



Gestión de capital humano en un entorno internacional: descripción y análisis

Laines-Alamina, Cristina Isabel¹; Guajardo-Muñoz, Luz Tania² & Tavizón-Salazar, Arturo³

*UANL School of Business, FACPYA, Monterrey, Nuevo León, México.
cristina.laines@uanl.mx¹, luztania@gmail.com², artavizon@gmail.com³
Av. Universidad s/n, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L. C.P. 66455, México +52
81 83 29 40 00*

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Fecha de envío: 27 abril de 2017

Fecha de revisión: 27 mayo de 2017

Fecha de endoso: 31 mayo de 2017

Fecha de aceptación: 29 mayo de 2017

Fecha de publicación en línea: 1 julio de 2017

Resumen

El presente trabajo, tiene como finalidad realizar una revisión y análisis de la importancia de la Gestión de Capital Humano en un entorno internacional y como lograr de manera eficaz su implementación. Así como reconocer que la gestión administrativa adecuada será un factor detonante para ejecutar los planes y acciones de manera correcta, logrando culminar con éxito las acciones que involucran el trabajar con personal extranjero. Busca señalar de manera explicativa el contexto de la Administración Internacional de Recursos Humanos.

Palabras clave: Capital Humano, Recurso Humano Internacional

Abstract

The purpose of this paper is to review and analyze the importance of Human Capital Management in an international environment and how to effectively implement it. As well as recognizing that the appropriate administrative management will be a triggering factor to execute the plans and actions in a correct way, successfully completing the actions that involve working with foreign personnel. It seeks to explain in an explanatory way the context of the International Human Resources Administration.

Key words: Human Capital, International Human Resources

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, mucho de la Administración Internacional de Recursos humanos, versa su importancia en el estudio de las corporaciones multinacionales. Diversas actividades que van desde determinar las estrategias de recursos humanos, contratación, inducción, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo y las compensaciones impactan directamente en la determinación de la estrategia, si bien este paso es complicado para las empresas nacionales, mucho más para las globales que tienen que adecuarse a los diversos contextos, tales como, la distancia geográfica, la falta de relaciones cercanas y el día a día con la sede representan un desafío importante para los Trabajadores de Empresas Multinacionales.

Las diferencias en las culturas ofrecen muchas oportunidades para el establecimiento de una fuerza laboral diversa. Es preponderante el engranaje entre los recursos humanos y la estrategia para lograr una alta rentabilidad.

En el momento en el que una empresa desea expandir sus horizontes, puede enfrentar un sinnúmero de problemáticas, pero uno fundamental es y será siempre el personal.

Definición del problema: Se define como el grado de dificultad para reclutar y seleccionar al personal extranjero calificado para actividades propias de las organización a nivel internacional así como la cultura de la misma.

Pregunta de investigación: ¿Qué factores están involucrados en las estrategias de gestión de capital humano extranjero para su adecuada integración a los procesos de RH y de la organización?

La pregunta anterior permite plantear los siguientes pasos de la investigación:

Objetivo general.

A. Reconocer la importancia de una adecuada implementación de un sistema de gestión de recursos humanos.

Objetivos específicos:

- b) Evaluar los contextos a través de los cuales se gesta la administración internacional de los recursos humanos.
- c) Determinar las mejores prácticas por parte de los Gerentes de Recursos Humanos, para el éxito de las estrategias que involucren personal extranjero y /o empresas globales.
- d) Conocer las cualidades que debe poseer el personal para trabajar en el extranjero.

METODOLOGÍA

Es una investigación de tipo cualitativa, documental, exploratoria, no causal, no experimental. Con la realización del presente proyecto de investigación, se busca señalar de manera documental y explicativa el contexto de la AIRH, enfocado en un ambiente empresarial global.

Por lo que este trabajo se fundamenta en la metodología del análisis teórico, así mismo en la revisión documental de diversos textos de autores que explican y detallan la importancia de la administración internacional de los recursos humanos, así como la necesidad imperante de conocer el contexto, para lograr con éxito el desarrollo de la productividad y competitividad sostenible de las organizaciones que integren.

