

Gestión del proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos

Boris Iván Gil Pabón

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Programa de Negocios Internacionales

Medellín

2020

Gestión del proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos

Boris Iván Gil Pabón

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesor

Marlon Fernando Palacio Rios

Docente-Coordinador Trabajos de Grado de formación avanzada

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Programa de Negocios Internacionales

Medellín

2020

Agradecimientos

Gracias a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional.

A mi asesor Marlon Palacio por su paciencia y apoyo durante este proceso.

A mis amigos porque nunca dejaron de creer en mí.

Y por último, quiero agradecerle a Dios, ya que sin él nada de esto hubiera sido posible.

“No soy yo, es la gloria de Dios en mí”

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4. OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo general.	13
4.2 Objetivos específicos	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. MARCO DE REFERENCIA	16
6.1 Marco de antecedentes	16
6.2 Marco teórico	20
6.2.1 Expatriación	20
6.2.2 Gestión humana.....	23
6.2.2.1 Selección y contratación	24
6.2.2.2 Formación y desarrollo	25
6.2.2.3 Gestión del desempeño	26
6.2.2.4 Evaluación del desempeño	26
6.2.2.5 Administración estratégica de recursos humanos a nivel global	27
6.3 Marco contextual	29
6.3.1 Fase previa	29
6.3.2 Fase en desarrollo.....	31
6.3.3 Fase de repatriación.....	32
6.3.4 Estadísticas de las expatriación	35
6.4 Marco legal.....	48
6.4.1 Salario	49
6.4.2 Seguro laboral	49
6.4.3 Seguro de desempleo	50
6.4.4 Seguro Social	50
6.4.5 Seguro médico.....	50

6.4.6	Licencia anual, vacaciones y licencia por enfermedad	51
6.4.7	Licencia familiar y licencia médica	51
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	53
7.1.1	Tipo de estudio	53
7.1.2	Instrumentos de recolección de información.	53
7.1.3	Población y muestra.	54
8.	RESULTADOS	55
9.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	69
10.	RECOMENDACIONES	73
11.	CONCLUSIONES	74
12.	BIBLIOGRAFÍA	76
13.	ANEXOS.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de empresas colombianas con operaciones en Estados Unidos	11
Tabla 2. Mayores preocupaciones de los expatriados antes de la transferencia	36
Tabla 3. Principales motivaciones para trasladarse al extranjero	37
Tabla 4. Países con mejor calidad de vida	39
Tabla 5. Países con mejor adaptabilidad.....	41
Tabla 6. Mejores países para trabajar	42
Tabla 7. Mejores países para vivir en familia	44
Tabla 8. Países con mejor costo de vida	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Género	55
Figura 2. Edad	56
Figura 3. Estado civil	56
Figura 4. ¿Tiene hijos?	57
Figura 5. ¿Tiene dominio del idioma inglés?	58
Figura 6. Grado de formación.....	58
Figura 7. Aspectos importante para la empresa en el proceso de selección	59
Figura 8. Factores influyentes para aceptar el proceso de expatriación	60
Figura 9. Información por parte de la empresa sobre los siguientes temas	61
Figura 10. Claridad sobre las tareas, rol y objetivo a cumplir en el país de destino	62
Figura 11. Beneficios recibidos por la empresa.....	62
Figura 12. ¿Ha sentido dificultades en alguno de estos aspectos?	63
Figura 13. ¿Existen diferencias culturales con su equipo?	64
Figura 14. Apoyo por parte de la empresa en los siguientes temas	65
Figura 15. ¿Se sintió deprimido viviendo en Estados Unidos?	66
Figura 16. ¿Le resultó difícil adaptarse al cambio?	66
Figura 17. ¿Cambió su vida positivamente en alguno de estos aspectos?	67
Figura 18. ¿Se arrepiente de haber realizado el proceso de expatriación?	68

1. RESUMEN

Gracias a la globalización muchas empresas se han visto en la obligación de internacionalizarse, haciendo que el fenómeno de la expatriación sea cada vez mas común.

La expatriación es el proceso por el cual las empresas envían a sus empleados al extranjero con el fin de cumplir metas específicas en un tiempo determinado.

El objetivo de este trabajo de grado es identificar cómo gestionan las empresas colombianas el proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Como instrumento de recolección de información se utilizó una encuesta descriptiva de 21 preguntas. Para el análisis de datos se tuvieron en cuenta varios aspectos, tales como, el perfil del expatriado, obligación por parte de la empresa y la adaptabilidad del empleado.

Los datos analizados demuestran que, aunque existen aspectos por mejorar, se está gestionando eficientemente el proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos.

Palabras clave: Expatriación, Recursos humanos, migración internacional, migración altamente cualificada.

2. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de grado tiene como objetivo identificar, por medio de una encuesta, cómo gestionan las empresas a los colombianos expatriados en Estados Unidos. Los expatriados son empleados que no son ciudadanos del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero que son ciudadanos del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales (Mondy, 2010).

Por medio de la globalización las empresas se vieron obligadas a internacionalizarse y como consecuencia a expatriar a sus empleados, esta experiencia puede resultar provechosa para los trabajadores, pero igualmente conlleva desafíos principalmente de adaptación en el país de destino. Las multinacionales son compañías que dirigen operaciones en varios países, las operaciones son coordinadas por una empresa matriz, la cual tiene su base en el país de origen (Mondy 2010).

Gestionar eficientemente este proceso trae consecuencias positivas tanto para las organizaciones como para los empleados, a la empresa le permite alcanzar metas importantes y trascendentales para su crecimiento integral y ampliar sus horizontes con el fin de entrar a nuevos mercados, y para los trabajadores este proceso implica aumentos salariales, nuevos conocimientos de su área de especialización, crecimiento profesional y personal.

Actualmente existen 70 millones de migrantes que trabajan en un país distinto al de su origen (OIM, 2016), en el caso colombiano hay 34.544 residentes en Estados Unidos con estudios superiores, ya sea; pregrado, maestría o especialización y doctorado, siendo el país extranjero donde residen más colombianos con estudios profesionales en el mundo, varios de ellos expatriados por sus empresas (El tiempo, 2017).

Enviar un empleado al extranjero resulta costoso para las compañías, por esto el área de Gestión Humana juega un papel crucial. Esta se encargará de seleccionar al candidato idóneo, hacer seguimiento de este en el país de destino y por ultimo llevar a cabo su repatriación. Controlar de manera eficiente a un grupo de personas que residen en otro país, específicamente Estados Unidos, puede resultar difícil para las multinacionales, por esto las compañías deben saber cuándo y cómo deben llevar a cabo este proceso.

Profundizar en el tema de la expatriación nace por el gusto a los Negocios internacionales, a la Gestión Humana y el interés de realizar este proceso en Estados Unidos. Con el fin de llegar a este objetivo se realizó una investigación cualitativa con un enfoque descriptivo. La información se recolectó por medio de una encuesta descriptiva conformada por 21 preguntas, la cual fue respondida por 20 personas. La muestra consta de personas colombianas que han hecho o están haciendo el proceso de expatriación en Estados Unidos. La encuesta esta enfocada en la decisión de aceptación, responsabilidad de la empresa y choque cultural.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente existe un número creciente de personas que eligen trabajar y vivir en el extranjero temporalmente. Estas personas se llaman expatriados. El número de expatriados a nivel mundial ha aumentado y se pronostica que seguirá aumentando (Finaccord, 2014). La expatriación se ha vuelto un tema de interés y de obligatorio abordaje para las empresas grandes y pequeñas. Esto es debido, en parte, a la tendencia general de aumentar las colaboraciones internacionales y el atractivo de incentivos que fomentan la inversión extranjera directa (Collings, 2014).

Según Martínez, la migración de colombianos altamente cualificados a Estados Unidos comenzó a principios de los años 90, esto debido principalmente a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, de formación y desarrollo. No todos los migrantes colombianos altamente cualificados logran insertarse exitosamente en el mercado laboral de Estados Unidos (Martínez, 2018).

A medida que las multinacionales deciden expatriar a sus empleados para fomentar el crecimiento global, la gestión por parte del área de recursos humanos y la empresa en su conjunto se ha convertido en un factor clave para el éxito del proceso. Debido a la alta tasa de fracaso en el proceso de expatriación, el departamento de Recursos Humanos tiene una alta responsabilidad, ya que provee a las empresas de personal competente cuando sea requerido, haciendo que la gestión de los expatriados sea compleja. (Pantoja, 2018).

Desde los años 90, gracias a la apertura económica colombiana, se han aumentado las empresas colombianas en el extranjero. De las empresas que se han internacionalizado el

sector manufacturero representa 31,4 %, agroindustrial 14,3%, servicios financieros 7,1% y servicios públicos 7,1%. (Portafolio 2016). Estados Unidos es uno de los principales destinos de estas empresas.

Tabla 1

Ejemplo de empresas colombianas con operaciones en Estados Unidos

Nombre	Operatividad
Argos	Argos suma aproximadamente 236 plantas de concreto, tres moliendas de Clinker, 4 plantas de cemento y veintiún puertos y terminales en el país norteamericano, ubicadas mayormente en el sureste de este país (La Republica 2019).
Nutresa	Nutresa adquirió la empresa Fehr en 2010 que se dedicaba a producir galletas por medio de dos plantas ubicadas en Texas y Oklahoma, actualmente tiene ventas de 5,9 billones de pesos y aproximadamente el 7% corresponde el mercado norteamericano (Semana 2014).
Grupo Phoenix	Especializada en la fabricación de empaques de productos de consumo masivo tiene operaciones en varios países incluyendo Estados Unidos, donde tiene plantas en Virginia y Arizona (Dinero 2018).
Alpina	Alpina Foods con sede en Miami, es una subsidiara de Alpina Productos Alimenticios, y es la sede central de la compañía en Estados Unidos. En 2012 abrió su propia planta en este país con tecnología de vanguardia en Batavia. Naturals, por el cual estos productos se distribuyen en Walgreens y Wegmans (Dinero, 2016).

Nota. Fuente: La Republica 2019, Semana 2014, Dinero 2016

Pregunta de investigación.

Debido a la ausencia de información sobre los procesos de expatriación de colombianos en Estados Unidos, en el presente trabajo de grado se busca responder a la pregunta de investigación, ¿Cómo gestionan las empresas colombianas el proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general.

- Analizar la gestión de las empresas colombianas en el proceso de expatriación de los colombianos trasladados a Estados Unidos.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un rastreo bibliográfico detallado sobre la expatriación.
- Aplicar un cuestionario a los expatriados colombianos trasladados a Estados Unidos.
- Identificar el perfil del expatriado colombiano.
- Conocer la gestión de las empresas en cuanto al inicio y al desarrollo del proceso de expatriación.

5. JUSTIFICACIÓN

Expatriar empleados es una estrategia que le ofrece muchos beneficios a las empresas, mejorando las operaciones en otros países en varios aspectos; conocimiento del mercado local, conocimiento de las culturas internacionales y transferencia del conocimiento ayudando a las empresas a reducir el riesgo y evitar errores que limitan el progreso o éxito del mercado. Los expatriados usan su comprensión de las diferencias culturales entre países con el fin de hacer a las multinacionales más competitivas (Velilla 2018).

Según la tesis “La internacionalización de las empresas en Colombia” Caldas (2016), Estados Unidos es uno de los principales destinos para la inversión extranjera colombiana, haciendo que las empresas movilicen sus empleados al extranjero. Otro trabajo titulado “Inserción laboral de los colombianos profesionales en Estados Unidos” (Martínez, 2018). argumenta que Estados Unidos es uno de los principales países con recepción de migrantes colombianos altamente calificados, fenómeno que se viene dando desde el siglo xx, actualmente el 32% del total de migrantes colombianos en Estados Unidos son altamente cualificados. Dicho estudio explica las tendencias y factores asociados a los migrantes altamente cualificados, mas no aborda cómo las empresas desde el departamento de Recursos Humanos gestionan este proceso.

Teniendo en cuenta lo anterior, sería idóneo realizar una investigación más profunda relacionada al campo de los recursos humanos para examinar la gestión de las empresas en este proceso.

Considerando que Estados Unidos es el principal destino de las empresas colombianas, y que es el país que recibe la mayor cantidad de migrantes altamente cualificados colombianos es

de suma importancia la elaboración de un estudio sobre los expatriados colombianos en este país, con el fin de identificar cómo se está gestionando las empresas la expatriación en Colombia y con qué eficiencia ejecutan este proceso, aunque se han realizado varios estudios sobre la migración colombiana y sobre los expatriados colombianos en otros países del mundo (Sanchez, 2013), actualmente no existen estudios sobre la gestión de los expatriados colombianos en Estados Unidos.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco de antecedentes

Para el rastreo bibliográfico del marco de antecedentes se utilizaron bases de datos especializadas en administración, economía y negocios. Business Source Complete, la cual contiene textos y publicaciones académicas sobre negocios y temas empresariales. Emerald insight, abarca 56 títulos de revistas sobre negocios, gestión y estrategia. Gestionhumana.com y Human Resources Abstract, las cuales se especializan en temas relacionados con los recursos humanos. Se utilizó un rango de años de publicación entre el 2016 y el 2020. Las palabras claves buscadas fueron: expatriación, migración internacional y transferencia internacional. También se utilizaron términos en inglés tales como: expatriate, expats y expatriate management.

La investigación que sirvió como base en la realización del siguiente trabajo de grado se titula “El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado”, IESE (2016).

Esta investigación enfatiza sobre los trabajadores españoles que fueron expatriados a otros países, busca realizar un análisis desde el punto de vista de los empleados sobre las fases de este proceso.

El objetivo de esta investigación es conocer y mejorar la gestión del proceso de expatriación en las empresas españolas. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en la estadística descriptiva. La recolección de datos fue por medio de un cuestionario de 14 preguntas divididas en tres secciones; la fase previa, fase en desarrollo y la fase

repatriación. Fue respondido por 144 expatriados españoles expatriados en diferentes países.

