

**¿Son los Adiestramientos Transculturales Indicadores del Éxito  
o Fracaso para la Adaptación de los Expatriados?**

Por:  
María Gabriela Hernández Martínez

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EN  
RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ

2010

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Rosario de los A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.  
Miembro, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Prof. Salvador Ramírez Seda, JD.  
Miembro, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Prof. José A. Frontera Agenjo, LL.M.  
Presidente, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Michael González Cruz, Ph.D.  
Representante Estudios Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Rosario de los A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.  
Decana Interina Asociada de Investigación  
y Asuntos Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

## **Abstract**

This investigation presents a critical and comparative analysis of the different types of transcultural training offered by four companies in Puerto Rico, when employees and their families are sent abroad. The organizations under study were: Cordis LLC., Microsoft, Integra Neurosciences, and Caribbean Forms Manufacturer. The main purpose was to define if the Human Resources Department of each organization identifies the need to develop and provide transcultural training to the expatriate and their family, to ensure the international assignment's success. For this reason, several expatriates of those organizations were interviewed as well as the Human Resources Managers.

According to the obtained results, the majority of the Human Resources Managers thinks the transcultural trainings, not only reduce the international assignment's failure, but also facilitate the expatriates and their family's adaptability to the new culture. However, just two of the companies under study develop and provide transcultural training to their expatriates before the international assignment begins. Regardless the expatriate received or not transcultural training, all the employees were successful in their international assignments. This might be a product of different factors, such as the cultural differences between the local country and the host country.

In general, it can be inferred that the vast majority of the organizations in Puerto Rico utilizes the international assignments in a very limited way. Those companies that do utilize them as a strategy or competitive advantage do not have structured training systems to ensure and warranty the expatriates and their family's adaptation to the new culture.

## Resumen

Esta investigación presenta un análisis crítico y comparativo de los diferentes adiestramientos transculturales ofrecidos por cuatro compañías en Puerto Rico, al momento de asignar a un empleado y su familia al extranjero. Las organizaciones bajo estudio fueron: Cordis LLC., Microsoft, Integra Neurosciences y Caribbean Manufacturer. El propósito principal fue definir si el Departamento de Recursos Humanos de cada organización identifica la necesidad de desarrollar y proveer adiestramiento transcultural al expatriado y su familia para asegurar el éxito de la asignación internacional. Por esta razón, varios expatriados y Gerentes de Recursos Humanos, de las organizaciones antes mencionadas, fueron entrevistados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los Gerentes de Recursos Humanos piensa que los adiestramientos transculturales no sólo reducen la probabilidad de fracaso de las asignaciones internacionales, si no que también facilitan la adaptación del expatriado y su familia a la nueva cultura. Sin embargo, sólo dos de las compañías bajo investigación desarrollan y proveen adiestramientos transculturales a sus expatriados, previo a la asignación. Independientemente que los expatriados recibieron o no adiestramiento, todos fueron exitosos en sus respectivas asignaciones. Esto es producto de diferentes factores, como es la diferencia cultural existente entre el país de origen y el país anfitrión.

En general, se puede inferir que la gran mayoría de las organizaciones en Puerto Rico utilizan las asignaciones internacionales de una manera muy limitada. Aquellas que si las utilizan como estrategia o ventaja competitiva, no cuentan con sistemas estructurados de adiestramiento para asegurar y garantizar la adaptación del expatriado y su familia a la nueva cultura y ser exitosos.

**Declaratoria de Derechos de Autor**  
© María Gabriela Hernández Martínez 2010

## **Dedicatoria**

Esta tesis, la cual representa un paso adelante en mi carrera profesional y personal, está dedicada principalmente a mis grandes maestros, mis padres. Simón y Luisa, quienes han sido el apoyo incondicional e infalible durante toda mi carrera, forman parte esencial del crédito y reconocimiento obtenido.

A mis hermanos, Ayoleida, Alexis, Javier y Martha Julia, quienes con sus interminables llamadas siempre me ofrecieron ese aliento para seguir adelante; pues la distancia nunca ha sido limitación para expresarnos el amor tan inmenso que nos tenemos.

A mi hijo, Pablo Andrés, quien con su incomparable sonrisa, me dio la energía y motivación para llegar a la meta.

Por último, y no menos importante, a mi querido esposo y mejor amigo, Alejandro. Este éxito se añade a los que ya tenemos y a los que faltan por alcanzar juntos.

## **Agradecimientos**

Deseo agradecer muy en especial a mis profesores de tesis, José Frontera, Rosario Ortíz y Salvador Ramírez, por ser mis mentores a lo largo de la carrera y de la investigación realizada. Gracias por sus valiosas recomendaciones y útiles consejos.

También, agradezco a todas aquellas personas que participaron y formaron parte de este estudio. Sin ellos, esta gran aportación al campo de Recursos Humanos no hubiera sido posible.

## Tabla de Contenido

Abstract.....	ii
Resumen.....	iii
Declaratoria de Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Tabla de Contenido.....	vii
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Apéndices.....	ix
Capítulo 1: Justificación.....	1
Capítulo 2: Revisión de Literatura.....	3
2.1 Corporaciones Multinacionales.....	3
2.2 Recursos Humanos Internacional.....	4
2.3 Expatriados y Asignaciones Globales.....	5
2.4 Adiestramiento Transcultural.....	8
Capítulo 3: Objetivos.....	14
Capítulo 4: Metodología.....	16
4.1 Limitaciones.....	17
Capítulo 5: Resultados.....	19
5.1 Expatriados.....	19
5.2 Gerencia de Recursos Humanos.....	25
Capítulo 6: Análisis e Interpretación de Resultados.....	29
Capítulo 7: Conclusión.....	34
Capítulo 8: Recomendaciones.....	38
8.1 Recomendaciones para las Empresas.....	38
8.2 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	39
Referencias.....	40
Apéndices.....	42

## Lista de Figuras

Figura 1: Asignación de empleados en el extranjero.....	20
Figura 2: Adiestramiento transcultural para expatriado previo al traslado.....	21
Figura 3: Adiestramiento transcultural recibido.....	22
Figura 4: Estructura de adiestramiento transcultural.....	23
Figura 5: La asignación de empleados en el extranjero.....	26
Figura 6: Recursos Humanos ofrece adiestramiento transcultural .....	27

## Lista de Apéndices

Apéndice 1: Carta de autorización de Comité para la Protección de Seres Humanos en la Investigación.....	43
Apéndice 2: Cuestionario – Expatriados.....	45
Apéndice 3: Cuestionario – Gerencia de Recursos Humanos.....	50
Apéndice 4: Consentimiento Informado.....	54
Apéndice 5: Carta de Autorización para las Empresas bajo Estudio.....	56

## Justificación

Actualmente, el mundo de los negocios está en constante cambio para ajustarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, ya sea innovando en productos y servicios, mejorando los ya existentes, desarrollando procesos, reduciendo costos, utilizando tecnología más avanzada, identificando e incursionando en nuevos mercados, entre otras estrategias. Muchas empresas han identificado la oportunidad de elaborar y mercadear sus productos y servicios en otros países. De aquí se desprende la necesidad de movilizar capital humano desde las empresas matrices a sus respectivas subsidiarias, con el propósito de trasladar e implementar sus políticas, procedimientos y procesos. Este traslado presenta grandes retos que deben ser tomados en consideración, tales como la adaptación de los expatriados a sus asignaciones internacionales.

Las asignaciones globales representan una estrategia y una ventaja competitiva para las organizaciones. Sin embargo, éstas conllevan unos costos exorbitantes, los cuales pueden incluir: el salario base, tomando en consideración las fluctuaciones en la divisa, la tasa de inflación y los cambios en el costo de vida; educación para los hijos; gastos de relocalización, los cuales pueden abarcar empaque, envío y almacenamiento temporal de bienes; beneficios especiales, como viajes varias veces al año o traslado en caso de emergencia al país de origen, membresía de clubes, seguridad, entre otros. Esta es la razón por la cual las compañías deben asegurarse de maximizar las asignaciones internacionales, reduciendo la probabilidad de fracaso en las mismas.

Existe evidencia empírica, la cual demuestra que una de las razones principales para el fracaso o terminación prematura de las asignaciones internacionales, se debe a la incapacidad del expatriado y su familia de adaptarse a una nueva cultura. Estos estudios aseguran que adiestramientos transculturales bien estructurados pueden facilitar el ajuste del expatriado y su

familia al nuevo país asignado. Sin embargo, dicha información se basa en investigaciones realizadas en Estados Unidos y otros países; no en Puerto Rico. De aquí se desprende la importancia de este estudio: es una de las primeras investigaciones formales realizadas en Puerto Rico que pretende definir si existe, o no, relación entre el éxito de las asignaciones internacionales dada la existencia de adiestramientos transculturales formales. Con esta información, las empresas establecidas en Puerto Rico podrán desarrollar iniciativas de Recursos Humanos Internacional, las cuales incrementen la probabilidad de éxito en sus asignaciones internacionales al momento de expandir sus operaciones a otros países, convirtiendo los costos de llevar a cabo la asignación global en una inversión y no en un gasto operacional para la organización.

## Revisión de Literatura

Las organizaciones deben globalizarse o morir. Para que muchas empresas crezcan en el ambiente económico doméstico de la actualidad deben expandirse al extranjero porque, con frecuencia, el mercado está saturado en su país de origen. Según Koontz y Weihrich (2007), aunque las operaciones de negocios se han realizado a una escala internacional durante muchos años, los negocios internacionales tienen una mayor visibilidad e importancia en años recientes debido al crecimiento de las grandes corporaciones multinacionales.

Las corporaciones multinacionales son aquellas que ubican sus oficinas principales en un país, pero operan en muchos otros. Dichas corporaciones tienen varias ventajas sobre las empresas con una orientación nacional. Obviamente, las corporaciones multinacionales pueden tomar ventaja de las oportunidades de negocios en muchos países diferentes. También, pueden obtener dinero para sus operaciones en todo el mundo. Además, las empresas multinacionales se benefician al poder establecer medio de producción en países donde sus productos pueden elaborarse de una manera más eficaz y eficiente. Las compañías que realizan operaciones mundiales a veces tienen un mejor acceso a recursos naturales y materiales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales. Finalmente, las grandes compañías multinacionales pueden reclutar administradores y otro tipo de personal a partir de una bolsa de trabajo mundial (Koontz y Weihrich, 2007).

La globalización del mercado ha generado retos especiales de Recursos Humanos que perdurarán durante gran parte de este siglo. Sin embargo, como bien establecen Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008), algunas personas disfrutan la emoción de vivir y trabajar en el extranjero. Pero por el contrario, otras prefieren no trabajar en otros países, particularmente si éstos perciben la asignación como una a largo plazo o permanente.

El estudio de la administración internacional se concentra en las operaciones que realizan las empresas internacionales en los países anfitriones. Se preocupa por los problemas administrativos relacionados con el flujo de las personas, de bienes y de dinero, con el objetivo final de una mejor administración en aquellas situaciones que implican el cruce de fronteras nacionales (Koontz y Weihrich, 2007).