MARCO TEÓRICO.

El entorno competitivo de las organizaciones de hoy en día que crecen a pasos agigantados, hace despertar la necesidad de abrir nuevos horizontes de negocio, de una manera u otra lograr internacionalizarse, por lo que en el camino por convertirse en organizaciones globales se debe tener en claro una estrategia para la Administración del Recurso Humano, que permita trabajar y administrar los diversos orígenes culturales de los empleados. En este punto “el factor humano” marcara la diferencia, las empresas tienen que fortalecer su presencia, participación y posición relativa en el mercado nacional e internacional aprovechando sus recursos mundiales de tal manera que les permitan fincar y sostener una ventaja competitiva. (Ivancevich, 2005).

La actualidad marca el trabajo con personas de diferentes culturas más que como un fenómeno migratorio como un requisito estratégico, que para propiciar eficiencia deberá buscar un ambiente laboral sano entendiendo la forma en que cada elemento fue moldeado por su cultura, geografía y religión. (Robbins, 2009) . Existen en la actualidad importantes retos para el administrador, derivados de las siguientes tensiones emergentes: a) Tensión entre lo global y lo local, b) tensión entre la regulación por la competencia del mercado o por la cooperación, c) Tensión entre las “ciencias duras” y las “ciencias blandas”, (Fragoso,P. & Luis J., 2006) es entonces cuando el conocimiento, el cuidado del entorno, la adecuación a la formación de los nuevos retos de los administradores, incurren en una necesidad global.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN ENTORNO GLOBAL

Independientemente del tipo de negocios, un Gerente de Recursos Humanos debe establecer un estilo de dirección para que las políticas y la filosofía de la Empresa mantengan la coherencia en todas las ramas, sin importar la ubicación.

Es por eso que el Gerente de Recursos Humanos debe establecer un Plan y Programación que demande esfuerzos conjuntos para satisfacer las necesidades de la empresa matriz para colocar empleados del país de origen en los lugares del extranjero.

Las diferencias geográficas presentarán problemas para la comunicación, diferencias horarias, idioma y mucho más. Así como también el factor cultural será un detonante, para el éxito de dichas estrategias.

La administración internacional de recursos humanos, se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con el manejo de la gente en una organización de carácter internacional. Algunos autores señalan ciertos elementos culturales propios del mexicano que debían aprovecharse para una mejor formación administrativa, los cuales son:

- a) Concepción de la naturaleza y ubicación que se da al hombre en el cosmos.
- b) Concepción del recurso tierra
- c) Tendencia a la autosuficiencia
- d) Capacitación individual multifacética
- e) Sentido de la solidaridad social
- f) Participación democrática

Sin embargo, los nuevos entornos internacionales, han añadido nuevos elementos que de

manera imperiosa, deberán incluirse. Existen en la actualidad retos para los administradores derivados de las diversas tensiones emergentes. (Fragoso, P. & Luis J., 2006)

Los gerentes tienen mejor oportunidad para comprender la cultura del *país anfitrión*, es decir el país en el que opera un negocio internacional. Los diferentes ambientes culturales requieren diferentes enfoques en la administración de recursos humanos. Las estrategias, estructuras y estilos de administración que son apropiados en un entorno cultural puedan llevar al fracaso en otro. (Scott Snell, George Bohlander, 2013)

Es así como las organizaciones se verán inmersas al suministro de personal; es el proceso de adquirir, desplegar y retener una fuerza de trabajo en cantidad y calidad suficiente para crear un impacto positivo en la eficacia de la organización.

Y se ve afectada por factores como:

- Política de Suministro de Personal general en Puestos Clave de la Sede y Filiales.
- Las Restricciones impuestas por el Gobierno Anfitrión.
- La Disponibilidad del Personal.

