crear sobre las relaciones de actitud de ajuste, actitud de apego e intención después de la graduación con adaptaciones psicológicas y socioculturales. Estos autores no tratan

la adaptación cultural y la internacionalización bajo las asignaciones internacionales por lo cual no es relevante para la investigación.

Por último, respecto a la políticas de personal y la adaptación cultural solo se encontró un artículo de Chang, S. K. (1987) el cual no es relevante porque no ha tenido ningún tipo de desarrollo desde los años 80 y solo trata del liderazgo.

3. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación, es importante tener claro el significado de la gestión internacional de los recursos humanos, teniendo en cuenta que, debido al desarrollo de la tecnología y los cambios institucionales, seguido de la revolución industrial; se han incrementado los procesos de la globalización e internalización en las empresas, lo cual, ha traído un grado de complejidad y diversidad para la aplicación de los negocios internacionales. Cabe aclarar que, para cualquier estrategia internacional se necesitan personas para llevarlo a cabo, así que, la administración de la fuerza laboral se ha convertido en un aspecto importante de los negocios internacionales, que se relaciona con una de las principales áreas de la gestión de los recursos humanos internacional. A esto se suma, la importancia del manejo de los recursos humanos, ya que, son: “Más complejos en los negocios internacionales donde el desarrollo gerencial, la dotación de personal, actividades de compensación y evaluación del desempeño son complicados por diferencias entre sistemas legales, culturales y sistemas económicos dentro diversos sistemas de mercados” (Chitakornkijasil, 2010, p.380).

Por otra parte, las empresas cada vez se interesan más en atender los mercados extranjeros, buscando de este modo la internacionalización. Las empresas enfrentan una decisión difícil con respecto a la elección de un modo de entrada al país extranjero, son varias los modos en que una empresa puede entrar a un mercado extranjero; ya sea: mediante exportaciones directas o indirectas, por medio de franquicias, licencias, joint venture e inversión extranjera directa (Górecka, & Szałucka, 2016, p.50). El análisis de estos modos de entradas es importante para la investigación, para que, a partir del conocimiento de cada una de ellas, se pueda identificar el modo en que la empresa ha logrado entrar en el mercado colombiano, ya que, al identificarlo se evidenciara los retos a los cuales se verá enfrentado dependiendo del grado de involucramiento de la empresa en el país de destino ya sea si esta decide entrar por medio de una exportación directa o haciendo una Inversión extranjera directa, presentado un mayor reto frente a la misma adaptación

cultural y a la asignación internacional. Es importante que la empresa elija un modo de entrada apropiado ya que es una estratégica decisión que puede impactar de forma negativa a la empresa si no se hace correctamente (Górecka, & Szałucka, 2016, p.51).

Para empezar, Johanson y Vahlne (1977) aseguran que las empresas tienen un acceso imperfecto a la información, lo que representa la entrada al mercado externo es particularmente riesgosa e incierta (citado en Hessels, & Terjesen, 2010, p. 204). Se puede definir la exportación como el método más sencillo y tradicional la internacionalización de una empresa. Se caracteriza porque la producción se mantiene en el lugar de origen, donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo adquiere. Cuando una empresa no tiene medios para fabricar en el exterior debido a que es una empresa pequeña o existe una alta incertidumbre, ya sea, por un alto riesgo político en un país, la opción menos riesgosa es la exportación. Así pues, la exportación implica la venta de un producto en un territorio extranjero, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial (Peris, Rueda, & Benito, 2013, p.4).

De acuerdo con Peris, Rueda, & Benito (2013), las exportaciones se pueden diferenciar en dos tipos de estrategias diferentes. La primera, la exportación indirecta o pasiva, en la cual, la empresa por medio de intermediarios independientes ubicados en el país de origen de la empresa exportadora, son quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías, desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, entre otros, mientras que la empresa se limita a producir y vender. El segundo tipo de estrategia es la exportación directa o activa, en la cual, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y esta, por el contrario de la exportación indirecta, se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para las empresas poder hacer este proceso por ellas mismas sin

necesidad de un intermediario, ellos contratan a personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales. Ya cuando las exportaciones adquieran cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación dentro de la empresa (p.4).

Otro de los modos de entrada al país extranjero es mediante las franquicias, Duarte (2003) lo define como las modalidades de negocios, en donde mediante un acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra empresa, llamada franquiciado mediante un pago de regalías (p.117). De igual forma, Peris, Rueda, & Benito, definen la franquicia como un acuerdo contractual, la cual consiste en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita a autorizar el uso de su marca, lo que sucede con la licencia, sino que también le provee a la empresa franquiciada, denominada franquicia por producto, o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta, denominado franquicia de montaje de negocio, también están las franquicias por conversión y franquicias sociales (2013, p.5).

En el contexto internacional, una licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa del país de origen le concede a la empresa extranjera el derecho a usar ya sea un proceso productivo, como una patente o una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o ambos (Peris, Rueda, & Benito, 2013, p.5). Por otra parte, Berry (2015) define la licencia como la autorización legal para utilizar una marca o personaje famoso de un titular en un producto o servicios, a cambio del pago de regalías, y cumpliendo estándares legales y de calidad. De igual forma exponen algunos ejemplos de este tipo de licencia, como la licencia de propiedades televisivas (Huevocartoon), cinematográficas como Avengers, de personajes clásicos (Frida Kahlo, de celebridades artísticas como Paris Hilton o deportivas y de marcas como Disney o Ferrari, Además, Berry asegura que con la implementación de este modelo se pueden incrementar las ventas de un producto hasta en un 35 por ciento (p.18).

Otro de los modos entrada es el Joint Venture o empresa conjunta, el cual está basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es solo un acuerdo, sino más bien una inversión directa, además en este modo se asume un mayor riesgo, que con las otras alternativas a pesar de que en las otras no se controle todo el proceso de internacionalización. En el plano internacional, se da cuando una empresa extranjera y una empresa de origen aportan un capital y otros tipos de activos, como lo son maquinaria o tecnología, se unen para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo así la propiedad y control de esta. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso a este, compartiendo riesgos, costes, conocimientos, entre otros. Es importante resaltar que en muchos países como es el caso de la india, el gobierno no permite a las empresas extranjeras instalar una planta a no ser que se asocien con una empresa local (Peris, Rueda, & Benito, 2013, p.6).