La Administración Global de Recursos Humanos es el uso de Recursos Humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin considerar los límites geográficos (Mondy y Noe, 2005). Los autores Denisi y Griffin (2001), expresan que muchos expertos aseguran que lo que diferencia a la Administración de Recursos Humanos Local de la Administración Recursos Humanos Internacional es la complejidad que envuelve el operar en diferentes países, con diferentes culturas, políticas, leyes y regulaciones. Operar en diferentes países significa que los individuos deben trabajar con diferentes gobiernos, diferentes sistemas legales, bajo diferentes condiciones económicas, y con gente de diversas culturas y valores.

Generalmente, la Administración de Recursos Humanos resulta más complicada para las compañías internacionales que para sus contrapartes domésticas debido a las diferencias en el ambiente y retos organizacionales. Por ejemplo, los estilos de liderazgo y las prácticas gerenciales varían significativamente de un país a otro. Frecuentemente, estas diferencias causan dificultades entre las personas en diferentes unidades; o sea, entre la compañía matriz y la subsidiaria local (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008). Según Koontz y Weihrich (2007), el contacto entre la matriz y el país anfitrión se ve afectado por varios factores; algunos de ellos son unificadores, mientras que otros pueden causar conflictos. Las influencias unificadoras ocurren cuando la matriz proporciona y comparte conocimientos técnicos y administrativos; de esta manera, asiste a la compañía anfitriona en el desarrollo de recursos humanos y

materiales. Además, la matriz y la empresa ubicada en el país anfitrión pueden encontrar ventajosa la integración con base en una organización global. Sin embargo muchos factores pueden causar conflictos entre la matriz y el país anfitrión. Las diferencias socio-culturales pueden conducir a fallas en la comunicación y a los malos entendidos subsecuentes. Incluso Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008) establecen que resulta preocupante que dichas diferencias pueden convertir a un gerente local excelente en un gerente ineficiente al asignarlo en una tarea internacional. Además, los mercados laborales varían dramáticamente en la mezcla de empleados que los componen, los costos y la productividad. Las leyes laborales requieren que las empresas ajusten sus prácticas de contratación y despido, así como sus estándares en el área de trabajo. Finalmente, resulta complicado el convencer a un ejecutivo que acepte una asignación internacional lejos de casa, debido a sus obligaciones familiares. Como consecuencia, las compañías deben desarrollar programas especiales de reclutamiento, adiestramiento, compensación, transferencia y retención especiales para lograr que estos ejecutivos acepten tales asignaciones (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008).

Un expatriado es un empleado que no es ciudadano del país en el que se ubica la operación de la empresa (o subsidiaria), pero que es ciudadano del país donde la organización tiene sus oficinas generales (Mondy y Noe, 2005). De igual forma, Angelo S. Denisi y Ricky W. Griffin (2001) definen al expatriado como un empleado que es colocado en una asignación fuera de su país de origen. Tradicionalmente, la mayoría de los expatriados pertenecen al país donde se encuentran las oficinas centrales y son asignados por ésta para gerenciar operaciones en el extranjero. De acuerdo a Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008), un expatriado es aquel empleado que deja su país de origen para vivir y trabajar en otro.

Hoy en día, las organizaciones utilizan asignaciones internacionales para lograr alcanzar uno o más de los siguientes objetivos:

1) Las asignaciones internacionales son un elemento clave en el desarrollo de equipos gerenciales que están globalmente enfocados y son globalmente competentes.

2) Las asignaciones de los expatriados promueven altos niveles de coordinación y control entre las unidades del negocio. Esto es importante, especialmente, cuando una organización se internacionaliza al adquirir o establecer facilidades de mercadeo y producción en áreas dispersas y luego, las integra con el resto del negocio. Los expatriados poseen conocimiento sobre cómo opera la organización en general, cuáles son las metas a largo plazo y los recursos disponibles para solucionar problemas, sin tener que duplicar esfuerzos.

3) Las compañías internacionales requieren altos niveles de comunicación interna, tanto compartir como intercambiar información, debido a las distancias geográficas, diversidad cultural, condiciones complejas de oferta y demanda, y otras presiones similares. El compartir la información es un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas de forma efectiva. Mientras que el e-mail y otros desarrollos tecnológicos facilitan el contacto interpersonal, las asignaciones globales proveen la oportunidad de trabajar mano a mano y desarrollar relaciones de colaboración y confianza durante un periodo de tiempo (Denisi y Griffin, 2001).

De acuerdo a Evans, Pucik y Barsoux (2002) la expatriación es utilizada como una estrategia de las empresas para evitar las patologías de la centralización excesiva. Las decisiones pueden ser tomadas localmente pero con la perspectiva global. Además, los estándares de la empresa matriz son transferidos al extranjero a través de los expatriados. Y la movilidad promueve la difusión de valores compartidos - un elemento clave para la integración global.

Evans, Pucik y Barsoux (2002) establecen, además, que el costo de los expatriados puede incrementar de dos a cuatro veces, dependiendo del país donde se lleve a cabo la asignación. Dicho argumento es apoyado por Mondy y Noe (2005), ya que estos afirman que los expatriados cuestan de dos a tres veces más de lo que costarían si ocuparan un puesto similar, pero a nivel local. Manejar programas de asignaciones internacionales de forma efectiva añade valor estratégico y representa una ventaja competitiva para las organizaciones, pero también puede representar una gran “fuga” de dinero, sobre todo cuando se fracasa en las mismas. Para los gerentes y profesionales expatriados, la situación es más compleja que simplemente pagar tasas de compensación al mismo nivel o ligeramente por arriba del nivel de la tasa del país anfitrión. Incluso cambios leves en el valor del dólar estadounidense pueden generar ajustes en la compensación de los expatriados. Además, los paquetes de compensación de expatriados deben cubrir los costos adicionales de vivienda, educación para los hijos y transporte anual a casa para ellos y los miembros de su familia. Pueden incluir primas de servicio en el extranjero, permisos de reubicación y mudanza, ajustes por el costo de vida y pagos de nivelación fiscal. Con relación de nivelación fiscal, los ciudadanos estadounidenses que viven en el extranjero pueden excluir hasta 70,000 dólares de ingresos percibidos en el extranjero. También se otorgan créditos contra impuestos sobre ingresos estadounidenses por una parte de los impuestos sobre ingresos extranjeros que pagan los expatriados estadounidenses después del nivel de 70,000 dólares. Todo estos factores hacen que la compensación sea extremadamente compleja (Denisi y Griffin, 2001).

A pesar de los altos costos que conlleva el asignar empleados a subsidiarias en el extranjero, el éxito de la asignación no está determinado por estos. Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008) definen el fracaso de la asignación internacional como el regreso prematuro del expatriado a casa, debido al desempeño pobre en su trabajo. Las terminaciones prematuras de las asignaciones globales representan una problemática particular para las

organizaciones dado los altos costos de relocalización en el extranjero (Caligiuri, Hyland, Joshi y Bross, 1998). Se estima que de un 10 a un 20 por ciento de los expatriados fracasan en sus asignaciones internacionales (Denisi y Griffin, 2001). Para Evans, Pucik y Barsoux (2002) es un 40 por ciento la cifra que constituye el fracaso en las asignaciones globales. Según otros estudiosos del tema, para los 1980s se reportó que entre un 16 a un 40 por ciento de todos los empleados norteamericanos enviados a asignaciones a países más desarrollados, regresaban prematuramente de su asignación; y casi un 70 por ciento de los empleados enviados a países en desarrollo fracasaban en las mismas. El costo promedio por fracaso puede ser tan alto como tres veces el salario doméstico anual del expatriado más el costo de relocalización. Los costos directos de cada fracaso pueden alcanzar fácilmente un millón de dólares si se le añaden el tiempo y dinero gastado en la selección, visitas previas a la nueva localidad y la pérdida de productividad del expatriado. Finalmente, un costo incalculable son las implicaciones personales del fracaso profesional de un ejecutivo con alto desempeño, potencial de liderazgo y seguridad en sí mismo (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008).

Las organizaciones están reconociendo que los empleados expatriados y sus familias enfrentan situaciones y presiones especiales que deben prepararlos por medio de actividades de capacitación y desarrollo para que puedan manejarlas. Los mismos deben recibir un programa de orientación eficaz y un programa de capacitación de readaptación. Además, a los empleados se les debe administrar un programa de desarrollo continuo. La orientación antes de realizar el cambio implica la capacitación y familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida, y las costumbres y características locales (Mondy y Noe, 2005). Debido al incremento en la utilización de asignaciones internacionales, el adiestramiento no debería ser considerado un programa que sólo se ofrece una vez, si no un esfuerzo de por vida (según la duración de la asignación) para aprender sobre otras culturas. De hecho, Barret (2009) recomienda proveer completo apoyo al expatriado, tanto en aspectos

físicos como psicológicos. En muchos casos, las dificultades que enfrentan los expatriados se les han atribuido a los programas de adiestramiento inadecuados (Denisi y Griffin, 2001). El éxito de una asignación está asociado con un proceso de selección cuidadoso junto con un programa de adiestramiento antes de la partida del expatriado y el apoyo proveído por la compañía multinacional (Kealey y Potheroe, 1996).

Además de la complejidad legal de operar internacionalmente, según Denisi y Griffin (2001) existen otros factores que afectan el nivel de dificultad de la Gerencia de los Recursos Humanos Internacional, como son las diferencias culturales. Varios estudios han demostrado que la cultura afecta las políticas y prácticas de la Gerencia de Recursos Humanos; una de las principales razones para el fracaso de las asignaciones internacionales es el choque cultural o la incapacidad del expatriado para ajustarse a diferentes ambientes culturales. Evans, Pucik y Barsoux (2002) añaden que la incapacidad de sobrellevar situaciones estresantes y la falta de habilidad para comunicarse con otras personas de diferentes culturas son las razones más frecuentes por las que el expatriado fracasa prematuramente en su asignación. Además de la incapacidad de la esposa y de la familia para ajustarse a un país nuevo. Es por esto que, según Barret (2009), además de proveer información al expatriado, es sumamente útil incluir en la orientación a la pareja para que se sienta parte del proceso. Esto se debe a que uno de los problemas más comunes que se presentan al momento de trabajar en el extranjero es cuando el expatriado se siente feliz, pero su compañero (a) desea regresar a casa. Involucrarlos en el adiestramiento antes de la asignación los hará sentir incluidos.