Este estudio concluyó que durante la fase previa factores como la carrera profesional los conocimientos técnicos y la experiencia son aspectos que las compañías tienen en cuenta a la hora de seleccionar a los expatriados. En la fase en desarrollo las empresas mantienen una excelente comunicación con sus empleados expatriados ofreciendo información clara sobre el puesto de trabajo a desempeñar. En esta fase la adaptación cultural fue el principal reto para estos expatriados. Durante la repatriación los encuestados valoran positivamente el proceso.

Un segundo trabajo titulado: “Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internaciones” Pantoja (2017), enfatiza sobre los factores a tener en cuenta por parte de las empresas para que este proceso tenga un resultado fructífero, sus conclusiones principales son que las empresas deben tener un proceso de selección riguroso en los que se deberían tener en cuenta no solo aspectos técnicos, si no aspectos más personales como la sensibilidad de la cultura que tiene cada empleado.

Un tercer trabajo es una tesis doctoral llamada: “La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España” Xue (2016). Tiene como objetivo entender cómo es la gestión de los empleados chinos expatriados en España. Esta investigación hace énfasis sobre los procesos a tener en cuenta por parte del departamento de recursos humanos de las empresas multinacionales en la ejecución del proceso de expatriación con el fin de disminuir costos y aumentar los beneficios, se realizó bajo un enfoque mixto, los datos se extrajeron por medio de un cuestionario enviado a 142 empleados chinos expatriados y repatriados.

Sus principales conclusiones afirman que la cultura es un factor primordial en este proceso, los expatriados tienen una gran tarea al convivir entre dos culturas diferentes como es el caso de la cultura china y española. Según esta tesis es muy importante que las empresas matrices (Una empresa matriz, generalmente ubicada en el país de origen de la empresa, es la que coordina las operaciones de las filiales en otros países) brinden toda la información oportuna, no solo sobre las condiciones laborales y el puesto de trabajo en el país de destino, si no también información detallada de la cultura para que los expatriados se sientan más satisfechos en esta experiencia.

En Latinoamérica se realizó un estudio titulado “Cultura china en los negocios, la percepción de los expatriados brasileños” Alves Scherer, L y Fernando Minello (2015). El objetivo principal de este artículo es analizar el choque cultural de los expatriados brasileños en China. Se realizó bajo un enfoque cualitativo por medio de entrevistas semiestructuradas a doce profesionales brasileños expatriados en China. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido, específicamente el análisis categórico, siendo las categorías: comportamiento cultural estándar, especialización de la función, y respeto por la jerarquía. Como resultado, se evidenció dificultad de los expatriados brasileños para comprender el comportamiento estándar de los chinos en sus actividades profesionales, varios rasgos de la cultura china afectaron la forma en que el expatriado brasileño actuó en su trabajo.

Entre las principales diferencias culturales están: la forma de hacer negocios, la manera de dirigirse a un empleado chino y el respeto de la jerarquía, los chinos no le responden a sus jefes de manera directa por vergüenza, estos comportamientos ocurren como resultado de la jerarquía, muy respetada por los chinos (Scherer y Minello 2015).

Estas características fueron consideradas como adversidades, una vez los expatriados pudieron comprender y lidiar con estos comportamientos se pudieron relacionar mejor con sus colegas, ya que entendieron cómo piensan los chinos en el lugar de trabajo. En este sentido, los expatriados que comienzan su experiencia en China con este tipo de conocimiento previamente adquirido, tienden a sentir menos el impacto del choque cultural. Como limitación, se considera el hecho de que los expatriados no tenían el mismo tiempo de expatriación y tampoco ocupaban los mismos cargos (Scherer y Minello 2015).

“Assessing a successful global business culture: European expatriates in the U.S and the impact of their cultural training for international organizations” (Duan, 2016). es una investigación cuyo objetivo es identificar cómo es la adaptación de los expatriados europeos y sus familiares en Estados Unidos. Para la recolección de información se realizó una encuesta de 86 preguntas que fue enviada a 30 expatriados europeos trasladados a Estados Unidos. Las preguntas de la encuesta fueron agrupadas en 7 secciones incluyendo preguntas cualitativas y cuantitativas. Se realizó bajo un enfoque mixto.

Los expatriados encuestados en esta investigación tienen un alto nivel educativo y dominan el idioma inglés, demostrado que las empresas involucradas reclutan expatriados con habilidades lingüísticas superiores. Muchas veces el dominio del idioma local figura como un requisito previo por parte de las empresas. A pesar de tener habilidades lingüísticas, algunos encuestados sintieron dificultad en superar la barrera idiomática. Muchos de ellos tuvieron capacitación en idiomas antes de la transferencia. La mayoría de la muestra no sintió un choque cultural tan significativo a pesar de que ninguno recibió capacitación intercultural antes de la partida.

6.2 Marco teórico

6.2.1 Expatriación

El término expatriación ha sido definido por varios investigadores; según Porret (2014), un expatriado es aquel trabajador que se moviliza por un tiempo determinado de un país a otro bajo unas tareas, acuerdos y condiciones definidas, el trabajador tendrá que aceptar las nuevas situaciones económicas, familiares, culturales, profesionales y personales que este proceso conlleva.

Orsi, Bertoia y Barbosa-Lima (2015) definieron la expatriación como un proceso caracterizado por el traslado del personal de la empresa matriz a subsidiarias en otras partes del mundo, para Polanco (2017) significa la movilización de un empleado por un tiempo determinado para realizar tareas específicas en el extranjero, siendo más común en empresas grandes, implicando acciones antes, durante y después de este proceso, dicho contrato tiene afectaciones sociales y familiares.

Otro autor que ha estudiado la expatriación, Mondy (2010), considera que los expatriados son empleados que no son ciudadanos del país en el que se encuentran laborando sino de la nación en la cual la empresa tiene sus filiales centrales, siendo así un trabajador más de la empresa movilizad al extranjero por un tiempo limitado.

Se han identificado tradicionalmente una serie de razones para explicar la movilidad global de trabajadores como son; iniciar operaciones en otro país, transferencia del conocimiento, mejorar el control y coordinación y desarrollar una mentalidad global (Bonache 2010). Como consecuencia a la expansión económica la demanda de gerentes internacionales competentes y experimentados está aumentando considerablemente, al igual que los empleados

expatriados con experiencia internacional, si se satisfacen las demandas, las multinacionales podrán saciar la necesidad de gestionar, controlar, coordinar e integrar las operaciones entre la empresa de origen y los países anfitriones, (Haile y White 2019).

La expatriación crea ciertos retos tanto para los empleados como para el departamento de recursos humanos. Para el trabajador este proceso trae retos familiares, culturales, idiomáticos, de adaptación con el nuevo equipo de trabajo, con el jefe, con los horarios diferentes, con distintos estilos de trabajo, etc. Los retos para los recursos humanos son principalmente la carencia de candidatos competentes, los elevados costos que generan este proceso y la buena gestión del talento humano (López 2014).

El éxito de las empresas multinacionales con las expansiones y operaciones globales demuestra la necesidad de administrar su personal expatriado de manera efectiva y eficiente (Selmer y Fenner, 2012). Generalmente ubicados lejos, los expatriados se exponen a condiciones diferentes de las que están acostumbrados, es de gran ayuda el entrenamiento y capacitación por parte de las empresas para así mejorar las habilidades y el compromiso de los empleados disminuyendo las probabilidades de fracaso (Noe 2019).

Varias investigaciones realizadas sobre el tema deducen que la principal causa de fracaso es el choque cultural, (Cavusgil, Knight y Riesenberger 2012). Otros factores incluyen preocupaciones familiares, nuevas oportunidades de trabajo, preocupaciones de seguridad y problemas del entorno laboral (Dowling, Festing & Engle 2017). El costo total de una transferencia al extranjero es alto, significa de dos a cuatro veces el salario base del expatriado, (Alsop 2014). Realizar tareas internacionales implica una ardua adaptación

cultural, por esto las empresas deben hacer más énfasis en proporcionar las competencias necesarias para que los trabajadores se adapten un nuevo ambiente intercultural y así aumentar la probabilidad de éxito, (Haile y White 2019).

Haile y White, (2019) redactaron un artículo sobre cómo convertir un proceso de expatriación fallido en exitoso, en el cual definieron unas variables que las multinacionales deben tener en cuenta para tener éxito; selección y preparación del expatriado, entrenamiento y desarrollo de necesidades, capacitación y desarrollo y, la más importante, la adaptación cultural.

La información juega un papel crucial en este proceso, es primordial que las empresas brinden constantemente información a los expatriados, López (2014) sugiere que esta información se dé en tres paquetes; el paquete previo (antes de la expatriación), el paquete de ajuste (durante la expatriación), y el paquete de reajuste (en la repatriación).

El paquete previo: Incluye información sobre aspectos importantes del país de destino, los objetivos a cumplir, trámites migratorios y fiscales y el proyecto a realizar.

El paquete de ajuste: En el país de destino se informa sobre el plan de trabajo, todo lo relacionado con el ámbito familiar y personal del expatriado, además se debe informar sobre el apoyo que recibirá por parte del área de gestión humana.

Paquete de reajuste: Con el fin de que la repatriación sea lo menos traumática posible se informará sobre lo que el individuo encontrará en su regreso, es recomendable que esta información se comparta en la fase previa (López 2014).

6.2.2 Gestión humana

El departamento de gestión humana se encarga de realizar procesos de selección, contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, evaluación de desempeño, entre otros. Esta área actúa de forma transversal a toda la empresa, ya que trabaja unida con los demás departamentos. Está presente principalmente en la relación entre los empleados y la organización (Fernández 2017).

Una de las funciones de esta área, es elegir al candidato más apto para ocupar un puesto de trabajo específico, no necesariamente es el que tenga los mejores títulos y calificaciones. En la actualidad, debido a la rotación de personal, es un reto para el área de gestión humana la atracción y retención del talento humano, por esto es importante mantener motivado al empleado para que se sienta comprometido con la empresa y tenga sentido de pertenencia (Fernández 2017).

El factor humano en todas las organizaciones es imprescindible, se puede decir que una empresa es el reflejo de las personas y el éxito de toda compañía depende de las capacidades, habilidades, fortalezas y esfuerzos de sus empleados, sin importar la tecnología que tenga la compañía, si no existe una efectiva gestión del personal cualquier empresa estará condenada al fracaso, por lo cual el departamento de recursos humanos se debe encargar de coordinar, planificar y desarrollar a los trabajadores para que en equipo se puedan cumplir los objetivos organizacionales (Fernández 2017).

A continuación se nombran los principales procesos de la gestión humana:

6.2.2.1 Selección y contratación

Según Chiavenato este proceso consta de dos pasos principales; obtener información sobre el puesto de trabajo y obtener información sobre los candidatos, (Chiavenato 2017). Esta fase comienza cuando se identifica una necesidad de contratación, inmediatamente el departamento de recursos humanos se encarga de establecer cuáles son las funciones que se deberán ejecutar y las competencias que se necesitan para ocupar un cargo determinado, dichas competencias deben ser diferenciadoras dependiendo del cargo que se necesite (Fernández 2017).

Posteriormente se debe decidir si se hará un reclutamiento interno, externo o mixto. El reclutamiento interno es cuando la compañía busca a su candidato dentro de la empresa, por medio de ascensos, transferencias, transferencias con ascenso, programas de desarrollo o planes de carrera. Este reclutamiento es más económico y rápido que los demás. En el reclutamiento externo la compañía busca al candidato en el mercado de empleo, puede ser por medio de internet, anuncios en el periódico, ferias laborales, contacto con universidades, referencias de otras empresas entre otros. El reclutamiento mixto consiste en una combinación entre los dos anteriores, utiliza fuentes externas e internas de recursos humanos, (Chiavenato 2017).

Es importante que las empresas den preferencia al reclutamiento interno que al externo, con esto la compañía no descapitaliza su talento humano y al mismo tiempo crea una competencia saludable entre sus empleados (Fernández 2017).

Para obtener información de los candidatos se utilizan varias herramientas, la principal es la entrevista, la cual puede ser personal o grupal, las pruebas técnicas y psicotécnicas son complementarias para evaluar aspectos que son imperceptibles en una entrevista, (Fernández 2017).

6.2.2.2 Formación y desarrollo

La formación y desarrollo son el conjunto de procedimientos correctivos y formativos que nacen a partir de las necesidades de formación y problemas que afectan a la compañía, estas necesidades de formación son las que influyen negativamente a una empresa o a las partes de la misma y se les puede dar una propuesta de mejora parcial o total por medio de un plan de formación (Fernández 2017).

El objetivo de la formación y desarrollo es moldear las habilidades y comportamientos de los empleados según los cambios organizacionales, ofreciendo capacitación para nuevas funciones y procedimientos, de igual manera la formación son todas las ayudas intelectuales y prácticas que impulsan a que los procesos sean más eficientes (Fernández 2017).

La formación y desarrollo de los trabajadores es una actividad que ayuda al crecimiento y a la ventaja competitiva de la empresa, se debe fijar un plan de formación que establezca la formación como un proceso continuo estableciendo plazos y objetivos (Fernández 2017).

6.2.2.3 Gestión del desempeño

Chiavenato define la gestión del desempeño como “La planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes” (Chiavenato 2017, p.208)

6.2.2.4 Evaluación del desempeño

Las evaluaciones son mecanismos orgánicos y sistemáticos para la medir, evaluar e influir sobre las características, comportamientos y resultados del trabajador, con el objetivo de descubrir la eficiencia del empleado, y así mejorar su productividad a largo plazo. Este es un procedimiento continuo el cual consiste en identificar, medir y desarrollar las contribuciones del talento humano, vinculándolas a los objetivos estratégicos de la organización. (Valle y López 2014).

Dependiendo de la política que elija la empresa, la evaluación del desempeño será obligación del supervisor, del empleado, del empleado a su supervisor, del grupo de trabajo, del departamento de recursos humanos o de un grupo especializado en la evaluación (Chiavenato 2017).