Por último, está la inversión extranjera, de acuerdo con De Mello (1999) asegura que la inversión extranjera directa (IED) juega un papel importante en el desarrollo de las economías emergentes al contribuir al país una gran variedad de tecnología, creación de nuevas oportunidades de empleo, aumento de la productividad, disminución en la dependencia de importaciones, y mejoras en el incremento de exportación, lo que lleva a un crecimiento económico en el país (citado en Hazem, & Syed, 2018). De igual forma, Soni (2017) asegura sobre la inversión extranjera como el crecimiento profundo que afecta el mercado interno del país, ya que estos países están en la búsqueda constante de su expansión deberían pues estos atraer mayores niveles de entradas en IED (p.23). Varias investigaciones recientes proporcionan una sólida evidencia de que los inversionistas externos buscan mercados grandes, así como un trabajo relativamente barato y experto en el país de desarrollo. Además, un alto nivel del capital humano es uno de los ingredientes claves para atraer la IED, y es también un requisito si los países receptores pretenden logra el máximo beneficios de las actividades (Mercado, 2008, p.20).

A este se le suma que, de acuerdo con Martín, Rastrollo & González, (2009); Lu & Beamish, (2001) “debido al crecimiento de la globalización y a la interdependencia de la economía mundial, la internacionalización de las empresas se ha convertido en un fenómeno que ha llamado la atención de académicos e investigadores” (citado en Tabares Arroyave, 2012, p.70). Asimismo, Keohane & Milner (1996) afirman que, a final de los años 70, la expansión de las transacciones económicas a través de las fronteras nacionales refleja un creciente incremento en el mercado mundial, mostrando que los procesos de internacionalización ganan más importancia en la economía internacional, de tal forma que ningún país puede escapar de los efectos de este incontenible cambio (citado en Tabares Arroyave, 2012, p.70). Por consiguiente, al estudiar los diferentes modos de internacionalización se podrá observar como a través de estos las empresas se empiezan a preocupar por la gestión de los recursos humanos, a su vez, utilizando las asignaciones internacionales para llevar a cabo estos procesos de internacionalización. Amerita resaltar que, la internacionalización ha sido estudiada a través de teorías que han sido identificados en el desempeño comercial de la empresa. En estas teorías, se plantean tres perspectivas: internacionalización desde la perspectiva de procesos, internacionalización desde una perspectiva económica, y teorías orientadas a la internacionalización de PYMES (Tabares Arroyave, 2012, p.71-72).

Por otra parte, a Martín, Rastrollo & González, (2009); Lu & Beamish, (2001) mencionan que “debido al crecimiento de la globalización y a la interdependencia de la economía mundial, la internacionalización de las empresas se ha convertido en un fenómeno que ha llamado la atención de académicos e investigadores” (citado en Tabares Arroyave, 2012, p.70). Por consiguiente, al estudiar los diferentes modelos de internacionalización se podrá observar como a través de estos modelos las empresas se empiezan a preocupar por la gestión de los recursos humanos, a su vez, utilizando las asignaciones internacionales para llevar a cabo estos procesos de internacionalización. Para empezar, Galván (2003) define la internacionalización como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Por consiguiente,

la internacionalización ha sido estudiada a través de modelos que han sido identificados en el desempeño comercial de la empresa. En estos modelos, diversos investigadores plantean, tres perspectivas: La primera es la internacionalización desde la perspectiva de procesos, que de acuerdo con Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Vernon (1966) estos “se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación) y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores” (citado en Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p10). En primer lugar, está la teoría de del ciclo de vida del producto, desarrollada por Reymond Vernon en 1996 quien intenta romper con lo propugnado por las teorías “tradicionales” del comercio internacional al considerar los costes comparativos toman un segundo plano (Vázquez, 2003, p.6). Otra de las teorías de internacionalización es la propuesta por Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) llamado el modelo de internacionalización de Uppsala (escuela nórdica), el cual consiste en un proceso de internacionalización determinado por diferentes etapas incrementales. Al superar a cada una de estas etapas, la empresa adquirirá un mayor grado de conocimiento, compromiso y preparación para el mercado extranjero, lo que la llevará a ingresar con éxito en un nuevo entorno internacional. El siguiente proceso de internacionalización es el modelo de innovación, el cual indica que la relación entre la innovación y la internacionalización consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional de realizar innovaciones, siendo estas decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por las capacidades internas de la empresa, las cuales son tomadas bajo condiciones de incertidumbre (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p11).

La segunda, es la internacionalización desde una perspectiva económica, teorías orientadas a la internacionalización de PYMES (Tabares Arroyave, 2012, p.71-72), en el cual “se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra,

2006, p.6). Entre las teorías de esta perspectiva esta la teoría de la ventaja monopolística o la teoría de la organización industrial propuesto por Kindleberger (1969) y Hymer (1976), los cuales afirman que las empresas deben poseer como condición algún tipo de ventaja competitiva exclusiva que pueda tener su origen en la producción, la organización, la tecnología, el estilo de dirección la comercialización, el acceso al crédito o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p.6). Además, esta la teoría de internacionalización, la cual estudia los procesos internos de transferencia de información de las empresas publicado por Buckley y Casson (1976). Esta teoría trata de explicar porque las transacciones de productos intermedios ya sean, tangibles o intangibles, entre países están organizadas por jerarquías, en vez de ser determinadas por la fuerza del mercado. El paradigma eclético de Dunning es otra de las teorías de internacionalización.

Intenta reconciliar la explicación teórica de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional(Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p.6-7).

Por último, siguiendo el planteamiento de Vernon (1966) para explicar el comercio y la inversión internacional de las empresas estadounidenses, Kojima (1973) estudio la trayectoria de las empresas japonesas, a diferencia de Vernon, Kojima define su modelo como el enfoque macroeconómico de la inversión extranjera en el exterior, por lo cual pretende explicar por qué los países realizan inversión directa en el exterior, partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p.8).

En tercer lugar, se encuentran las orientadas a la internacionalización de PYMES o también conocida como la perspectiva de las Redes en la que se desarrollan las nuevas ideas que se centran al proceso de internacionalización, en otras palabras, en esta perspectiva “se agrupan las teorías que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p12). A partir de esta teoría

de redes, según Johanson y Mattson (1998) la entrada en mercados externos se entiende como la función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, dando a entender que las oportunidades de los mercados externos llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales (citado en Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p12). Por otra parte, se encuentra la teoría de las born global. Las born global son empresas recientemente creadas donde los factores que determinan su actividad económica obedecen a un enfoque global desde su nacimiento o se internacionalizan en los dos primeros años de vida (Galván, 2003, p.94). Por último, se encuentra el enfoque de fases, procesos y ciclo de vida propuesto por Chen H. y Y. Huang (2004) quienes afirman que hay cuatro maneras a través de las cuales las empresas pueden realizar un proceso de internacionalización de manera coherente. La primera forma es alianzas por servicios, seguida por las alianzas para la distribución de sus productos, luego, alianzas para desarrollar productos y, por último, alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales (p.77).