Según un artículo escrito por Tung (1981), que examina las terminaciones prematuras de los expatriados, encontró que la incapacidad, tanto de la esposa como la del expatriado, para ajustarse al nuevo país es una de las razones más comunes para el fracaso de las asignaciones internacionales. De igual manera, Forster (1992) expone que toda la familia del expatriado

(esposa(o) e hijos) causa un impacto en el resultado de la asignación de este. O sea que, el éxito de la asignación global no solo es función del expatriado en sí, sino que también es función de la esposa y de los hijos. Evans, Pucik y Barsoux (2002) establecen que la familia del expatriado produce un impacto en su disponibilidad para relocalizarse y alcanzar buenos resultados en la asignación. La mayoría de los estudios resaltan la importancia del bienestar de la familia, esposa(o) e hijos, sin embargo esto no es prioridad en las culturas occidentales, aunque es una de las razones principales para la partida prematura del expatriado. Varias investigaciones demuestran que cuando las organizaciones solicitan la opinión de la esposa(o) sobre la expatriación, éste se encuentra más dispuesto a ajustarse en la nueva cultura.

Por su parte, Forster (1997) destaca varias posibles implicaciones por las cuales el expatriado no se ajusta culturalmente al ambiente, entre estas se encuentran: desempeño inadecuado, estrés psicológico, efectos negativos de parte de la familia del expatriado y las repercusiones a largo plazo debido a la repatriación en caso de fracasar en la asignación. Sin embargo, es esencial preparar a la familia para vivir en el extranjero mediante adiestramientos transculturales e idiomas, otras orientaciones y hasta visitas previas al lugar de la asignación. Incluso, el expatriado debe ser expuesto a una evaluación psicológica para reducir la brecha que puede existir entre las expectativas del expatriado y la realidad. Entender esto ayuda a minimizar el choque cultural (Barret, 2009). Aunque el adiestramiento previo a la asignación puede resultar muy costoso, los costos que le puede ocasionar a la empresa la falla del expatriado en su asignación, son mucho mayores. Se ha encontrado que los adiestramientos transculturales reducen la severidad del choque cultural y el tiempo necesario para que los gerentes se ajusten a la nueva cultura. Y así, alcanzar la habilidad cultural, volviéndose más efectivos y productivos en sus asignaciones (Ashamalla, 1998). Según Evans, Pucik y Barsoux (2002) varios estudios demuestran que sólo la minoría de las empresas ofrece algún tipo de adiestramiento antes de salida del expatriado. A pesar de que las empresas

reconocen los beneficios potenciales de los adiestramientos transculturales, este tipo de iniciativa no es proveído por las mismas. Aquellas que si ofrecen este tipo de adiestramiento, sólo limitan sus esfuerzos a una sesión breve donde se discute información limitado sobre las condiciones políticas, económicas y sociales del país anfitrión.

Tradicionalmente, las empresas enfocaban la falta de adaptación del expatriado al nuevo ambiente como principal razón para su fracaso. La incapacidad del expatriado para adaptarse a la asignación en el extranjero es constantemente relacionada con la ausencia de destrezas culturales y sensibilidad cultural del mismo. Recientemente, las compañías han cambiado su enfoque hacia la dificultad de adaptación de la esposa o esposo y la familia (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008). Los programas de adiestramiento deben integrar tanto a los expatriados como a su familia, particularmente en aquellas culturas donde la mujer es excluida culturalmente de realizar ciertas actividades durante el día (Denisi y Griffin, 2001). La preparación y adiestramiento de la familia, por lo menos para la esposa(o), merece la misma atención que el adiestramiento y preparación del expatriado. Generalmente los esposos son los que están más expuestos a la cultura local; el aprender el idioma podría facilitar su ajuste al nuevo país (Evans, Pucik y Barsoux, 2002). Investigaciones realizadas demuestran que una asignación internacional es más estresante para la familia que para el expatriado. Por consecuencia, la causa principal para el fracaso del expatriado es la incapacidad de la esposa(o) para adaptarse al nuevo país (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008).

De acuerdo a Ashamalla (1998), los adiestramientos transculturales y de idiomas extranjeros son cruciales para proveer conocimiento, destrezas y actitudes necesarias para que el expatriado pueda sobrellevar el choque cultural que generalmente experimenta al momento de llegar al país donde es asignado. Dichos adiestramientos, además, ayudan a fomentar la apreciación de las normas sociales, los estándares éticos de la región y desarrollar respeto y

confianza por los colegas locales. De esta manera, evita que el expatriado cometa errores y experimente situaciones embarazosas. No existe una metodología específica para los adiestramientos transculturales, sin embargo estos deben incluir ciertos asuntos a considerarse, como son: 1) Identificar las formas en que la cultura puede afectar las relaciones laborales. 2) Entender las diferencias puede resultar en trabajo de equipo y productividad. 3) Revisar los valores y supuestos del país donde se encuentra la empresa matriz, considerando factores tales como: individualismo/colectivismo, poder/distancia, comunicación e identidad; y cómo estos valores y supuestos se comparan con aquellos del país anfitrión. 4) Proveer un foro para que los expatriados aprecien su propio rol y el proceso de globalización de la firma. 5) Proveer información básica sobre la historia del país anfitrión, su patrimonio, religión, normas sociales, ideología política, condiciones económicas, demografía, costumbres y condiciones de vida.

Denisi y Griffin (2001) establecen otros criterios que deben ser resaltados en los adiestramientos transculturales. Estos son: 1) Comunicación-el expatriado necesitará entender y comunicarse de forma verbal y no verbal para interpretar las preocupaciones y motivaciones de los demás. 2) Toma de decisiones-tendrá que desarrollar conclusiones y tomar acción en base a información inadecuada, poco confiable y confusa. 3) Compromiso-tendrá que involucrarse en relaciones e inspirar confianza a los otros. 4) Ideales-el expatriado tendrá que valorar las causas y los objetivos de otros que provienen de una cultura totalmente diferente. 5) Solución de problemas-tendrá que trabajar para alcanzar unas metas en común.

Los adiestramientos transculturales tienen el propósito de sensibilizar a los expatriados para que aprecien la oportunidad de trabajar en otros países, inculcándoles una mentalidad más abierta a diferentes ideas, actitudes y creencias. Sin embargo, investigaciones demuestran que muchos gerentes reciben muy poco adiestramiento antes de partir a su asignación. De hecho, gran cantidad de ellos se preparan para su asignación durante el vuelo hacia su

nuevo hogar, por medio de reportes y otros recursos. Es sumamente común que las empresas multinacionales fallen en la tarea de adiestrar a sus expatriados potenciales por la incertidumbre de no conocer la mejor forma de hacerlo (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2008).

## Objetivos

Esta investigación tiene como propósito principal contribuir en el desarrollo y mejoramiento de las prácticas en el campo de Recursos Humanos Internacional de las organizaciones establecidas en Puerto Rico, al manejar asignaciones en el extranjero de empleados locales.

Para este fin, se seleccionaron cuatro compañías, las cuales han tenido y tienen la experiencia de expatriación de Puerto Rico hacia otros países y viceversa. En este caso en particular, las empresas seleccionadas fueron: Microsoft, Caribbean Forms Manufacturer, Integra Neurosciences y Cordis, LLC. El objetivo es identificar si dichas organizaciones proveen, o no, adiestramientos transculturales a sus expatriados, si estos incluyen capacitación para la familia y cuan relevantes fueron, o no, para el éxito de la asignación en el extranjero. En el caso de que si provean adiestramientos, se definió el tipo de adiestramiento que ofrecen; o sea, si comienza antes de la expatriación, si utilizan la estrategia de realizar una visita del expatriado y su familia al nuevo país antes de que comience la asignación, los aspectos que se enfatizan durante el adiestramiento, la duración, el seguimiento, entre otros.

La información recopilada de las empresas seleccionadas sirvió como marco de referencia para establecer si existe, o no, relación entre el fracaso o éxito de una asignación internacional de compañías establecidas en Puerto Rico dado que se provea un adiestramiento transcultural formal, o no, tomando en consideración los efectos positivos o negativos, los cuales podrían conllevar la presencia o ausencia de capacitación transcultural de la familia. Con esta información, se condujo un análisis comparativo entre las todas organizaciones seleccionadas, en cuanto a la existencia de adiestramientos transculturales, la estructura de los mismos y el efecto que estos podrían causar en el éxito o fracaso de las asignaciones globales.

Compañías multinacionales o empresas, las cuales estén considerando expandir sus operaciones, implementar nuevos procesos, llevar a cabo nuevos proyectos por medio de expatriados puertorriqueños en el extranjero o viceversa, se verán beneficiadas con esta información al momento de ejecutar asignaciones internacionales ya que podrán crear, mejorar e implementar sus procedimientos de Recursos Humanos Internacional, de forma efectiva para asegurar el éxito de sus operaciones.

## **Metodología**

Como fue mencionado anteriormente, el estudio realizado investiga la manera en que varias empresas en Puerto Rico preparan, adiestran y hacen uso de sus expatriados para la adaptación de estos y su familia a las asignaciones internacionales.

El departamento de Recursos Humanos de cualquier organización es una unidad, la cual constantemente está trabajando con situaciones planificadas e imprevistas, información confidencial de políticas, procesos y procedimientos propios de la organización, generalmente con restricciones de tiempo. Cordis LLC., Integra Neurosciences, Caribbean Forms Manufacturers y Microsoft no son una excepción. Es por esto que, para realizar el estudio de forma eficiente, el investigador coordinó con los departamentos de Recursos Humanos de las respectivas empresas bajo investigación citas que fueron gestionadas con suficiente tiempo de anticipación. Se realizaron de dos a tres citas por cada compañía, según cada caso en particular. En la primera se planteó y explicó el propósito de la investigación, fundamentado con la propuesta realizada. Se solicitó aprobación, para realizar la misma, a través de una carta dirigida al Departamento de Recursos Humanos. En el caso de Caribbean Forms Manufacturer, Cordis LLC y Microsoft, se distribuyeron los instrumentos de investigación por medio de correo electrónico. En Integra Neurosciences, se coordinó la siguiente visita para administrar las herramientas de investigación. Durante la segunda cita se proveyó el instrumento de investigación y se coordinó una tercera cita. En la última cita, se recogieron los instrumentos de investigación; se agradeció la cooperación y todas las gestiones realizadas de parte de cada uno de los participantes del estudio.

Para alcanzar los objetivos del estudio se utilizaron como instrumentos de investigación dos cuestionarios; uno para la Gerencia de Recursos Humanos y otro para los expatriados. Estos instrumentos fueron seleccionados ya que

permiten y facilitan el desarrollo de un análisis descriptivo y concreto de la función de Recursos Humanos bajo estudio. Los cuestionarios fueron debidamente validados y están constituidos de la siguiente manera: el cuestionario diseñado para la Gerencia de Recursos Humanos consta de diez preguntas cerradas o aseveraciones y tres preguntas abiertas con la finalidad de obtener la información más precisa posible. Por su parte, el cuestionario diseñado para los expatriados consiste de doce preguntas cerradas y cinco abiertas. Las preguntas cerradas o aseveraciones fueron construidas y tabuladas a base de la escala Likert. En las mismas, el encuestado tuvo la opción de escoger la respuesta que mejor describa su condición. El propósito de estos es adquirir datos relacionados a la experiencia del expatriado y su familia durante el proceso de preparación antes de la asignación, tipos de adiestramientos y capacitación formal recibida durante la misma, si alguna, y su desempeño y resultados en cuanto a la adaptación a la nueva cultura. De igual forma, los cuestionarios para la Gerencia de Recursos Humanos tuvieron el propósito principal de revelar el proceso de preparación del expatriado para su asignación internacional. Todo esto con la finalidad de obtener información más técnica en cuanto a los modelos de los adiestramientos, tiempo de duración, estrategias y métodos de enseñanza, los objetivos y la finalidad de los mismos, porcentaje de éxitos y fracasos de las asignaciones, entre otros.