Así mismo y en atención a los requerimientos de la propia organización se puede encontrar con tres tipos diferentes de empleados: (Ver Tabla 1.1)

Ciudadanos del País Anfitrión	Ciudadanos del País de Origen	Ciudadanos de un tercer país.
<ul style="list-style-type: none"> • Menos costos • Preferidos por los gobiernos • Conocimiento profundo del ambiente y la cultura • Facilidad del idioma 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento disponible dentro de la empresa • Más control • Experiencia en la empresa • Movilidad • Experiencia proporcionada a ejecutivos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia • Perspectiva internacional • Poliglota

Tabla 1.1 Comparación de las ventajas de las fuentes de Gerentes en el Extranjero.

1. La empresa puede enviar a sus empleados a partir de su país de origen, que se conoce como expatriados, expatriados o nacionales del país de origen.

2. Se puede contratar a nacionales del país de origen (nativos del país de origen).

3. Se puede contratar a nacionales de terceros países que son nativos de un país distinto de su país de origen o en el país de origen.

Uno de los retos es la de suministro de Personal de Operación. La mayoría de las veces traer a un Empleado de un País a otro puede resultar más caro, por muchas razones. En primer lugar, el costo inicial de los Pasajes Aéreos, Gastos de Manutención y Transporte en el país anfitrión.

El segundo gasto incurrido con enviar Trabajadores para la Operación Internacional es el entrenamiento y/o capacitación que se le debe proporcionar para asegurarse que esas Personas que van al País donde se realizará el trabajo están familiarizados con las Leyes, Normas, Cultura, y expectativas en el nuevo País, ya que con frecuencia se producirán agentes detonantes de improductividad al enfrentarse al fenómeno universal llamado “choque cultural”, definido como la inadaptación que enfrenta una persona cuando se encuentra en un entorno social distinto al propio (Richards, 2010), que puede manifestarse en situaciones laborales marcadas por aspectos culturales diferentes al entorno propio y podrán causar dificultad en las relaciones generadas por desconocimiento de lo que culturalmente es apropiado y lo que no lo es.

Al entrar en contacto con la nueva cultura el Trabajador para la Operación Internacional atravesará por 4 etapas de choque cultural (Davis, 2003):

1. Emoción

Motivación por el nuevo reto y descubrimiento constante de nuevos conocimientos,

2. Desilusión

Aparición de problemas de comunicación, lenguaje, conocimiento de la cultura, comida, hábitos y costumbres.

3. Choque Cultural

Aparición de inseguridad y desorientación, confusión de comportamiento, pérdida ocasional de compostura, pérdida de confianza en si mismo, alteración emocional, dudas sobre la propia capacidad, aislamiento, baja de rendimiento y en ocasiones renuncia.

4. Adaptación

Superación del choque cultural, inicio del proceso de aceptación de las diferencias, respuesta favorable y constructiva al nuevo entorno cultural y laboral.

El reto principal con la contratación de trabajadores del país Anfitrión es su falta de comprensión acerca de cómo funciona la Organización en el país de Origen. Puede haber problemas cuando una persona del País de Origen va a entrenar a Personas del País Anfitrión pues puede ocasionar que esta Persona ejecute actividades limitadas debido al corto periodo de entrenamiento de las organizaciones superiores.

Uno de los retos en la contratación de un Nacional de un tercer país es el entrenamiento y el costo de trasladar al

individuo. Aunque muchas estas contrataciones son opciones inteligentes debido a la cultura y la lengua aunque también existan otros costes como la de Reubicación.

Cuando la expansión Internacional de la empresa está en su infancia, la Gestión se basa en gran medida de los Agentes Locales, ya que es muy demandado a las Costumbres y Preocupaciones Locales. Conforme la Presencia Internacional de la Empresa crece, los Gerentes del País de origen son expatriados con frecuencia para estabilizar las actividades operativas (sobre todo en los países menos desarrollados). En etapas posteriores de la Internacionalización, las diferentes Empresas utilizan diferentes estrategias de Suministro de Personal; Sin embargo, la mayoría emplea una combinación del País Anfitrión, el País de Origen, así como los Nacionales de Terceros Países en el equipo de Alta Dirección.