Análogamente, las asignaciones internacionales desempeñan un papel muy importante para éxito de las empresas que compiten en un entorno cada vez más globalizado. Por lo cual, la gestión de una fuerza de trabajo internacional es cada vez más central tanto en la ventaja competitiva de la organización y de la misión internacional de gestión de recursos humanos. En consecuencia, de la necesidad de las empresas de enviar personal a realizar tareas en otros países, dándole al empleado la oportunidad de tomar este reto como proceso de aprendizaje enriquecedor, pero implicando también algunos sacrificios respecto a su vida familiar y a sus relaciones en el país de origen (Pantoja, 2018. p78).

Las asignaciones internacionales pueden presentarse a largo plazo, cuando las transferencias internas temporales a las filiales extranjeras que tienen una duración de más de un año. Además, en este tipo de asignación el empleado y la familia son reubicados en el nuevo país, donde se realizará la asignación internacional (Starr y Currie, 2009). Y a corto plazo, cuando las transferencias internas temporales a las

filiales extranjeras que tienen entre uno y doce meses de duración. Además, este tipo de asignaciones internacionales son las alternativas más popular empleada por las empresas que las asignaciones tradicionales, que son las asignaciones internacionales a largo plazo (Collings, & Isichei, 2018).

Cabe mencionar que Bozkurt y Mohr (2011) analizaron el impacto de las asignaciones internacionales a corto plazo en las organizaciones, el que señalaron el potencial de tales asignaciones para construir el capital social de las empresas multinacionales. Estas asignaciones son particularmente valiosas para los empleados más jóvenes y también para aquellos cuyas circunstancias familiares les impidieron tener más funciones¹. Sin embargo, estas asignaciones internacionales a corto plazo también pueden resultar experiencias negativas durante y después de la asignación. Respecto a lo anterior, Starr y Currie (2009) demostraron que la ausencia del apoyo de un conyugue puede ser difícil ser manejado por los empleados mientras están en la asignación. Además, los cambios personales de los empleados durante la asignación internacional pueden afectar la relación con su cónyuge a su regreso².

Así pues, en consonancia con la amplia literatura de la expatriación, la investigación sobre las asignaciones internacionales destaca la importancia del apoyo familiar y conyugal en un compensar el conflicto trabajo-familia (citado en Collings, & Isichei, 2018). Por otra parte, los enfoques propuestos por Perlmutter (1969) son los más seguidos por las empresas internacionales en la dotación de personal de sus filiales y, particularmente, aquellos factores que influyen en la asignación de expatriados. Este autor identifica cuatro posibles enfoques para la provisión de recursos humanos en las multinacionales: enfoque etnocéntrico, policéntrico, geocéntrico y regiocéntrico (citado en Domínguez, 2007, p.66

1. Basándose en la investigación de los autores Bozkurt, Ö. & Mohr, AT, sobre las formas de movilidad transfronteriza y capital social en empresas multinacionales.

2. Basado en el estudio realizado por Starr y Currie sobre asignaciones internacionales a corto plazo y el papel influyente de la familia.

3.1 Enfoque etnocéntrico

El enfoque etnocéntrico, o una concepción de corte global, asume en principio que los valores y usos culturales de uno mismo son superiores a los demás. Bajo la óptica empresarial, la idea sostiene que las teorías y prácticas directivas son generalizables y las formas de hacer de la cooperación son las mejores, ignorándose las diferencias culturales y transfiriendo las prácticas desde el mercado doméstico al resto de países en los que se tiene presencia. Por esta razón, las políticas organizacionales desarrolladas en empresas multinacionales con características etnocéntricas tienden a ser un reflejo de la sede central, en la cual se conservan la identidad nacional al ocupar personas provenientes del país de origen de la matriz las posiciones directivas claves, sino centralizando recursos, responsabilidades, y desarrollando acciones encaminadas a la transmisión y retenciones de conocimientos en la sede como tal (Martínez, 2006, p.24).

Las empresas que se enfocan por esta directriz se caracterizan porque la alta directriz y puestos claves, son ocupados por personas del país de origen, se establecen controles de tipo directo por razones de dependencia entre la sede filial, y, tienden a fermentarse prácticas estandarizadas que reduzcan la ambigüedad ante entornos diferentes o distantes geográficamente (Martínez, 2006, p.25). De igual forma, Domínguez (2007) explica el enfoque etnocéntrico, en la que la organización dirige sus filiales extranjeras utilizando directivos expatriados en el país. Hay que tener en cuenta la percepción, en el país anfitrión, de la nacionalidad y etnicidad concretas. Por ejemplo, si hay hostilidad entre los dos países, el anfitrión podría tener actitudes desfavorables hacia el expatriado y, por consiguiente, debería ser considerado un enfoque diferente (p.66).

3.2 Enfoque policéntrico

Una orientación de corte multinacional o policéntrica, la cual considera las diferencias en la esfera cultural y, por ende, la empresa tiende a la adaptación de sus prácticas en los mercados en los que mantiene presencia. “Las personas locales saben lo que es mejor para ellos y la parte de la firma cual es localizada en el país

anfitrión, debe ser tan local en identidad como sea posible” (Perlmutter, 1969 citado en Martínez, 2006). En consecuencia, las corporaciones que presentan rasgos de naturaleza policéntrica reflejan comportamientos asociados con mayor descentralización de activos, recursos y operaciones por parte de la casa matriz, y si bien ni se descuidan aspectos formales con miras de prevenir distorsiones entre los directivos de la sede central y las filiales, los sistemas de coordinación y control responden muchos a mecanismos de socialización y formas indirectas respectivamente. Por lo que tienden a estar más en consonancia con las condiciones de mercados en los que se tiene presencia. Lo que caracteriza a las empresas que influenciadas por este enfoque es la presencia de directivos del país de origen en puestos importantes será proporcionalmente menor en la relación con la orientación anterior, tienden a establecerse controles de tipo indirecto y la trayectoria y experiencia del potencial expatriado como del ejecutivo local, es considerada vital a efectos de asignación en cargos clave (Martínez, 2006, p.25). De igual forma, Domínguez (2007) define el enfoque policéntrico en el cual la organización gestiona sus subsidiarias extranjeras con nacionales de los países de destino. Este enfoque puede ser apropiado cuando la nacionalidad y etnicidad del país de origen de la multinacional son percibidas desfavorablemente por parte del país de origen donde se va a implementar la filial. Es caracterizada por que el directivo no tiene problemas con el idioma, entiende la cultura, sistema político local y pertenece, con frecuencia, a la élite social del país de la subsidiaria, lo que representa una ventaja a la hora de la penetración en el mercado y elimina los problemas de ajuste del expatriado; resulta menos costosa que el uso de expatriados; incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local; aporta el punto de vista de la subsidiaria en la toma de decisiones de la multinacional; y aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino (p.66).