Dado que los adiestramientos son parte de las estrategias organizacionales de las empresas, se presentaron varias limitaciones al realizar el estudio. Inicialmente, al momento de identificar organizaciones que participaran en la investigación, se encontró que muchas empresas en Puerto Rico no utilizan la expatriación como parte de sus estrategias. Varias de las que sí la utilizan, se reusaron en participar. La justificación de estas estaba fundada en que la información era estrictamente confidencial. Aún cuando se presentó la documentación pertinente, entiéndase Consentimiento Informado, Carta de Autorización del CPSHI (Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación) para realizar el estudio y Solicitud de Autorización de las

empresas, muchas respuestas fueron negativas. Este fue el caso de General Electric e Infotech Aerospace. En otras ocasiones, si la Gerencia de Recursos Humanos de ciertas empresas deseaba formar parte y solicitaba autorización de sus superiores o de las oficinas centrales, ésta era denegada; como sucedió con la empresa Axon. Por estas razones se completó la investigación con una muestra obtenida por conveniencia. Durante el proceso de investigación también se confrontaron otras limitaciones. La Gerencia de Recursos Humanos de Integra Neurosciences no ofreció información en las preguntas abiertas, al igual que varios empleados de Microsoft.

Una vez recopilada toda la información pertinente, se realizó un análisis crítico de cada empresa y un análisis comparativo entre las tres organizaciones bajo investigación.

## Resultados

### *Expatriados*

Como parte de la investigación realizada a empleados expatriados para fines de este estudio se encuestaron veinte personas en total, de las cuales dos pertenecían a la empresa Cordis LLC.; cuatro a Integra Neurosciences; cinco a Caribbean Forms Manufacturers; y nueve a Microsoft.

Los dos expatriados de Cordis, LLC. y dos de nueve empleados de Microsoft, coincidieron en que la asignación de empleados a tareas en el extranjero, no requiere ningún tipo de capacitación transcultural, para lograr el éxito de la misma. Por el contrario, la mayoría de los encuestados de la empresa Integra Neurosciences; todos los de Caribbean Forms, y poco menos de la mitad de los de Microsoft, opinaron que la asignación de empleados a tareas en el extranjero, requiere un programa de capacitación – adiestramiento transcultural – tanto para el expatriado como para su familia, para lograr el éxito de la misma. Solo una persona (empleado de Integra Neurosciences) de todos los encuestados opinó que la asignación de empleados a tareas en el extranjero, requiere de un programa de capacitación – adiestramiento transcultural – sólo para el expatriado, para lograr el éxito de la misma. Tres empleados de Microsoft indicaron que la asignación de empleados a tareas en el extranjero, requiere una orientación breve de la nueva cultura, para lograr el éxito de la misma (Ver Figura 1).

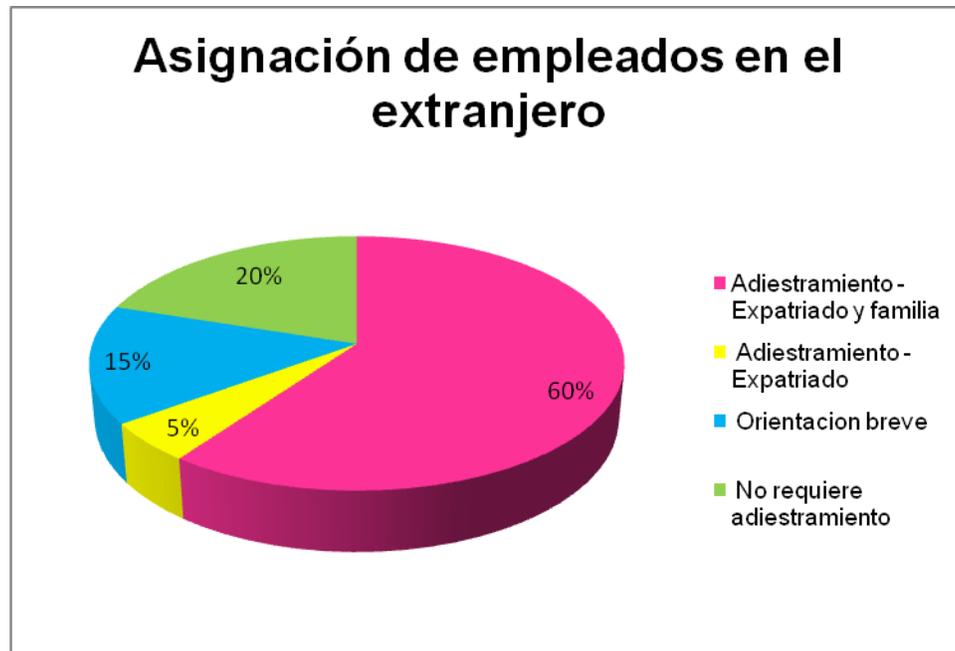


Figura 1

Sesenta y cinco por ciento de los expatriados aseguraron no haber recibido adiestramiento transcultural previo al traslado al nuevo país de la asignación. Sin embargo, todos los de Integra Neurosciences, dos de los nueve de Microsoft y uno de los empleados de Cordis, LLC. sí lo recibieron (Ver Figura 2).

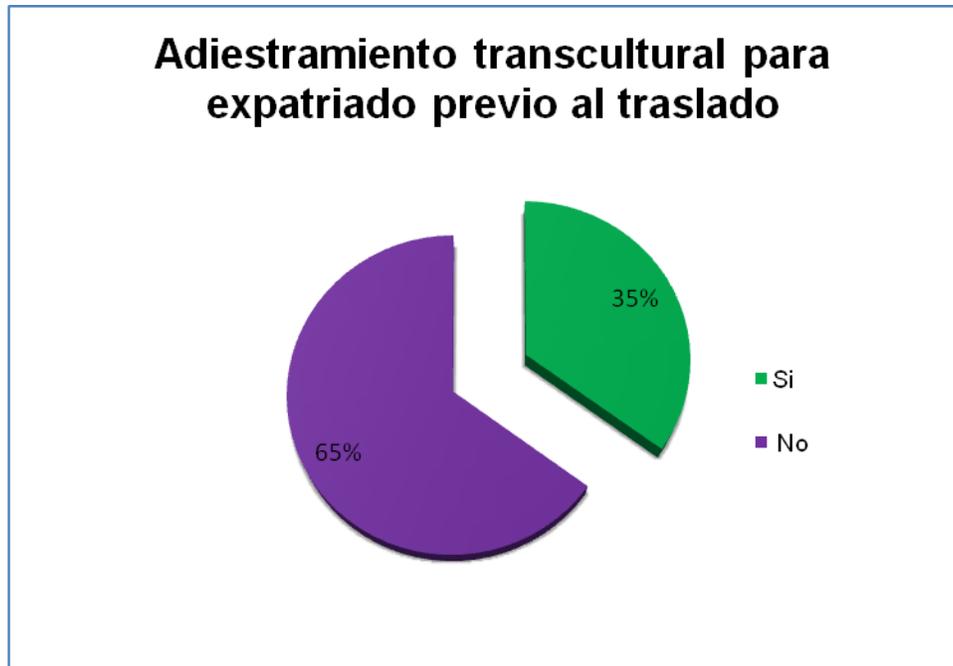


Figura 2

De las personas que recibieron adiestramiento transcultural (empleados de Integra Neurosciences y Microsoft), sólo dos expatriados de Microsoft coincidieron en que su familia recibió un adiestramiento transcultural previo al traslado al nuevo país de la asignación. Los demás expatriados confirmaron que su familia no lo recibió. Todos los empleados indicaron que el adiestramiento transcultural recibido fue específico según el país de la asignación. La mitad de los empleados encuestados de la compañía Integra Neurosciences aseguraron que el adiestramiento transcultural recibido ayudó a reducir significativamente el choque cultural y los preparó para la integración a la nueva cultura. Según la otra mitad, el adiestramiento transcultural recibido, no los preparó lo suficiente para reducir el choque cultural, ni para su integración a la nueva cultura. De los dos empleados de Microsoft que recibieron adiestramiento junto a sus familias, uno afirmó que el adiestramiento transcultural les ayudó a conocer y entender un poco de la nueva cultura; y para el otro, fue indiferente (Ver Figura 3).

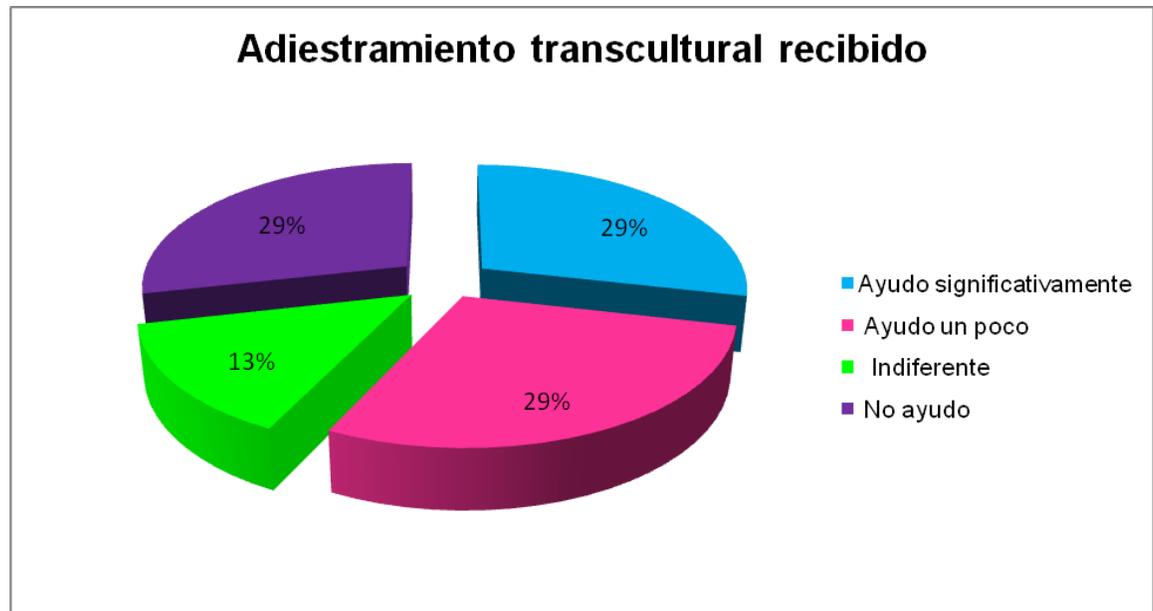


Figura 3

De acuerdo al expatriado de Cordis, LLC., quien recibió capacitación transcultural, el adiestramiento recibido incluía capacitación y familiarización con: la cultura, las costumbres y características locales; y la religión predominante en el nuevo país. Todos los expatriados de Integra Neurosciences expresaron que el adiestramiento transcultural recibido incluía capacitación y familiarización con el nuevo idioma, la cultura, las costumbres y características locales del nuevo país. El mismo, fue un programa de capacitación ofrecido antes de la asignación internacional. Y según los empleados de Microsoft, el adiestramiento transcultural incluía el nuevo idioma y la cultura del nuevo país. Dicho adiestramiento estaba basado en un folleto, el cual el expatriado y su familia leyeron antes de la asignación internacional (Ver Figura 4).