La evaluación de desempeño es una función fundamental y debe realizarse en todas las organizaciones. Gracias a esta las empresas pueden tomar decisiones dependiendo de si el resultado es positivo o negativo. Esta evaluación es una interacción entre el empleado y su jefe o supervisor, se ejecuta trimestral o anualmente y su objetivo es identificar las

debilidades y fortalezas del individuo, identificando oportunidades de mejora o de desarrollo, (Fernández 2017).

El método principal para la evaluación de desempeño es la entrevista, también se usan escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares y métodos mixtos. Chiavenato (2017).

6.2.2.5 Administración estratégica de recursos humanos a nivel global

La administración de recursos humanos a nivel global es la es la utilización del talento humano a nivel internacional. El personal que se encarga de los recursos humanos a nivel internacional enfrenta a diferentes desafíos, como son las barreras culturales y políticas. Esta trabaja a partir de un sistema que integra a la administración de recursos humanos en diferentes países (Mendy, 2010).

6.2.2.5.1 Dotación de personal a nivel global

Debido a los costos que genera un proceso de expatriación fallido, en la fase previa se debe desarrollar un análisis de puestos con lo que implica el trabajo en el extranjero, y realizar una selección de individuos en base a las competencias específicas que necesita la empresa para este proceso (Mondy, 2010).

6.2.2.5.2 Tipos de miembros del personal global

Expatriado: “Empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero que es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales” (Mendy, 2010, p.443).

Nacional del país anfitrión: “Empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa” (Mendy, 2010, p.443).

Ciudadano de un tercer país: “Ciudadano de un país que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene” (Mendy, 2010, p.443).

6.2.2.5.3 Enfoques para la dotación de personal global

Existen cuatro enfoques para la dotación de personal global: dotación de personal etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Reflejan cómo las empresas desarrollan sus políticas del talento humano y su preferencia de empleados para los diferentes cargos (Mondy, 2010).

Dotación de personal etnocéntrica: Según este, las multinacionales utilizan expatriados para ocupar los cargos mas importantes en las filiales en el extranjero (Mondy, 2010).

Dotación de personal policéntrica : Con una política de dotación de personal geocéntrica se contrata personal del país anfitrión para ocupar cargos en toda empresa (Mondy, 2010).

Dotación de personal regiocéntrica: Existe autonomía en la toma de decisiones a nivel regional. El personal tiene la posibilidad de ser promocionado dentro de una región, pero es poco común a un sede central (Mondy, 2010).

Dotación de personal geocéntrica: Las multinacionales contratan el mejor personal sin importar su nacionalidad. Según Mondy, esta política es usada por empresas verdaderamente globales (Mondy, 2010).

6.3 Marco contextual

El proceso de expatriación comúnmente consta de tres fases, las cuales se deben tener en cuenta antes de que el empleado migre a su destino; La fase previa, fase en desarrollo y finalmente la repatriación. (Escalera 2006).

6.3.1 Fase previa

Consiste en el proceso de selección y contratación del empleado que va a ser expatriado, este proceso puede ser voluntario, por solicitud de la empresa, o mediante estudios, según la investigación realizada por ESE y Ernst & Young 2013 casi el 80% de las empresas utilizan los 3 factores por igual.

Wild (2012) define el proceso de selección y contratación de los expatriados como la elección de los candidatos mejor calificados y con el mayor potencial de rendimiento. Para Rocke (2017) es determinante realizar la selección en función de 3 factores muy importantes; competencia técnica, desarrollo de la gestión y control.

Debido a que el costo de la movilización internacional es relativamente alto, el reclutamiento es un factor que las empresas deben ejecutar lo mejor posible, deben asegurarse que los

expatriados sean competentes y por ende deben tomar medidas para seleccionar a los mejores candidatos (Pokharel, 2016). La inversión en reclutamiento y selección de expatriados debe cumplir con los objetivos deseados de las multinacionales en relación con los rendimientos esperados (Haile y White 2019).

Es necesario que el área de gestión humana ofrezca información clara sobre cómo es vivir y trabajar en otro país bajo circunstancias diferentes, el costo de vida, el costo de vivienda, educación, fluctuación de la divisa, rol a desempeñar, y los beneficios otorgados por la empresa (Shen, Kan, Dowling 2018).

Para maximizar la probabilidad de éxito los expatriados deben tener diferentes competencias, tales como: habilidades lingüísticas, sensibilidad y adaptación intercultural, interés en aprender sobre otra cultura, flexibilidad, sociabilidad, mentalidad abierta, alta toleración al estrés y ambigüedad, estilo de negociación cosmopolita, trabajo en equipo, habilidad de liderazgo, experiencias internacionales y adicional a esto los empleados deben tener un nivel educativo profesional. (McEvoy Paul F. Buller 2013).

Con el fin de hacer la oferta de trabajo internacional más atractiva para los empleados, teniendo en cuenta las dificultades retos y sacrificios que este proceso significa, las empresas ofrecen una definida política de beneficios. Estos beneficios mantienen al expatriado motivado y aumenta la probabilidad de éxito. Según el libro “Guía práctica para la gestión del trabajador expatriado” (López 2014), existen varios beneficios que pueden obtener los trabajadores dependiendo de la empresa en la que sean contratados. Los beneficios pueden ser:

- Vehículo personal.

- Seguro médico para el empleado y su familia.
- Seguro de vida.
- Plan de pensiones.
- Viajes vacacionales.
- Gastos de viaje de reconocimiento.
- Gastos de mudanza.
- Clubes sociales.
- Gastos de formación para el empleado y su familia.
- Gastos de vivienda.
- Gastos de viaje al país de origen.

6.3.2 Fase en desarrollo

Luego de realizar el proceso de selección y llegar a un acuerdo con el candidato respecto a sus obligaciones, se realiza la etapa de expatriación. En esta etapa es considerable que el área de gestión humana realice un seguimiento del profesional para así corregir posibles problemas. Factores familiares, económicos y de adaptabilidad son muy influyentes para garantizar el éxito del proceso (ESE y Ernst & Young 2013).

El departamento de gestión humana debe apoyar constantemente al trabajador, se debe realizar una capacitación constante, no solamente antes de la asignación si no durante la misma, dicho de otra manera, las multinacionales deben proporcionar una capacitación y educación continua para los expatriados y sus familias con programas integrales que ofrezcan todo tipo de apoyo durante el tiempo que dure el proceso (Dolgener, 2017).

Sabiendo que uno de los mayores retos para los expatriados es la adaptación, es necesario hacer énfasis en la preparación previa a la partida, y el apoyo por parte de la empresa durante el proceso. La preparación consiste en mantener claras cuáles son los objetivos a cumplir, las responsabilidades del trabajador, la remuneración, factores familiares, legales y brindar información general del país de destino. Las multinacionales deben hacer seguimiento al expatriado por medio de entrevistas evaluando factores psicológicos (satisfacción absoluta y relativa con varios aspectos de la nueva vida), socioculturales (gestión efectiva de la vida diaria y relaciones significativas con el nuevo equipo de trabajo) y relacionados con el trabajo (buen desempeño y compromiso).

Sin embargo, este ajuste necesita ser apoyado ya que algunas personas lo encuentran más difícil que otras (Dolgener, 2017), (Lietal 2013).

Para apoyar a la adaptación del expatriado algunas multinacionales emplean diferentes métodos como son los seminarios, charlas grupales, conexión con otros expatriados, asignación de un expatriado tutor, asignación de un consejero sobre el país de destino, y gestionando reuniones con anteriores expatriados (López 2014).

6.3.3 Fase de repatriación

En el momento que el profesional termina con sus objetivos en el país extranjero vuelve a su país de origen, a esto se le llama repatriación. (ESE y Ernst & Young 2013). En esta fase se han evidenciado problemas de adaptabilidad (Sánchez 2015).

Esta fase debe estar planeada desde antes de hacer la asignación internacional y se centra principalmente en apoyar al empleado en los siguientes aspectos:

- Reajuste cultural y personal.

- Recuperación del estatus y del estilo de vida inicial.
- Reajuste en el trabajo.
- Pérdida de relaciones con el equipo de trabajo.
- Pérdida de oportunidades durante la transferencia internacional.
- Ayuda social y emocional al expatriado a su familia (López 2014).

Existen varios factores que afectan la adaptación positiva o negativamente, los cuales son;

- Si hubo éxito en el proceso el individuo se adaptará mejor a su empleo en el país de origen.
 - Entre mayor sea la duración de la asignación internacional más difícil será la adaptación a nivel personal y profesional al volver a su país.
 - Mejorará la adaptación si el empleado tiene ascensos o promociones.
 - Si el trabajador tiene menos autonomía en su país de origen que en el país extranjero le será más difícil adaptarse.
 - La asignación de un tutor facilitará la adaptación.
 - La formación y capacitación mejorarán la adaptación.
 - Si es menor la compensación del empleado en su regreso a comparación con el país extranjero será peor su adaptación.
 - Si el estatus social es menor al que tenía será más difícil la adaptación (López 2014).
- Asimismo, las empresas emplean políticas para facilitar la adaptación del cónyuge e hijo en esta fase, principalmente haciendo un reajuste con respecto al estilo de vida y cultura

experimentada en el país extranjero y apoyando al cónyuge a la reentrada en el mercado laboral (López 2014).

La expatriación crea ciertos retos tanto para los empleados como para el departamento de recursos humanos. Para el trabajador este proceso trae retos familiares, culturales, idiomáticos, de adaptación con el nuevo equipo de trabajo, con el jefe, con los horarios diferentes, con distintos estilos de trabajo, etc. Los retos para los recursos humanos son principalmente la carencia de candidatos competentes, los elevados costos que generan este proceso y la buena gestión del talento humano (López 2014).

El proceso de expatriación ha sido estudiado por varios autores. Una investigación demostró que el costo de una movilización con duración de tres años puede superar los tres millones de dólares, a pesar de los costos elevados en el proceso, las empresas aun reportan una tasa de fracaso del 42%, (SHRM, 2017). Peng (2018) concluyó que el costo de cada proceso fallido es de aproximadamente 250.000 y 1.000.0000 de dólares lo cual es consideradamente alto.

6.3.4 Estadísticas de las expatriación

Uno de los estudios mas completos sobre la expatriación es el de Internation. Anualmente publica un informe titulado Expat Insider, una encuesta realizada a los expatriados, su publicación mas reciente es del año 2019 en la cual participaron 20.259 personas alrededor de 82 países. El principal objetivo de esta encuesta es realizar un listado de los países donde los expatriados sienten mayor satisfacción en su vida diaria, esta clasificación es basada en la calidad de vida, adaptabilidad, finanzas personales, trabajo y vida familiar. Igualmente este informe busca identificar el perfil de los expatriados, sus motivaciones y preocupaciones sobre el proceso (The Expat Insider, 2019).

De los encuestados el 51% son de género femenino y 49% de genero masculino, de los cuales el 63% tienen en un relación sentimental. El 79% no tienen hijos contra el 21% que sí. 4% tiene 25 años o menos, 12% entre 26 y 30 años, 15% entre 31 y 35 años, 14% entre 36 y 40 años, 23% entre 41 y 50 años y el 32% 51 años o más, siendo el promedio de edad 44 años.

De los encuestados 84% tiene un titulo universitario, 2% no tienen ningún titulo, 7% son graduados de secundaria, 7% estudios técnicos, 34% graduados de licenciatura, 43% tienen posgrados y 7% doctorado (The Expat Insider, 2019).

Tabla 2

Mayores preocupaciones de los expatriados antes de la transferencia

Preocupación	Porcentaje
Barrera del idioma	37%
Distancia del país de origen / familia	36%
Alto costo de vida	32%
No poder encontrar amigos	27%
Efecto sobre las finanzas futuras	19%
Choque cultural	14%
Estándares de salud insuficientes	13%
Falta de seguridad	12%
Infelicidad de la pareja / cónyuge / familia	11%
Dependencia financiera del socio	10%
Mala infraestructura local	9%
Ubicación poco atractiva	7%

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Tabla 3

Principales motivaciones para trasladarse al extranjero

Trabajo y carrera	Estilo de vida	Educación	Amor y familia	Otros
Encontrar trabajo por cuenta propia 14%	Mejor calidad de vida 9%	Ir a la Universidad 6%	Para vivir en el país del la pareja 12%	Políticas o religiosas 2%
Trasladado por empleador 10%	Reto personal 6%	Estudiar otro idioma 1%	Por la educación de la pareja 7%	Voluntariado 1%
Reclutado internacionalmente 9%	Razones financieras 3%		Otras razones familiares 5%	Otros 4%
Para empezar negocio propio 3%	Vivir en una ciudad particular 3%			
	Disfrutar vida en el extranjero 3%			
	Retirarse en el extranjero 3%			

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Para esta investigación, InterNations tuvo en cuenta los países que tuviera como mínimo 75 expatriados, de los cuales 64 naciones cumplen con este requisito. Los países mas comunes para expatriados son Alemania, Estados Unidos, Suiza, Reino Unido, Emiratos Árabes, España, Francia, Canadá, China e Italia. Las nacionalidades mas comunes son

estadounidenses, británicos, alemanes, indios, italianos, franceses, canadienses, australianos, sudafricanos y holandeses (The Expat Insider, 2019).

Los 10 mejores países para la expatriación según InterNations para el año 2019 son; Taiwán Vietnam, Portugal, México, España, Shanghái, Bahrein, Ecuador, Malasia y República Checa.

Taiwán ofrece una excelente calidad de vida, satisfacción laboral y buen balance entre vida profesional y personal, un eficiente sistema de salud y una economía estable. Portugal es conocido de igual manera por su calidad de vida, seguridad y por ser de fácil adaptabilidad gracias a la amabilidad de sus ciudadanos (The Expat Insider, 2019).

Por el contrario los 10 peores destinos para la expatriación son Kuwait, Italia, Nigeria, Brasil, Turquía, India, Reino Unido, Grecia, Rusia y Corea del Sur. Kuwait se posiciona en la ultima posición, el 36% de los encuestados sienten insatisfacción con el balance entre la vida laboral y personal y con la economía del país . Italia carece de estabilidad económica y la mitad de los expatriados demuestran insatisfacción con sus perspectivas profesionales. Nigeria sigue siendo de los peores destinos desde 2015 demostrando insatisfacción en las finanzas personales y calidad de vida. Estados Unidos se encuentra en la posición 47. La inseguridad, la inestabilidad política, los costos elevados de un seguro medico y el elevado costo de vida son las principales preocupaciones de los encuestados. por el contrario es un destino de fácil adaptabilidad, donde para el 73% de la muestra los estadounidense son amigables con los extranjeros (The Expat Insider, 2019).