3.3 Enfoque geocéntrico

Un enfoque de naturaleza transnacional o geocéntrico considera un posible ajuste entre la estandarización y adaptación de las prácticas, asimilando aquellas que considera mejor para universalizarlas, independientemente de su procedencia. En

este enfoque no se compara la superioridad con la nacionalidad y en consecuencia los puestos clave son ocupados por el personal más adecuado independientemente de su procedencia, los controles tienden a ser tanto directos como indirectos y los criterios clave de selección tienden a asociarse con la movilidad, el ajuste y la capacidad profesional (Martínez, 2006, p.26). Asimismo, se podría definir el enfoque geocéntrico, en el que las empresas manejan sus operaciones extranjeras asignando a los directivos que considera más competentes, con independencia de su nacionalidad (Domínguez, 2007).

3.4 Enfoque regiocéntrico

El enfoque regiocéntrico tiene en cuenta la creciente relevancia de las zonas de integración económica que agrupan distintos mercados nacionales, la organización puede decidir sus negocios extranjeros con personas con perfil personal ajustado a la región concreta donde se desempeña o va a desempeñarse la actividad (Domínguez, 2007).

Por otra parte, un dato preocupante en el contexto de las alianzas internacionales e incluso en las asignaciones internacionales es que existe un mayor índice de fracaso entre empresas de diferentes nacionalidades. Como se ha demostrado en las investigaciones realizadas por Douglas Dow (2000), desde un punto de vista del marketing internacional las diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir un mercado, el adoptar un determinado modo de penetración, en el desempeño alcanzado y en la estrategia desarrollada por la empresa. Incluso en el ámbito del marketing relacional ya hay trabajos que demuestran la influencia de la cultura dificulta el desarrollo de intercambios relacionales, porque traba la obtención e interpretación de la información sobre las condiciones del entorno, en otras palabras, esto afecta a los antecedentes de la confianza (citado en Gaitán, & Cruz, 2007).

Sin embargo, de acuerdo con Stottinger y Schlegelmilch (1998) afirman que en recientes investigaciones han puesto de manifiesto que sería conveniente huir de esta postura simplista. La importancia de la distancia cultural entre los países ha

disminuido como resultado de la globalización de los mercados (citado en Gaitán, & Cruz, 2007). En la actualidad, la distancia psíquica podría no explicar por sí sola las diferencias en el comportamiento o el desempeño internacional de las empresas. Los trabajos de Evans y Mavondo (2000-2002) señalan que la necesidad de incorporar otras variables que estén relacionadas con la cultura, pero desde un punto interno de la compañía, como pueda ser el proceso de toma de decisiones estratégicas, las estrategias de penetración utilizadas y el grado de adaptación al socio (citado en Gaitán, & Cruz, 2007). En este punto aparece la adaptación cultural, el cual es un concepto muy relacionado con los estudios transculturales. Gaitán y Cruz (2007) definen “la adaptación como el mecanismo por el cual varias partes de un sistema se movilizan para conseguir una mayor congruencia o un mejor ajuste” (p. 74).

Finalmente, para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que forma parte de ella. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente en su cultura (Chiavenato, 2007, p. 72). Esta idea resume lo que es la cultura organizacional en la actualidad. En un contexto similar, Schein (2010) habla sobre la relación con las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización mencionando que “éstas operan de manera inconsciente, y que reflejan parte de su personalidad y ocupación” (p. 7).

3.4 Motivos por los cuales se eligió las asignaciones internacionales y la adaptación cultural

Los motivos por los cuales se eligió las asignaciones internacionales y la adaptación cultural como objeto de estudio fue bajo interés propio del investigador el cual pretendía indagar como una empresa realiza sus asignaciones internacionales como empresa latina global. Además, se utilizó la adaptación cultural porque creo que no puede haber una asignación internacional exitosa sin que se considere la adaptación cultural de la persona; evidenciando la correlación de ambas variables.

4. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque

Para esta investigación se le dará un enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Este estudio cualitativo puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos, además, estas actividades sirven para descubrir, en primer lugar, cuáles son las preguntas de investigación más importantes y luego, perfeccionarlas y dar respuestas a ellas (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 7-8).

Se va a tratar esta metodología desde un enfoque cualitativo bajo el estudio de caso, el cual según Stake (2005) el cual define el estudio de caso como el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (citado en Gómez, P, 2012). Por otra parte, Pérez Serrano (1994), afirma que el objeto básico de los casos de estudios es comprender el significado de una experiencia, además lo define como "una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos" (citado en Gómez, P, 2012).

Para esta investigación se realiza una descripción contextualizada del objeto de estudio, en la que se observa, se sacan conclusiones y se informa de ellas, además se da un razonamiento inductivo ya que las premisas y la expansión de los resultados surgen del trabajo de campo. Además, se está analizando el caso de estudio de una empresa Argentina que estableció operaciones en Colombia, analizando su temporalidad bajo los supuestos de la adaptabilidad cultural y su asignación internacional.

4.2 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, entendiendo que con los estudios descriptivos se busca especificar propiedades o características que se sometan a un análisis, es decir, recoger información de manera independiente sobre los conceptos a las que se refieren, sin buscar la relación entre estas (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 92).

4.3 Lógica

Este tipo de investigación cualitativa se basan más en una lógica y proceso inductivo, explorando, describiendo y luego generando perspectivas teóricas, es decir, van de lo particular a lo general fenómeno (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 7-8).

4.4 Diseño de la investigación

El diseño que se utilizara para este trabajo de investigación es el diseño fenomenológico, ya que, con este diseño se pretende explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a las asignaciones internacionales y su adaptación cultural en el nuevo entorno extranjero y descubrir los elemento en común de tales evidencias. De esta manera, se trabaja directamente con declaraciones de participantes y sus vivencias (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 493).

4.5 Muestreo

La técnica de muestreo que se utilizara para este estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos en la investigación (Otzen, T., & Manterola, C, 2017). Es decir, se seleccionan las personas de acuerdo con la disponibilidad y facilidad de acceder a ellas, para el estudio de la investigación. Para la realización de esta investigación, se seleccionó una empresa que aplicara las asignaciones

internacionales para su funcionamiento y que fuera fácil acceder a ella. Un conocido nos referencio esta empresa, y mediante un correo electrónico se contactó con está permitiendo el uso de la información que se recolectara durante la entrevista mas no el uso del nombre de la empresa por protección de la organización. Se realizo una entrevista al gerente de la seccional de Medellín gracias a su disponibilidad.

4.6 Instrumento de análisis

El instrumento de recolección que se utilizará para esta investigación es la entrevista cualitativa, que de acuerdo con Janesick (1998), es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) mediante preguntas y respuestas, con lo que se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema (citado en Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 403). Son diferentes los tipos de entrevistas que se pueden realizar, para la investigación se hará unos de las entrevistas semiestructuradas que se basan en una guía de asuntos o preguntas, donde el entrevistado tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener más información (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, p. 403).