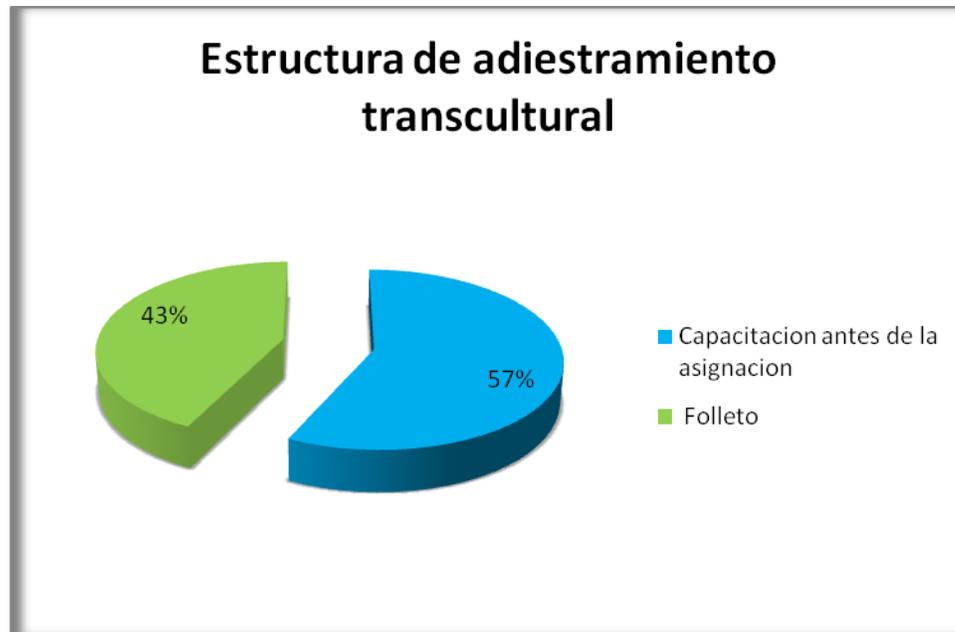


Figura 4

De todos los expatriados, sólo los empleados de Microsoft y sus familias realizaron visitas previas al lugar de la asignación como parte del adiestramiento transcultural.

La mitad de los empleados de Integra Neurosciences indicaron estar de acuerdo con que su asignación internacional fue completada con éxito, debido a que el adiestramiento transcultural los preparó para la nueva cultura. Sin embargo, un empleado de esta misma organización y el expatriado de Cordis, LLC., el cual recibió capacitación, estuvieron totalmente en desacuerdo. Para los de Microsoft fue indiferente. Solo un expatriado, de Integra Neurosciences, estuvo totalmente de acuerdo. Este mismo, consideró que la capacitación fue completa y bien estructurada. Para los expatriados de Microsoft fue indiferente. El empleado de Cordis, LLC. y más de la mitad de los empleados de Integra estuvieron en desacuerdo con dicha aseveración.

En cuanto a los países donde se realizaron las asignaciones globales, los empleados de Cordis, LLC. fueron asignados a Holanda e Italia, respectivamente. Las asignaciones de todos los expatriados de Caribbean Forms Manufacturer e Integra Neurosciences fueron en Puerto Rico. En el caso de Microsoft, los nueve expatriados encuestados tuvieron destinos variados y combinados. Dos expatriados fueron asignados a Estados Unidos; dos a Estados Unidos y El Salvador; dos a Estados Unidos y Argentina; uno a Estados Unidos y Gran Bretaña; uno a Irlanda y uno a Irlanda y Puerto Rico.

Solo tres empleados de Integra Neurosciences, dos de Microsoft y uno de Cordis, LLC., los cuales mencionaron haber recibido adiestramiento transcultural, contestaron las preguntas abiertas.

El empleado de Cordis LLC., asignado a Holanda, indicó que como parte del adiestramiento transcultural recibió un libro, el cual incluía algunas tradiciones locales del nuevo país. Además, recibió una orientación general al momento de arribar al país de la asignación. La misma, tuvo una duración de medio día. Esta persona consideró que dicho adiestramiento no fue eficiente, pues no abarcó aspectos relacionados al ambiente de trabajo, ética profesional, cultura organizacional y comportamientos.

Los expatriados de Integra Neurosciences coincidieron en que su adiestramiento transcultural estuvo basado en orientaciones básicas sobre características locales y culturales del nuevo país. La duración de la capacitación recibida fue de dos horas. Pero a diferencia del empleado de Cordis, LLC., estos afirmaron que el adiestramiento fue eficiente, debido a que ayudó a entender la cultura y costumbres del país anfitrión y facilitó la adaptación a la nueva cultura, costumbres y tradiciones. Sin embargo, también indicaron que pudo haber sido mejor y más estructurado; incluso dar participación a las esposas e hijos; y realizar visitas previas al nuevo país.

Como capacitación transcultural, los expatriados de Microsoft recibieron folletos, lecturas y asistencia en el proceso de mudanza. Dos de los empleados de Microsoft, los cuales no recibieron capacitación, indicaron que la ausencia de adiestramiento conllevó a que su transición fuera más difícil. Incluso, consideran que el proceso de expatriación no es fácil ni sencillo para el empleado y su familia. Otro empleado de esta misma empresa (asignado a Gran Bretaña y Estados Unidos) mencionó que aunque no le proveyeron un adiestramiento formal, le asignaron una persona para apoyarlo en el proceso de reubicación. Dicho apoyo fue basado en asistencia en la búsqueda de residencia, apertura de cuentas bancarias, familiarización con trámites requeridos localmente y recorrido de zonas adyacentes a la ubicación física de la oficina a la cual estaba asignado. El mismo añadió que se trasladó solo al nuevo país, sin familiares. Y resaltó que si su asignación hubiera sido acompañado de familiares, la necesidad de adiestramiento habría sido mayor.

Independientemente si recibieron o no adiestramiento transcultural, todos los expatriados encuestados completaron su asignación internacional con éxito, a pesar de las condiciones adversas, limitaciones y obstáculos enfrentados como mencionaron dos de los empleados de Microsoft y uno de Cordis, LLC., los cuales no recibieron adiestramiento y fueron asignados a Estados Unidos y El Salvador; e Italia, respectivamente.

### *Gerencia de Recursos Humanos*

Tanto para la Gerencia de Recursos Humanos de Integra Neurosciences, como para la de Caribbean Forms Manufacturers, la asignación de empleados a tareas en el extranjero representa una estrategia y una ventaja competitiva para las organizaciones. Microsoft considera que la asignación de empleados a tareas en el extranjero puede ser sustituida por avances tecnológicos, tales como: video conferencias, correos electrónicos, llamadas en conferencia, etc. (Ver Figura 5).



Figura 5

Las tres empresas, Integra Neurosciences, Caribbean Forms Manufacturer y Microsoft, entienden que los adiestramientos transculturales reducen la probabilidad de fracaso de los expatriados en sus asignaciones internacionales. Y a su vez, facilitan la adaptación del expatriado y su familia a la cultura del nuevo país. De igual manera, coincidieron en que una de las principales causas para el fracaso de las asignaciones internacionales es la

incapacidad del expatriado y su familia a adaptarse a la nueva cultura. Para la Gerencia de Microsoft, otra causa para el fracaso es que el estilo de gerenciar del expatriado no esté alineado con la cultura del país anfitrión.

De estas tres organizaciones bajo estudio, sólo Caribbean Forms Manufacturer no ofrece adiestramiento transcultural a sus expatriados. Microsoft e Integra Neurosciences afirmaron que proveen adiestramientos transculturales específicos, según el país de la asignación (Ver Figura 6).

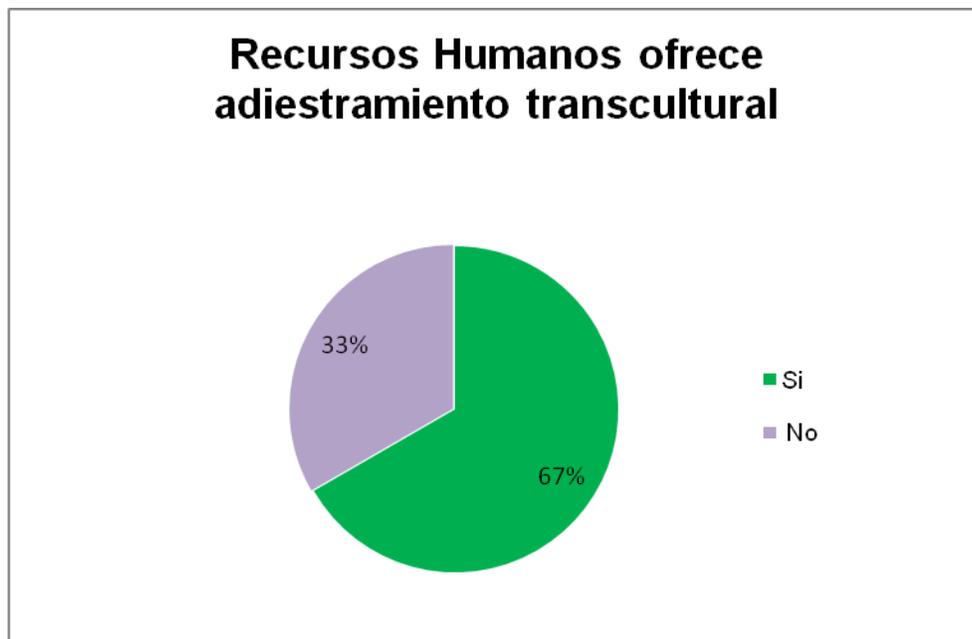


Figura 6

La capacitación a expatriados de Integra Neurosciences incluye: el nuevo idioma, la cultura y las características locales del país anfitrión. La de Microsoft abarca lo siguiente: el nuevo idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida y económicas, las costumbres y normas sociales del país anfitrión.

Ambas empresas, Microsoft e Integra Neurosciences adiestraron a sus expatriados antes de la asignación internacional. Pero sólo Microsoft incluyó

visitas previas al lugar de la asignación como parte de dicha capacitación. El programa proveía una introducción, tanto al expatriado como a su familia, a la cultura del país anfitrión.