Puesto que una gran parte de la cultura esta encapsulada en el lenguaje, un expatriado deber esforzarse por eliminar las barreras en este sentido, abrir camino a través de sus rede profesionales de larga duración. Los expatriados pueden ser sometidos a diversas situaciones en las que sus interacciones no se establezcan aun grupo en particular, de las partes interesadas sino a una amplia gama de ellos. Estas situaciones, su capacidad de mantener intercambios sociales y entender la lengua facilita su socialización. (Krishnaveni, R., & Arthi, R. , 2015)

CORPORACIONES MULTINACIONALES Y GLOBALES

El grado de participación global de una empresa puede variar. Así, existen cuatro tipos básicos de organización que difieren de acuerdo con su estructura, alcance y funcionamiento. Según (Bohlander, 2004), se encuentra la compañía internacional, la cual aprovecha sus capacidades para poder penetrar en mercados extranjeros. Encontramos también, las corporaciones multinacionales que se caracterizan por tener unidades autónomas en diversos países. Estas empresas han dado gran independencia a subsidiarias para enfrentar situaciones locales. En la figura 1.1 se puede ver en perspectiva lo señalado respecto a dicho enfoque.

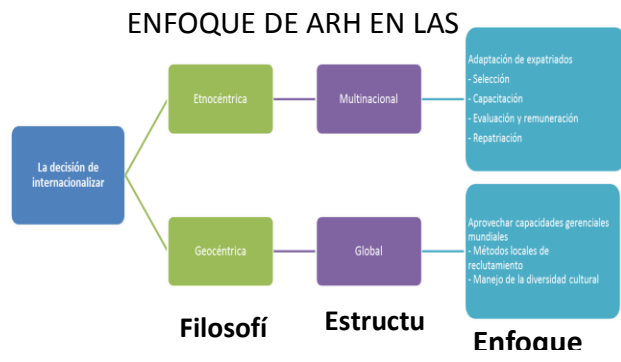
Figura 1.2



Las corporaciones multinacionales se encuentran por lo regular en las primeras etapas de una estrategia internacional, tienen operaciones en muchos países pero cada una como una empresa aparte; en cada país las

operaciones parecieran una versión en miniatura de la empresa madre en cuanto a su estructura, línea de productos y procedimientos. Cada empresa multinacional debe adaptar los productos de la compañía actual a la cultura local, pero los principales controles están en la matriz de la compañía o en las manos de alguien perteneciente al país originario, es decir un expatriado. (Ivancevich, 2005)

Figura 1.3



Política Etnocéntrica

Esta Política se refiere a la estrategia de una empresa multinacional de emplear Trabajadores de la Matriz como los gestores para los puestos clave en el País Anfitrión en lugar de emplear personal local. Las decisiones estratégicas se realizan en la sede de Autonomía filial. Los puestos clave en las operaciones nacionales y extranjeros se llevan a cabo por personal de la Sede o Matriz.

Ventajas

- Para garantizar que la nueva filial cumple con los objetivos y las políticas corporativas globales.
- Tiene el nivel de competencia requerido.
- Supera la falta de gestores cualificados en la nación anfitriona.
- Cultura unificada.
- Ayuda a las competencias básicas y habilidades de transferencia (de nuevo).

Desventajas

- Limita las oportunidades de promoción de gente local, lo que lleva a una reducción de la productividad y el aumento de la rotación entre los ciudadanos del país anfitrión.
- Más tiempo para la adaptación en el País Anfitrión, lo que lleva a los errores y las malas decisiones.
- Alto costo.
- Produce el resentimiento en el país anfitrión.
- Puede conducir a la miopía cultural.

Los principales problemas con este enfoque

- Nacionales de Países Terceros siguen experimentando dificultades para ajustarse a las asignaciones internacionales.
- La adaptación de los expatriados es incierto.
- Procedimientos complicados para planificación.
- La vida privada de los expatriados se ve muy afectado.
- Dificultades en la tutoría constante durante la estancia en el extranjero.

- Este enfoque de la dotación de personal limita las oportunidades de promoción y de carrera de los gestores locales, lo que puede conducir a una baja rotación de moral y aumentado.
- Números de control no siempre son sensibles a las necesidades y expectativas de sus subordinados del país anfitrión.
- Las tensiones entre los ejecutivos expatriados y los ciudadanos del país anfitrión (causadas por cuestiones filosóficas tales como el choque de culturas y también por algunos problemas bastante duros, como la brecha de ingresos a menudo sustancial).
- Los expatriados son muy caros en relación con los ciudadanos del país anfitrión.
- Las normas legales del país de recibimiento.
- Restricciones gubernamentales.
- Repatriación.
- Alta tasa de fracaso.

Política Policéntrica

Este tipo de Política se caracteriza porque cada filial es una Entidad Nacional distinta con cierta Autonomía de Decisión, los Nacionales de los Países receptores manejan filiales, los Expatriados de la compañía ocupan puestos clave de la sede y es el más adecuado para las Empresas Multi-nacionales.

De cierta forma la nacionalidad pierde importancia y la empresa busca activamente a los mejores empleados en cualquier país o región del mundo (excepto dentro del país destino) para ocupar diversos puestos clave.

Ventajas

- El Empleo de HCNs elimina las barreras del idioma, reduce la necesidad de Programas de Formación Cultural.
- El Empleo de HCNs permite a una Empresa Multinacional a tomar un perfil más bajo en situaciones políticas delicadas.
- El Empleo de Ciudadanos del País Anfitrión es menos costoso.
- Empleo de HCNs da continuidad a la gestión de las filiales extranjeras (menor rotación de los gerentes clave).
- Alivia la Miopía Cultural.
- Bajo Costo de Implementación.
- Ayuda a las Competencias Básicas de Transferencia.

Desventajas

- Difícil de superar la brecha entre los gestores subsidiarios HCN y gestores del PCN en la sede (las barreras del idioma, conflictivas lealtades nacionales, las diferencias culturales).
- Gerentes de HCN tienen oportunidades de ganar experiencia fuera de su país.
- Gerentes PCN tienen limitadas oportunidades para adquirir experiencia internacional.
- La Asignación de Recursos y la toma de Decisiones Estratégicas se verán limitados cuando la sede se llena por procesos rigurosos de control que ponen en riesgo Asignaciones Internacionales.

Política Geocéntrica

Esta Política cubre un enfoque global (La Integración de todo el Mundo) así como ver que cada parte de la Organización hace una contribución única, es el más adecuado para las empresas Globales y Transnacionales, la Nacionalidad es ignorada en favor de la Capacidad, Mejor Personal Desarrollo.

Al trabajar bajo esta política la empresa contrata para ocupar puestos clave al personal más calificado de cualquier parte del mundo, incluyendo a los nativos de la filial.

Ventajas

- Capacidad de la empresa para desarrollar un equipo ejecutivo internacional.
- Supera el inconveniente Federacional del enfoque Policéntrico
- Apoya la Cooperación y el Intercambio de Recursos entre las Unidades.
- Permite a la Empresa hacer el mejor uso de sus Recursos Humanos.
- Equipa a los Ejecutivos a trabajar en una serie de Culturas Diversas.
- Ayuda a construir una fuerte Cultura de Unificación y de la Red de Gestión Informal.

Desventajas

- El Gobierno puede manipular los controles de inmigración a fin de aumentar el empleo HCNs.
- Costoso de implementar debido al aumento de los costes de formación y reubicación.
- Una gran cantidad de números de control, HCNs y TCN se tienen que enviar a través de Fronteras.
- Independencia y Reducción de la Gestión de la Filial.
- Las Políticas Nacionales de Inmigración pueden limitar la aplicación.
- Caro de implementar debido a la formación y reubicación.
- Estructura de compensación puede ser un problema.
- Contaminación del clima laboral, debido a dificultades de adaptación, caracterizadas por la diversidad cultural de la empresa.

Po **lítica Regiocéntrica**

Refleja una estrategia y estructura regional, La autonomía regional en la toma de decisiones y el Personal se mueve dentro de una región designada, en lugar de a nivel mundial.

Ventajas

Permitir la interacción entre los ejecutivos transferidos a la sede regional de las filiales en la zona. Proporciona cierta sensibilidad a las condiciones locales. Ayuda a la empresa a pasar de un enfoque puramente etnocéntrico o policéntrica a un enfoque geocéntrico.

Desventajas

Restringe a la Empresa de tomar una Postura Mundial. La Promoción Profesional del Personal todavía se limita a la sede regional, y no de los Países Foráneos.

TRANSFERENCIA DE PERSONAL

Es así como las organizaciones se verán inmersas al suministro de personal, proceso de adquirir, desplegar y retener una fuerza de trabajo en cantidad y calidad suficiente para crear un impacto positivo en la eficacia de la organización. (Gunter K. Stahl, 2010)

Y se ve afectada por factores como:

- Política de Suministro de Personal general en Puestos Clave de la Sede y Filiales.
- Las Restricciones impuestas por el Gobierno Anfitrión.
- La Disponibilidad del Personal.

Así mismo y en atención a los requerimientos de la propia organización podemos encontrarnos con tres tipos diferentes de empleados:

1. La empresa puede enviar a sus empleados a partir de su país de origen, que se conoce como **expatriados, expatriados o nacionales del país de origen**.
2. Se puede contratar a **nacionales** del país de origen (nativos del país de origen).
3. Se puede contratar a **nacionales de terceros países** que son nativos de un país distinto de su país de origen o en el país de origen.

Uno de los retos es la de suministro de Personal de Operación. La mayoría de las veces traer a un Empleado de un País a otro puede resultar más caro, por muchas razones. En primer lugar, el costo inicial de los Pasajes Aéreos, Gastos de Manutención y Transporte en el país anfitrión. El segundo gasto incurrido con enviar Trabajadores para la Operación Internacional es el entrenamiento y/o capacitación que se le debe proporcionar para asegurarse que esas Personas que van al País donde se realizará el trabajo están familiarizados con las Leyes, Normas, Cultura, y expectativas en el nuevo País.

El reto principal con la contratación de Trabajadores del País Anfitrión es su falta de comprensión acerca de cómo funciona la Organización en el país de Origen. Puede haber problemas cuando una persona del País de Origen va a entrenar a Personas del País Anfitrión pues puede ocasionar que esta Persona ejecute actividades limitadas debido al corto periodo de entrenamiento de las organizaciones superiores.

Uno de los retos en la contratación de un Nacional de un tercer país es el entrenamiento y el costo de trasladar al individuo. Aunque muchas estas contrataciones son opciones inteligentes debido a la cultura y la lengua aunque también existan otros costes como la de Reubicación.

Cuando la Expansión Internacional de la Empresa está en su infancia, la Gestión se basa en gran medida de los Agentes Locales, ya que es muy demandado a las Costumbres y Preocupaciones Locales. Conforme la Presencia Internacional de la Empresa crece, los Gerentes del País de origen son expatriados con frecuencia para estabilizar las actividades operativas (sobre todo en los países menos desarrollados). En etapas posteriores de la Internacionalización, las diferentes Empresas utilizan diferentes estrategias de Suministro de Personal; Sin embargo, la mayoría emplea una combinación del País Anfitrión, el País de Origen, así como los Nacionales de Terceros Países en el equipo de Alta Dirección.

En resumen podemos pensar en transferencia de personal y contar con estas tres opciones de decisión:

- Razones para Actividades Internacionales.

- Tipos de Misiones Internacionales.
- Expatriados y No Expatriados.

EXPATRIADOS, RAZONES PARA SU EMPLEO, ACTIVIDADES, ROLES.



Figura 1.3

Los expatriados ejercen diversos roles que pueden ir desde ser posiciones de sustitución, cubrir algún rezago de habilidades, promover lanzamiento de nuevos emprendimientos, necesidad de controlar algún área o asunto determinado o bien de las más comunes, por transferencia de conocimiento que permite ejercer mejores prácticas y procedimiento.

Dependiendo del plazo que el expatriado este siendo considerado, estará directamente relacionado con la función que ejercerá, usualmente los de corto plazo son para la solución de problemas, supervisar proyectos o bien como un recurso provisional, dependiendo los resultados del proyecto o bien desempeño pudiera extenderse a un año y se realizarían actividades similares a las de corto plazo. Ya cuando el establecimiento rebasa de 1 a 5 años hablamos de esquemas tradicionales donde el expatriado entonces desarrolla una tarea de forma habitual y natural como en el país de origen.

Roles de un expatriado

- Agente de Control Directo.
- Agente de Socialización.
- Constructor de la Red Empresarial
- Toma de Decisiones.
- Impulsor de Idiomas.
- La Transferencia de Competencias y Conocimientos.

Roles de los no expatriados

Las personas que viajan Internacionalmente Regularmente no se consideran Expatriados, ya que no se trasladan a residir otro país los generalmente llamados trotamundos.

Gran parte de los Negocios Internacionales implican visitas a lugares del extranjero como por ejemplo para que el Personal de ventas asistencia a ferias o visite Clientes y/o los Directores y Gerentes examinen periódicamente las operaciones extranjeras

Los Expatriados disfrutan de beneficios como: El entusiasmo y la emoción de llevar a cabo negocios en países ajenos a los suyos, mejor nivel de vida (Mejores

hoteles, tiendas libres de impuestos, viajes en clase den), naturaleza diversa. Pero este a su vez experimenta un alto nivel de estrés ya que las ausencias en el hogar y el descuido de la familia es superior, largas jornadas de trabajo, mala alimentación, falta de sueño y por consecuencia problemas de salud.

Las razones del fracaso de expatriados

- La Incapacidad del Cónyuge de Adaptación.
- La Incapacidad del Trabajador de Adaptación.
- Otros Problemas Familiares.
- Inmadurez Personal o Emocional del Trabajador.
- La Incapacidad para hacer frente a Responsabilidades más grandes en el Extranjero.

El Fracaso de Expatriados y Selección:

- Prematuro Retorno (Antes de tiempo).
- Objetivos de Negocio Insatisfechos.
- Objetivos de Desarrollo de Carrera sin cumplir.

La inteligencia cultural es el factor más influyente debido a la naturaleza y diversidad de un país, se destaca que la mayoría de los problemas a los que enfrenta un expatriado, particularmente aquellas que influyen en su rendimiento, provienen de una variedad de diferencias culturales, de los expatriados, más allá del contexto de su trabajo. La inteligencia cultural involucra no solo al expatriado, sino también a sus familias. El grado de impacto es relativamente alto si se encuentran en cercanía. Está comprobado que si la familia del expatriado acude previamente, se genera una valiosa oportunidad de compartir experiencias y se genera un sentido de pertenencia. Lo cual tiene un grado de impacto más fuerte que todos los demás factores discutidos. (Krishnaveni, R., & Arthi, R., 2015)

REGLAS DE SELECCIÓN, SUMINISTRO Y RETENCIÓN DE EXPATRIADOS

- Reducir las Tasas de Fracaso de Expatriados al mejorar los Procedimientos de Selección.
- El rendimiento interno de un Ejecutivo no (necesariamente) equivale a su / su potencial de rendimiento en el extranjero.
- Los empleados necesitan ser seleccionados no únicamente en los conocimientos técnicos, sino también en la fluidez intercultural.

ATRIBUTOS QUE PREDICEN EL ÉXITO

- Auto-Orientación.
- La posesión de una Alta Autoestima, la Autoconfianza y el Bienestar Mental.
- Capacidad para desarrollar Relaciones con los Ciudadanos del País Anfitrión.
- Capacidad Perceptual
- Estar libre de Prejuicios y ser Flexible en el Estilo de Gestión.
- Relación entre el País de Destino y la adaptación del Expatriado a ella.

Algunas tendencias proponen un modelo renovado para organizaciones que deseen implementar una visión internacional. El modelo propuesto se compone diversos tipos de comportamientos, se cree en base al liderazgo internacional, los líderes pueden promover estrategias de gestión de recursos humanos en un entorno internacional, con operaciones, capacidad, coordinación y prácticas. Ser 1) un agente de cambios, 2) Promoción de una visión internacional, 3) Evidente compromiso personal ,4) Relaciones a largo plazo, 5) Función de coach (Trudel, J. M., 2009)

REPATRIACIÓN

En la práctica, son pocos los recursos con los que se cuentan para analizar las opciones de repatriación, aspectos como el no disponer de un puesto adecuado, en el país de origen, cuando este es repatriado, así como la posibilidad de que el trabajador abandone la empresa, o el empeoramiento de la calidad de vida familiar apenas son considerados en estos programas (Sánchez Vidal, M.E.; Sanz Valle, R.; Barba Aragón, M.I, 2005).

Los Expatriados pueden sufrir alteraciones y al volver al hogar de origen los Expatriados pueden experimentar:

- Compensación Psicológica.- La Comprensión Informal de Entrega prevista de los Beneficios en el futuro para los servicios actuales. Los Repatriados también experimentan una pérdida de la condición, el cónyuge y los hijos también pueden tener dificultades para adaptarse a casa.
- Mentora.- Ayuda a aliviar la Ausencia y la Sensación al asegurar que el expatriado no se olvida en la sede y por ayudar a asegurar una posición difícil para el expatriado a su regreso.

CONCLUSIONES

La Administración de Recursos Humanos es un espectro amplio y de gran impacto en la efectividad de las organizaciones. Los factores que influyen son culturales, sociales, económicos influyen en la necesidad de la homologación de los recursos humanos, así como también su adaptación.

La administración de recursos humanos pone mayor énfasis a situaciones tales como factores de orientación, reubicación y traducción para apoyar de esta manera a los empleados para que su proceso de adaptación fuera del país de origen sea más sencillo.

No se puede dejar de un lado que también se deben considerar factores en cuanto al proceso de selección y desarrollo de los empleados para colocarlos en vacantes internacionales, contratar empleados de países anfitriones, o bien enviar expatriados, esto último resulta de menor costo.

La administración de las compensaciones es un factor sin duda que tampoco se debe olvidar, estos deben coadyuvar de manera directa en el propósito general de la organización pero a su vez deben de homologarse con las condiciones locales. Dichos planes de compensación deben de ayudar a los expatriados a sentir un estimo para abandonar su país y así poder cumplir con sus requerimientos de vida y carrera.

REFERENCIAS

- Bohlander, G. (2004). *Managing Human Resources 13 a. Edición*. Ohio, EUA: Thompson Learning.
- Brewster, Sparrow, Vernon y Houldsworth. (2011). *International Human Resource Management*. London: CIPD.
- Davis, K. N. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Fragoso, P. & Luis J. (2006). La formación de administradores en el nuevo entorno internacional. *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, 123-144.
- Gunter K. Stahl, I. B. (2010). *Handbook of research in international human resource management, Second Edition*.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. . (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management 21 (2)*, 260-273.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Krishnaveni, R., & Arthi, R. . (2015). An overview of multidimensional factors influencing effective performance of expatriates. *Management: Journal of Contemporary Management Issues 20 (2)*, 135-147.
- P. Fragoso, Luis, J. . (2006). La formación de administradores en el nuevo entorno internacional. *Contaduría y Administración*, 220.
- Richards, E. B. (2010). La Administración de empleados internacionales. *Revista de Ciencias Económicas, Vol. 28, N° 1*, págs. 205-215.
- Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Sánchez Vidal, M.E.; Sanz Valle, R.; Barba Aragón, M.I. (2005). La repatriación de los trabajadores en la empresa internacional: propuestas de investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 209-224.
- Scott Snell, George Bohlander. (2013). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 16a. Ed.* México, DF.: Cengage Learning.
- Trudel, J. M. . (2009). International human resources management: a new challenge. . *Portuguese Journal of Management Studies 14 (2)*, 149-162.