4.7 Codificación

Para el análisis de los datos recolectados de la investigación, es necesario la codificación teórica para poder construir una teoría, en este procedimiento de interpretación de datos se distinguen tres procesos, la codificación abierta, la codificación axial y la codificación selectiva. De los cuales se utilizará la codificación abierta, la cual “resulta del examen minucioso de los datos para identificar y conceptualizar los significados que el texto contiene” (San Martín, D., 2014). De acuerdo con Charmaz, los datos son segmentados, examinados y comparados en términos de sus similitudes y diferencias (citado en San Martín, D., 2014)

El propósito de esta investigación cualitativa es evidenciar la forma en la cual las empresas gestionan sus procesos de asignaciones internacionales enfocados en el establecimiento de una cultura organizacional en sus procesos de

internacionalización. Se busca entender el proceso de asignaciones internacionales y la adaptación cultural organizacional de los empleados ante la nueva cultura organizacional de la empresa en el país extranjero, mediante entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y fotografías y diapositivas. De igual forma, se pretende determinar la influencia de ciertas variables derivadas de tales prácticas sobre la satisfacción laboral de los empleados en el nuevo entorno y su adaptación a la nueva cultura organizacional, a su vez identificar el número de éxitos de las asignaciones internacionales previamente realizadas y la adaptación cultural, a través de la aplicación de entrevistas y análisis de contenidos. El estudio se llevará a cabo en una empresa argentina establecida en Medellín durante el año 2019.

5. RESULTADOS

A continuación, se presenta la información recolectada de la investigación, los cuales permiten demostrar como la empresa Argentina ha utilizado las asignaciones internacionales para el beneficio de la empresa y su proceso de internacionalización. Estos resultados se construyeron bajo la investigación demonológica, se empiezan a estructurar y categorizar a partir de las variables con las cuales se estructura la entrevista semiestructurada. Estas variables (internacionalización y método de entrada, gestión internacional de los recursos humanos, y asignación internacional) se constituyen por los cuatro tipos de asignaciones internacionales y la adaptación cultural.

Para empezar, la empresa Argentina fue creada en el año 2003 en medio de una crisis por la cual estaba pasando el país. Fue en un bar, donde los fundadores se reunieron, y empezaron este gran sueño de los que es hoy la compañía. Inicialmente el objetivo de la compañía fue vender un buen software con gente de calidad, pero todo remoto, teniendo desde el inicio de sus operaciones clientes internacionales (Molina. E, comunicación personal, 27 de abril del 2020). La compañía está establecida en México (Ciudad de México y Guadalajara), Estados Unidos de América (Chicago, Dallas, Miami, New York, Raleigh, San Francisco, Seattle, Winston-Salem), Argentina (Bahía Blanca, 3 oficinas en Buenos Aires, 2 oficinas en Córdoba, La Plata, Mar de la Plata, Mendoza, 2 oficinas en Rosario, Resistencia, 2 oficinas en Tandil, Tucumán), Brasil (Sao Paulo), Chile (Santiago de Chile), Colombia (2 oficinas en Bogotá, 2 oficinas en Medellín), Perú (Lima), Uruguay (Montevideo), Bielorrusia (Minsk), España (Madrid), Francia (París), Luxemburgo (Luxemburgo), Rumania (Cluj-Napoca), Reino Unido (Londres), India (Bengaluru, Pune) (Globant, 2020).

Adicionalmente, cabe aclarar que aunque la empresa ofrece servicios de tecnología, su objetivo es que sus clientes realicen sus procesos de transformación digital y cognitiva con el acompañamiento de la empresa, es decir, acompañar a sus clientes

a definir su visión puntual de negocio, definir sus nuevas líneas de ingresos y diseños, además, fortalecerlos en temas culturales, transformando esas empresas tradicionales a nuevas dinámicas de trabajo, en otras palabras, cambiar una cultura que antes estaba enfocada en la eficiencia y en la generación de productos, a una cultura enfocada en el talento, en cómo mantenerlo, y como ser dinámico al cambio.

5.1 Internacionalización y método de entrada

La empresa decide establecer operaciones fuera de Argentina en el año 2008 por medio de la compra de dos empresas, una especializada en tecnologías de Microsoft y la otra en servicios de infraestructura ubicadas en Uruguay. Por medio de la compra de estas empresas se llegan a establecer en Colombia, pues la empresa de Uruguay tenía una sede en Colombia por lo que, al año siguiente, en el 2009, se formalizó la empresa en Bogotá, Colombia. Ya en el 2013 inician operaciones en la ciudad de Medellín. El método de entrada utilizado por la empresa argentina es que cada vez que se abre un nuevo país, se realizan pruebas piloto con personas de ese país donde inicialmente trabajan desde casa o se alquila un espacio pequeño para probar el talento de estos, ya cuando los clientes tienen confianza en ellos, se da todo el proceso de formalización de la empresa en ese país.

La empresa está categorizada según su operatividad como una empresa global, ya que sus negocios no están limitados única y exclusivamente donde tiene presencia. Por el contrario, sus operaciones están en todos los continentes, debido a que los proyectos de todo el mundo (sus clientes) se atienden desde diferentes centros de desarrollo donde están finalmente, indiferentemente de donde sea el talento.

Adicionalmente, esta empresa fue catalogada como una empresa Unicornio en Colombia, es decir, una empresa que es valorada en mil millones de dólares poco tiempo después de haber sido creada y no haber sido comprada por otra empresa. Esto sucede gracias a su Presidente, pues siempre ha tenido una visión muy clara de mediano y largo plazo para la empresa. Su primera visión fue posicionar a Latinoamérica como ese núcleo de conocimiento técnico y por eso se enfocó en hacer crecer a la compañía en Latinoamérica. Gracias a su modelo de negocio en

el cual buscaba vender algo nuevo e interesante, en ayudar a transformar la compañía de sus clientes, en tener una relación muy cercana con sus clientes, logró así muy buenos resultados llevándolo a tener un acelerado crecimiento y convertirse en unicornio.