La Gerencia de Recursos Humanos de Microsoft considera la incapacidad de adaptación del empleado y su familia la razón principal para el fracaso de las asignaciones internacionales. De igual forma, la aseguró que los adiestramientos transculturales son de suma importancia, debido a que si no son ejercidos, la posibilidad de fracaso es muy alta. De hecho, afirmó que un elemento efectivo es que especialistas (expertos) del tema manejen los adiestramientos. Por esto, el programa de capacitación de expatriados de dicha empresa, es subcontratado a terceros.

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Antes de comenzar el análisis e interpretación de los resultados, es necesario hacer la aclaración de varias condiciones encontradas mientras se llevaba a cabo la investigación.

Como se menciona en la metodología de este estudio, una de las limitaciones que se enfrentaron fue la poca población de expatriados en Puerto Rico. Se debe tener presente que la condición de Puerto Rico, en términos de territorio, es diferente a la mayoría de los países del mundo. Es posible que por el hecho de que Puerto Rico es denominado un Estado Libre Asociado, las empresas entiendan que la movilidad de recursos de Estados Unidos a Puerto Rico, y viceversa, no sea considerada una expatriación formal. Sin embargo, varias de las personas encuestadas fueron asignadas tanto a Puerto Rico, como a Estados Unidos; pero no tenemos los datos pertinentes al país de origen. Existe la posibilidad que dichos empleados no hayan completado un proceso de repatriación, si no que continuaron otra asignación internacional consecutiva.

El Departamento de Recursos Humanos de una organización, junto a otras áreas funcionales dentro de las empresas, es el principal encargado de crear e implementar todas aquellas estrategias que propicien y fomenten el desarrollo del empleado, como es el área de adiestramiento.

Según los datos obtenidos como parte de los resultados de esta investigación, existe una inconsistencia entre lo que, teóricamente, el personal de Recursos Humanos considera efectivo y las prácticas que llevan a cabo. La Gerencia de Recursos Humanos de Caribbean Forms Manufacturer opinó que la asignación de empleados a tareas en el extranjero representa una estrategia y una ventaja competitiva para las organizaciones y, a su vez, considera que los adiestramientos transculturales reducen la probabilidad de fracaso de los expatriados en sus asignaciones internacionales. Sin embargo, no desarrollan ni

proveen ningún tipo de capacitación para el personal expatriado. Esto puede ser consecuencia de los principios y cultura organizacional de la alta gerencia y propietarios de dicha empresa. Pero lo que resulta sorprendente es que, aún cuando los expatriados son transferidos a sus nuevas asignaciones sin capacitación alguna, todos coincidieron en que completaron sus asignaciones con éxito. Incluso, la mayor parte de los expatriados opinaron que la asignación de empleados a tareas en el extranjero requiere un programa de capacitación – adiestramiento transcultural – tanto para el expatriado como para su familia, para lograr el éxito de la misma.

Se debe considerar que para fines investigativos se tomó en cuenta el país de la asignación, pero no el de origen. O sea que el que los expatriados de Caribbean Forms Manufacturer hayan resultado exitosos en sus respectivas asignaciones puede deberse a que el impacto o choque cultural con el nuevo país no haya sido tan significativo. Para esto, se debe estudiar si el país de origen comparte similitudes, culturalmente hablando, con el país anfitrión.

Otra inconsistencia se desprende de la empresa Microsoft, inconsistencia con lo expresado por parte de la Gerencia de Recursos Humanos versus lo indicado por la mayoría de los expatriados y por la estructura de sus adiestramientos. Según los gerenciales de Microsoft, la empresa desarrolla y provee adiestramientos transculturales a los expatriados pero, sorprendentemente, solo dos de los nueve empleados encuestados fueron preparados bajo el concepto de adiestramiento transcultural. Esto quiere decir que no es un proceso estandarizado al momento de asignar a un empleado al extranjero. Siendo más enfáticos en este punto, además de no administrar programas estructurados de adiestramiento a todos los expatriados, solamente a un expatriado se le asignó apoyo adicional que estuvo presente en su reubicación.

Para establecer las razones por las cuales las compañías no se mantienen consistentes al momento de ofrecer adiestramiento transcultural a sus empleados se deben contemplar diversas variables. Entre ellas, por ejemplo, el país de origen (igual que en el caso de Caribbean Forms Manufacturer), el tiempo de notificación y preparación que conlleva para que el empleado sea reubicado, el puesto que ocupa el expatriado o al que fue asignado, la duración de la asignación, proyectos simultáneos que estén trabajando, tanto los empleados como el personal de la Gerencia de Recursos Humanos (limitación de tiempo disponible entre tareas).

De acuerdo a la percepción de los empleados expatriados de Microsoft, los cuales sí recibieron adiestramiento junto con sus familias, la capacitación les fue indiferente. Esto podría estar directamente relacionado con el tipo de preparación; pues sólo recibieron folletos y lecturas relacionadas a la cultura del nuevo país. Este método de adiestramiento es muy poco efectivo y estructurado, debido a que no existe mecanismo para asegurarse que el expatriado y su familia lean el material provisto antes de la asignación. Y en el caso de que si lo haga, no presenta un foro interactivo adecuado para aclarar dudas o preguntas que puedan surgir durante el proceso. Aprender un nuevo idioma, es sumamente complicado como para hacerlo de forma autodidáctica. También se puede resaltar la ausencia de capacitación continua durante y después de la asignación (repatriación). Como consecuencia de dicha ausencia, el Departamento de Recursos Humanos no puede monitorear el progreso o rezago del expatriado y su familia, en cuanto a su adaptación se refiere. Por lo tanto, esto impide que la Gerencia de Recursos Humanos visualice la necesidad de desarrollar e intervenir con programas de seguimiento para asegurar la adaptación eficaz del expatriado y su familia a la nueva cultura.

Por los resultados obtenidos, se interpreta que las prácticas de la Gerencia de Recursos Humanos de Cordis, LLC. y Microsoft no son muy diferentes. Al igual que Microsoft, Cordis proveyó un libro con información de

tradiciones locales al expatriado, como adiestramiento. Con la diferencia que ésta incluyó una orientación general del nuevo país, en el nuevo país (como bien mencionó el expatriado de Cordis). El abarcar temas relacionados a la cultura y tradiciones del país anfitrión, no es suficiente. Existen otros temas críticos, los cuales deben ser incluidos en todo adiestramiento, como son la ética empresarial, cultura organizacional y ambiente de trabajo, según el país donde se lleve a cabo la asignación. Es sumamente importante entender que la cultura organizacional varía de empresa en empresa, pues más aún presenta diferencias de país en país. De igual forma, el estilo de gerenciar o manejar personal varía, según la cultura. Esto apoya lo que establecen Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008), que los estilos de liderazgo y las prácticas gerenciales varían significativamente de un país a otro. Frecuentemente, estas diferencias causan dificultades entre las personas en diferentes unidades; o sea, entre la compañía matriz y la subsidiaria local, además de los códigos de comportamiento profesional de aquello que está o no permitido en una cultura particular. Esto también puede ser trasladado al ámbito personal, donde la (el) esposa(o) del expatriado y los hijos deben confraternizar e integrarse diariamente con la población local del nuevo país. Para estos, aunque la asignación representa una nueva experiencia, también puede significar un proceso estresante y un gran reto al tratar de adaptarse o ser aceptados por la cultura local. Según Barret (2009), además de proveer información al expatriado, es sumamente útil incluir en la orientación a la pareja para que se sienta parte del proceso. Lo mismo, se debe a que uno de los problemas más comunes que se presentan al momento de trabajar en el extranjero es cuando el expatriado se siente feliz, pero su compañero (a) desea regresar a casa. Involucrarlos en el adiestramiento antes de la asignación los hará sentir incluidos.

Es necesario mencionar que la adaptación, tanto del expatriado como de la familia, también puede verse afectada por el grado de asimilación que posea la persona en cuanto a los cambios y a la diversidad cultural. Como se

mencionó anteriormente, el impacto puede ir en incremento de acuerdo a la diferencia cultural que exista entre el país de origen y el anfitrión. De aquí se desprende la necesidad de adiestrar, también, a la familia del expatriado. Tal como mencionó el empleado de Cordis, LLC.

El adiestramiento transcultural no representa un foco de atención para las empresas bajo estudio, debido a que no ha surgido la necesidad de mejorar el proceso. Al no existir aún ningún fracaso en las asignaciones, hasta el momento, no identifican como área de oportunidad el crear y desarrollar continuamente programas estructurados de adiestramiento transcultural. Como se puede observar en los resultados, todos los expatriados fueron exitosos en sus asignaciones, aunque no se consideraron las condiciones particulares para lograrlo. O sea, con cuanta dificultad tuvo que trabajar el expatriado y su familia para llegar a ser exitosos en dicha asignación. Al igual que Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008), para propósitos de este estudio, se define fracaso de la asignación, cuando el expatriado se retira prematuramente de su asignación. Y como mencionan varios estudiosos, las terminaciones prematuras de las asignaciones globales representan una problemática particular para las organizaciones dado los altos costos de relocalización en el extranjero (Caligiuri, Hyland, Joshi y Bross, 1998). Sin embargo, esto no significa que no existan otros tipos de fracasos, tal como sería que el expatriado no cumpla con las expectativas del puesto, en términos de desempeño.

Como es notable, independientemente de cuán grandes sean las compañías y cuanta presencia tengan alrededor del mundo, todavía esta área de Recursos Humanos tiene mucho campo para ser desarrollado. Compañías tan grandes como Microsoft y Cordis, LLC. no cuentan con un proceso de adiestramiento formal, estandarizado y continuo para la adaptación y estabilidad emocional del expatriado y su familia.

## Conclusión

En general, se puede inferir que la mayoría de las empresas en Puerto Rico utilizan la expatriación de manera muy limitada, ya sea como una estrategia o ventaja competitiva. Aquellas compañías que sí practican la expatriación como parte de sus procesos, no cuentan con sistemas estructurados de adiestramiento para asegurar y garantizar la adaptación del expatriado y su familia al nuevo país de la asignación. Según establecen Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008) es sumamente común que las empresas multinacionales fallen en la tarea de adiestrar a sus expatriados potenciales por la incertidumbre de no conocer la mejor forma de hacerlo.

Las empresas invierten en los altos costos que conlleva asignar empleados y su familia al extranjero, sin embargo, no prestan especial atención en preparar al empleado y a su familia, culturalmente hablando, para su adaptación y, por ende, para su éxito. Evans, Pucik y Barsoux (2002) establecen que el costo de los expatriados puede incrementar de dos a cuatro veces, dependiendo del país donde se lleve a cabo la asignación. Dicho argumento es apoyado por Mondy y Noe (2005), ya que estos afirman que los expatriados cuestan de dos a tres veces más de lo que costarían si ocuparan un puesto similar, pero local.