Tabla 4

Países con mejor calidad de vida

	Calidad de vida	Felicidad	Viaje y transporte	Salud y bienestar	Seguridad	Vida Digital
1	Portugal	Ecuador	Singapur	Finlandia	Omán	Estonia
2	España	Portugal	Hong Kong	Austria	Singapur	Finlandia
3	Taiwán	México	República Checa	España	Suiza	Singapur
4	Singapur	España	Suiza	Israel	Luxemburgo	Nueva Zelanda
5	Suiza	Vietnam	Taiwán	Taiwán	Finlandia	Canadá
6	Austria	Bahrein	Japón	Japón	EAU	Dinamarca
7	Chequia	Marruecos	Austria	Portugal	Japón	Estados Unidos
8	Finlandia	Malasia	Hungría	Francia	Portugal	Suecia
9	Israel	Colombia	Alemania	Canadá	Noruega	Israel
10	Japón	Filipinas	España	Estonia	Canadá	Países Bajos

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Portugal encabeza el listado como el país con mejor calidad de vida, gracias a sus habitantes amigables, seguridad, clima y gastronomía. Ecuador es el destino mas feliz según el informe,

es una nación tranquila y pacífica para vivir. el 73 % de los expatriados son felices viviendo en Ecuador con sus parejas sentimentales. Singapur es el país con mejor opción de viaje y transporte gracias a su aeropuerto internacional y a su cercanía con otros destinos asiáticos. Finlandia es el país con mejor salud y bienestar para sus expatriados principalmente por tener un ambiente limpio y sano y un sistema de salud confiable y accesible. Omán es el destino donde los encuestados se sintieron más seguros. Estonia cuenta con la mejor vida digital con wifi de alta velocidad gratis para la mayoría de ciudades (The Expat Insider, 2019).

Estados Unidos está de 44 en la calidad de vida. El alto costo de la salud es el factor más preocupante para los expatriados al igual que la seguridad, tan solo el 69% se sienten seguros en este país. Al contar con wifi de alta velocidad a un precio razonable y la posibilidad de pagar con teléfonos inteligentes Estados Unidos se ubica en la séptima posición en la subcategoría de vida digital (The Expat Insider, 2019).

Tabla 5

Países con mejor adaptabilidad

	Adaptabilidad	Sentirse como en casa	Amabilidad	Encontrar amistades	Idioma
1	México	Portugal	Omán	México	Malasia
2	Bahréin	México	México	Filipinas	Singapur
3	Malasia	España	Portugal	Ecuador	Bahréin
4	Portugal	Bahréin	Taiwán	Vietnam	Kenia
5	Filipinas	Ecuador	Vietnam	Bahréin	EAU
6	Omán	Singapur	Colombia	Bulgaria	Omán
7	Kenia	Bulgaria	Filipinas	Costa Rica	Filipinas
8	España	Malasia	Indonesia	Kenia	Qatar
9	Ecuador	Taiwán	Costa Rica	Colombia	México
10	Costa Rica	Australia	Bahréin	Portugal	Nigeria

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

México es el destino con mejor adaptabilidad y donde es más fácil hacer amigos, esto se debe a la amabilidad de los mexicanos y a lo sencillo que es adaptarse a su cultura. Malasia ocupa el primer puesto en la subcategoría de idioma, aunque su idioma oficial es el Malayo muchos de sus habitantes hablan inglés siendo el idioma que se usa en los negocios, debido a esto es posible vivir en este país sin la necesidad de dominar el idioma local. En adaptabilidad Estados Unidos ocupa el lugar 35. Los estadounidenses son amistosos y abiertos, siempre presentan una buena actitud hacia los extranjeros (The Expat Insider, 2019).

Tabla 6

Mejores países para trabajar

	Trabajar en el extranjero	Satisfacción	Trabajo y ocio	Economía y seguridad laboral
1	Vietnam	Vietnam	Panamá	Luxemburgo
2	República Checa	República Checa	Costa Rica	Alemania
3	Luxemburgo	Israel	Dinamarca	República Checa
4	Alemania	Kazajstán	Noruega	Países Bajos
5	Países Bajos	Taiwán	Chequia	Noruega
6	Noruega	Suiza	Vietnam	México
7	Estonia	Austria	Finlandia	Bulgaria
8	Taiwán	Singapur	Estonia	Luxemburgo
9	Panamá	Suecia	Países Bajos	Polonia
10	Israel	Estonia	Nueva Zelanda	Bahrein

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Vietnam, República Checa y Luxemburgo son los mejores países para trabajar. Vietnam ofrece excelentes oportunidades laborales, los encuestados demostraron sentirse satisfechos con su trabajo, con la economía, y seguridad laboral, igualmente afirman tener un buen balance entre la vida profesional y personal. República Checa de igual manera también es un excelente destino para laborar, excelentes oportunidades laborales, felicidad en el trabajo, buena economía son algunos de los aspectos que valoraron los encuestados. Estados Unidos se ubica en la posición 40, el principal inconveniente para los expatriados en este destino es encontrar un balance entre el trabajo y la vida personal (The Expat Insider, 2019).

Tabla 7

Mejores países para vivir en familia

	Vida familiar	Disponibilidad de guarderías y educación	Costo de guarderías y educación	de Calidad de la educación	Bienestar familiar
1	Finlandia	Finlandia	Suecia	Finlandia	Finlandia
2	Suecia	Chequia	Finlandia	Singapur	España
3	Bélgica	Nueva Zelanda	Noruega	Hong Kong	Australia
4	República Checa	Bélgica	Dinamarca	Países Bajos	Singapur
5	España	Noruega	República Checa	Bélgica	Japón
6	Noruega	México	Austria	Suiza	Canadá
7	Canadá	Suecia	Francia	Alemania	República Checa
8	Singapur	Australia	Alemania	Chequia	Nueva Zelanda
9	Nueva Zelanda	España	España	Bahréin	Luxemburgo
10	Dinamarca	Singapur	Filipinas	Canadá	Bahréin

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Finlandia lidera en las subcategorías de vida familiar, disponibilidad de guarderías, calidad de educación y bienestar familiar. Los expatriados sintieron satisfacción en este país con el costo, disponibilidad y calidad en la educación para sus hijos, siendo muy superior en comparación con las demás naciones. El 62% de los encuestados manifiestan que es placentero vivir en este destino con sus hijos gracias a su sistema educativo. Suecia lidera la subcategoría de costo de educación debido a las pólizas suecas donde los padres de familia deben pagar como máximo el 3% de los ingresos familiares en el cuidado de sus hijos. Estados Unidos es un destino poco amigable para las familias, ocupando un puesto de 32 entre 36, el 55% de los encuestados no están contentos con los costos de educación y cuidado para sus hijos aunque el 64% calificó positivamente la calidad de esta (The Expat Insider, 2019).

Tabla 8

Países con mejor costo de vida y finanzas personales

Finanzas		
	personales	Costo de vida
1	Vietnam	Bulgaria
2	Kazajstán	Vietnam
3	Bulgaria	Ecuador
4	México	México
5	Ecuador	Ucrania
6	Taiwán	Polonia
7	Malasia	Malasia
8	Panamá	Portugal
9	India	España
10	Colombia	Colombia

Nota. Fuente: Expat Insider 2019 The world through expat eyes

Bulgaria y Vietnam son los países mas económicos para vivir, según el 90% de los encuestados los ingresos son más que suficientes para cubrir los gastos de vida en estos destinos. En los últimos puestos se encuentran países como Argentina, Grecia e Italia donde los expatriados afirman que los ingresos no alcanzan a cubrir sus gastos diarios, calificando negativamente la economía de dichos países. Estados Unidos ocupa el lugar 49 en el costo de vida, los expatriados en este país manifestaron que tienen ingresos superiores que en su

país de origen, sin embargo cubrir los gastos diarios es un problema para el 29% ,el 45% calificó el costo de vida negativamente (The Expat Insider, 2019).

El banco HSBC de igual manera realiza un encuesta sobre la expatriación con el fin de identificar los mejores países para llevar a cabo el proceso, se evalúan mas de 27.500 expatriados a nivel mundial. La encuesta tiene en cuenta varios factores como la calidad de vida, ingresos, estabilidad económica, adaptabilidad cultural, bienestar físico y mental, estabilidad política, entre otros.

Para el año 2019 los mejores países para hacer este proceso según HSBC son: Suiza, Singapur, Canadá, España y Nueva Zelanda. Estados Unidos se encuentra en el puesto 23 (HSBC Expat, 2019).

Suiza está entre los 10 mejores países desde 2011, principalmente por su excelente calidad de vida, sus bajos índices de criminalidad y seguridad en las calles, mejores salarios, su estabilidad política y económica. Singapur es conocida por ser el mejor destino para expatriados con hijos ya que cuenta con un excelente nivel educativo, y Canadá se destaca por tener un costo de vida mas accesible que otros países y por su calidad de vida (HSBC Expat, 2019).

Estados Unidos resalta en aspectos como calidad de vida, bienestar físico y mental y adaptabilidad. La principal razón por la que las personas deciden expatriarse en Estados Unidos es para obtener oportunidades en el ámbito profesional, aumentar los ingresos y aprender nuevas habilidades. El 57% afirmó sentirse mas cómodo y confiado trabajando en Estados Unidos que en su país de origen. Según HSBC este es el segundo país que ofrece las mejores oportunidades profesionales (HSBC Expat, 2019).

Insercion laboral de los colombianos expatriado en estados unidos un estudio que se enfoca en estudiar el fenómeno de la migración altamente cualificada de colombianos a Estados Unidos

6.4 Marco legal

Es obligatorio por ley que todas las empresas diligencien el formulario I-9 (Formulario de verificación de elegibilidad de empleo) por cada empleado que contraten sea este de origen estadounidense o no. Para los empleados extranjeros los empleadores deben solicitar una calificación de inmigración, esta le permite al empleado vivir y trabajar en los Estados Unidos ya sea de forma permanente o temporal (Immigration Reform and Control Act, 1986).

Existen varias leyes que reglamentan los parámetros de los empleados en Estados Unidos; por ejemplo, la “Fair Labor Standards Act” que regula y establece el salario mínimo, las horas legales semanales, el pago de las horas extra, normas del trabajo infantil y el mantenimiento de datos de trabajadores tanto de tiempo completo como de tiempo parcial en el sector privado (Fair Labor Standards Act, 1938).

También está la “Family And Medical Leave Act”, la cual les da el derecho a los empleados de obtener una licencia no remunerada y protegida por razones familiares y medicas específicas (Family And Medical Leave Act, 1993).

Igualmente existe la ley OSHA, "Occupational Safety and Health Administration" cuya misión es garantizar que los empleados trabajen en un entorno seguro y saludable y

proporcionando capacitación, educación y asistencia. Los empleadores deben cumplir con todas las normas aplicables de OSHA también deben cumplir con la Cláusula de Deber General de la Ley OSHA, que requiere que los empleadores mantengan su lugar de trabajo libre de riesgos reconocidos graves (Occupational Safety and Health Act, 1970).

A continuación, se mencionan las principales políticas sobre la legislación laboral en Estados Unidos, sobre los siguientes factores: sueldo, seguro laboral, seguro de desempleo, seguro social, seguro de salud, vacaciones, y licencias familiares.

6.4.1 Salario

La ley "Fair Labor Standards Act" o "FLSA" en inglés establece el salario mínimo, en Estados Unidos. En este país el sueldo se mide por horas y este varía dependiendo del estado, actualmente el sueldo promedio es de 7.25 dólares por hora y normalmente la jornada laboral es de 40 horas semanales. La hora extra equivale al 150% del salario mínimo (Fair Labor Standards Act, 1938).

6.4.2 Seguro laboral

En muchos estados de este país como es el caso del estado de Columbia donde está ubicada la capital del país, Washington, la ley proveerá seguridad económica a todos los trabajadores que hayan sufrido alguna lesión, enfermedad o muerte por consecuencia de su empleo. la ley establece grados de compensación dependiendo de la lesión del trabajador, por esto todos los empleadores deben contratar pólizas para garantizar el pago de sumas fijas. (Código de D.C 36-301).

6.4.3 Seguro de desempleo

Dependiendo de cada estado, el país de los Estados Unidos ofrece programas y seguros a aquellas personas que hayan sido despedidas sin justa causa, para poder acceder a dichos seguros los trabajadores deben cumplir con ciertos requisitos que varían según el estado en el que viva, algunos programas ofrecen ayuda monetaria hasta por 13 semanas (U.S. Department of labor, 2019).

6.4.4 Seguro Social

Es obligatorio tener un número de seguro social para trabajar legalmente en Estados Unidos, en el caso de no ser ciudadano es necesario poseer un permiso de trabajo del departamento de seguridad nacional. Este seguro, el cual es administrado por el gobierno de Estados Unidos, suministra pensiones e incapacidades y seguro médico a todos los empleados que estén en situación de bajos recursos o jubilados, en términos generales tanto los empleadores como los trabajadores deben hacer parte y contribuir al seguro social (Social Security Act, 1935).

6.4.5 Seguro médico

No hay ley federal ni distrital que obligue a las empresas a adquirir un seguro médico para los trabajadores, es completamente opcional. Un ejemplo es la Ley COBRA, The Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act, este es un programa de seguros que le otorga a los trabajadores y a sus familias la capacidad de continuar con los beneficios provistos por su plan de salud otorgados por su empleador por periodos limitados, aunque

hayan sido despedidos de sus empleos. Normalmente este periodo es de diecinueve meses, pero podría extenderse hasta treinta y seis meses (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act, 1985).

6.4.6 Licencia anual, vacaciones y licencia por enfermedad

Al igual que con el seguro médico, la ley Fair Labor Standards Act, no menciona la obligación del pago a los empleados de vacaciones, días festivos, licencias renumeradas o licencia por enfermedad, tampoco en feriados nacionales (Fair Labor Standards Act, 1938). Las vacaciones remuneradas o no remuneradas dependen de la relación que el empleado tenga con su empleador, muchas empresas les conceden a sus trabajadores licencias anuales por enfermedad y vacaciones remuneradas, en algunas situaciones esto se debe a convenios colectivos de trabajo firmados por los sindicatos, en otras son voluntarios por parte del empleador ya sea para mantener el capital humano motivado o porque hace parte de las políticas de la empresa (Fair Labor Standards Act, 1938).

6.4.7 Licencia familiar y licencia médica

Según la ley “Family and Medical Leave Act”, todo empleado que haya trabajado por al menos mil horas tendrá el beneficio de licencia en un periodo de doce semanas laborales no remuneradas en un periodo de doce meses para los siguientes casos:

- A.** Nacimiento de un hijo y el cuidado del recién nacido.
- B.** Adopción de un niño por parte del trabajador.
- C.** Cuando el trabajador acoja a un niño y asuma la responsabilidad de él.
- D.** Para cuidados del cónyuge, hijo o padre en caso de una enfermedad grave.

E. Una condición de salud grave la cual imposibilite al empleado a no poder realizar las funciones esenciales de su trabajo. (Family and Medical Leave Act, 1993).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1.1 Tipo de estudio

La siguiente investigación presenta los resultados de un trabajo de grado que se centra en la expatriación, se realizó bajo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Así se entrevistaron aleatoriamente a 20 colombianos expatriados en Estados Unidos. Teniendo como base la bibliografía consultada en el marco teórico y la investigación españoles de la IESE Business School, se elaboró un cuestionario con los puntos mas significativos de la información consultada para luego ser enviado a la muestra.

7.1.2 Instrumentos de recolección de información.

Se emplearon fuentes de información primarias ya que se contactó directamente con los expatriados colombianos que viven en Estados Unidos, como principal medio de comunicación se utilizó un portal web llamado Internations.org¹. Gracias a este portal se pudo tener contacto con expatriados colombianos que viven específicamente en Estados Unidos. Para la recolección de información se elaboró una encuesta descriptiva. La encuesta fue enviado gracias al chat que proporciona Internations.

Como fuente de información secundaria se investigó bibliografía en inglés y español sobre la expatriación utilizando diferentes bases de datos tales como Ebsco Host, Scopus, Ebooks7-24, Sage Ebooks, Business Source Complete entre otras, del mismo modo se utilizó Internations y el banco HSBC para obtener datos estadísticos sobre el tema.

¹ Internations: La red de expatriados mas grande del mundo.

7.1.3 Población y muestra.

Población: Colombianos que están haciendo o realizaron el proceso de expatriación en Estados Unidos.

Muestra: Se seleccionó una muestra no probabilística de colombianos expatriados en Estados Unidos que accedieran voluntariamente a participar. De esta manera se envió la encuesta a aproximadamente a 100 expatriados de diferentes ciudades de Estados Unidos, respondieron satisfactoriamente 20. A los encuestados se les explicó que la información obtenida sería utilizada para fines académicos.

8. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la encuesta, la cual fue respondida por 20 colombianos que están o han realizado el proceso de expatriación en Estados Unidos.

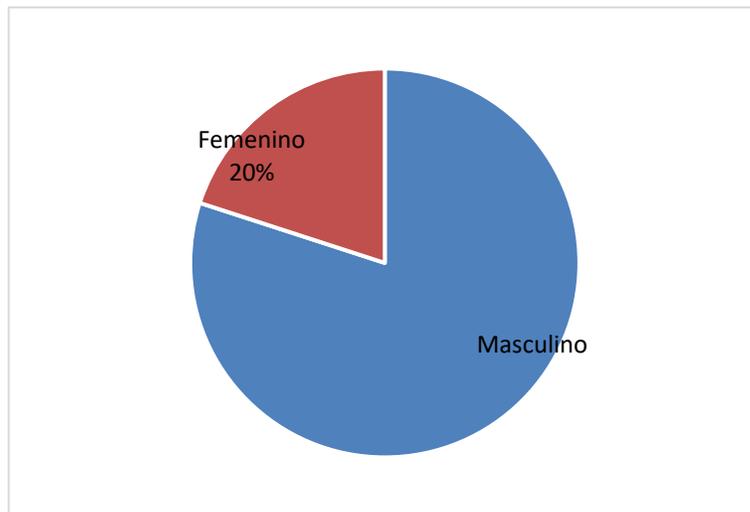


Figura 1 Género

Como se puede observar en el gráfico 1, se evidencia que las empresas a las cuales pertenecen los expatriados entrevistados tienen favoritismo por los hombres, todavía existe una cultura machista en las multinacionales, dato que se asemeja a los estudios mencionados anteriormente sobre los expatriados brasileños y españoles.

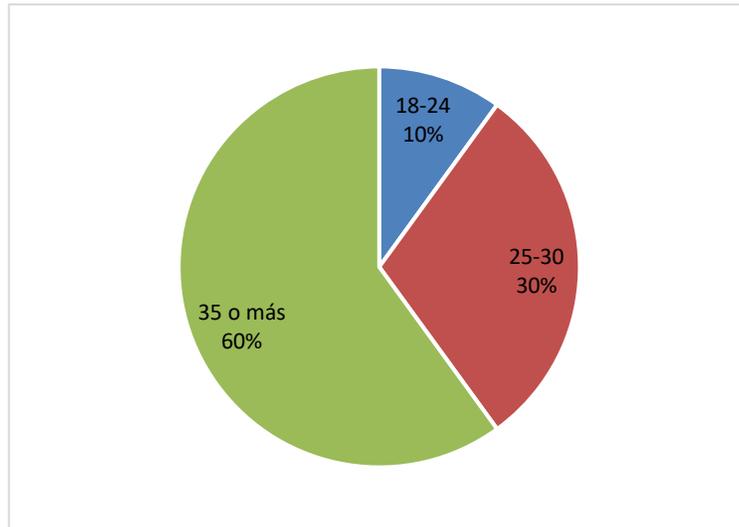


Figura 2. Edad

Más de la mitad de los encuestados, exactamente el 60%, tienen 35 años o más, indicando que las empresas prefieren trabajadores maduros para la transferencia internacional. El porcentaje de empleados entre los 25 y 30 años también es significativo correspondiendo al 30%. Solamente el 10% pertenece al rango entre los 18 y 24 años .

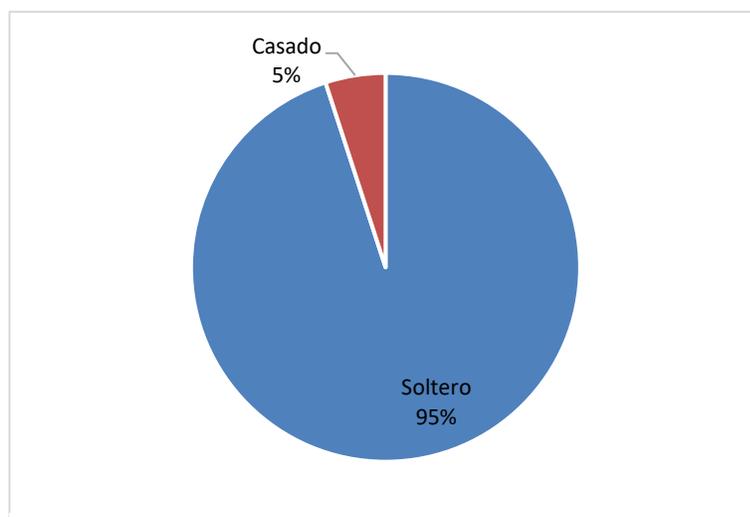


Figura 3. Estado civil

El 95% de los expatriados encuestados, al igual que varios estudios realizados previamente sobre la expatriación, son solteros. Se sigue observando un favoritismo por los empleados solteros para la transferencia internacional.

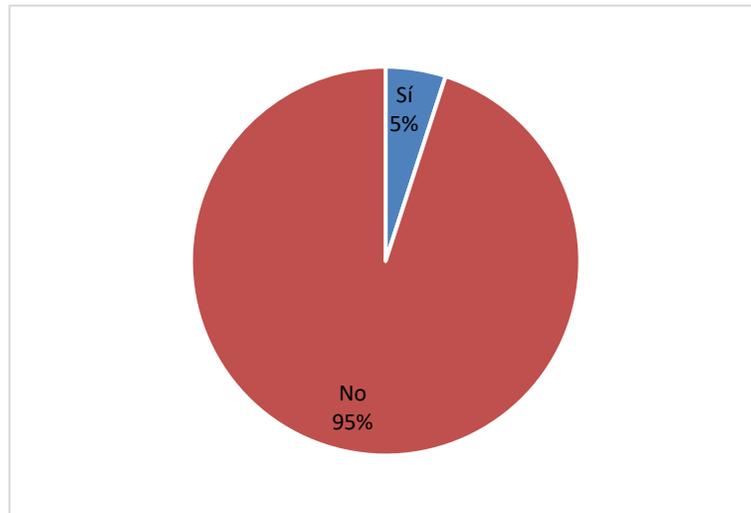


Figura 4. ¿Tiene hijos?

Solamente el 5% de la muestra, equivalente a una persona, es casada y tiene un hijo. Este empleado realizó el proceso de expatriación junto a su familia y se trasladaron a Estados Unidos al mismo tiempo. El expatriado recibió beneficios adicionales por parte de la empresa, como la asignación y el pago parcial del colegio para su hijo y búsqueda de trabajo para su cónyuge.

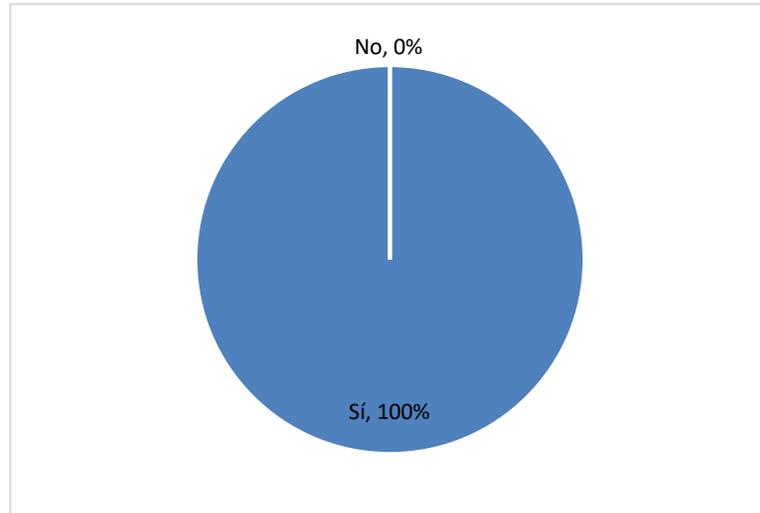


Figura 5. ¿Tiene dominio del idioma inglés?

El 100% de los encuestados tiene dominio del idioma inglés, las empresas buscan candidatos que dominen el idioma del país de destino con la finalidad de facilitar la adaptación del expatriado, asegurando la menor cantidad de barreras idiomáticas en su nuevo puesto de trabajo y aumentar la posibilidad de éxito

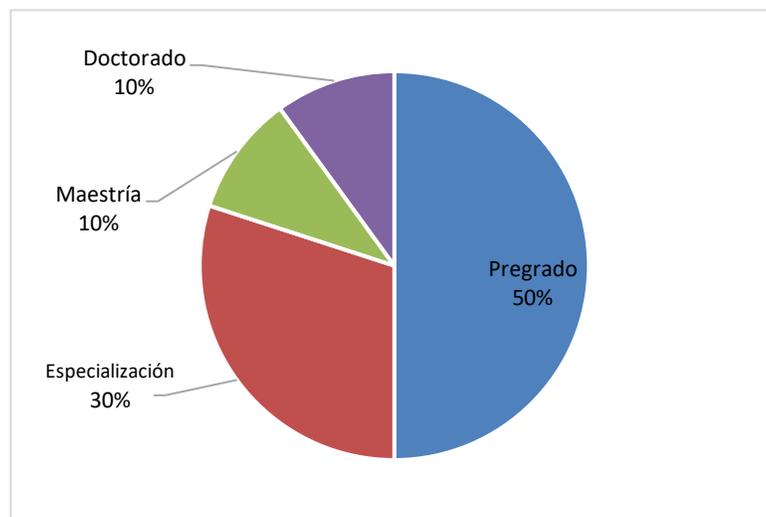


Figura 6. Grado de formación

El 100% de la muestra ha realizado estudios profesionales, El 50% tiene como mínimo un pregrado, el 10% especialización, el 10% maestría y el 10% doctorado. Esta información concuerda con la literatura consultada, la cual afirma que las empresas prefieren trabajadores con una carrera profesional para hacer la expatriación.

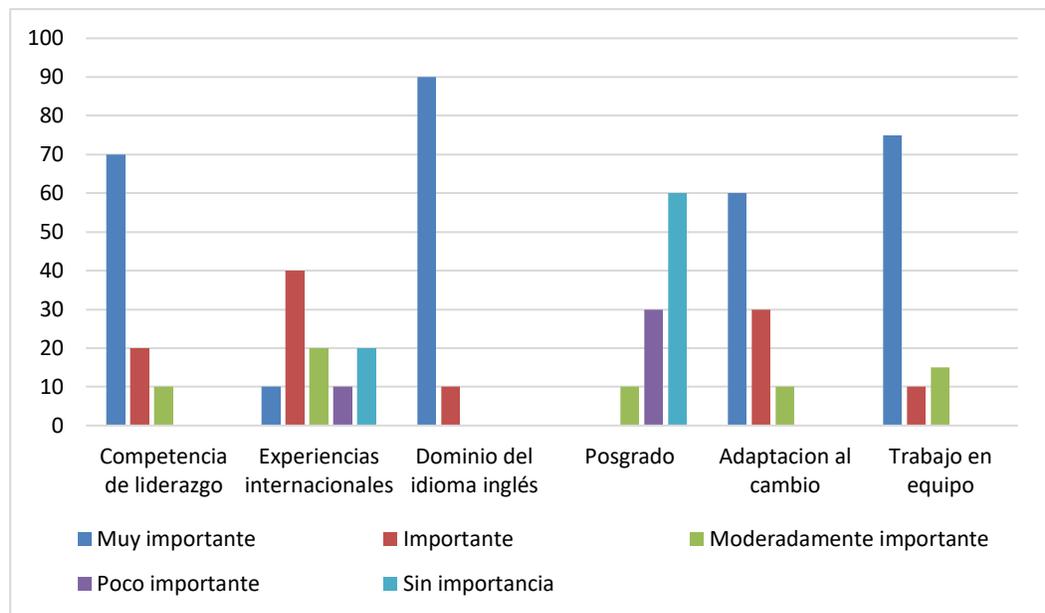


Figura 7. Aspectos importante para la empresa en el proceso de selección

Para los expatriados encuestados las características mas significativas que las empresas tuvieron en cuenta al momento de realizar el proceso de selección son: el dominio del idioma inglés, siendo muy importante para el 90% de las empresas, seguido por la competencia de liderazgo, muy importante para el 70%, trabajo en equipo muy importante para el 75% y la adaptación al cambio muy importante para el 70%. Las variables menos influyentes fueron

los estudios de posgrado realizados, la cual fue moderadamente importante para el 10% y las previas experiencias internacionales muy importante para el 10%.

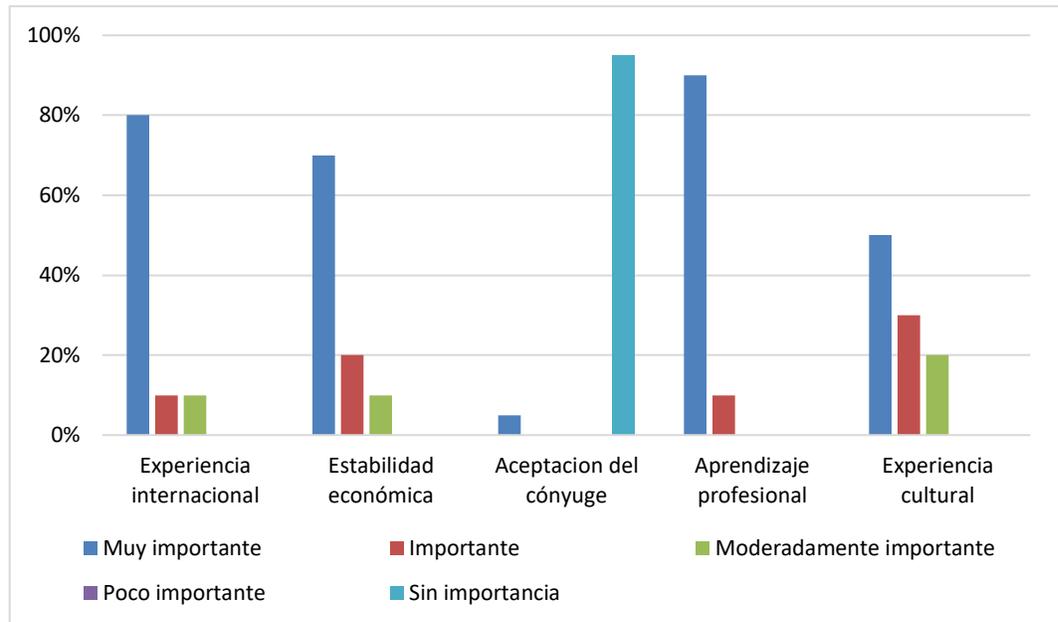


Figura 8. Factores influyentes para aceptar el proceso de expatriación

Los empleados tienen sus propias motivaciones para aceptar un trabajo en el extranjero, la principal razón para acceder a la asignación internacional según el 90% de los encuestados es el aprendizaje profesional seguido por la atractiva experiencia internacional. El factor económico también es significativo, siendo muy importante para el 70% de los encuestados, solo para el 10% fue moderadamente importante. La experiencia de una nueva cultura resultó muy importante para el 60%. Por último, para 5% de los encuestados fue muy importante la aceptación por parte del cónyuge.

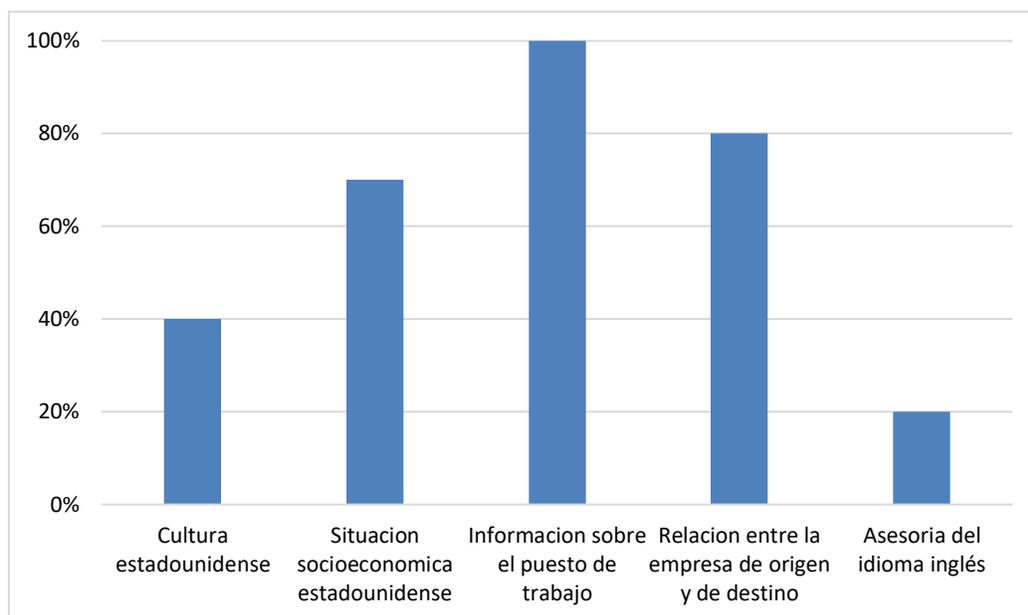


Figura 9. Información por parte de la empresa sobre los siguientes temas

Este gráfico demuestra que las empresas proporcionan amplia información sobre varios factores del proceso de expatriación. El total de la muestra recibió información sobre el puesto de trabajo, el 80% recibió información sobre la relación que existe entre la empresa de origen y de destino, el 70% sobre la situación socioeconómica de Estados Unidos, el factor menos valorado por parte de los empleados es a lo referente a la cultura estadounidense con el 40%.

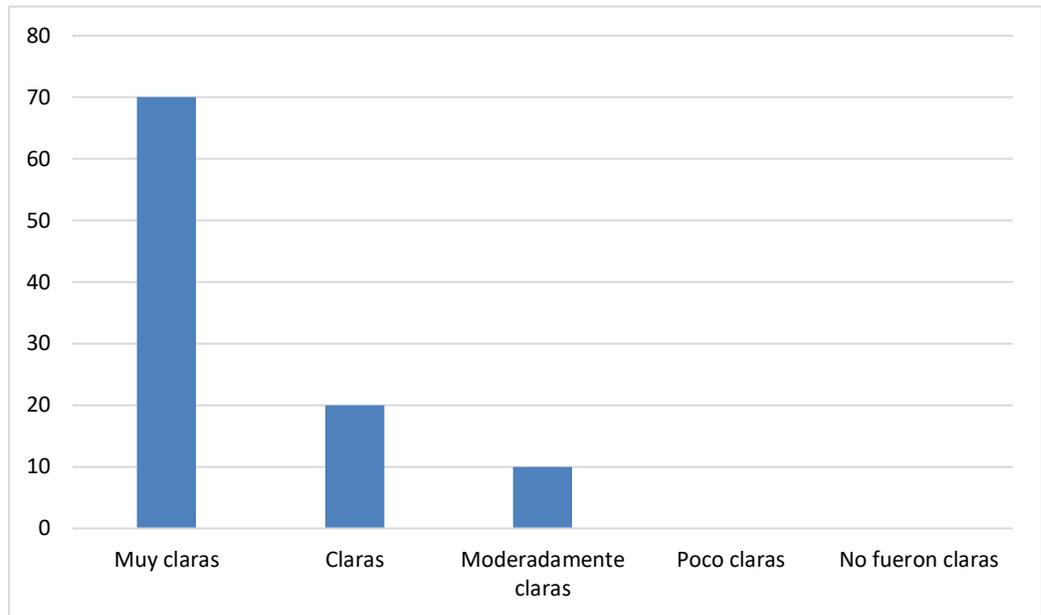


Figura 10. Claridad sobre las tareas, rol y objetivo a cumplir en el país de destino

Las empresas ofrecieron para un 70% de los encuestados información muy clara sobre todo lo referente al puesto de trabajo en Estados Unidos, para un 20% fue clara y solamente para el 10% fue moderadamente clara.

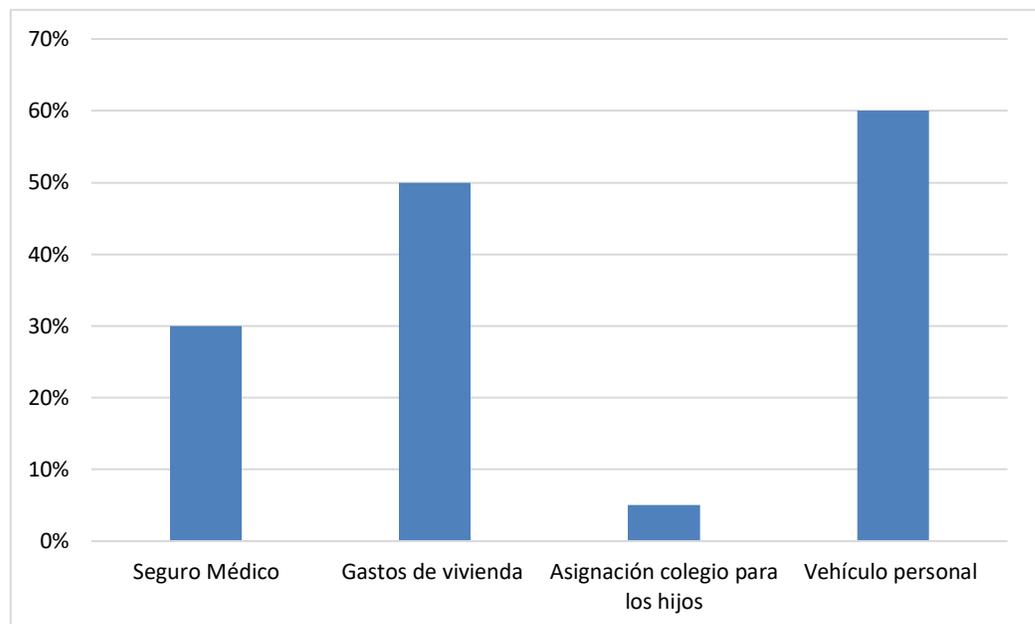


Figura 11. Beneficios recibidos por la empresa

Es común que las empresas otorguen diferentes beneficios a los empleados y sus familias durante la transferencia internacional, en el caso de los encuestados el 60% obtuvo un vehículo personal, el 50% recibió ayuda con los gastos de vivienda y el 30% tuvo el beneficio de seguro médico. El trabajador casado y con hijo recibió apoyo con la asignación y gastos del colegio para su hijo y búsqueda de trabajo para su cónyuge.

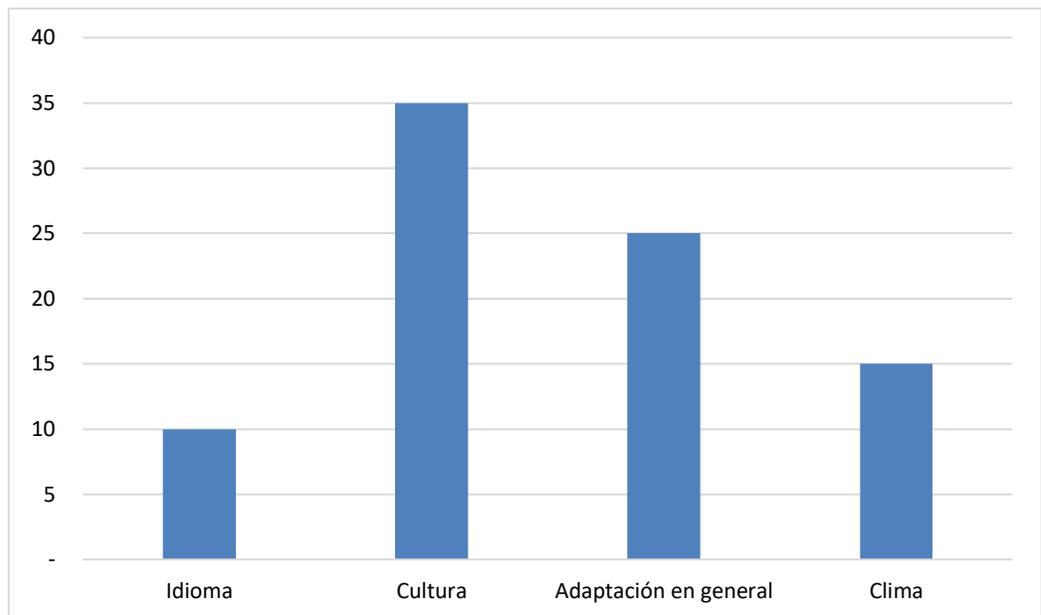


Figura 12. ¿Ha sentido dificultades en alguno de estos aspectos?

El 35% de la muestra sintió dificultades al adaptarse a la cultura estadounidense, aunque no es un porcentaje muy elevado demuestra que sí que hubo un choque cultural. Un porcentaje bajo sintió dificultades con el clima y el idioma con el 15% y 10% respectivamente. El 30% indicó sentir dificultad con la adaptación en general.

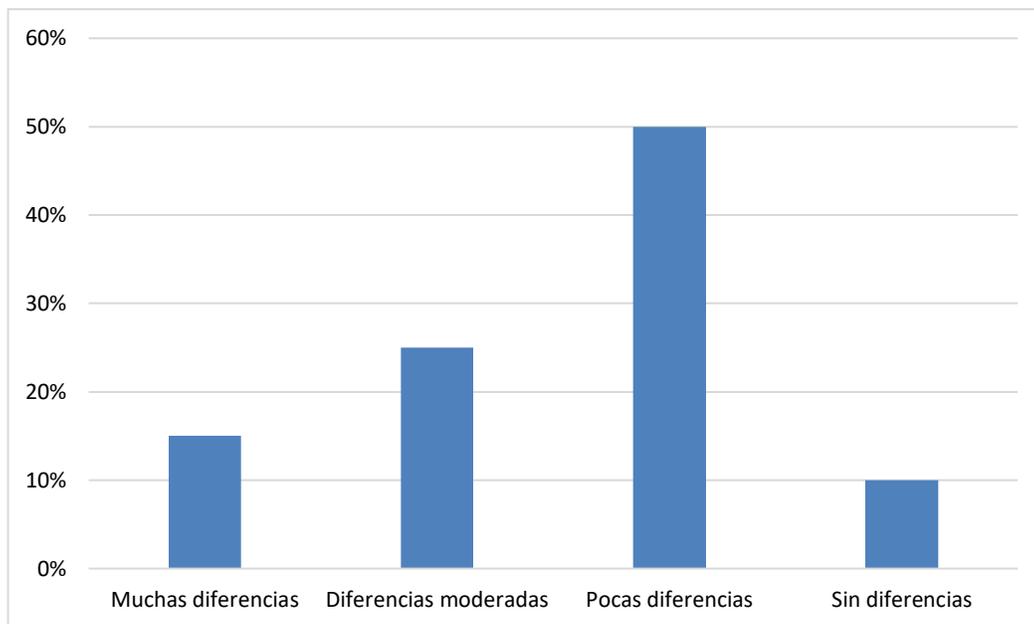


Figura 13. ¿Existen diferencias culturales con su equipo de trabajo dificultando la gestión?

En general, la mitad de los encuestados manifestaron tener pocas diferencias culturales que dificulten el desempeño de su trabajo, algunos argumentaron que al principio fue difícil llegar a acuerdos con personas de diferentes culturas pero que con el paso del tiempo fue más sencillo. Solo un 15% afirmó haber tenido muchas diferencias con el equipo de trabajo, principalmente por la manera en que los empleados tienen que dirigirse a sus colegas.

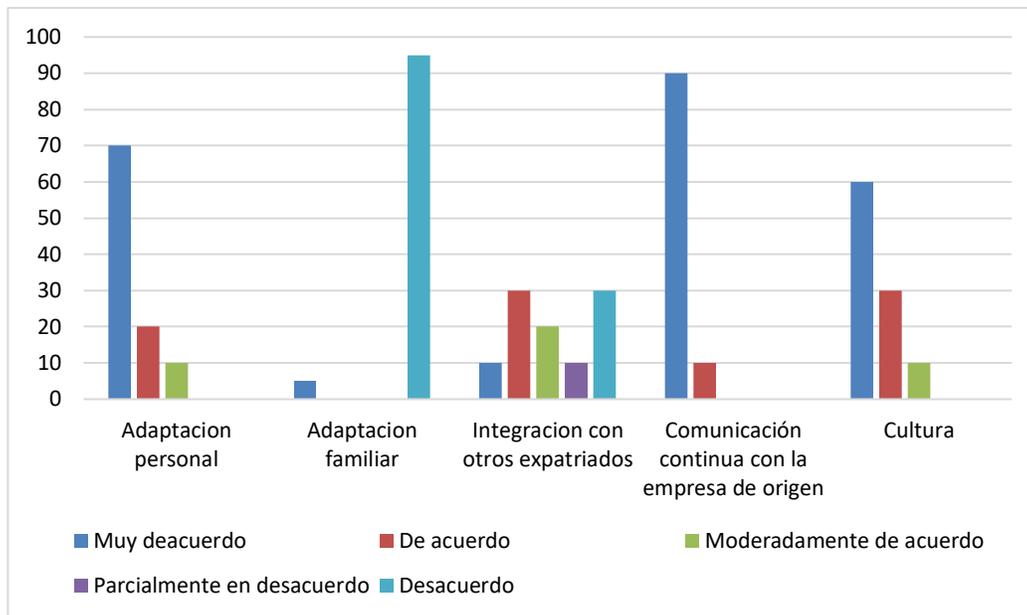


Figura 14. Apoyo por parte de la empresa en los siguientes temas

Un 90% de los expatriados expresan sentir buena comunicación con la empresa de origen. Con respecto a la adaptación personal el 70% estuvo muy de acuerdo en haber recibido ayuda. El expatriado que realizó el proceso con su cónyuge e hijo manifestó obtener apoyo en la adaptación de su familia, asignándole un colegio a su hijo y facilitarle trabajo al cónyuge. El apoyo en la adaptación cultural fue uno de los factores con menor valorización, el 60% sintió preocupación por parte de la empresa, de igual manera se demuestra que los encuestados no sintieron apoyo en la integración con otros expatriados, únicamente el 30% estuvo de muy acuerdo con este factor.

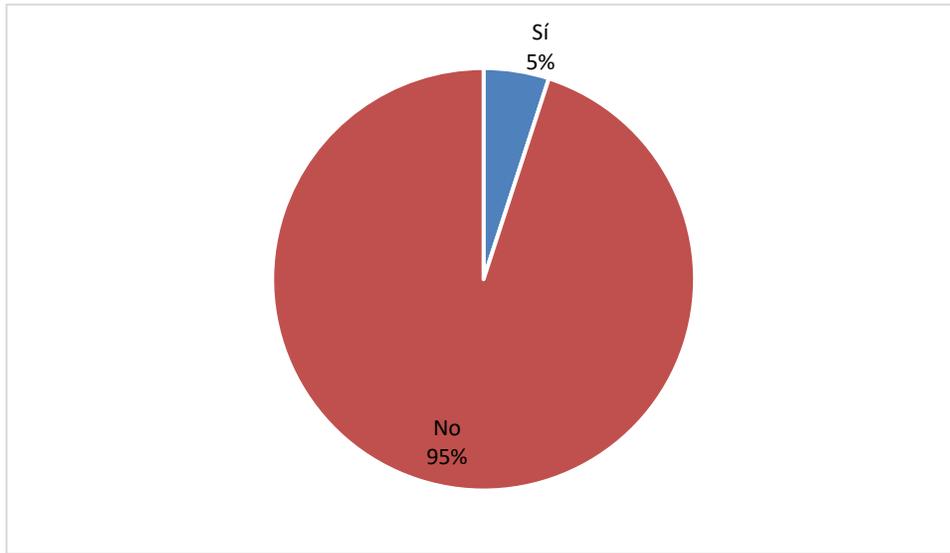


Figura 15. ¿Se sintió deprimido viviendo en Estados Unidos?

Solamente el 5% de los encuestados sintieron depresión viviendo en los estados unidos. Esto debido a varias razones, principalmente porque no sintieron el apoyo suficiente por parte de la empresa.

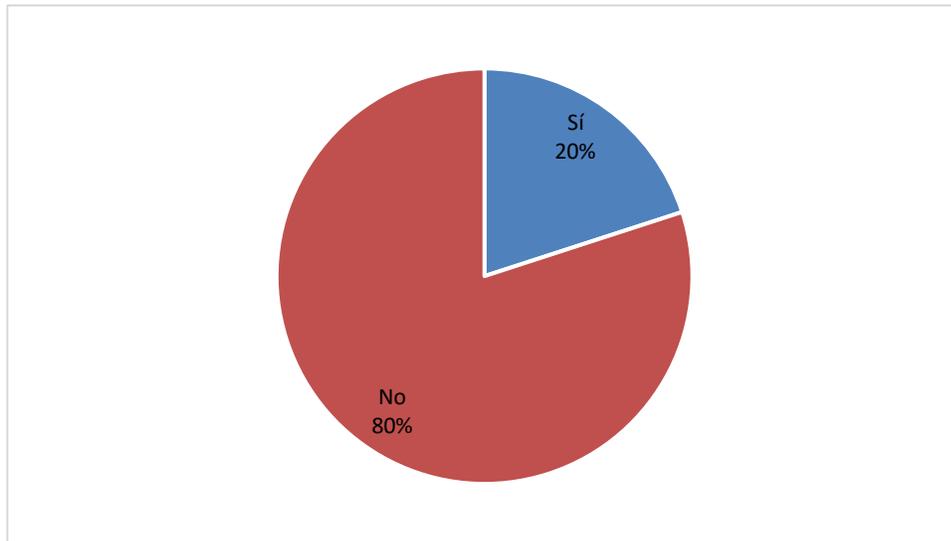


Figura 16. ¿Le resultó difícil adaptarse al cambio?

El 80% de los encuestados afirmaron no sentir dificultad para adaptarse al cambio, argumentando que sintieron inconvenientes en los primeros meses pero luego pudieron acoplarse, esto en gran parte gracias a la ayuda y a la comunicación constante con la empresa matriz, por el contrario para el 20% fue difícil este proceso de transición.

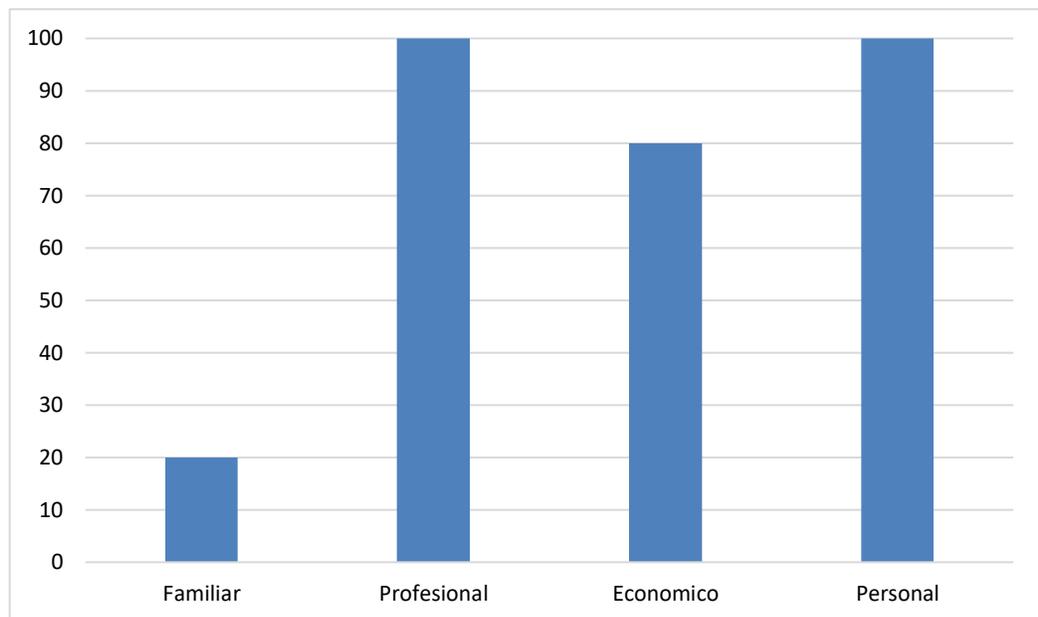


Figura 17. ¿Cambió su vida positivamente en alguno de estos aspectos?

Para el total de los encuestados sus vidas tuvieron cambios positivos en el ámbito personal, profesional, y económico. El empleado que realizó este proceso con su cónyuge e hijo indicó que también fue positivo para su familia, tanto el cónyuge como el hijo tuvieron la oportunidad de aprender otro idioma y tener nuevas amistades.

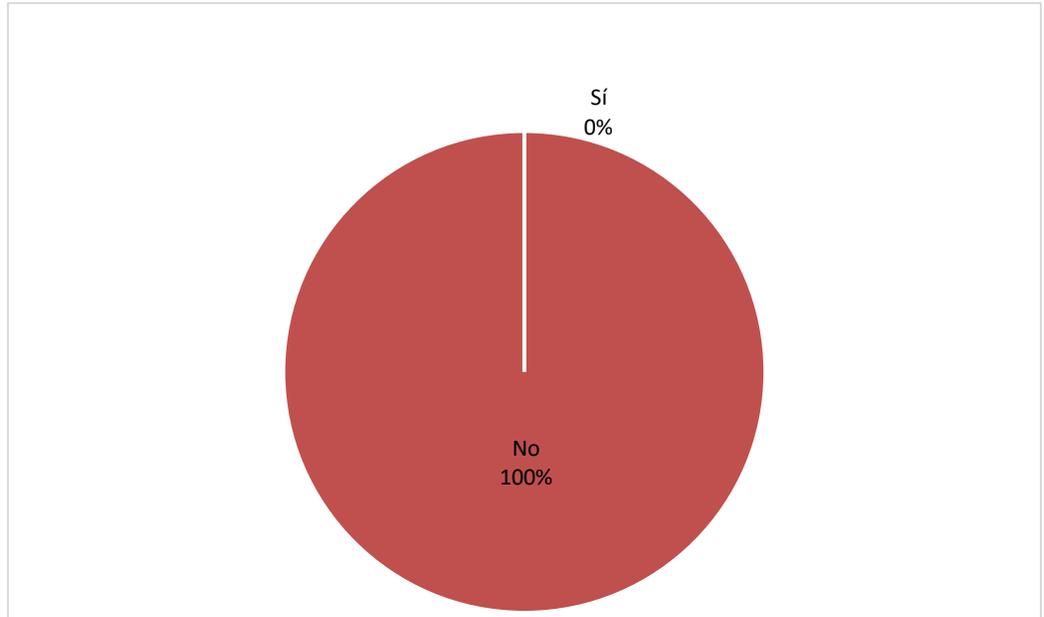


Figura 18. ¿Se arrepiente de haber realizado el proceso de expatriación?

Ninguno de los encuestados se arrepiente de haber realizado este proceso, a pesar de que un encuestado sintió depresión viviendo e Estados Unidos no se arrepiente de haber realizado este proceso gracias a los beneficios y enseñanzas que este le dejó.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El perfil del expatriado colombiano es en su mayoría de género masculino con 35 años o mas, soltero y sin hijos. El total de estos trabajadores han hecho carreras universitarias y tienen dominio del idioma inglés, esta información es similar al reporte ExpatInsider en el cual el 84% de los encuestados tienen un título universitario. Las empresas tuvieron en cuenta para el proceso de selección a los expatriados con competencias de trabajo en equipo, liderazgo y adaptación al cambio, para algunas incluso las experiencias internacionales fue muy importante, según McEvoy 2013, estas competencias son necesarias con el fin de maximizar la probabilidad de éxito en el proceso. El marco teórico nos dice que al reclutar empleados con estudios profesionales, con ciertas competencias específicas y con dominio del idioma del país de destino aumenta la probabilidad de éxito y hace que se facilite la adaptación del expatriado. Esto refleja que las empresas en las que están vinculados los encuestados realizan un eficiente proceso de selección para el proceso de expatriación, eligiendo personal competente y capacitado. Estos candidatos al poseer estas competencias se pueden adaptar mas fácilmente a los Estados Unidos.

Los expatriados encuestados recibieron información clara sobre el rol a desempeñar en el nuevo puesto de trabajo, sobre la relación entre la empresa de origen y de destino y sobre la situación socioeconómica estadounidense, esta información concuerda con la bibliografía consultada. Para el libro “Guía práctica para la gestión del trabajador expatriado” es indispensable que las empresas brinden información pertinente a los empleados durante todo el periodo que dure la expatriación. Solamente el 40% recibió información previa sobre la

cultura estadounidense, muchos investigadores manifiestan que el impacto cultural es uno de los factores más influyentes en la expatriación, la mayoría de procesos han fallado porque los empleados sienten un choque cultural significativo, esto refleja que las multinacionales tienen falencias en este aspecto, es necesario capacitar al empleado sobre la cultura del país de destino antes de realizar la transferencia.

Según la encuesta los expatriados han recibido buenos beneficios por parte de las multinacionales. El marco teórico afirma que para compensar las dificultades que este proceso conlleva las empresas ofrecen múltiples beneficios para hacer la expatriación más atractiva. El expatriado con cónyuge e hijo pudo incluir a su familia en este proceso, la encuesta hecha por InternNativos revela que la educación para los hijos es costosa en este país, por tal razón la empresa ofreció cubrir los costos de esta y la búsqueda de trabajo para su cónyuge. El 60% obtuvo un vehículo personal lo cual es de gran ayuda ya que muchos viven en ciudades grandes y tienen que recorrer largas distancias entre sus hogares y sus trabajos. Igualmente varios recibieron apoyo en el gasto de vivienda y seguro médico. Aunque las empresas ofrecen varios beneficios para los expatriados colombianos el porcentaje de beneficiarios podría ser mayor teniendo en cuenta los sacrificios que este proceso conlleva. El factor más preocupante es el seguro médico, solamente el 30% obtuvo este beneficio, ExpatInsider informa que Estados Unidos es el país donde el seguro médico es más costoso, teniendo en cuenta el alto costo de vida en este destino, son pocos los expatriados que pueden acceder a este servicio, por esto es primordial que las empresas ofrezcan esta ayuda con más frecuencia a los colombianos expatriados en Estados Unidos.

Gran parte de los encuestados una vez estando en Estados Unidos expresaron sentir dificultades con la cultura estadounidense. Esto se asemeja con lo investigado en el marco teórico, el cual argumenta que el principal problema que tiene este proceso es el choque cultural. Los expatriados encuestados no están lo suficientemente capacitados para el cambio cultural, esto se debe principalmente a la poca información que brindaron las empresas sobre la cultura estadounidense en la fase previa del proceso. En este aspecto aunque las empresas velan por apoyar a los expatriados a mejorar estas dificultades es necesario realizar capacitaciones previas al proceso para evitar que estas problemáticas culturales se presenten. En el aspecto laboral, los encuestados revelaron tener moderadas diferencias culturales con su equipo de trabajo, estas diferencias son principalmente la manera de dirigirse a los superiores, y la forma de relacionarse con el equipo de trabajo, algunos expatriados realizaron el proceso sin conocer a fondo estas diferencias culturales dificultando el desempeño en el puesto de trabajo, al igual que en la investigación de los expatriados brasileños, los colombianos que ya tenían estos conocimientos previamente pudieron adaptarse con mayor facilidad en su nuevo empleo a diferencia de los trabajadores que no tenían estos conocimientos. Claramente sigue habiendo una falencia por parte de las empresas que deciden trasladar empleados colombianos a Estados Unidos, ya que no están capacitando adecuadamente a sus trabajadores.

Las multinacionales hacen un seguimiento constante con el fin de analizar la adaptabilidad de sus empleados, en general los expatriados no tienen problema al adaptarse a Estados Unidos gracias al apoyo que reciben de las empresas, no obstante es importante que las compañías presten mas atención a integrar los empleados con otros expatriados, para López

esta estrategia es de gran ayuda para mejorar la adaptación, según Expat Insider el 27% tiene preocupación de no poder hacer amigos en el país de destino antes de hacer el proceso.

Al finalizar el proceso solamente una persona encuestada se sintió deprimida viviendo en Estados Unidos, principalmente porque no sintió el apoyo necesario por parte de su empresa, de igual manera ninguno de los encuestados se arrepiente de haber hecho la transferencia internacional y todos manifestaron que este proceso hizo cambiar su vida positivamente en ámbito personal y profesional. Se aprecia que la adaptación cultural, a pesar de que en el marco teórico se hizo énfasis de que el choque cultural es el principal motivo de fracaso y que algunos encuestados tuvieron dificultades de adaptación, no fue un problema muy significativo para los expatriados encuestados, ya que se hizo una buena gestión por parte de las empresas para mejorar esta problemática.

10. RECOMENDACIONES

Es necesario que las compañías se preocupen en mayor medida de que los expatriados en la fase previa del proceso reciban mayor capacitación sobre temas lingüísticos , culturales y situación socioeconómica del país de destino.

Teniendo cuenta el elevado costo de la salud y la educación para los niños en Estados Unidos es necesario que las compañías ofrezcan a sus expatriados colombianos la cobertura de estos servicios que son indispensables para vivir tranquilamente en este destino.

En la fase de desarrollo, es importante que las multinacionales mantengan una constantemente comunicación con el expatriado y que los s integren con otros empleados en su misma situación, eso ayudaría en gran parte a la adaptabilidad.

Se recomienda a futuros estudiantes, que tengan interés en este tema, de realizar una investigación mas exhaustiva con una muestra a mayor escala y con países donde haya una mayor diferencia cultural como son los países asiáticos.

11. CONCLUSIONES

El perfil de los expatriados de la muestra es masculino, soltero, sin hijos, con 35 años o más. Sin embargo en investigaciones a mayor escala, como es el caso de Internations, es notoria la presencia cada vez mayor de mujeres.

Los beneficios ofrecidos por las multinacionales se refieren en mayor medida a un vehículo personal, gastos de vivienda, asignación de colegio para los hijos, seguro médico y ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge. Las empresas no proporcionaron beneficios en temas de adaptación del expatriado, formación en idiomas y temas de interculturalidad.

A pesar de que existen aspectos por mejorar, las empresas están gestionando eficientemente la expatriación de colombianos en Estados Unidos, realizando un riguroso proceso de selección, manteniendo una buena comunicación, ofreciendo beneficios y apoyando a los trabajadores en diferentes factores.

La muestra revela que las multinacionales enfatizan en la dimensión profesional de los expatriados. Las compañías buscan profesionales que demuestren la capacidad de adaptarse a nuevos entornos, con competencia de liderazgo, trabajo en equipo y dominio del idioma inglés.

En la fase previa de la expatriación, la información proporcionada por parte de las empresas tiene aspectos a mejorar. Se ha observado que algunas multinacionales no están brindando información sobre la cultura estadounidense, aspecto que según la teoría, es uno de los principales motivos de fracaso en el proceso. Esto se evidencia en la fase en desarrollo, donde algunos encuestados han sentido dificultades en la adaptación cultural.

Se observa que este proceso, a pesar de las dificultades que este conlleva, es beneficioso para los empleados. En el caso de esta investigación todos los encuestados afirmaron que este proceso tuvo cambios positivos para su vida personal y profesional.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Andresen, M., Biemann, T., & Pattie, M. W. (2015). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 932–947. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/09585192.2012.669780>
- Becht, B. (2010). *How I Did It: Building a Company Without Borders*. Harvard Business Review
- Bonache, J. (2004). *Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial*. Prentice Hall. [1ª Ed. 2002 y 2ª Ed. 2004]
- Busin, M., & ProQuest (Firm). (2015). *Expatriate Compensation: A Practical and Informative Textbook for Managing Expatriate Compensation, Mobility, and International Assignments in the World of Work*. KR Publishing.
- Cabrera, A., Gómez L., Bonache, J. (2005). *Los pilares de la dirección de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.consultaremota.upb.edu.co/?il=5207>

eltiempo.com. (13 de 10 de 2017). *eltiempo.com*. Recuperado el 24 de 10 de 2017, de Sección

General: <http://www.eltiempo.com/datos/cuantos-colombianos-profesionales-hay-en-el-extranjero-139704>

Expatriates. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 17(2), 192–210. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.15728/bbr.2020.17.2.4>

Fernández, L. F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos : Uf0345.

Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Gallego, (M. 2000). Gestión humana basada en competencias. *Revista Universidad Eafit*, 63-71.

Ge, L. G., Qian, C., & Li, J. (2019). Mimicry, Knowledge Spillover and Expatriate Assignment Strategy in Overseas Subsidiaries. *Management International Review (MIR)*, 59(6), 981–1007. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/s11575-019-00396-5>

Groysberg B., Nohria N., Hernan K. (2011). The Expat Dilemma. *Harvard Bussines Review*

Haile, S., & White, D. (2019). Expatriate Failure Is a Common Challenge for Multinational Corporations: Turn Expatriate Failure to Expatriate Success. *International Journal of Business & Public Administration*, 16(1), 27–40.

HSBC Expats. Expat Country Guides (2019). Recuperado de <https://expatexplorer.hsbc.com/country-guides/>

IESE (2016). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. Universidad de Navarra, España.

InterNations (2019). The Expat Insider. Recuperado de <https://www.internations.org/expat-insider/>

Mark, C. (2017) Will Refusing an International Assignment Derail Your Career?. Harvard Business Review.

Mendonça Fraga, A., Di Diego Antunes, E., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). The Female and the Male Professional: Gender, Career and Expatriation Interfaces in Trajectory for Female

Neeley, T. (2017). How to Successfully Work Across Countries, Languages, and Cultures.

Harvard Business Review

Polanco, Y. (2017) *Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales*. Universidad Evangélica Nicaragüense, Nicaragua.

portafolio.co. (09 de 07 de 2014). *portafolio.co*. Recuperado el 24 de 10 de 2017, de Sección de Economía: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/auge-empresas-colombianas-invierten-exterior-52758>

Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37–54. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1002/hrm.21827>

U.S Citizenship and Immigration Services. (2019) I-9, Employment Eligibility Verification.

U.S Citizenship and Immigration Services. (2019). Information for Employers and Employees <https://www.uscis.gov/working-united-states/information-employers-and-employees>

U.S Department of labor. (2019) Compliance Assistance – Wages and The Fair Effort Standards Act

U.S Department of labor. (2019) Occupational Safety and Health Administration.

U.S Department of labor. (2019) The Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act

U.S Department of labor. (2019) Vacation Leave

Xue, Q. (2016). *La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España*” (Tesis doctoral).
Universitat Politècnica de Catalunya.

13. ANEXOS

1. Indique su género

2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

3. Estado civil

4. ¿Tiene hijos?

En caso de que tenga hijos, ¿Cuántos tiene?

5. Indique su grado de formación

6. ¿En qué ciudad de Estados Unidos se encuentra?

7. ¿A qué sector empresarial pertenece?

En caso de que pertenezca a otro sector, ¿A cuál pertenece?

8. ¿Tiene dominio del idioma inglés?

Leer, hablar y escribir

9. ¿Cuáles fueron los aspectos más sobresalientes para la empresa al momento de realizar el proceso de selección?

10. ¿Por qué decidió hacer parte de este proceso de expatriación?

11. ¿Tuvo información por parte de la empresa en los siguientes temas?

12. ¿Fueron claras las tareas, objetivos y el rol a cumplir en el país de destino?

13. ¿Qué tipo de ayuda le otorgó la empresa en el país de destino?

14. ¿Estuvo incluida su familia en el proceso de expatriación?

11. ¿Recibió información por parte de la empresa sobre los siguientes temas?

12. ¿Cuáles beneficios recibió?

13. ¿Fueron claras las tareas, objetivos y el rol a cumplir en el país de destino?

14. ¿Estuvo incluida su familia en el proceso de expatriación?

En caso de responder no, ¿Cómo afecto esto en su proceso?

15. ¿Ha sentido dificultades en alguno de estos aspectos y por qué?

16. ¿Existen diferencias culturales con su equipo de trabajo dificultando la gestión?

17. ¿Cómo afectan esas diferencias culturales en su labor y como persona?

18. ¿La empresa se ha preocupado por usted en alguno de estos temas?

18. ¿Qué ha hecho la empresa para ayudar a superar esas preocupaciones anteriores?

19. ¿Se sintió deprimido viviendo en Estados Unidos?

En caso de responder sí, ¿Por qué?

20. ¿Le resultó difícil adaptarse al cambio?

Si la respuesta es sí explicar porqué.

21. ¿Cambió su vida positivamente en alguno de estos aspectos?

22. ¿Se arrepiente de haber hecho el proceso de expatriación?

23. ¿Qué experiencias dejó para su vida este proceso?