5.2 Gestión internacional de los recursos humanos

En cuanto a la gestión humana de la empresa, este se divide en tres departamentos *capacity*, *people* y *delivery*, los cuales gestionan el talento de toda la compañía, tanto las que tienen operaciones en Asia, como las de América. Teniendo en cuenta que la empresa previamente establece reglas de juego corporativas desde la casa matriz para el funcionamiento de todos los departamentos u proyectos; el departamento de *capacity* se encarga de hacer la conexión de conocimiento técnico que debe tener la persona para el proyecto que surja, es decir, se establece el perfil que debe tener la persona para la realización de este proyecto, este departamento es el que realiza los reclutamientos de la empresa, evaluándolos según sus conocimientos técnicos, dejando de lado los vicios de la gestión humana tradicional. Luego está el departamento de *people*, el cual se encarga de hacer todo ese acompañamiento de la persona desde que entra a la empresa hasta que sale de ésta, preocupándose que esta se valide como persona. Por último, está el departamento de *delivery* que se encarga de todo el proceso de la gestión de las capacidades, que más allá de limitarse solamente a entender la eficiencia del negocio, esta se encarga de lo que realmente se le entrega al cliente sea lo que este espera con la mejor calidad.

Esta empresa se caracteriza por ser “muy humana”, supuesto que se centran en el ser de la persona. Por eso, el departamento de People se preocupa por sus empleados desde que empiezan su proceso de entrevista, desde sus beneficios, desde sus compensaciones, desde su bienestar, con el fin de hacer que la persona se sienta a gusto en la empresa. Preocupándose también porque la persona pueda crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Cabe aclarar que en la empresa no existe la obligación de que todo se maneje desde un mismo lugar, sin embargo, en algunos países se ha empezado a establecer algunos departamentos debido a su gran demanda en estos mismo, como es el caso de Estados Unidos, el cual tiene gran demanda en temas de *Marketing*, por lo que este departamento está en ese país. Cuando se presenta un nuevo negocio/proyecto en la empresa este se pasa a los diferentes centros de desarrollo de los diferentes países que tiene operaciones, y de acuerdo con las necesidades específicas de ese proyecto se presenta el posible equipo para trabajar, el cual puede tener personas de México, India, Europa o Latinoamérica dependiendo de sus capacidades técnicas debido a una de las directrices de la corporación en la que el proyecto no puede estar más del 60% del personal en un solo país. Sin embargo, algunos contratos por temas de negociación, se exige que el personal sea de un lugar en específico.

Ante la internacionalización de la empresa, surgen diferentes retos que la empresa empieza a enfrentar por el hecho de trabajar en diferentes partes del mundo, con personas de diferentes culturas y sistemas laborales y jurídicos diferentes. En primer lugar, la cultura Argentina es una cultura muy peculiar, son personas muy cercanos, amables, con un liderazgo impuesto y muy marcado, no tiene esa brecha jerárquica entre el jefe y el empleado, más bien son muy cercanos entre ellos, en otras palabras, la cultura argentina es muy cercana y directa con las personas, y esto caracteriza a la empresa Argentina. Cuando la empresa empieza su prueba piloto en Colombia, lo primero que se hace es que los empleados entiendan muy bien esa cultura Argentina y luego entiendan las diferencias con los otros países, es decir, es que el glober tenga claro de donde viene la empresa y cuál es su estilo de trabajo. Por ejemplo, en Colombia uno de los principales retos que tuvo la empresa que superar fue el “si por pena” de los colombianos, debido a que los colombianos están acostumbrados a aceptar trabajos o proyectos que saben que no va a terminar, pero aun así lo acepta para no quedar mal, ya sea con el jefe o algún superior, llevándolo a trabajar más del horario de trabajo, trabajar en fechas especiales, entre otras cosas. Por el contrario, la cultura Argentina es muy directa y sincera respecto a esto, si la persona sabe que no podrá cumplir con el proyecto en

ese límite de tiempo lo dice desde el principio. Además, como se menciona anteriormente, la empresa Argentina es muy humana, el cual identifica muy bien que un empleado tiene su vida personal y su vida laboral, y se define muy bien el límite entre estas dos.

5.3 Asignaciones internacionales

Una de las estrategias que utiliza la empresa para su proceso de adaptación en los países que empieza a operar, es traer empleados de ese país a países donde la empresa tiene muy clara su cultura organizacional, y de la misma forma mandar personas de estos países, quienes viven la cultura de la empresa, al nuevo país para implementar esa cultura organizacional de la empresa, y dependiendo de la cultura y de como esta se enfocan más en temas que se deban mejorar en esa país para que esta se adapta más a la cultura de la empresa. Es fundamental que los empleados enviados a estos nuevos países sean capaces de implementar esta cultura organizacional y su vez que en la empresa se vivan los valores establecidos por la empresa, es tal el esfuerzo que se emplea en esto, que es común que la mayoría de los empleados desconozcan la misión y visión de la empresa, sin embargo, tienen muy claro sus valores empresariales, ya que estos valores se viven en el día a día en la empresa.

No solo se mandan personas del país de origen (Argentina), como el caso de Chile, donde se envió a una persona de Argentina para que permeara la cultura de la empresa en Chile, sino que también se envían empleados de otros países que viven la cultura de la empresa, siendo referentes para otros países. La empresa, además, da capacitaciones en el cual se hacen ejercicios de trabajo en equipo, de cómo trabajan los proyectos, entre otros, como consecuencia estandarizando sus procesos durante estas capacitaciones, puesto que se encuentran empleados de diferentes partes del mundo, hablando de un mismo tema, y realizando un mismo tipo de trabajo. Cuando se empieza un proyecto, el líder del proyecto desde el comienzo deja en claro las reglas de juego, de cómo se va a trabajar y de este modo

evitar que la cultura de la organización se pierda durante los procesos de operatividad.

El crecimiento de la empresa se ha dado a medida de las necesidades que vaya surgiendo. Por ejemplo, en Colombia se empezó en Bogotá y se expandió a Medellín donde abrió dos sedes debido a la necesidad que se tenía de abrir esta, por otro lado, en México, que empezó en ciudad de México, y luego en Guadalajara, debido a nuevos proyectos que se han firmado obligo a abrir una tercera ciudad en este país.

Una de las características que tiene la empresa, es que todas las oficinas tienen que ser construidas de manera idéntica, o parecidas entre sí, que a pesar de que tengan conceptos de diseños diferentes, estructura diferente o espacios de diversión, todo debe ser muy parecido para que cada empleado vaya a donde vaya se encuentre con la misma empresa.

Además de las estrategias mencionadas anterior mente, la empresa ha buscado resolver los conflictos culturales que surgen entre dos empleados de diferente país e incluso del mismo país para mitigar ese choque cultural que surge entre ellos, mediante diferentes estrategias. Una de estas estrategias centrales es la educación por medio de capacitaciones de temas como la inclusión y diversidad, generando una línea base de definiciones particulares, diferenciación entre los diferentes géneros, etc. Otra en entender qué es la inteligencia artificial para la empresa y, por último, entender los conceptos de seguridad de la información; estas capacitaciones son obligatorias para todos los empleados de la empresa. Ya para las estrategias en cada país dependen de las necesidades que estos tengan, por ejemplo, en India se trabaja en el reconocimiento de la mujer, por el contrario, en Colombia se trabaja en identificar cuando estoy vulnerando a la mujer. Todo esto se hace por medio de capacitaciones, talleres, cursos o actividades de la empresa.