Aún cuando la Gerencia de Recursos Humanos entiende que los adiestramientos transculturales reducen la probabilidad de fracaso de los expatriados en sus asignaciones internacionales y facilitan la adaptación del expatriado y su familia a la cultura del nuevo país, no están enfocados en el desarrollo y continuo mejoramiento de procesos de capacitación al asignar a un empleado al extranjero. Esto apoya el argumento de Evans, Pucik y Barsoux (2002), el cual establece que sólo la minoría de las empresas ofrece algún tipo de adiestramiento antes de salida del expatriado. A pesar de que las empresas reconocen los beneficios potenciales de los adiestramientos transculturales, este

tipo de iniciativa no es proveído por las mismas. Aquellas que sí ofrecen este tipo de adiestramiento, limitan sus esfuerzos a una sesión breve donde se discute información limitado sobre las condiciones políticas, económicas y sociales del país anfitrión.

El concepto de Recursos Humanos Internacional en Puerto Rico todavía se encuentra en una etapa inicial, muy poco trabajado. Los profesionales del campo no se han dedicado a crear verdaderos sistemas de adiestramiento los cuales midan resultados, monitoreen el progreso y garanticen la adaptación de un empleado en el extranjero. Los adiestramientos transculturales disponibles son sencillos y poco estructurados, basados en lecturas o folletos con información básica del país (tradiciones, costumbres e idiomas); y no son estandarizados. El choque cultural que conlleva el movilizar empleados a otro país diferente al de origen, puede ser una experiencia difícil y hasta traumatizante, si no se maneja de manera adecuada. Un empleado el cual haya sido excelente en su país de origen, no necesariamente lo será en un país extranjero, si no se le provee las herramientas y orientación cultural necesarias para serlo. De hecho, Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008) establecen que resulta preocupante que dichas diferencias pueden convertir a un gerente local excelente en un gerente ineficiente al asignarlo en una tarea internacional. Temas como cultura organizacional, etiqueta cultural en el área de trabajo y estilos gerenciales, son sumamente críticos al momento de transferir a un empleado fuera de su país de origen. No solamente el empleado puede frustrarse al no cumplir con las expectativas del puesto, si no se ajusta culturalmente, si no que también el fracaso del empleado conlleva una pérdida significativa en términos de dinero para la empresa. De acuerdo a Ashamalla (1998), los adiestramientos transculturales y de idiomas extranjeros son cruciales para proveer conocimiento, destrezas y actitudes necesarias para que el expatriado pueda sobrellevar el choque cultural que generalmente experimenta al momento de llegar al país donde es asignado. Dichos

adiestramientos, además, ayudan a fomentar la apreciación de las normas sociales, los estándares éticos de la región y desarrollar respeto y confianza por los colegas locales. De esta manera, evita que el expatriado cometa errores y experimente situaciones embarazosas.

Puede surgir la situación en la cual el empleado sea exitoso en su asignación, sin embargo, por no haber recibido ningún tipo de apoyo durante su expatriación, la percepción, compromiso y lealtad de éste hacia la empresa, puede verse afectada. Lo cual puede conducirlo a renunciar a su puesto una vez sea repatriado. De igual forma, para la familia del expatriado, el cambio puede resultar contraproducente. El que el empleado se retire prematuramente de la asignación o que su desempeño no sea tan productivo como en el país de origen, no solo es consecuencia de su incapacidad para adaptarse si no, la de su familia. Según un artículo escrito de Tung (1981), que examina las terminaciones prematuras de los expatriados, la incapacidad, tanto de la esposa como la del expatriado, para ajustarse al nuevo país es una de las razones más comunes para el fracaso de las asignaciones internacionales. De igual manera, Forster (1992) expone que toda la familia del expatriado (esposa(o) e hijos) causa un impacto en el resultado de la asignación de este. O sea que, el éxito de la asignación global no solo es función del expatriado en si, si no es función también de la esposa de y de los hijos. Evans, Pucik y Barsoux (2002) establecen que la familia del expatriado produce un impacto en su disponibilidad para relocalizarse y alcanzar buenos resultados en la asignación. La mayoría de los estudios resaltan la importancia del bienestar de la familia, esposa(o) e hijos, sin embargo esto no es prioridad en las culturas occidentales, aunque es una de las razones principales para la partida prematura del expatriado. Las empresas deben tomar en consideración todas aquellas variables las cuales pueden afectar al expatriado y a su familia y prepararlos lo mejor posible para completar ese proceso de movilización de una manera transparente. Donde la diferencia que puede existir entre las expectativas del expatriado y su familia, y la realidad no sea tan grande. Incluso Barret (2009), afirma que el expatriado debe ser

expuesto a una evaluación psicológica para reducir la brecha que puede existir entre las expectativas del expatriado y la realidad. Entender esto ayuda a minimizar el choque. Por más sencillo que parezca el cambio, amerita una buena preparación, pues todo cambio representa y conlleva estrés de alguna u otra manera. La mejor forma de preparar a los expatriados para enfrentar un nuevo ambiente profesional y cultural, es proveyendo un adiestramiento transcultural completo, estructurado y progresivo, el cual proporcione apoyo continuo tanto al expatriado como a su familia. Como bien establecen Mondy y Noe (2005), los expatriados deben recibir un programa de orientación eficaz y un programa de capacitación de readaptación. Además, a los empleados se les debe administrar un programa de desarrollo continuo. La orientación antes de realizar el cambio implica la capacitación y familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida, y las costumbres y características locales.

## Recomendaciones

Utilizando toda la información disponible en este estudio, es importante resaltar que las empresas las cuales utilizan las asignaciones internacionales como una estrategia organizacional y ventaja competitiva, deben prestar atención especial al área de adiestramiento transcultural. De esta forma pueden evitar el choque cultural y, por ende, garantizar la satisfacción del empleado. El resultado de un empleado satisfecho y motivado es una buena productividad y, por lo tanto, el éxito de la asignación y de la empresa.

Los profesionales de Recursos Humanos deben crear, desarrollar e implementar sistemas de adiestramiento transcultural los cuales monitoreen progreso y garanticen la adaptación cultural del expatriado y su familia al nuevo país de la asignación. Dichos programas deben ser específicos, estructurados y flexibles, según el país anfitrión. Los mismos, deben proveer seguimiento y apoyo constante para medir el progreso del expatriado y su familia antes, durante y después del periodo de la asignación, e intervenir cuando sea necesario. Temas como el nuevo idioma, la cultura, la historia, condiciones de vida y económicas, las costumbres, características locales, normas sociales y religión, son muy importantes. Pero no se pueden dejar a un lado temas como etiqueta cultural en el área de negocios, cultura organizacional, estilos gerenciales; y por su puesto, el apoyo en el proceso de mudanza y trámites legales (visas y permisos), orientación sobre actividades o clubes recreativos, instituciones académicas para los hijos, seguridad – de ser necesario -, oportunidades de empleo para la (el) esposa(o), entre otros. La familia juega un papel muy importante y clave; de ellos puede depender, muchas veces, el fracaso o el éxito de la asignación. Por lo tanto, es crítico incluirlos en toda orientación y preparación, desde el comienzo de la asignación internacional hasta la repatriación.

El tema de expatriados y adiestramiento transcultural es sumamente fascinante y, a su vez, muy retante, pues todavía existe mucho campo por estudiar y estrategias por desarrollar en esta área de Recursos Humanos Internacional, específicamente en Puerto Rico.

Para futuras investigaciones se recomienda tomar en consideración el país de origen del expatriado y su familia. De esta forma, se podrá crear un marco más claro de las razones y elementos que conllevan a que una asignación resulte exitosa, aún cuando no se participe en ningún tipo de capacitación transcultural. De igual forma, se podría estudiar qué modalidad o estrategias están utilizando las empresas en Puerto Rico para no transferir recursos fuera de su país de origen; si es una variación de lo que es una asignación internacional o si se están sustituyendo por tecnología.

Además, para fines investigativos futuros se podría añadir la experiencia de los familiares de los expatriados y cuáles fueron los retos y obstáculos más grandes que enfrentaron al momento de adaptarse a la nueva cultura, si alguno. Si enfrentaron retos, qué apoyo proveyó la empresa para mejorar la condición existente de este. Incluso, se podría estudiar cómo es el proceso de repatriación del expatriado y su familia al país de origen. Además, se podría determinar cuan dispuestos están los expatriados y sus familias de participar de otra asignación internacional, dada sus previas experiencias.

## Referencias

Ashamalla M. H. 1998. International Human Resources Management Practices: The Challenge of Expatriation. *Competitive Review*. 8(2): 54-66.

Barret, S. 2009. Expatriates Employees, Health, Employee Problems, Employee Benefits. *Employee Benefits*. 32 pps.

Bauer, T. N. y Sully, T. 2000. When Managing Expatriate Adjustment, Don't Forget the Spouse. *The Academy of Management Executive*. 15: 135-138.

Bernardin H. J. 2007. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. 4ta Edición. Mc-GrawHill Companies, Inc. New York, USA. 722 pps.

Black, J. S y Mendehall, M. E. 1990. Cross Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework. *Academy of Management Review*. 15: 113-136.

Caligiuri, R. M., Hyland, M. M., Joshi, A. y Bross, A. S. 1998. Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment. *Journal of Applied Psychology*. 83: 598-614.

Denisi, A. S. y R. W. Griffin. 2001. *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company. Juarez, México. 527pps.

Daniels, J. D., Radebaugh L. H. y Sullivan, D. P. 2008. *International Business: Environments and Operations*. Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA. 34: 705-739.

Evans, P., Pucik, V. y Barsoux, J. 2002. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resources Management*. Mc-GrawHill Companies, Inc. New York, USA. 554pps.

Forster, N. 1992. International Managers and Mobile Families: The Professional and Personal Dynamics of Trans-National Career Pathing and Job Mobility in the 1990's. *The International Journal of Human Resources Management*. 3: 605-623.

Forster, N. 1997. The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A appraisal. *International Journal of Human Resources Management*. 8: 414-433.

Kealey, D. y Protheore, D. 1996. The Effectiveness of Cross-Cultural Training Programmes: An Assesment of the Literature on the Issue. *International Journal of Intercultural Relations*. 20: 141-165.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2007. Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional. Mc-GrawHill Companies, Inc. México, D.F. 7: 52-55.

Mondy, R. W. y Noe, R. M. 2005. Administración de Recursos Humanos. Pearson Prentice Hall. Boston, USA. 583pps.

Tung, R. L., 1981. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business. 16:21-25.

Van der Bank, M. y Rothman, S. 2006. Correlates of Expatriates Cross-Cultural Adjustment. Management Dynamics. 15(4):1-11.

## **Apéndices**

Apéndice 1: Carta de Autorización del Comité para la Protección de Seres  
Humanos en la Investigación

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN MAYAGÜEZ**  
**DECANATO DE ASUNTOS ACADÉMICOS**  
**COMITÉ PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS EN LA**  
**INVESTIGACIÓN**  
**(CPSHI/IRB-- 00002053)**

10-09-MH-02

19 de octubre de 2009

María Gabriela Hernández  
Estudiante Graduada  
Colegio de Administración de Empresas  
UPRM

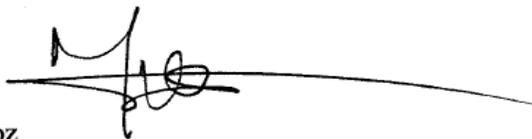
Estimada Srta. Hernández:

El comité revisó su proyecto de tesis: *¿Son los Adiestramientos Transculturales Indicadores del Éxito o Fracaso para la Adaptación de los Expatriados?* y luego de evaluar la documentación sometida, aprueba gustosamente su investigación.

La aprobación de su propuesta de investigación se extiende desde el 19 de octubre del 2009 hasta el 19 de octubre del 2010. Le recuerdo que cualquier modificación de su proyecto necesitaría pasar por una nueva revisión por parte de este Comité.

Le deseo mucho éxito en su trabajo de investigación y quedo a sus órdenes para cualquier pregunta o clarificación ulterior que estimase necesaria.

Cordialmente,



Dr. Brian Muñoz  
Presidente CPSHI  
UPRM

## Apéndice 2: Cuestionario – Expatriados

## **Cuestionario (Expatriado)**

*Instrucciones: Seleccione la respuesta que mejor aplique.*

1. La asignación de empleados a tareas en el extranjero...

( ) Requiere un programa de capacitación- adiestramiento transcultural – tanto para el expatriado como para su familia, para lograr el éxito de la misma.

( ) Requiere un programa de capacitación – adiestramiento transcultural – solo para el expatriado, para lograr el éxito de la misma.

( ) Requiere una orientación breve de la nueva cultura, para lograr el éxito de la misma.

( ) No requieren ningún tipo de capacitación transcultural, para lograr el éxito de la misma.

2. Recibí un adiestramiento transcultural previo al traslado al nuevo país de la asignación.

( ) Si

( ) No

*\*Si contestó No en la pregunta #2, prosiga a la pregunta #12.*

3. Mi familia recibió un adiestramiento transcultural previo al traslado al nuevo país de la asignación.

( ) Si

( ) No

4. El adiestramiento transcultural recibido...

( ) Fue general independientemente del país de la asignación.

( ) Fue específico según el país de la asignación.

Expatriado: Empleado que es colocado en una asignación fuera de su país de origen.

5. El adiestramiento transcultural recibido...

Ayudó a reducir significativamente el choque cultural y me/nos preparó para la integración a la nueva cultura.

Me/nos ayudó a conocer y entender un poco la nueva cultura.

Me/nos es indiferente.

No me/nos preparó lo suficiente para reducir el choque cultural, ni para mi/nuestra integración a la nueva cultura.

*En la pregunta #6 seleccione todas las opciones que apliquen*

6. El adiestramiento transcultural recibido incluía capacitación y familiarización con:

El nuevo idioma.

La cultura del nuevo país.

La historia del nuevo país.

Las condiciones económicas y de vida del nuevo país.

Las costumbres y características locales del nuevo país.

Las ideologías políticas del nuevo país.

Las normas sociales del nuevo país.

La religión predominante en el nuevo país.

7. Realicé visitas previas al lugar de la asignación como parte del adiestramiento transcultural.

Si

No

8. Mi familia realizó visitas previas al lugar de la asignación como parte del adiestramiento transcultural.

Si

No

9. El adiestramiento transcultural recibido fue...

- Un programa de desarrollo continuo antes, durante y después de la asignación internacional.
- Un programa de capacitación ofrecido antes y durante la asignación internacional.
- Un programa de capacitación ofrecido antes de la asignación internacional.
- Un folleto el cual leí/leímos antes de la asignación internacional.

10. Mi asignación internacional fue completada con éxito, ya que el adiestramiento transcultural me/nos preparó para la nueva cultura.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. El adiestramiento transcultural recibido fue completo y bien estructurado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Mi asignación global fue completada con éxito.

- Si
- No

13. Mencione el país de la asignación internacional:

14. ¿En qué se basó el adiestramiento transcultural recibido?

15. ¿Cuál fue la duración del adiestramiento transcultural?

16. ¿Considera que el adiestramiento transcultural recibido fue eficiente? ¿Por qué?

17. ¿Cambiaría algo del adiestramiento transcultural recibido? ¿Qué cambiaría y por qué lo cambiaría?

Apéndice 3: Cuestionario – Gerencia de Recursos Humanos

## Questionario (Gerencia de Recursos Humanos)

*Instrucciones: Seleccione la respuesta que mejor aplique.*

1. La asignación de empleados a tareas en el extranjero...

Representan una estrategia y una ventaja competitiva para las organizaciones.

Pueden ser sustituidas por avances tecnológicos, tales como: video conferencias, correos electrónicos, llamadas en conferencias, entre otros.

No son necesarias en la organizaciones hoy en día.

2. Los adiestramientos transculturales...

Reducen la probabilidad de fracaso de los expatriados en sus asignaciones internacionales.

No son necesarios para completar con éxito una asignación internacional.

Deben de proveerse sólo en casos extremos; por ejemplo: la cultura del país anfitrión sea muy diferente a la local.

3. Los adiestramientos transculturales...

Facilitan la adaptación del expatriado y su familia a la cultura del nuevo país.

No representan un factor que influya en la adaptación del expatriado y su familia a la nueva cultura.

Pueden ser omitidos según el país donde sea la asignación internacional.

4. Una de las principales causas para el fracaso de las asignaciones internacionales es:

La incapacidad del expatriado y su familia de adaptarse a la nueva cultura.

El desempeño del expatriado no alcanza las expectativas de la empresa.

El estilo de gerenciar del expatriado no está alineado con la cultura del país anfitrión.

5. Desarrollamos y proveemos adiestramientos transculturales a los expatriados de nuestra empresa.

Si

No

*\*Si contestó No en la pregunta #5 prosiga a la pregunta #10*

6. Desarrollamos y proveemos adiestramientos transculturales a la familia de los expatriados de nuestra empresa.

Si

No

7. Los adiestramientos transculturales que ofrecemos...

Son generales independientemente del país de la asignación.

Son específicos según el país de la asignación.

*\*En la pregunta #8 seleccione todas las opciones que apliquen*

8. Los adiestramientos transculturales que ofrecemos incluyen capacitación y familiarización con:

El nuevo idioma.

La cultura del país anfitrión.

La historia del país anfitrión.

Las condiciones de vida y económicas del país anfitrión.

Las costumbres del país anfitrión.

Las características locales del país anfitrión.

Las normas sociales del país anfitrión.

La religión (religiones) más predominante (predominantes) en el país anfitrión.

9. Los adiestramientos transculturales que ofrecemos son...

Programas de desarrollo continuo, o sea, son ofrecidos antes, durante y después de la asignación internacional.

Programas de capacitación ofrecido antes y durante la asignación internacional.

Programas de capacitación ofrecidos solo antes de la asignación internacional.

10. Los adiestramientos transculturales que ofrecemos conllevan visitas previas al lugar de la asignación.

Si

No

11. ¿Cuál es la razón principal para el fracaso de las asignaciones internacionales?

12. ¿En que se basa su programa de capacitación de expatriados para las asignaciones globales? ¿Cuál es la duración de los mismos?

13. ¿Cuán eficientes son sus adiestramientos transculturales? ¿Qué elementos resultan más efectivos?

## Apéndice 4: Consentimiento Informado



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es María Gabriela Hernández y soy estudiante del programa de maestría en el Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez. Actualmente, me encuentro realizando una investigación como parte de un requisito para poder obtener el título de Maestro en Administración de Empresas, en el área de Recursos Humanos. En adición, poder aportar a la investigación académica en el área de Recursos Humanos Internacional, específicamente en asignaciones globales. Intereso evaluar si se ofrecen o no programas de adiestramientos transculturales para los expatriados. De ofrecerlos, analizar el papel que estos desempeñan en la adaptación del expatriado y su familia a la nueva cultura.

Deseo notificarle que su participación en este estudio es completamente voluntaria y que la misma consistirá en completar un cuestionario. La información obtenida mediante su participación será confidencial y no se divulgará individualmente, si no en conjunto con todos los cuestionarios recibidos. Sus respuestas se utilizarán únicamente con propósitos de estudio. Estos datos serán guardados por el presidente del Comité Graduado, Dr. José A. Frontera Agenjo, por un tiempo máximo de un año luego de finalizada dicha investigación, cuando serán destruidos en su totalidad.

Es importante que usted entienda que no generará ningún beneficio monetario por la participación en esta investigación y no se anticipa que usted sufra daños de ningún tipo.

Su participación es muy valiosa, pues contribuirá a los hallazgos de esta investigación y a futuras investigaciones. Cuento con su cooperación. Si tiene alguna duda o pregunta se puede comunicar con:

María Gabriela Hernández, Investigador  
Universidad de Puerto Rico – Recinto Universitario de Mayagüez  
Programa Graduado del Colegio de Administración de Empresas  
Correo electrónico: ma.gabrielah@gmail.com Teléfono: (787)690-5747

### **Cláusula de Consentimiento Informado/Ilustrado**

He leído el contenido de esta hoja de consentimiento y mi firma en el mismo certifica que soy mayor de edad, que tengo la capacidad legal para consentir y que consiento participar.

### **Gracias por su cooperación.**

Firma del Participante \_\_\_\_\_  
Investigador  
Fecha \_\_\_\_\_  
Investigador \_\_\_\_\_

María Gabriela Hernández,

Firma

Cordialmente,  
*María Gabriela Hernández*  
María Gabriela Hernández  
Estudiante Graduado  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Colegio de Administración de Empresas

José A. Frontera Agenjo  
Vo.Bo. José A. Frontera Agenjo  
Presidente Comité de Tesis

## Apéndice 5: Carta de Autorización para las Empresas

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ  
PROGRAMA GRADUADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

14 de septiembre de 2009

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estimado (a) señor (a):

El Programa Graduado de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez, requiere la realización de una tesis para completar el grado de maestría. El tema seleccionado para esta investigación es el siguiente: ¿Son los Adiestramientos Transculturales Indicadores del Éxito o Fracaso para la Adaptación de los Expatriados?

Me place indicarle que su compañía ha sido seleccionada para ser participante de esta investigación. Por ser una compañía exitosa y de gran reputación entre las personas, por tal razón considero que sus aportaciones serán de gran utilidad. Se administrarán dos cuestionarios con el propósito de obtener información relevante para la investigación. Estos cuestionarios están diseñados por la investigadora.

La investigadora garantiza el total anonimato de los participantes. Toda la información obtenida por estos cuestionarios será utilizada solo para fines académicos y se maneja en estricta confidencialidad. Su contribución será de mucho valor para el éxito de esta investigación.

Agradezco toda su cooperación.

Cordialmente,

María Gabriela Hernández M.

Estudiante MBA- RUM

Vo.Bo. José A. Frontera Agenjo

Presidente Comité de Tesis