Los retos más grande que ha tenido la empresa en Colombia, tanto en transmitir esa cultura organizacional como en esa adaptación cultural colombiana, han sido dos. El primero es que las personas colombianas, mucho de su crecimiento profesional está atado al crecimiento que dicte la empresa, entendiendo que, en la

empresa, es completamente diferente pues la empresa el crecimiento profesional depende del empleado, la empresa le brinda todas las herramientas para el crecimiento profesional del empleado, depende ya de este aprovecharlo o no. Y el segundo es tomar responsabilidad, el reconocer las equivocaciones en el trabajo, no dejarlo pasar para poder corregirlo inmediatamente, en la empresa Argentina, de acuerdo con su cultura, no se juzga ni se busca un culpable por el error, si hay un error se reconoce y se busca una solución para este. Además, el colombiano tiende mucho a apegarse si algo no se puede hacer no se hace, no busca la solución al problema, como sucedió con un caso particular durante la pandemia del COVID-19, un empleado colombiano estaba pasando sus vacaciones en Ecuador, y no alcanzó a retornar a Colombia debido al cierre de fronteras, la líder de proyecto le dijo que no podía trabajar ya que no tenía una licencia de trabajo como lo estipulaba la ley y le ofreció una licencia no remunerada, por el contrario, si su líder fuera argentino manejaría el problema de una forma diferente y buscaría alguna otra solución para este caso.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con la definición de Galván (2003) donde define la internacionalización como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional, la empresa argentina desde sus inicios ha estado presente en el mercado internacional, a través de la exportación directa de sus servicios a sus clientes internacionales, sin embargo, al adquirir gran demanda en el mercado internacional, se establecen en estos países por medio de la inversión extranjera directa mediante la compra de empresas ya existentes en ese país.

Ya que desde sus inicios la actividad económica de la empresa ha tenido un enfoque global, queda evidenciado que ha aplicado la teoría de las born global para su proceso de internacionalización.

La empresa argentina a utilizado las asignaciones internacionales de corto y largo plazo cuando adquieren una nueva sede en un país extranjero, permitiéndole así tener más control de sus operaciones y manteniendo una misma cultura organización en cualquier país que estén establecidos. Además, las asignaciones internacionales a corto plazo han sido muy beneficiosas para la empresa ya que por medio de esta se ha permeado la cultura de la organización en los nuevos países en los que empieza a operar. De igual forma, esta cultura organizacional, ha permitido el éxito de estas asignaciones, ya que para la empresa el ser amigos es lo más importante, generando así lazos personales entre sus empleados junto con el acompañamiento que la empresa le brinda a los empleados desde que tienen la entrevista hasta que deciden abandonar la empresa.

En el caso de la empresa argentina se identifican los cuatro enfoques de las asignaciones internacionales propuestas por Perlmutter (1969), citado por Domínguez (2007), los cuales son el enfoque etnocéntrico, policéntrico, geocéntrico y regiocéntrico, como quedo evidenciado en la entrevista realizada. En primer lugar,

se evidencia el enfoque etnocéntrico ya que la empresa envía personal expatriados para dirigir los nuevos proyectos de apertura en los países extranjeros, en la que se estandarizan las prácticas de la empresa, tendiendo a que estas nuevas filiales extranjeras tienden a ser un reflejo de la sede central, además, también se evidencia esto ya que todas las sedes que tiene la empresa en los diferentes países están construidas de forma similar o incluso idénticas entre sí.

En segundo lugar, se evidencia el enfoque policéntrico debido a que no todas sus filiales son expresamente dirigidas por empleados de Argentina, por el contrario, en su mayoría, estas filiales están dirigidas por personas del mismo país ya que estos están en más consonancia con el mercado local y saben que es lo mejor para la empresa en ellos. Esto se ve reflejado, en la expansión de la empresa a otras ciudades dentro de los países, como es el caso de Colombia, donde empezó en Bogotá y ya abrió dos oficinas más en Medellín, o el caso de México o Estados Unidos.

En tercer lugar, se evidencia el enfoque geocéntrico ya que la empresa en muchas ocasiones, independientemente del país de procedencia, envía al personal más competente para la asignación internacional. Como es el caso de India, en el cual se envió personal de Colombia para la nueva filial que abrieron para así permear su cultura organizacional.

Y, por último, se evidencia el enfoque regiocéntrico, ya que, en casos como Estados Unidos, centran sus proyectos en marketing y manejo de marca, ya que la mayoría de sus clientes se encuentran en este país, o en México, donde algunos de sus clientes piden que las personas que maneje sus proyectos sean del mismo país.

En cuanto a la adaptación cultural, la empresa se preocupa bastante por la adaptación de sus empleados a su cultura organizacional independientemente del país de procedencia, es tal su preocupación que tiene un departamento llamado *People* encargado del bienestar de sus empleados dentro de la organización, además que utilizan las asignaciones internacionales para permear la cultura organizacional en las nuevas sedes y que esta no se pierda debido a su gran expansión.

En conclusión, a pesar de que la empresa desconoce el significado de la realización de las asignaciones internacionales y los diferentes enfoques que existen aplican los diferentes enfoques de asignaciones internacionales de acuerdo con la necesidad que vayan teniendo en sus procesos de internacionalización. Además, las asignaciones internacionales realizadas por la empresa han sido exitosas gracias a su cultura organizacional, la cual les permite a los empleados trabajar en un ambiente familiar, lo que hace que estos, al hacer alguna asignación internacional no se vean afectados por la falta de apoyo familiar y en conflicto entre la relación trabajo-familia como lo exponen Starr y Currie, además, se tiene en cuenta que, la empresa en su cultura organizacional tiene muy bien establecido los límites entre la vida laboral y la vida personal.

Se puede evidenciar que, gracias a los departamentos innovadores de gestión humana de la empresa y su modelo de negocio, han sido clave para el éxito de sus asignaciones internacionales y su gran crecimiento empresarial a través de los años. Permitiendo a la empresa tener un mejor manejo de sus recursos humanos de todos los empleados de los diferentes países de procedencia. Además, queda claro la gran preocupación de la empresa porque sus nuevos empleados se adaptan a la cultura organizacional mediante las diferentes estrategias utilizadas por ellos. Por último, se evidencia que las asignaciones internacionales que realiza la empresa se hacen con el fin de que en la nueva sede tenga una rápida adaptación cultural a la cultura organizacional de la empresa.

7. LIMITACIONES

En primer lugar, el tema tratado en el trabajo de investigación es un tema bastante reciente, por lo cual, es difícil encontrar información en las bases de datos referente a este tema, incluso se buscó en inglés y no se encontró información sobre el tema investigado. En segundo lugar, en el trabajo de campo es difícil que las empresas que viven esto desde la praxis y el empirismo de información, incluso fue difícil y fue bajo la ayuda del asesor de investigación que se contactó al gerente de la empresa que nos proviso la información. Y, en tercer lugar, esta investigación abre campos a futuros para que se puedan basar otras investigación dado que se tuvo el permiso de la empresa para utilizar la información.

8. REFERENCIAS.

- Aguilera, B. (17 de junio de 2015). ¿Cómo gestionar el talento humano a nivel global? Por Legis gestionhumana.com. Recuperado el 16 de septiembre de 2019 de http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como_gestionar_el_talento_humano_a_nivel_global/como_gestionar_el_talento_humano_a_nivel_global.asp
- Berry, T. (2015). Licencia. Entrepreneur México, 18. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.consultaremota.upb.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=114784170&lang=es&site=ehost-live>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. Panorama, 1(3), 2. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de <file:///D:/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>
- Chang, S. K. (1987). Managerial Attitudes and Leadership Power in US Companies in Taiwan, ROC. International Journal of Comparative Sociology, 28(1-2), 14-29.
- Chen, H. y Y., Huang (2004). "The establishment of global marketing strategic Alliances by small and medium enterprises". Small Business Economics. Vol. 22. Junio. p. 77.
- Chitakornkijasil, P. (2010). The Internationalization of Human Resource Management in the Host Nation Context & Strategic Approach of Ihrm. International Journal of Organizational Innovation, 3(2), 379-400.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México, D.F: McGrawHill..
- Claus, L., Maletz, S., Casoinic, D., & Pierson, K. (2015). Social capital and cultural adjustment of international assignees in NGOs: do support networks really matter? *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2523–2542. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585192.2014.1003083>
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Corrales, C. A. M. (2011). Colombia y su inserción a la economía mundial. *Ecos de economía*, 15(32), 171-193. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027267008.pdf>
- Czajor J. (2015) *Compensación y beneficios: fundamentos de la gestión de tareas internacionales*. En: Zeuch M. (eds) *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Springer, Berlín, Heidelberg. https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/978-3-642-40933-2_73-1
- De Cieri, H., Cox, J. W., & Fenwick, M. (2007). A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 281–302. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1111/j.1468-2370.2007.00211.x>
- De la Garza, U. (2017). *La Inversión Extranjera Directa (IED), teorías y prácticas*.

Innovaciones de Negocios, 2(3). Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/23>

Domínguez, M. B. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. Boletín económico de ICE, (2917). Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de file:///D:/Downloads/Capital_humano_internacional.pdf

Duarte, J. E. S. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47). Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604709.pdf>

Gaitán, J. A., & Cruz, R. G. (2007). El desarrollo del compromiso relacional en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales. El papel de la adaptación cultural. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 16(1), 67-88.

Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván, La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas (págs. 93-140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Globant (2020). Acerca de nosotros. Recuperado el 10 de mayo del 2020 de <https://www.globant.com/es/about>

Gómez, P. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa.

Górecka, D., & Szałucka, M. (2016). Foreign Market Entry Mode Decision – Approach Based on Stochastic Dominance Rules Versus Multi-Actor Multi-Criteria Analysis. Research Papers of the Wrocław University of Economics

/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, (446), 47–69. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.15611/pn.2016.446.04>

Hamori, M., & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: do international assignments add value? *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 843–862. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585192.2011.555128>

Hazem Al Samman, & Syed Ahsan Jamil. (2018). The Impact of Foreign Direct Investment (FDI) on Stock Market Development in GCC countries. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(3), 2085–2100. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.consultaremota.upb.edu.co/login.aspx?direct=true&db=hlh&AN=134081760&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico, DF: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203–220. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/s11187-008-9156-4>

Kreng, V. B., & Huang, M.-Y. (2009). A discussion on international assignments performance and the constructing mechanism of career success development. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1487–1502. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585190902983330>

Leandro, A. A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. Tec

empresarial, 3(3), 18-25. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de
file:///D:/Downloads/Dialnet-EIProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-
3202468.pdf

Martínez, A. M. (2006). El enfoque estratégico, la cultura nacional y el contexto como determinantes en la selección de expatriados. *Compendium: revista de investigación científica*, (17), 21-40.

Mercado, A. (2008). *Inversión extranjera directa: tecnología y recursos humanos en los países en desarrollo*. El Colegio de Mexico AC. Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de
<https://books.google.es/books?id=Qmj21zYfSm0C&lpg=PA11&ots=tJaA6UxiL-&dq=inversi%C3%B3n%20extranjera%20directa%20BOOK&lr&hl=es&pg=PA18#v=onepage&q=inversi%C3%B3n%20extranjera%20directa%20BOOK&f=false>

Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther, J. W. B., & Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1439–1450. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585190902909988>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

Pantoja, Y. V. P. (2018). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Revista Análisis Económico*, 28(67), 77-91.

Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en*

mercados exteriores. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/31217>.

Pinto, L., Cabral-Cardoso, C., & Werther, W. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295–2314. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585192.2011.610951>

ProColombia. (s.f.). La inversión extranjera le apuesta a Colombia. Recuperado el 27 de febrero de 2020 de <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/la-inversion-extranjera-le-apuesta-a-colombia/>

Puerta, J. M. (2018). Cultura nacional o multinacional vs. Inteligencia multicultural Por Legis gestionhumana.com. Recuperado el 16 de septiembre de 2019 de http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/cultura_organizacional/cultura_organizacional.asp.

Romero, M. E. (2009). Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas. *EOI Esc. Organiz. Industrial*.

San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 103-122. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>

Sasaki, I., Nummela, N., & Ravasi, D. (2020). Managing cultural specificity and cultural embeddedness when internationalizing: Cultural strategies of Japanese craft firms. *Journal of International Business Studies*, 1-37.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Shafaei, A., Nejati, M., & Abd Razak, N. (2019). One size does not fit all: multi-group analysis of international students' cross-cultural adaptation using MICOM. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(5), 536-552.

SONI, S. C. (2017). Impact of Foreign Direct Investment (Fdi) on Indian Economy. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(12), 21–26. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.consultaremota.upb.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128728709&lang=es&site=ehost-live>

Starr, T. L., & Currie, G. (2009). “Out of sight but still in the picture”: short-term international assignments and the influential role of family. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1421–1438. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585190902909921>

Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, (33), 67-92.

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 21 de septiembre de 2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/86443250.pdf>

Vázquez, R. D. (2003). Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa: una aproximación. *Revista Galega de Economía*, 12(1), 0. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39112116.pdf>

GRÁFICO 1 Banco de la República (2020). Inversión directa. Recuperado el 26 de febrero de 2020 de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa>