

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADA
MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN
MÉXICO. EL CASO ESPECÍFICO DE LA ADAPTACIÓN EN EL PROCESO
DE EXPATRIACIÓN.**

MARIA PAULA VEGA VIVANCO

**2019
QUITO – ECUADOR**

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres por su apoyo incondicional.

A mi hermano por su compañía y ayuda

A mi familia por estar en todo momento

A mi directora de tesis, Belén Arteaga por su paciencia y dedicación

A mis amigos por ser la luz en los momentos de oscuridad de mi vida

INDICE GENERAL

I.	TEMA	2
II.	RESUMEN	2
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCION	4
CAPITULO I		
EVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS		
1.1.	Psicología Cognitiva y su relación con los recursos humanos	8
1.1.1.	Evolución de los recursos humanos	8
1.1.2.	Nuevos comportamientos organizacionales y de los consumidores en los últimos diez años.	10
1.1.3.	Expatriación como un modelo de reclutamiento	13
1.2.	“Modernidad Liquida”	16
1.2.1.	Características sólidos	16
1.2.2.	Características líquidos	18
1.2.3.	Evolución generacional	22
1.3.	“The New Deal at Work”	24
1.3.1.	Relación tradicional empleador/empleado	25
1.3.2.	Evolución de la relación tradicional	27
1.3.3.	Cambios en el entorno corporativo	29
CAPITULO II		
MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA		
2.1.	Procesos de reclutamiento y expatriación LATAM	33
2.1.1.	Gestión Internacional de los Recursos Humanos	33
2.1.2.	Evolución de los procesos de Reclutamiento	37
2.1.3.	Evolución de los procesos de Expatriación	39
2.2.	Procesos de reclutamiento México	43
2.2.1.	Reclutamiento Interno	43
2.2.2.	Reclutamiento Externo	45
2.2.3.	Perfiles de expatriados	49
2.3.	Procesos de Expatriación México	52
2.3.1.	Estadísticas de expatriación	53
2.3.2.	Proceso de expatriación	55
2.3.3.	Entrenamiento Transcultural multicultural	57
CAPITULO III		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO		
3.1.	México	61
3.1.1.	Estadísticas Generales	61
3.1.2.	Cultura mexicana	63
3.1.3.	Identidad mexicana	66
3.2.	Dimensiones Globales	68
3.2.1.	Análisis	68
3.2.2.	Proceso de aculturación	73
3.2.3.	Productividad y Competitividad en México	76
3.3.	Modelo de Hofstede	77
3.3.1.	Análisis de LATAM general	77
3.3.2.	Análisis de México	81

3.3.3. Cambio de cultura	83
VI. ANÁLISIS	85
VII. CONCLUSIONES	89
VIII. RECOMENDACIONES	91
LISTA DE REFERENCIAS	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	
COMAPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN ECONÓMICA	54
TABLA 2	
COMAPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN EXPERIENCIA	54
TABLA 2	
COMAPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN FAMILIA	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 LAS DIMENSIONES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN HOFSTEDE. ALGUNOS PAÍSES SELECCIONADOS	81
GRAFICO 2 DIMENSIONES DE MÉXICO	83

I. TEMA

LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO. EL CASO ESPECÍFICO DE LA ADAPTACIÓN EN EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN.

II. RESUMEN

En este trabajo de titulación se desarrolla un análisis de la Gestión Internacional de Recursos Humanos en México con el fin de determinar los factores de diferenciación del proceso de expatriación, en comparación con otros países de América Latina. Para esto se analizan algunos factores de influencia como la evolución de la Gestión de Recursos Humanos, explicando estos cambios a través de los apartados de Bauman, Capelli y de la teoría de Psicología Cognitiva. Se comprende que los aspectos demográficos y culturales del país de acogida marcan el proceso de adaptación de los expatriados. Por lo que se hace un análisis cultural según la teoría de Hofstede con el fin de determinar las características de México que le han posicionado como el destino favorito de los expatriados en América Latina. Al finalizar la investigación, se evidencia que se debe tener una visión global del proceso de expatriación en todas las etapas como el reclutamiento y selección de los candidatos tomando en cuenta características propias de su personalidad y su situación familiar. Además, que se le debe dar importancia al entrenamiento para el ajuste transcultural, con el fin de facilitar la adaptación de los expatriados, permitiendo el éxito de la asignación internacional.

Palabras claves: México, expatriación, ajuste transcultural, adaptación, expatriados.

III. ABSTRACT

In this degree work, an analysis of Human Resources Management in Mexico is developed. In order to determine the differentiation factors of the expatriation process, in comparison with other countries in Latin America. Some influence factors are analyzed, such as the evolution of Human Resources Management, explaining changes through Bauman categories, Capelli and Cognitive Psychology. It is understood that the demographic and cultural aspects of the host country mark the adaptation process of expatriates. Therefore, a cultural analysis can be made according to Hofstede's theory with the purpose of the characteristics of Mexico that have positioned as the favorite destination of

expatriates in Latin America. At the end of the investigation, it is evident that one must have a global vision of the expatriation process in all stage. Such as the recruitment and selection of candidates taking into account the characteristics of their personality and their family situation. In addition, one must give importance to cross-cultural adjustment training, in order to facilitate the adaptation of expatriates, allowing the success of the international assignment.

Key words: Mexico, expatriation, cross-cultural adjustment, adaptation, expatriates.

IV. RÉSUMÉ

A ce titre, une analyse de la gestion internationale des ressources humaines au Mexique est développée afin de déterminer les facteurs de différenciation du processus d'expatriation, en comparaison avec d'autres pays d'Amérique Latine. Pour cela, certains facteurs d'influence sont analysés, tels que l'évolution de la gestion des ressources humaines, expliquant ces changements à travers les sections de Bauman, Capelli et la théorie de la psychologie cognitive. Il est entendu que les aspects démographiques et culturels du pays d'accueil marquent le processus d'adaptation des expatriés. Par conséquent, une analyse culturelle est effectuée selon la théorie de Hofstede afin de déterminer les caractéristiques du Mexique qui l'ont positionné comme la destination favorite des expatriés en Amérique latine. À l'issue de l'enquête, il est évident qu'une vision globale du processus d'expatriation doit être prise à tous les stades tels que le recrutement et la sélection des candidats en tenant compte des caractéristiques de leur personnalité et de leur situation familiale. En outre, nous devons donner une importance à la formation à l'ajustement interculturel, afin de faciliter l'adaptation des expatriés, permettant ainsi la réussite de la mission internationale.

Mots-clés: Mexique, expatriation, adaptation interculturelle, adaptation, expatriés.

V. INTRODUCCIÓN

Dentro del actual contexto social y económico cada vez más global, muchas empresas se enfrentan al desafío de internacionalizarse. Para lograr este desafío las empresas deben efectuar procesos de reclutamiento de personal, acorde a sus necesidades y proyecciones. Para responder a estas incógnitas la Gestión Internacional de Recursos Humanos cumple con un papel clave dentro de la empresa. Los especialistas en Recursos Humanos son quienes se encargan de llevar a cabo todos los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, acciones que se dificultan al involucrar el contexto internacional.

Aunque en parte similar a la gestión doméstica de Recursos Humanos, el enfoque internacional del campo involucra factores mucho más cuantitativos y cualitativos, todos ellos con un gran impacto en la experiencia laboral futura en el extranjero. Entre los factores anteriores, se pueden considerar de gran importancia los relacionados con la adaptabilidad a un entorno desconocido, así como los relacionados con la flexibilidad y la empatía por los valores transculturales. Un proceso de selección de personal internacional también es de gran complejidad porque va más allá de la propia persona del gerente internacional; también se refiere a la familia del gerente expatriado, atendiendo a su necesidad de acostumbrarse a las nuevas condiciones de vida y al entorno en general.

Dentro del contexto Latinoamericano se estudia las diferencias existentes entre los procesos de Recursos Humanos ejecutados, debido a la combinación de procesos históricos y globales que dan como resultado una administración diferenciada, comprendiendo la cultura como un eje inherente. México considerado una plataforma logística para la inversión, constituye la puerta de ingreso para muchas empresas multinacionales en el mercado latinoamericano. Si bien existen varios factores que las empresas toman en cuenta para elegir un país, al momento de realizar los procesos de expansión, y México no da la percepción de ser el mejor candidato entre los países de Latinoamérica, cuando se toman en cuenta factores como crecimiento económico, barreras arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios, transparencia y corrupción. Sin embargo, según datos cualitativos, México es el país preferido por los expatriados.

Este trabajo plantea la siguiente hipótesis: *La evolución del modelo de gestión de recursos humanos en México estaría influenciada por elementos culturales y demográficos, lo que permitiría una diferenciación sustancial dentro del proceso de expatriación, en comparación a otros países latinoamericanos.* Para verificar el cumplimiento de esta se plantea los siguientes objetivos que serán desarrollados a lo largo de la investigación. Como objetivo general tenemos analizar la diferenciación del modelo de gestión de recursos humanos en México, en comparación a otros países latinoamericanos. Los objetivos específicos son: identificar si la evolución de la gestión de recursos humanos marca características fundamentales para el entendimiento de la gestión de los expatriados en América Latina. Examinar si el modelo de gestión de recursos humanos latinoamericanos se ve influenciado por elementos culturales y demográficos propios de la región y determinar en que se diferencia el proceso de expatriación, dentro de la gestión de recursos humanos en México, en comparación a otros países latinoamericanos.

Para comprobar la validez de la hipótesis de este trabajo de titulación, se utilizará dos tipos de estudio, primero el estudio descriptivo ya que este busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos o componentes del fenómeno a investigar. Y en segundo lugar se utilizará el estudio explicativo ya que este, nos permite ir más allá de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

Los datos obtenidos para realizar esta investigación están comprendidos desde enero del año 2000, hasta diciembre de 2017. Debido a que se consideran datos actuales para el análisis de la gestión de recursos humanos en América Latina. A pesar de que se establezca una fecha inicial para el análisis del caso. En cuanto al espacio físico, la investigación abarca principalmente el territorio de los Estados Unidos Mexicanos. Sin embargo, con el fin de cumplir con el objetivo general se tomarán como referentes de Latinoamérica datos de Argentina, Brasil

y Perú para lograr hacer una comparación de la gestión de recursos humanos en la región.

En cuanto a las teorías que ayudarán a la descripción, análisis y comprensión del tema se propone utilizar un conjunto de teorías diverso, comenzando por el análisis de la psicología cognitiva en conjunto de análisis sociológicos con el fin de estudiar el comportamiento del ser humano dentro de la evolución de los procesos de recursos humanos, los cuales podrían explicar los cambios que se han dado a lo largo del tiempo. Luego se procederá con el análisis de fundamentos de la teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos incluyendo como un enfoque inherente el proceso de expatriación, para lo cual se utilizarán los apartados de Tung, estos fundamentos nos ayudaran a comprender los procesos de reclutamiento y expatriación en México y su diferenciación en el contexto global. Finalmente, con el fin de realizar un estudio de factores culturales se utilizará el modelo de Hofstede para entender la gestión de recursos humanos en México, asimismo los apartados de Mendenhall y Oddou sobre la aculturización de los expatriados. De esta manera se logrará hacer una comparación efectiva y una comprensión del problema a estudiar.

La gestión internacional de los recursos humanos en México. El caso específico de la adaptación en el proceso de expatriación. Es un tema de investigación que será analizado por primera vez en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Este tema es de relevancia académica debido a que se encuentra dentro del campo de estudio de los negocios internacionales. La gestión de recursos humanos por sus siglas en ingles HRM, se desarrolla en respuesta al aumento sustancial de las presiones competitivas que las organizaciones empresariales comenzaron a experimentar a finales de los años setenta como resultado de factores como la globalización, la desregulación y el rápido cambio tecnológico. Ante estos cambios es esencial que se generen conocimientos desde la academia para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos para maximizar el rendimiento de las empresas.

De igual manera, es importante que la sociedad ecuatoriana estudie el modelo de gestión de Recursos Humanos latinoamericano con el fin de hacer una comparación entre los países y con el objetivo de determinar las variables que caracterizan a México como el país más atractivo para los expatriados. Los

cuales son considerados un eje fundamental para la expansión de las actividades de diversas organizaciones empresariales en el mundo. Si bien se comprende que los países latinoamericanos tienen características similares, como por ejemplo, se encuentra que, su cultura de trabajo es el producto de un proceso histórico único derivado de una estructura económica, política y social particular. Además, a través del estudio y comparación de la gestión de recursos humanos en América Latina se puede explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en la región.

Finalmente el tema de tesis fue escogido con el fin de analizar las contradicciones existentes entre la percepción, basada en características específicas por parte de los expatriados y la preferencia por México ante otros países latinoamericanos con mejores posiciones políticas y económicas de la región. El tema a investigarse demuestra que existe una contraposición constante entre lo que representa México a nivel regional y lo que permite percibir en el ámbito de la gestión estratégica de expatriados. Es por esta razón que se debe estudiar la situación de México como un proceso único de gestión internacional de recursos humanos.

El tema del trabajo de titulación está relacionado con la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales debido a que estudia un caso particular de las problemáticas contemporáneas de los negocios internacionales. Para comprender las características que hacen de México un país emblema dentro de Latinoamérica con respecto a la Gestión Internacional de Recursos Humanos, se debe estudiar la evolución de los recursos humanos, el comportamiento de los seres humanos y de las empresas. También se debe comprender los procesos de reclutamiento y expatriación en México, y finalmente se debe realizar un estudio de factores culturales como un eje fundamental de comprensión del conflicto a analizarse.

CAPITULO I

EVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. Psicología Cognitiva y su relación con la evolución de los recursos humanos

En el presente subcapítulo se analizará el rol de la psicología cognitiva en la evolución de los recursos humanos tomando en cuenta que esta teoría comprende un sistema que establece que la actividad mental y física humana pueden explicarse en términos de procesamiento de información. En primer lugar se describirá la evolución de los recursos humanos en el tiempo. Luego, se hará un análisis del comportamiento de los individuos para después analizar la adaptación de los individuos a un nuevo entorno.

1.1.1. Evolución de los recursos humanos

La evolución de los recursos humanos se ve evidenciada desde su definición. El término gestión de recursos humanos por sus siglas en inglés HRM (human resource management) comenzó a ser utilizado hace no más de 15 años. En los años 20 este campo de investigación era aplicado como “administración de personal”, el cual se definía por aspectos técnicos dentro de la empresa como la contratación, evaluación, capacitación y compensación de los empleados (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

El término HRM surgió como una respuesta al aumento sustancial de las presiones competitivas que las organizaciones empresariales comenzaron a experimentar a finales de los años 70 como resultado de factores como la globalización, la desregulación y el rápido cambio tecnológico. Estas presiones dieron lugar a una mayor preocupación por parte de las empresas de participar en la planificación estratégica, un proceso de anticipación de cambios futuros en las condiciones ambientales, así como también el nivel del mercado y la alineación de los diversos componentes de la organización de manera que se promueva la eficacia organizativa (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

Según Armstrong la Gestión de Recursos Humanos (HRM) se define como un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valiosos de una organización: las personas que trabajan allí y que contribuyen individual y colectivamente al logro de sus objetivos (Armstrong, 2006). De esta definición, se puede deducir que HRM es una función en organizaciones

diseñadas para maximizar el desempeño de los empleados en el servicio de los objetivos estratégicos de su empleador (Johnason, 2009).

Con el fin de hacer una descripción de la evolución de la gestión de los recursos humanos se ha dividido el análisis por períodos. HRM antes de los años 1900 se caracterizaba por condiciones de trabajo duras poniendo a los trabajadores en peligro sobre una base diaria. Los propietarios de fábricas y consorcios mineros intentaban controlar y disciplinar a su fuerza de trabajo a través de un sistema de largas jornadas, los turnos normales duraban de 12 a 14 horas diarias, además manejaban y controlaban a los empleados a través de sistemas de multas y bajos salarios. Varias disputas legales impulsaron al gobierno a entrar en escena y obligaron a los empleadores a proporcionar derechos básicos y protecciones formales para los trabajadores, creando de esta manera la forma más básica de recursos humanos: alguien contratado por las empresas para cumplir con las regulaciones y organizar un método formal para abordar los problemas laborales. Comprendiendo de esta manera que los trabajadores deben ser tratados como personas, no como recursos prescindibles por una empresa. (ITA GROUP, 2017).

A inicios de los años 1900 se comenzó a considerar la calidad sobre la cantidad de empleados por lo que se reconsideraron las técnicas de administración de personal. En 1911 fue publicada la teoría de la gestión científica de Fredrick Taylor la cual reveló cuatro principios básicos de la gestión moderna de los recursos humanos los cuales aún son aplicados:

- Estudiar cómo las personas trabajan y determinar la forma más eficiente de realizar tareas.
- Hacer coincidir a los trabajadores con sus trabajos en función de su capacidad y motivación.
- Monitorear el desempeño del trabajador y ayudarlo a trabajar de manera más eficiente.
- Los gerentes deben dedicar su tiempo a la capacitación y planificación, dejando que los trabajadores realicen sus tareas con poco tiempo de inactividad.

De 1960 a 1980 se describe como el período de los problemas sociales, esta época se caracteriza por que el movimiento de los derechos civiles formó el pensamiento gerencial de la época; la ley de derechos civiles de 1964, adoptó medidas afirmativas, abolió todas las formas de discriminación y dió lugar a la igualdad de oportunidades de empleo, así también se caracterizó por la transición de la administración del personal a la gestión de los recursos humanos, además existió una mayor automatización de la función de recursos humanos para lograr mayor precisión en la gestión, velocidad, almacenamiento y mayor calidad de presentación de informes de los datos de recursos humanos; se desarrolló el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH). El aumento del sindicalismo condujo a mejores condiciones de trabajo y condiciones de empleo, se adoptó diversas leyes sobre salud y seguridad en el trabajo, prestaciones de jubilación y regulación fiscal. Finalmente en esta época se evidencia la aparición de la participación de los empleados en la toma de decisiones de gestión, el aumento de la formación de los empleados y el empoderamiento (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

Luego de 1980 a 1990 tenemos el período de la rentabilidad en el cual se enfoca la importancia en incrementar la automatización del lugar de trabajo para aumentar la producción, se pasó de la administración de los empleados al desarrollo y la participación de los mismos. En esta época se enfatizó en la eficiencia y la eficacia mediante la adopción de tecnología, también fue el surgimiento de enfoques de recursos humanos duros y blandos; Una de las principales hipótesis que surgieron en este período fue el debate sobre el retorno de la inversión de los empleados; Es un empleado un costo innecesario que se minimiza / elimina o es un recurso vital para ser desarrollado (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

Finalmente, tenemos el período de los avances tecnológicos que comprende desde 1990 hasta el presente, el cual se caracteriza por la presencia de las crecientes fuerzas de la globalización, el rápido cambio ocasionado por los enormes avances tecnológicos y la presión para una mayor eficiencia. Se comprende la emergencia de estrategias para la gestión de recursos humanos y también de reingeniería de procesos empresariales. Se reconoce el capital intelectual, así como también el aumento de las estrategias de recompensas, motivación y existe una mayor conciencia del papel de HR como socio comercial estratégico (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

La creación de estrategias mejoradas para atraer, retener, desarrollar y comprometer a los talentos se considera una parte esencial de la gestión de recursos humanos. En este período también aparecen los métodos de evaluación de la fuerza de trabajo, como el cuadro de mando equilibrado (Balance Scorecard), técnicas de evaluación del desempeño, existe un énfasis en la contribución de HRM a la ventaja competitiva, también se presentan técnicas de planificación de recursos humanos, gestión de la diversidad, gestión del talento y equilibrio trabajo-vida. La tecnología y la introducción de las redes sociales a las organizaciones también han transformado la gestión de recursos humanos, introduciendo nuevas herramientas como e-training, e-recruitment, telecommuting¹, los cuales representan nuevas características para las organizaciones como mayor flexibilidad laboral. De esta manera se evidencia una nueva estructura a la cual HRM debe adaptarse (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015).

1.1.2. Nuevos comportamientos organizacionales y de los consumidores en los últimos diez años.

El comercio internacional ejerce un importante papel en la economía global y domina una parte considerable de las actividades del comercio mundial (Santos, Bronzo, Oliveira, & Resende, 2014). Las interacciones más allá de las fronteras nacionales priman las actividades diarias de empresas de todo el mundo, impactando en el aumento del número de expatriados. Estas actividades de las multinacionales vienen a introducir nuevas y potentes dimensiones en el comportamiento organizacional (Kumar, Rose, & Sri Ramalu, 2008).

Gracias a las altas tasas de fracaso de gestores en misiones internacionales, algunos investigadores han intentado desarrollar una visión más estratégica del sistema de gestión de personal global (Lazarova & Cerdin, 2007) con el fin de comprender mejor los factores que facilitan o dificultan el logro de los resultados esperados en los procesos de expatriación (Takeuchi, Yun, & Tesluk, 2002). La expansión más allá de las fronteras representa algo más que un simple rebasar geográfico. Es a la vez entrar en nuevos entornos sociales, políticos y económicos. Cambian las líneas de comunicación y el control se torna más complicado. Francis Blanchard advierte que comprende la cultura del país

¹ Términos que hacen referencia al uso de internet para realizar acciones como reclutamiento de personal en línea, capacitaciones y teletrabajo.

anfitrión permite al individuo utilizar el canal más eficaz en la transmisión del mensaje (Santos, Bronzo, Oliveira, & Resende, 2014).

En los últimos años, a pesar de los efectos continuos de la crisis financiera que comenzó en 2007, se evidencia el crecimiento de los volúmenes de movilidad internacional que las empresas reportan con aumentos en el número de asignaciones internacionales y mayores expectativas con respecto al crecimiento futuro (Brookfield, 2017). Las tendencias masivas hacia la dispersión espacial de las actividades económicas en diferentes niveles asociados a la globalización han contribuido con la demanda por nuevas formas de centralización territorial de la gestión de alto nivel y de control de operaciones. En la última década la globalización ha creado requerimientos organizacionales especiales. Como la emergencia de mercados globales para servicios financieros especializados, el crecimiento de la inversión como forma principal de transacción internacional, todo ha contribuido a la expansión de las funciones de comando y a la demanda por servicios especializados para las empresas (Sassen, 1998).

La Psicología Cognitiva intenta investigar cómo funciona la mente al enfocarse en cómo los organismos perciben, recuerdan, piensan y aprenden. Sus principales preceptos de la son:

- a. El comportamiento solo puede entenderse estudiando procesos mentales subyacentes.
- b. La interacción entre un organismo y su entorno influye en su comportamiento y en su conocimiento del entorno que afecta su respuesta futura al mismo.
- c. Cómo pueden aprender las máquinas, así como el desarrollo de estrategias de aprendizaje y la estructuración de entornos de aprendizaje aporta comprensión.
- d. El conocimiento no es algo que se adquiere sino algo que es creado por un alumno sobre la base de lo que ya sabe (Business Dictionary, 2017).

Dentro de este contexto emergen nuevos conceptos como Inteligencia Cultural (IC) la cual es una construcción relativamente reciente pero bien investigada en la literatura de los Negocios Internacionales que ha sido teorizada como una capacidad de aprendizaje para gerentes globales. IC era

originalmente interpretada con el fin de comprender lo que influye en la capacidad de uno para adaptarse con éxito a nuevos contextos culturales. Mientras que la Inteligencia Cultural está relacionada con los rasgos de personalidad, también explica la variación en las competencias transculturales más allá de las diferencias individuales estables. Este concepto también ha sido propuesto como un elemento clave del éxito empresarial dentro de las interacciones en los mercados internacionales porque está relacionado positivamente con resultados como la adaptación cultural, efectividad de liderazgo, ajuste, efectividad en las negociaciones interculturales, innovación del producto y el mercado, desempeño en equipo al igual que el desempeño individual (Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2016).

En los últimos años debido a los cambios en el contexto de los Negocios Internacionales. Los gerentes que pueden trabajar eficazmente con colegas de diferentes culturas son cada vez más valiosos para ayudar a las empresas a integrarse en el mercado global. Los gerentes globales son gerentes comerciales, de país y / o funcionales que ayudan a las organizaciones a alcanzar la eficiencia a escala global, al mismo tiempo que responden a nivel nacional y aprenden a través del mercado. Los gerentes globales son individuos que pueden comprender y equilibrar la dinámica de distintos entornos culturales, evaluar las diferencias y comportarse de manera apropiada en entornos desconocidos. En un entorno global, es posible que la satisfacción laboral de los gerentes globales esté relacionada con su adaptación o ajuste cultural, que se ha establecido teórica y empíricamente como resultado de IC (Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2016).

1.1.3. Expatriación como un modelo de reclutamiento

El reclutamiento y la selección son funciones vitales de la administración de recursos humanos para cualquier tipo de organización comercial. Estos son términos que se refieren al proceso de atraer y elegir candidatos para el empleo. La calidad del recurso humano que la firma tiene depende en gran medida de la efectividad de estas dos funciones (Gamage, 2014). Reclutar y seleccionar a los candidatos equivocados que no son capaces tiene un costo negativo enorme que las empresas no pueden pagar. Por lo tanto, el objetivo general de reclutamiento y selección dentro de la organización es obtener la cantidad y calidad de

empleados que se requieren para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización, a un costo mínimo (Ofori & Aryeetey, 2011).

Tradicionalmente, la expatriación se ha definido como un desplazamiento temporal de personal a un país diferente durante el cual se espera que los expatriados logren sus objetivos comerciales. La distinción hecha por Inkson, Arthur, Pringle y Barry (1997) entre asignación de expatriados (AE) y experiencia en el extranjero (EE) sigue siendo útil para distinguir la expatriación de otras formas de movilidad internacional corporativa e individual. La expatriación es una iniciativa corporativa que difiere de otras asignaciones, tales como viajes frecuentes, asignaciones a corto plazo, asignaciones de cercanías y trabajo virtual, esencialmente por su relación a largo plazo, que justifica también la movilidad de la pareja y familia del expatriado (Bonache, Brewster, & and Suutari, 2010). La expatriación también difiere de otras iniciativas de movilidad, como la expatriación y la migración auto-iniciadas, esencialmente porque su motivación de da por decisiones tomadas dentro de la empresa (Inkson, Arthur, Pringle, & Barry, 1997).

Para los propósitos de esta investigación se toma el concepto de expatriación como una iniciativa de asignación de empresa, mediante la cual la organización empleadora desplaza a un empleado a otro país, a largo plazo, pero de manera temporal, donde se espera que logre objetivos comerciales predefinidos, como buscar oportunidades de mercado, lanzar una filial anfitriona, compartir conocimiento de negocios, controlar o simplemente llenar un vacío de habilidades locales en el país anfitrión. La expatriación implica nuevos desafíos y generalmente brinda la oportunidad de desarrollar competencias personales y profesionales que incluye incentivos financieros, implicaciones profesionales dentro de la empresa (Jokinen, 2010).

La expatriación como un proceso de reclutamiento forma una parte importante de las estrategias generales de recursos de una organización para que esta logre sus objetivos comerciales en el exterior. El reclutamiento de expatriados identifica y asegura a las personas necesarias para que una organización sobreviva y tenga éxito en el corto y mediano plazo (Elwood & James, 1996). De hecho, el propósito básico del reclutamiento es crear un grupo de candidatos adecuadamente calificados para permitir la selección de los

mejores candidatos para la organización, atrayendo a más y más empleados para postularse en la organización, mientras que el propósito básico del proceso de selección es elegir el candidato adecuado para ocupar los diversos puestos en la organización (Gamage, 2014).

El reclutamiento y la selección de expatriados es uno de los principales problemas que podemos encontrar en la literatura internacional sobre gestión de recursos humanos. Cómo elegir a la persona adecuada es el mayor desafío para las empresas que desarrollan asignaciones internacionales (Suutari & Brewster, 2001).

Según algunos autores es importante valorizar no solo la experiencia internacional previa del expatriado y su capacidad para comunicarse, sino también se debe reconocer los problemas de personalidad y la forma en que el candidato piensa son también requisitos importantes para el reclutamiento exitoso. Además se debe admitir otras habilidades personales como también importantes, como la adaptabilidad a diferentes normas y modos de comportamiento, alta tolerancia a la ambigüedad, capacidad para trabajar bajo presión; mente abierta para desarrollar y mantener relaciones con una variedad de diferentes grupos de personas, tolerancia, paciencia, capacidad para trabajar, independencia, creatividad, autoconfianza y motivación. Otro aspecto a considerar es el rol de la pareja y la familia del expatriado en el proceso de adaptación considerando que existen autores que afirman el supuesto que cuando la pareja es favorable a la experiencia internacional la adaptación tanto de la familia como del expatriado es más fácil de realizar (Martins & Diaconescu, 2015).

El grado en que los empleados corporativos conocen los motivos de la organización para expatriarse moldea su proceso sensorial, sus propias motivaciones y expectativas sobre la expatriación y, a partir de entonces, su decisión de trasladarse. La preparación previa a la partida puede fomentar un ajuste anticipado y, por lo tanto, influir en el éxito de la expatriación (Jokinen, 2010). Existen diversos factores a tomar en cuenta dentro del proceso de reclutamiento de expatriados se identifican cinco categorías según algunos autores como los más importantes, relacionados con el ajuste exitoso del candidato a la expatriación, que se requerirán en el proceso formal de Reclutamiento y Selección:

- (1) cuestiones laborales, habilidades técnicas y capacidades de liderazgo;
- (2) habilidades interpersonales y evaluación de desempeño previa;
- (3) estado de motivación y disponibilidad para una vida en el extranjero;
- (4) situación familiar y adaptación del compañero;
- (5) habilidades lingüísticas, experiencia internacional, conocimiento del país de destino y su cultura (Martins & Diaconescu, 2015).

Dentro de este contexto se retoma la importancia de la inteligencia cultural del expatriado como un factor de influencia en la satisfacción laboral, la cual representa un resultado clave para determinar la adaptación exitosa y obtener un favorable desempeño profesional dentro de la organización que facilita la obtención de metas comerciales. En el desafiante entorno empresarial global, la inteligencia cultural y satisfacción laboral pueden ser mecanismos fundamentales para comprender cómo se desempeñan los gerentes globales. Específicamente, inteligencia cultural, definida como: la capacidad de un individuo para funcionar efectivamente en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural. Determinando de esta manera que los gerentes con mayores habilidades interculturales pueden llegar a adaptarse mejor a un nuevo entorno y como consecuencia tener mejores resultados en su desempeño laboral (Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2016).

1.2. “Modernidad Líquida”

En el presente subcapítulo se analizará la visión de Sigmund Bauman y su concepto de “Modernidad Líquida” tomando en cuenta que el planteamiento de Bauman enfatiza el hecho del cambio dentro de la sociedad; y argumenta que el cambio está ocurriendo cada vez más rápido en el mundo “moderno”. La modernidad líquida de Bauman es un término que puede superar el concepto de posmodernidad, porque básicamente se inclina hacia el mundo contemporáneo: la realidad en la que la vida considera altamente lo que es transitorio y no permanente, lo inmediato más que a largo plazo; y considera la utilidad como anterior a cualquier otro valor (Bauman, 2000). En primer lugar se describirá las características de los sólidos. Luego, se hará una descripción de los líquidos para después analizar la evolución generacional que se evidencia en la sociedad.

1.2.1. Características de los sólidos

Los sólidos según Bauman conservan fácilmente su forma, tienen una clara dimensión espacial y se atan al tiempo. Los sólidos son fáciles de detener, no tienen movilidad. Por lo que Bauman explica la solidez como una metáfora para definir la tradición, lo obsoleto, todo aquello que persiste en el tiempo y que es indiferente a su paso e inmune a su fluir.

La modernidad sólida según Bauman define una sociedad que contiene barreras con marcos de referencia que perduran en el tiempo. Permitiendo al hombre vivir en un ambiente sin cambios continuos. Algunos supuestos que caracterizan a los sólidos son la seguridad que universaliza las garantías, la consolidación del Estado nación para instaurar principios sociales universales, relaciones de certidumbre dadas a través de hilos conductores como el trabajo, la referencia de la estabilidad social cercana consolidada en la solidaridad, amistad y confianza. Además la sociedad sólida es descrita a través de una identidad colectiva a partir de la pertenencia a la nación que involucra una caracterización de similitudes en los grupos o clases (Salazar, 2007).

Es entonces la sociedad sólida una sociedad llena de certezas, de orden, definida, cargada de racionalidad. Según Bauman, la sociedad sólida comprende los vínculos humanos, proyectos y acciones colectivas, la convivencia social, la relación del hombre con las grandes instituciones como la familia, iglesia, estado. También, se encuentra que las instituciones públicas y privadas eran estables funcionaban de manera fija e ineludible. En la sociedad sólida las costumbres nómadas eran mal consideradas. La ciudadanía iba de la mano con un domicilio fijo y la no pertenencia a un estado significaba la exclusión de la sociedad respetuosa de la ley.

Bauman explica que para la sociedad sólida lo grande significaba mejor, toma el ejemplo de Rockefeller y explica que para él, la importancia de tener posesiones grandes y robustas como ferrocarriles, pozos petroleros, etc. Le daban la certidumbre de que iban a permanecer en el tiempo y en su familia por generaciones. Por lo que se entiende que para la sociedad sólida la durabilidad y confiabilidad del producto eran sumamente importantes. En la modernidad pesada según explica Bauman, conquistar el espacio era una de las metas supremas, la riqueza y el poder se arraigaban firmemente a la tierra. El progreso implicaba mayor tamaño y expansión espacial.

La sociedad sólida se desarrollaba alrededor de un capitalismo pesado según Bauman, era el mundo de los legisladores, creadores de rutinas y supervisores, un mundo en el que hombres y mujeres eran dirigidos por otros, perseguían fines establecidos por otros, de una manera establecida por otros. El capitalismo pesado y sólido era un mundo en el que los líderes sabían que era mejor y los maestros enseñaban a salir adelante. El tiempo era rutinizado ataba el trabajo al suelo, las fábricas eran masivas, la mano de obra permanente fijaban el capital. Ni el capital ni el trabajo deseaban moverse, ni podían hacerlo. La rutina de las fábricas inmovilizaba con eficacia el capital y la mano de obra empleada.

Bauman habla de la modernidad sólida con el ejemplo de la fábrica fordista, el fordismo entendido como un sistema socioeconómico caracterizado por la producción industrial en serie, lo cual producía el aumento de la división de trabajo, control de los tiempos productivos del obrero, reducción de costos y aumento de circulación de la mercancía interclasista, interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados, obreros organizados con políticas de acuerdo dentro de sindicatos, etc. Se hace referencia a la situación de seguridad que ofrecía para los trabajadores la modernidad sólida en la que se tenía la certeza que comenzar una carrera en una empresa con modelo fordista, les daba la seguridad de terminar en el mismo sitio.

Por lo tanto una carrera para sociedad sólida tenía una trayectoria pre establecida, con una secuencia de etapas marcadas con anticipación y acompañadas por ciertas condiciones bastante claras para los trabajadores. La modernidad pesada mantenía el capital y el trabajo dentro de una jaula de hierro de la que ninguno podía escapar. Era una época de compromiso mutuo. En la modernidad sólida el largo plazo lo eterno era el principio y el motor de toda acción. Los objetos durables eran celebrados por su inmortalidad, destinados a perdurar en el tiempo. En la sociedad sólida los poderosos tenían la capacidad de hacer que sus objetos sean durables, y los objetos de los demás sean siempre transitorios. Esto por la capacidad de los poderosos de cuidar de sus objetos de monopolizarlos lo que les da aún más poder.

1.2.2. Características líquidas

Según Bauman los líquidos no conservan su forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos a cambiarla. Por lo que se dice que para los fluidos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que puedan ocupar: ese espacio que, después de todo solo llenan por un momento. Se considera a los líquidos livianos, esta levedad se asocia con movilidad e inconstancia. Por lo que, Bauman justifica con estas características que la fluidez o liquidez son metáforas adecuadas para aprehender la naturaleza actual. Bauman hace referencia al inicio de la modernidad como una “disolución de los sólidos”, una licuefacción que daría paso a la emergencia de un nuevo orden (Bauman, 2000).

Desde la perspectiva del autor, la sociedad actual se encuentra desprovista de barreras que la contengan, se halla en un estado en el que todo fluye, puesto que no existen marcos de referencia que perduren en el tiempo. Los primeros sólidos en derretirse son los vínculos entre las elecciones individuales y los proyectos y las acciones colectivas, las estructuras de comunicación, las políticas de vida individuales y las acciones políticas colectivas. En esta etapa fluida de la modernidad la mayoría sedentaria es gobernada por una elite nómada y extraterritorial. Por lo tanto los objetivos de la política buscan mantener los caminos libres para el tráfico nómade y eliminar los controles fronterizos. Por lo que determina que para que el poder fluya el mundo debe estar libre de trabas, barreras, fronteras fortificadas y controles. Se busca eliminar los obstáculos. Entonces se considera que la precariedad y vulnerabilidad de las redes humanas garantizan la constante fluidez (Salazar, 2007).

Según el autor nada se mantiene en la actualidad, las cosas son atemporales e inestables, no hay compromisos para toda la vida, no hay trabajos a largo plazo, no hay responsabilidades duraderas, no hay construcciones eternas, el hombre postmoderno vive a la deriva de los cambios continuos. Se menciona el ejemplo de Bill Gates, quien se separa sin pena de posesiones que antes lo enorgullecían. Por lo tanto las ganancias se ven favorecidas por la desenfrenada velocidad de circulación. Los poderosos de hoy son quienes rechazan y evitan lo durable y celebran lo efímero, mientras los que ocupan un lugar más bajo luchan y hacen todo lo posible por que sus posesiones duren más y les brinden servicios duraderos (Bauman, 2000).

De la misma manera, señala que la sociedad actual se mueve a ritmos acelerados debido a sus continuos cambios, producidos en gran parte por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Determinando de esta manera a la globalización como la causa y efecto de que las relaciones, productos y trabajo, nazcan con obligatoria fecha de vencimiento. La modernidad líquida está representada en la incertidumbre permanente, el sentimiento de inseguridad y confusión, en la toma de decisiones que se da a través de la improvisación que presiona sobre la exaltación de los impulsos contradictorios e inestables (Bauman, 2000).

Los cambios que se producen alrededor de la sociedad líquida, no cuentan con el tiempo necesario para ser asumidos como referentes de comportamiento lo que provoca que cuando ya surgen nuevas formas de organización, nuevos productos, lenguajes, nuevas formas de relacionarse, se obliga al hombre con estos cambios a reinventarse para no quedar excluido de la sociedad. Bauman explica este fenómeno desde el punto de vista del origen de la sociedad moderna en la que el individualizar es una de las tareas incesante de la sociedad mientras que los individuos actúan reformando los lazos de la sociedad (Bauman, 2000).

Bauman habla de un capitalismo liviano que rige la modernidad, dentro del cual no se abolieron las autoridades que regían a hombres y mujeres del capitalismo sólido sino que se dio lugar para la coexistencia de un gran número de líderes que ninguno de ellos puede conservar su potestad durante mucho tiempo, por lo que no pueden calificarse de exclusivos. Estas condiciones le dan a la sociedad líquida muchas oportunidades de elección, por lo que se torna insegura con incapacidad de decidir sin saber cómo decidir, qué decidir y cual decisión otorga mayor seguridad de elección acertada frente al deseo, la necesidad. Dentro de estas características la sociedad líquida es llevada a todo consumo inmediato, desapareciendo los encadenamientos a largo plazo y prefiriendo elegir lo que conlleve menor tiempo y recursos. Con el exceso de oportunidades crecen las amenazas de desestructuración, fragmentación y desarticulación (Bauman, 2000).

En la sociedad líquida se dan nuevas clasificaciones de organización y pertenencia a la estructura y estratificación social. La tarea de auto identificarse produce diferentes efectos colaterales, debido a que era una tarea que competía

a la sociedad en su conjunto, en la modernidad líquida la identidad se da en condiciones individuales muy distintas lo cual divide a las situaciones humanas e insta a una competencia despiadada, en lugar de unificar la condición humana que tienda a generar cooperación y solidaridad (Salazar, 2007).

En la sociedad líquida desaparece la seguridad sólida para los trabajadores gracias a que los gerentes en la actualidad buscan formas organizativas más laxas que puedan acompañar el flujo, convirtiendo a las organizaciones empresariales según Bauman, en islas de adaptabilidad superior dentro de un mundo complejo y acelerado. Militando de esta manera en contra de las estructuras durables y especialmente en contra de las estructuras con expectativas de una vida laboral que insume toda la vida útil del trabajador. Estas nuevas formas organizativas de privatización y desregulación desvinculan a los agentes económicos de los procesos de producción y circulación de capitales. Lo cual ha debilitado las seguridades del trabajador en las formas de inserción, participación, duración desvinculación del sector y en consecuencia en su propia historia laboral (Bauman, 2000).

Estos cambios son evidentes, un efecto de la privatización también se evidencia en que la búsqueda de progreso ya no es una empresa colectiva sino individual, y las elecciones de cada uno están en función de su propio diseño de perfil laboral, social y político que será posteriormente ofertado a la estructura del mercado. Sin embargo esta toma de decisiones individuales no recae en una responsabilidad o una formación de la sociedad o colectivos económicos (Salazar, 2007).

En la modernidad líquida según Bauman, descrita también como el tiempo insustancial e instantáneo del mundo del software es también un tiempo sin consecuencias. Se describe a esto como instantaneidad, lo que caracteriza a la sociedad líquida por buscar satisfacciones inmediatas, y también por el agotamiento y la desaparición casi inmediata del interés. La modernidad fluida es una época de descompromiso, elusividad, huida fácil, y persecución sin esperanzas, en este tiempo dominan los más elusivos los que tienen la capacidad para moverse a su antojo. Lo que hace poderosos a la élite de hoy es la capacidad de acortar el lapso de la durabilidad, de olvidar el largo plazo, de centrarse en la manipulación de lo transitorio y no de lo durable, de deshacerse de las cosas con ligereza dejando espacio para otras destinadas igual a se

consumidas. Quedarse con las cosas largo tiempo más allá de su fecha de vencimiento es un síntoma de carencia en la sociedad actual (Bauman, 2000).

1.2.3. Evolución generacional

Para entender los cambios existentes dentro de las diferentes generaciones, es importante tener claro lo que Bauman plantea con respecto a que una vez que la ola de oportunidades es ofertada a la sociedad actual, la durabilidad pierde su atractivo y pasa de ser un logro a ser una desventaja. Esta devaluación de la inmortalidad solo puede augurar una revolución cultural. La nueva instantaneidad del tiempo cambia radicalmente la modalidad de cohabitación humana y especialmente la manera en como los humanos atienden o dejan de atender los asuntos colectivos (Bauman, 2000).

La elección racional de la época de la instantaneidad significa buscar gratificación evitando las consecuencias y especialmente las responsabilidades que esas consecuencias pueden adjudicar. Por lo tanto, se ratifica que la duración deja de ser un valor y se convierte en un defecto, lo mismo puede decirse de todo lo grande sólido y pesado, lo que obstaculiza y restringe los movimientos. Esta misma instantaneidad lleva a la cultura y ética humanas, según Bauman a un territorio en el cual los hábitos aprendidos para enfrentar la vida han perdido toda utilidad y sentido (Bauman, 2000).

Para entender estos cambios generacionales se hace referencia a una frase de Guy Debord, "Los hombres se parecen más a su época que a sus padres". Los hombres y mujeres de hoy viven en un presente que quiere olvidar el pasado y ya no parece creer en el futuro, principio que difiere con el de sus padres y madres. De esta reflexión se dice que nace la preferencia por vivir el momento debido a que la memoria del pasado y la confianza en el futuro eran los dos pilares donde se asentaban los puentes morales entre lo transitorio y duradero (Bauman, 2000).

Daniel Bell en 1967 describía que la sociedad estaba centrada en el crecimiento económico, a elevar el nivel de vida de sus miembros y en consecuencia se daba un planeamiento, control y dirección del cambio social. El futuro para generaciones pasadas era algo que tenía que ser pensado

meticulosamente. El futuro era una creación del trabajo, y el trabajo era la fuente de toda creación. En la actualidad se considera al futuro transitorio, versátil y voluble, sin la promesa de un estado último de perfección los esfuerzos humanos por direccionar el futuro con efectividad, se vuelven inútiles. Por lo que mientras menos control se tenga sobre el presente, menos abarcadora será la planificación del futuro. La continuidad ya no es más un indicador de perfeccionamiento. El progreso que supo ser de largo plazo y acumulativo está dando lugar a requerimientos que se dirigen a los episodios en los que se fragmenta la franja hacia el futuro, los cuales son manejados uno a uno en la actualidad (Bauman, 2000).

Un ejemplo de esta carencia de continuidad en la actualidad se evidencia en la situación laboral de las nuevas generaciones. De acuerdo con los datos más recientes disponibles de la Oficina de Estadísticas Laborales en la actualidad un trabajador promedio permanece en cada uno de sus trabajos durante 4.4 años, sin embargo, la permanencia esperada de los empleados más jóvenes de la fuerza de trabajo es aproximadamente la mitad. Según la encuesta Future Workplace "Multiple Generations @ Work" de 1.189 empleados y 150 gerentes, noventa y uno por ciento de los Millennials² (nacidos entre 1977-1997) esperan permanecer en un empleo por menos de tres años. Lo cual significa que tendrían de 15 a 20 empleos en el transcurso de sus vidas laborales (Meister, 2012).

Bauman describe este cambio en el carácter del trabajo como un "jugueteo", el cual está alejado del concepto de vocación de vida utilizado por generaciones anteriores. El trabajo ya no puede ofrecer identidades y proyectos de vida. Se ha tornado una actividad de la cual gratificarse en sí misma, mas no por sus efectos en el resto de la sociedad y menos aún sobre el bienestar de generaciones futuras. En la actualidad el trabajo ya no comprende una actividad que ennoblece o que haga de las personas mejores seres humanos, por el contrario, se lo evalúa por su nivel de entretenimiento (Bauman, 2000).

Los factores que inciden en estas decisiones se ven afectados por características similares, evidentes en los miembros de una misma generación, los cuales comparten experiencias comunes, como eventos y circunstancias, y

² Término que designa a una generación de personas nacidas entre 1977-1997.

tienden a exhibir una gama general de características, creencias y patrones de comportamiento compartidos (Howe & Strauss, 2007). Por ejemplo, para los Millennials, el éxito profesional se puede definir en términos de satisfacción profesional, por lo que se puede aspirar a que uno trabaje para múltiples empleadores con el fin de adquirir una amplia gama de experiencia para la realización personal. Por lo tanto, hay una indicación de que las actitudes profesionales ilimitadas pueden ser más frecuentes entre los Millennials (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008).

La investigación y la teoría de la carrera profesional han indicado consistentemente que estamos en medio de un cambio en la naturaleza de las carreras, lejos de la carrera tradicional, centrada en la progresión lineal ascendente, a una que se caracteriza por la búsqueda de valores individuales y que involucra movimiento entre empleos y empleadores (Baruch, 2006).

Estos cambios son descritos por Bauman como formas de la vida moderna que pueden diferir en bastantes aspectos, pero lo que las une a todas es precisamente su fragilidad, temporalidad, vulnerabilidad e inclinación al cambio constante. Otro factor que incide en la transformación de la naturaleza del trabajo es el cambio de mentalidad de largo plazo a corto plazo. La flexibilidad es una característica evidente de la época, que cuando es aplicado al mercado de trabajo presagia el fin del empleo como una carrera de vida, y anuncia el advenimiento del trabajo regido por contratos breves, renovables o directamente sin contratos, cargos que no ofrecen ninguna seguridad por sí mismos. La vida laboral está plagada de incertidumbre (Bauman, 2000).

1.3 “The New Deal at Work”

En el presente subcapítulo se analizará el pensamiento de Peter Capelli en su obra “The New Deal at Work” en la cual habla sobre los cambios que se están dando dentro del mundo corporativo. En primer lugar, se describirá los planteamientos del autor sobre la relación tradicional entre empleador y empleado. Luego, se hará una descripción de la evolución de la relación tradicional, para después analizar los cambios que esta evolución ha traído al mundo corporativo.

1.3.1. Relación tradicional empleador/empleado

Peter Capelli asocia la relación tradicional empleador/empleado con un matrimonio, el cual se espera sea para toda la vida. Lo que moldeó estas relaciones a largo plazo fue la necesidad de las empresas de coordinar organizaciones más complejas y garantizar que existan las capacidades apropiadas para que esto ocurriera. Las empresas tenían que salvaguardar el suministro de trabajadores para sus vastas operaciones integradas (Cappelli, 1999).

Los sistemas a largo plazo, la promoción y los sistemas de desarrollo interno servían para tres propósitos: Primero, facilitaban las inversiones en formación, que eran recuperadas posteriormente por el empresario a medida que iba mejorando el rendimiento del empleado. Una capacidad crucial en las empresas grandes era el de entender los sistemas y procedimientos de la organización lo cual solo se lograba con un prolongado servicio a la empresa. Esta capacidad constituía la clave del éxito por el hecho de que los empleados entendían los sistemas, lo cual los llevaba a las grandes recompensas que comprendían promociones a oficinas centrales, donde lo más importante era la capacidad de coordinar las diversas operaciones de la empresa (Cappelli, 1999).

En segundo lugar según Capelli la seguridad que encontraban los empleados en estas relaciones ayudaba a crear lealtad y compromiso. En tercer lugar la promoción le daba la posibilidad de ascender al empleado lo que proporcionaba una gran motivación a un coste relativamente bajo (Cappelli, 1999).

Dentro de la relación tradicional se toma en cuenta el sistema de remuneraciones que no se veía afectado por las presiones del mercado. Es decir, en la relación tradicional la remuneración de un empleado se definía por un sistema interno que encajaba con la actuación dentro de la organización, por lo que se creaban compromisos entre el empleado y el empleador a largo plazo lo que protegía las relaciones laborales a largo plazo. Estas prácticas interiorizadas de las empresas eran diseñadas con el fin de retener a los empleados, desarrollar sus capacidades y garantizar determinados niveles de compromiso con el empresario, los cuales son necesarios para gestionar puestos de trabajo que no se pueden controlar desde cerca. Las políticas de remuneración estaban basadas en la evaluación del trabajo, diseñadas para

promover la equidad interna entre empleados de diferentes puestos. Además estos sistemas intentaban reflejar la importancia de la antigüedad y de la responsabilidad recompensando más por ellas (Cappelli, 1999).

Según Capelli en la relación tradicional los empresarios asumen la responsabilidad de desarrollar las capacidades, formación y gestión de las carreras profesionales de los empleados, también los empresarios asumen la mayor parte de los riesgos comerciales y la incertidumbre del mercado. En la relación tradicional los empleados jóvenes entran al mercado laboral a puestos tradicionales que proporcionan capacidades básicas relacionadas con el trabajo. Los compromisos entre empresario y empleado forma a las identidades de ambos (Cappelli, 1999).

Otra característica importante de las relaciones laborales tradicionales es la estabilidad que ofrecían un avance predecible de las carreras profesionales y un crecimiento constante de los salarios. Los empleados perseguían los objetivos de su empleador porque creían serían recompensados por hacerlo. Las promociones proporcionaban un método eficaz para motivar el rendimiento de los empleados. En este punto, según Capelli la relación entre empleador y empleado va más allá de un contrato económico. Los empleados que reciben grandes recompensas servían de ejemplo para los trabajadores a los que supervisaban (Cappelli, 1999).

Según el autor este contrato psicológico que acompañaba a este modelo de relación tradicional representaba un intercambio de seguridad laboral y avance predecible por lealtad y buen rendimiento. Dentro del cual los empleados cumplían de forma voluntaria los objetivos del empresario no solo porque los consideraban parte de sus propios intereses a largo plazo, sino también porque existía una sensación de obligación hacia la empresa. Este contrato era importante especialmente en los puestos de dirección debido a que gran parte del trabajo implicaba libertad de acción por lo que era imposible establecer requisitos de rendimiento explícitos por adelantado. Este modelo tradicional ayudaba a generar comportamientos deseables como baja rotación de personal, desarrollo de capacidades específicas para la empresa y compromiso (Cappelli, 1999).

1.3.2. Evolución de la relación tradicional

Peter Cappelli quien en su planteamiento “The New Deal at Work”, habla sobre las observaciones dentro del mundo corporativo en las cuales se plantea que la relación tradicional entre el empleador y el empleado ha evolucionado. Propone que lo que terminó con la relación laboral tradicional es una variedad de nuevas prácticas de gestión, impulsadas por un entorno cambiante, que esencialmente ha traído el mercado, incluyendo tanto al mercado para los productos de una empresa como al mercado laboral para sus empleados, directamente dentro de la empresa (Cappelli, 1999).

Es aquí cuando la lógica va apartando de su camino los principios de comportamiento de reciprocidad y compromiso a largo plazo, las prácticas de promoción y desarrollo interno, y las preocupaciones sobre la equidad que subyacen al contrato de trabajo más tradicional. Las políticas y prácticas que amortiguaron la relación con los empleados de las presiones externas ya no existen. El fin de la lealtad del empleado a una organización, reemplazado por un mayor apego a las carreras, es solo una manifestación de este cambio (Cappelli, 1999).

El nuevo pacto en el mercado laboral entre empleados y empleadores se ha dado a través del tiempo con la reestructuración que han sufrido las empresas gracias a la globalización. Es comparado por Capelli con una serie de divorcios y nupcias, en los que el empleador y el empleado están en una relación que saben que no va a durar, pero que no saben cuándo va a terminar. Lo que produce que las partes estén constantemente renegociando sus compromisos (Cappelli, 1999).

Las barreras entre países han sido redefinidas por el comercio global y las industrias reguladas han sido diseñadas de nuevo por la desregulación. Uno de los principales influyentes ha sido la dificultad de financiar inversiones a largo plazo asociadas con carreras de toda una vida a empleados. Las presiones más importantes han sido causadas por nuevas prácticas de gestión que han llevado el mercado al interior de la empresa al igual que la amenaza de la competencia en los mercados de productos ha llevado a la regulación del comportamiento de los productores (Cappelli, 1999).

El cambio de la relación laboral es descrito por Capelli como una solución a los problemas de mercado en lugar de las normas administrativas internas asociadas a las políticas de empleo de las empresas. La remuneración de un empleado se ve definida por el salario de mercado que corresponde a ese puesto más no por como encaje en un sistema de remuneración interno. Esto convierte a la relación tradicional en una relación negociada en la que el poder va y viene entre el empresario y el empleado dependiendo de las circunstancias externas existentes en el mercado laboral, las personas que cuentan con capacidades demandadas buscan mejores ofertas. Aunque esta relación sea a largo plazo su fundamento es totalmente distinto con la relación tradicional gracias a las presiones del mercado (Cappelli, 1999).

La equidad es un factor en riesgo es este nuevo sistema de remuneraciones, un ejemplo explicado por Capelli es que los jóvenes que ingresan al mercado laboral con capacidades en auge terminan ganando mucho más que sus colegas más antiguos. Las relaciones laborales basadas en el mercado recompensan las capacidades en las que existe una demanda, pero solo mientras dura esa situación (Cappelli, 1999).

Uno de los cambios evidentes es lo que pasa cuando los empleados asumen mayor responsabilidad por lo que se refiere a su formación y gestión de sus carreras profesionales, cuando contraen una mayor parte de los riesgos comerciales y la incertidumbre. Según el autor esta situación incrementa la desigualdad entre “ricos” y “pobres”, debido a que los “ricos” tienen recursos necesarios para ocuparse de la gestión de su carrera profesional y los “pobres” no los poseen. En esta nueva relación el mercado laboral domina el comportamiento de los empleados, todos los cambios traen ganadores y perdedores (Cappelli, 1999).

Durante la mayor parte de las dos últimas décadas los empresarios ganaban y los empleados perdían. Capelli explica que los débiles mercados de trabajo permitían que los empresarios hagan repercutir la mayor parte de costes de reestructuraciones en los empleados. Los empleados tenían que prepararse para el futuro incierto por lo que tenían que desarrollar otras opciones de trabajo. Con el fortalecimiento de los mercados laborales la situación se ha tornado más compleja para los empresarios, lo que ha producido que los empresarios que

mejor se adapten logren ganar en esta nueva relación, y esto depende de cómo se gestionen los nuevos compromisos, como se desarrollen las habilidades y retengan a los empleados que precisan dentro de un mercado laboral más abierto y poderoso (Cappelli, 1999).

Las relaciones empleador/empleo se han visto modificadas por las capacidades interpersonales de los trabajadores, las cuales se han convertido en un factor importante a la hora de contratar, ser agradable, flexible y fácil de tratar es considerado un atributo aún más rentable dentro del proceso de contratación (Cappelli, 1999).

1.3.3. Cambios en el entorno corporativo

Peter Capelli describe una serie de cambios en el entorno que erosionaron las relaciones a largo plazo, por ejemplo la creación de mercados de productos más competitivos que no solo creaban presión para disminuir costes de producción sino que también reducían el tiempo de comercialización y perseguían posiciones de mercado diferenciadas. Estos cambios produjeron que las inversiones a corto y largo plazo se vuelvan complejas por que se volvían obsoletas mucho más rápido (Cappelli, 1999).

Otro cambio fue la inserción de nuevas tecnologías de información que asumieron funciones de coordinar y controlar tareas que tradicionalmente eran llevadas a cabo por mandos intermedios. Estas tecnologías lograron integrar a proveedores externos fácilmente en una operación. No se necesitaba personal de la empresa para controlarlos, a consecuencia de este cambio surgió una enorme diversidad de funciones que podían contratarse fuera. Para los empleados significó la posibilidad de ser contratados desde fuera (Cappelli, 1999).

La aparición de nuevas técnicas de gestión como centros de rentabilidad que han expuesto todos los aspectos del negocio y todos los empleados a las presiones del mercado. Estos avances han hecho que a las empresas les resulte difícil mantener las relaciones a largo plazo con los empleados y más fácil depender del mercado para satisfacer sus necesidades. El cambio en la relación empleador/empleo ha cambiado muchos aspectos generales del entorno laboral que perduran en el tiempo (Cappelli, 1999).

Un cambio evidente es la reducción del tamaño de las empresas que inicio en 1982 según Capelli, sino que parece haberse incrementado en los últimos años. El objetivo de reducirse no es solo de disminuir hasta adoptar un tamaño más eficaz sino también el de reorganizar las competencias de la empresa. Las compañías siguen contratando personal aunque vayan reduciendo su tamaño porque se deshacen de trabajadores con capacidades obsoletas y contratan personal con las capacidades requeridas (Cappelli, 1999).

En este nuevo entorno existen retos evidentes para los empleados, sin embargo también los empresarios tienen que enfrentar nuevos problemas como por ejemplo, la rotación del personal porque si bien todas las empresas han reducido su tamaño y han dejado un excedente de talento en el mercado laboral (Cappelli, 1999).

Existen mercados laborales fuertes como los sistemas de información en los que la falta de lealtad por parte de los empleados y la dificultad de conservarlos a pesar de ofrecerles mejores oportunidades, representa un problema para los empresarios. Debido a que estos pierden su inversión cuando los empleados se van. Por lo que la inversión en formación de nuevos empleados se está reduciendo gracias a la incertidumbre. Este fenómeno no solo ha causado que se aumenten los salarios debido a que cada vez se contrata gente de afuera para cubrir la escasez de capacidades, sino también ha reducido el interés de las empresas por desarrollar sus propios talentos. A medida que se disminuya el desarrollo de los empleados puede empeorar la escasez de mano de obra cualificada (Cappelli, 1999).

Del mismo modo las empresas requieren que los empleados inviertan en capacidades específicas para esa empresa, no obstante, los empleados no están dispuestos a correr el riesgo de invertir en una formación para un puesto que puede desaparecer en corto tiempo debido a una reestructuración o una reducción (Cappelli, 1999).

Otra dificultad para las empresas está más allá de asegurar mano de obra cualificada, el nuevo reto es garantizar el rendimiento de la misma, tarea que es enfocada en la motivación y el compromiso. Lo que la complica es las nuevas relaciones laborales debido a que las actitudes relacionadas con el trabajo

dependen más de circunstancias externas que no pueden ser controladas por el empresario. Según Capelli ahora el compromiso de los empleados depende del mercado de trabajo, es decir, cuantas más opciones de trabajo tenga un empleado menor es su compromiso para con su empleador actual. Por otra parte en mercados laborales más débiles, los descensos de la economía y de las oportunidades aumentan la satisfacción y compromiso de los trabajadores respecto del trabajo que poseen (Cappelli, 1999).

En cuanto a la promoción que constituía un factor primordial para garantizar que los empleados actúen según los intereses de su patrón, es un incentivo que se ha visto afectado en el nuevo entorno corporativo, debido a que las organizaciones han reducido drásticamente las probabilidades de promoción. Esto ha producido que el hecho de asegurar la cooperación con la empresa se convierta en un problema, dado que los empleados perciben que sus intereses se apartan cada vez más del éxito global en la empresa, en lugar de verse más vinculado a él. Por lo tanto, la competencia entre empleados ahora se enfoca en llenar sus currículos para el mercado exterior, ya que este es un nuevo reto por los puestos entre que escoger y más peleas por asegurarse el mérito (Cappelli, 1999).

Para enfrentar estos nuevos problemas que presenta el nuevo entorno corporativo los empresarios asumen nuevas posiciones, con el fin de regular de mejor manera esta mano de obra tan regulada por el mercado. Algunos empresarios optan por regresar a la relación tradicional, tratando de reconstruir las relaciones a largo plazo, invirtiendo en los empleados para crear nuevos vínculos y compromisos. Sin embargo, aunque la empresa sea lo suficientemente estable el arrebato de mano de obra por parte de la competencia parece ser lo suficientemente fuerte para terminar con estos esfuerzos (Cappelli, 1999).

Otros esfuerzos similares comprenden la creación de nuevos contratos explícitos con los que se busca atar a los empleados a la empresa o se les hace devolver lo que están invirtiendo en ellos, de esta manera la empresa no asume el riesgo de perder su inversión. También, los empresarios intentan invertir la tendencia a través de métodos para adaptarse a las nuevas prácticas, asumiendo que los empleados se marcharán, cambiando de esta manera radicalmente su actuación. De esta manera han aumentado la participación de

colaboradores externos para que la empresa no asuma los riesgos de quedarse con sistemas que no puedan ser utilizados si los trabajadores cualificados se van. Además, los nuevos intereses de los empleados de engrosar el currículum les permite a las empresas distribuir proyectos entre los empleados o grupos para de esta manera incentivarlos a trabajar (Cappelli, 1999).

Otro factor en el área laboral que cambia como consecuencia de la evolución de la relación tradicional empleador/ empleado es la remuneración que ahora refleja la naturaleza de la relación laboral. Como las promociones no funcionan como incentivo, las remuneraciones asumen este rol proporcionando objetivos claros, aunque esto traiga como consecuencia el fin de los sistemas de remuneración basados en equidad interna. Asimismo, como un remplazo al compromiso con la organización las empresas han optado por dinámicas interpersonales que creen sentimientos de identificación y compromiso no con la organización pero si con los demás miembros (Cappelli, 1999).

Las organizaciones están exigiendo más de los empleados, pero ofreciéndoles menos. Los sistemas burocráticos de control son sustituidos por sistemas reducidos que exigen mucho más de los empleados, aunque los empresarios estén reduciendo sus compromisos con ellos. Se requieren más habilidades y conocimientos sobre una organización cuando la capacidad del empresario de financiar esa inversión está decreciendo (Cappelli, 1999).

Este capítulo pretendía identificar si la evolución de la gestión de recursos humanos marca características fundamentales para el entendimiento de la gestión de los expatriados en América Latina. Por lo tanto, en el primer subcapítulo se analizó el rol de la psicología cognitiva en la evolución de los recursos humanos se hizo una descripción de la evolución de recursos humanos, luego se hizo un análisis del comportamiento de los individuos y la adaptación de estos a un nuevo entorno. En el segundo subcapítulo se analizó el pensamiento de Capelli sobre la relación tradicional empleador-empleado, su evolución y se hizo un análisis de los cambios que produjo esta evolución en el mundo corporativo. Finalmente, en el tercer subcapítulo se hizo un análisis de la visión de Bauman sobre la Modernidad Líquida haciendo un análisis de la evolución generacional.

CAPITULO II

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA

2.1. Procesos de reclutamiento y expatriación LATAM

En el presente subcapítulo se analizará los procesos de reclutamiento y expatriación dentro de América Latina, desde la perspectiva de la teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos, la cual remarca que la globalización, caracterizada por tecnologías avanzadas de comunicación, comercio electrónico, la reestructuración organizativa y la internacionalización de las operaciones, exige nuevos enfoques para la gestión de recursos humanos. En primer lugar, se analizará la Gestión Internacional de Recursos Humanos. Para luego, hacer un análisis de la evolución de los procesos de reclutamiento y expatriación.

2.1.1. Gestión Internacional de los Recursos Humanos

La globalización ha moldeado el comercio global, a través de la introducción de tecnologías avanzadas de comunicación y distribución, comercio electrónico, nuevas alianzas estratégicas, reestructuración organizativa y la internacionalización de las operaciones, la globalización le exige a las empresas aplicar nuevos enfoques para la gestión internacional de los recursos humanos. La transformación de las empresas internacionales a las globales exige un cambio de paradigma paralelo en la teoría internacional de la gestión de los recursos humanos, especialmente en lo que se refiere a la gestión de los expatriados en la era de la información (Grainger & Nankervis, 2001).

La Gestión Internacional de Recursos Humanos (IHRM³) es una nueva área que cambia rápidamente con los años, como un campo de estudio. Somos testigos de los cambios a través del tiempo, ya sea en la creación de nuevos empleos o en el abastecimiento global de ciertas partes, individuos o unidades de trabajo. Lo cual ha tenido un impacto en la naturaleza de las organizaciones y del trabajo que resulta viable en las diferentes partes del mundo. En la primera ola de globalización el trabajo de bajo nivel de manufactura fue trasladado a lugares con bajo costo de mano de obra, en la segunda ola, servicios simples como *call-center*⁴ comenzaron a ser reubicados, y en la tercera ola los trabajadores capacitados son transferidos. Todos estos cambios moldean la

³Gestión Internacional de Recursos Humanos por sus siglas en inglés IHRM (International Human Resources Management)

⁴ Noción de Inglés: Oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

Gestión Internacional de Recursos Humanos y de su eficacia depende el éxito de la empresa (Harris, Brewster, & Sparrow, 2003).

Para la vasta mayoría de organizaciones el costo operativo de la mano de obra es el único que pueden controlar y adaptar a sus necesidades. Por lo que en compañías internacionales además de ser importante la gestión de recursos humanos para la clave del éxito es necesario lidiar con otras complicaciones como las diferencias multiculturales. De ahí surge la necesidad de las empresas de contar con especialistas en recursos humanos que adopten una creciente orientación internacional en sus actividades funcionales, especialmente se requiere conciencia de las diferencias culturales que definen las diferentes actividades como el reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, rendimiento y recompensa en cada país de acogida de los trabajadores (Brewster, Houldsworth, Sparrow, & Vernon, 2016)

La IHRM examina la forma como las organizaciones internacionales manejan sus recursos humanos a través de los diferentes contextos nacionales. Debido a que las organizaciones que manejan personal en diferentes circunstancias: institucionales, legales y culturales, tienen que tener en cuenta no solo las diferentes normas en cada país, sino también lo que hace las prácticas de gestión internacional rentables para la empresa. Además, se debe mantener la coherencia de la organización a nivel internacional (Harris, Brewster, & Sparrow, 2003).

Los cambios en las estructuras organizativas y las relaciones con las operaciones en el extranjero, combinados con una tecnología de comunicaciones más rápida y accesible, exigen enfoques de personal bastante diferentes. Como un autor sugirió, "los expatriados no solo son una resaca costosa de la época colonial, sino que son potencialmente contraproducentes y perjudiciales" (Hailey, 1996). Es probable que los comentarios de Hailey se refieran a la inadecuación de la preparación de expatriados para tareas internacionales, a su fracaso frecuentemente denunciado debido a problemas de comunicación intercultural, o a sus negocios o comportamientos personales a menudo inapropiados mientras se encuentran en misiones en el extranjero (Grainger & Nankervis, 2001).

Indudablemente, muchas empresas continúan reteniendo expatriados en sus operaciones internacionales con fines de control, o debido a su experiencia especializada en países menos desarrollados, pero la teoría de la IHRM necesitará ampliar su enfoque para incorporar nuevas formas de dotación de personal internacional. Se perfila efectivamente al gerente global como un ejecutivo que tiene una comprensión práctica de los negocios internacionales, que cuenta con la capacidad de trabajar a través de los límites organizacionales y funcionales transculturales y es capaz de equilibrar las demandas simultáneas de rentabilidad a corto plazo y crecimiento (Grainger & Nankervis, 2001).

Además, se observaron que las asignaciones en el extranjero ya no se limitan a los altos directivos, y que se debe adoptar una "perspectiva multinivel" con el fin de abarcar a una variedad de empleados internacionales, incluidos supervisores de proyectos, especialistas de personal técnico que proporciona asesoramiento y apoyo, personal de terceros países y del país anfitrión. La teoría moderna de IHRM debe ser suficientemente flexible para acomodar todas estas opciones (Grainger & Nankervis, 2001).

Se piensa que la teoría inicial de la IHRM era correcta para enfatizar las actitudes y habilidades interculturales y personales adicionales requeridas para una gestión eficaz en el extranjero. Aunque debe recordarse que la evidencia empírica disponible sugiere que relativamente pocas compañías internacionales han proporcionado tal preparación para sus empleados internacionales antes de sus asignaciones (Grainger & Nankervis, 2001).

Algunos autores han afirmado que la teoría de la IHRM necesita acomodarse a un enfoque "por etapas" para la selección y preparación de personal internacional adecuado a su nivel de interacción con el país de acogida, sus culturas, costumbres y prácticas comerciales. Por lo tanto, un viajero de negocios itinerante puede requerir únicamente información específica sobre las prácticas comerciales del país anfitrión como por ejemplo: visados, sistemas bancarios, aspectos legales, etc. Mientras que un supervisor de proyecto o residente puede necesitar más detalles prácticos sobre alojamiento, transporte, dieta y aspectos de la etiqueta social. Un expatriado más tradicional necesitaría información y capacitación mucho más detallada sobre cultura, costumbres, idioma y condiciones de vida, pero no si proviene de una población expatriada ya residente (Grainger & Nankervis, 2001).

Tung sugiere un enfoque escalonado de la enculturación basado en la necesidad del expatriado de saber (Tung, 1982). De igual manera Selmer notó tres formas distintas de ajuste, que requerían diferentes formas de preparación, ajuste del trabajo, ajuste de la interacción y ajuste general (Selmer J. , 1998) Anderson sugiere un enfoque de sentido común para el análisis, que daría como resultado el nivel requerido y el tipo de información previa a la salida o en el país y la capacitación para diferentes tipos de empleados internacionales. Es decir, análisis de aprendices, análisis del país de acogida y análisis de posición en el extranjero, lo que da como resultado diversas respuestas de información y capacitación (Anderson, 1998).

2.1.2. Evolución de los procesos de Reclutamiento

Dependiendo del tamaño y la naturaleza de su actividad, una empresa puede decidir contratar personas de diferentes fuentes, con base en diferentes criterios. El reclutamiento de personal puede ser interno o externo. Desde el punto de vista de las organizaciones, las condiciones ideales de reclutamiento implican un gran grupo de candidatos que buscan asignaciones internacionales. Sin embargo, la investigación en el campo de la contratación internacional muestra que hay una escasez de ejecutivos internacionales, debido en parte a la resistencia de los gerentes a la movilidad internacional. Por lo que los métodos que se utilicen serán de gran importancia para tener una gama más amplia de candidatos (Waxin, 2008)

Los principales objetivos de las políticas internacionales de contratación son los siguientes: Primero, desarrollar medios y técnicas que permitan a la organización atraer a un número suficiente de candidatos internacionales calificados y motivados. Además también busca identificar personas que puedan ocupar puestos internacionales al mejor costo posible y aumentar el grupo de candidatos internacionales a un costo mínimo anticipándose a las posiciones que la organización ofrecerá en el futuro (Waxin, 2008).

Dentro de los métodos internos de reclutamiento de personal se incluye: la publicación de puestos internacionales disponibles como una oportunidad, las diversas técnicas de acceso a la información internamente, sobre los puestos

internacionales disponibles pueden ser: números gratuitos, periódicos internos, envío de correos electrónicos, tableros de anuncios e intranet. Otro método consiste en la consulta a bases de datos internas para identificar candidatos internos prometedores, los sistemas de recomendación también comprende otra táctica de reclutamiento interna, estos sistemas consisten en pedir a los empleados que motiven a personas cercanas a ellos a postularse para los puestos disponibles (Waxin, 2008).

Por otro lado, los métodos internacionales de contratación externa incluyen Internet, campañas de medios internacionales, agencias de contratación y reclutadores internacionales, y relaciones con instituciones educativas. El internet a moldeado los procesos tradicionales de reclutamiento, bajando costos operacionales, y facilitando la comunicación entre posibles candidatos y empleadores (Waxin, 2008).

E-recruitment es uno de los métodos de mayor y más rápido crecimiento dentro del área de contratación hoy en día. Su uso está aumentando debido a que el acceso a Internet cada día representa una barrera menos entre los posibles empleadores y empleados. Sin embargo, la variabilidad de sus métodos dificulta su comprensión por parte de la ciencia y la creación de recomendaciones para su administración efectiva. Esto no facilita su difusión, y la falta de experticia sobre este método por parte de los empleadores se menciona como una de las barreras para su universalización (Woźniak, 2014)

La obtención de candidatos para el empleo a través de Internet, el llamado *e-recruitment* consiste en un grupo de métodos de reclutamiento que se desarrolla dinámicamente. El alcance actual del reclutamiento electrónico es variado, según el sector, el país, el tipo de puesto que se contrata y el tipo de organización. Los datos sobre la propagación del reclutamiento electrónico sugieren que en Estados Unidos tres cuartas partes de las grandes organizaciones, todos los departamentos de gobierno y dos tercios de las compañías en Europa hace uso de los portales de reclutamiento en línea (Woźniak, 2014).

Definir la contratación en línea no es tan simple como confirmar el uso de internet como su principal medio de acción. El uso de Internet para ponerse en contacto con los candidatos no es todo lo que caracteriza las nuevas formas de

reclutamiento. La condición natural para reconocer una actividad de reclutamiento como *e-recruitment*, es la realización en línea de una parte importante del proceso de reclutamiento. Por lo tanto, estos nuevos procesos electrónicos se definen como una forma de implementar estrategias, políticas y prácticas en las organizaciones a través de un apoyo consciente y dirigido de los canales basados en la web (Girard & Fallery, 2010).

Surge el concepto de reclutamiento en la Web 2.0, dentro de la evolución de procesos de reclutamiento. Este nuevo concepto está conectado, con el uso de material creado espontáneamente por los participantes en las comunidades en línea. El término "comunidades" es importante en este contexto, donde los participantes pueden establecerse a sí mismos y al mundo. Por definición, el modelo Web 2.0 difiere de la Web 1.0 en su eliminación de la diferencia entre un emisor privilegiado de información y un destinatario, y el uso de contenido creado por usuarios de Internet con el propósito de comunicarse entre sí (Woźniak, 2014)^o.

En principio, en Internet, basado en el modelo Web 2.0, el creador de un sitio web como por ejemplo, Facebook, donde los usuarios se comunican debe ser transparente; es decir, solo los usuarios deberían crear sus propias reglas de uso y controlar su observación. El contenido del sitio web es creado por los propios usuarios de Internet, y su interacción es tanto en el intercambio de comunicaciones, y en particular en la posibilidad de hacer pública y disponible a otros miembros de la misma comunidad, la información personal acerca de ellos mismos (Woźniak, 2014).

En este sentido, hablamos del reclutamiento de la Web 2.0 cuando un potencial empleador utiliza el material de la red de búsqueda, además de los anuncios de búsqueda de empleo por Internet. Incrementa el uso de herramientas de Internet claves en la contratación de Web 2.0 como por ejemplo sitios de redes sociales de tipo privado como Facebook, o de tipo profesional como Linked IN, plataformas de video como Youtube, mundos virtuales de tipo Second-Life y motores de búsqueda que analizan datos en diversas áreas de Internet (Woźniak, 2014).

Sin embargo, algunas investigaciones enfatizan la estratificación de las prácticas de la Web 2.0, donde la edad es la dimensión más clara: en EE. UU.

El 38% de las personas entre 18 y 24 años con acceso a Internet alguna vez compartieron algo creado por ellos mismos en línea, en comparación con el 15% de los encuestados mayores de 65 años (Brake, 2013).

2.1.3. Evolución de los procesos de Expatriación

El proceso de expatriación según Wang, puede ser entendido como una asignación para trabajar en el extranjero por una cantidad de tiempo en particular. Un expatriado podría ser definido como un empleado de una empresa matriz que se transfiere durante un período de tiempo determinado que varía entre meses y años, para trabajar en una sucursal de una empresa internacional ubicada en el exterior. Sin embargo, para propósitos de esta investigación se considera expatriado a un trabajador relocalizado por un mínimo de 5 años (Wang, 2008).

Las empresas que invierten en el extranjero deben gestionar, controlar y coordinar e integrar las operaciones entre sus sucursales en el extranjero y la empresa matriz. Con el fin de lograr estos objetivos, los expatriados son generalmente seleccionados; van a sucursales ubicadas en el exterior como corporativas representantes y embajadores. Los expatriados son seleccionados para la gestión de sucursales en el extranjero de empresas internacionales ubicadas fuera del país de origen de la empresa, ya que están mejor familiarizados con las técnicas de gestión y métodos aplicados en la empresa matriz que los empleados locales. Además se considera como otra fuente de motivación para la expatriación el hecho de que los empleados asuman una asignación internacional como una oportunidad para su desarrollo personal y profesional (Ročké, 2017).

De acuerdo con el análisis de algunas fuentes científicas, se ha determinado que los expatriados son generalmente seleccionados por tres razones principales: competencia técnica, gestión, desarrollo y control. A su vez, los empleados son estimulados a elegir la expatriación mediante un deseo de ganar experiencia internacional y oportunidad de cambios profesionales positivos. Se distinguen cuatro etapas del proceso de expatriación: contratación y selección, entrenamiento antes de la partida, asignación en el extranjero y repatriación (Ročké, 2017).

Los expatriados al trasladarse para trabajar y vivir en el extranjero se encuentran en un nuevo entorno cultural. Por lo que sufren un choque cultural, debido a las diferencias relacionadas con las normas de trabajo, aislamiento, nostalgia de su país de origen, diferentes sistemas de protección de salud y educación, diferente idioma, gastronomía, otros costos de vida, etc. En la mayoría de los casos los expatriados se enfrentan a problemas tanto laborales como de adaptación personal; problemas que resultan en estrés para el expatriado, teniendo un efecto negativo en su carrera profesional y en el éxito de toda la asignación (Ročkè, 2017).

A lo largo de la historia ha habido diferentes intentos de modelos de procesos de adaptación de los expatriados, aunque no existe uno consolidado. Diversos autores han tratado de sistematizar factores que inciden en estos procesos. En primer lugar, Scott y Scott en 1989 elaboraron un esquema secuencial, para ellos la adaptación consiste en una relación recíproca entre el expatriado y el ambiente. En el esquema propuesto por los autores se clasifica los predictores del ajuste personal en cinco tipos de variables:

- características socio demográficas
- habilidades culturales
- relaciones familiares
- facilitadores y estresores ambientales
- características de personalidad (Scott & Scott, 1989).

Otro esquema es el de Parker y McEvoy quienes en 1993, clasifican las variables relevantes en dos categorías, la primera conformada por los antecedentes individuales, segundo los antecedentes contextuales y un conjunto de rasgos organizacionales como tercer categoría, estos últimos son de interés a la hora de explicar la adaptación de profesionales cualificados desplazados. Se pone especial énfasis en los resultados del individuo en el ámbito laboral, y se justifica el modelo, entre otros aspectos, por su potencial utilidad a la hora de aminorar las consecuencias económicas negativas de la rotación, el absentismo o el bajo rendimiento. Así, el nivel de ejecución del individuo en el trabajo es considerado una consecuencia del grado de adaptación al nuevo contexto (Parker & McEvoy, 1993).

Berry en 1997, establece una analogía entre las estrategias individuales de aculturación, la cual se la define como un proceso que comprende los

fenómenos que resultan de un contacto continuo y directo entre grupos de individuos que tienen culturas diferentes, con los subsecuentes cambios en los patrones culturales originales de uno o ambos grupos. Bajo esta definición se debe distinguir la aculturación del cambio cultural, del que es un aspecto y de la asimilación, que en ocasiones es una fase de la misma (Redfield, Linton, & Herskowitz, 1936).

Berry agrupa las variables que inciden en dicho proceso en tres categorías, primero las características de las sociedades de origen y acogida, y factores moderadores previos o simultáneos a la aculturación. Como la propia identidad y las conductas hacia la cultura huésped. Se distingue una dimensión psicológica, una sociocultural y otra económica dentro de este proceso de integración. Berry clasifica los factores que afectan a la adaptación personal en nivel colectivo e individual, dentro de este último nivel distingue las condiciones previas al desplazamiento de los expatriados, de aquellas que ocurren en el nuevo contexto (Berry, Integration, acculturation and adaptation., 1997).

Berry aplica los conceptos de estrés y afrontamiento con el fin de explicar la experiencia de aculturación del individuo. En este contexto la adaptación se entiende como un conjunto de resultados a largo plazo, como consecuencia de la gestión que realiza el individuo del estrés producido por el contacto directo entre grupos con culturas diferentes. Por lo que considera que son determinantes las estrategias de aculturación por las que opta el sujeto. Berry determina que en los encuentros interculturales la persona tiene que decidir en qué medida considera importante la propia identidad cultural y su mantenimiento, y en qué medida está dispuesta a participar en actividades con miembros de otros colectivos diferentes a su grupo de pertenencia (Berry, Integration, acculturation and adaptation., 1997).

Según Berry el resultado de esas dos preguntas dan lugar a cuatro tipos de estrategias: se da asimilación cuando la persona no desea mantener su identidad cultural, buscando el contacto y la interacción con los integrantes del grupo mayoritario. Al contrario, si el individuo valora la conservación de su cultura original y evita la interacción con personas de la sociedad de acogida, se produce un proceso de segregación o separación. Otra estrategia es la integración que es cuando el individuo trata de mantener su cultura original y relacionarse con personas de otros grupos. Y, finalmente, la marginación la cual hace referencia

a aquellos casos en los que la persona no puede o no muestra interés por conservar su cultura ni por relacionarse con la población autóctona (Berry, Integration, acculturation and adaptation., 1997).

2.2. Procesos de reclutamiento

En el presente subcapítulo se analizará los procesos de reclutamiento. Una pregunta importante que las organizaciones enfrentan regularmente es si llenar una vacante de trabajo con un interno contratar o un recluta externo. En primer lugar, se analizará los procesos de Reclutamiento Interno. Luego, se hará un análisis de los procesos de Reclutamiento Externo, para después analizar los perfiles de expatriados que se requiere en el contexto internacional.

2.2.1. Reclutamiento Interno

Literatura empírica sobre la movilidad de los empleados muestra que una parte significativa de los empleos se llena con reclutamiento interno en lugar de externo (Lazear & Oyer, 2004) Existen explicaciones teóricas para la tendencia de las empresas a favorecer la promoción interna. La primera razón es la información asimétrica. Si las empresas están mejor informadas sobre los candidatos internos que sobre los candidatos externos, pueden favorecer a los candidatos internos sobre externos con características similares observables. Por ejemplo, mientras que un solicitante externo con un bajo nivel de educación se verificaría, un candidato interno con bajo nivel de educación que es observado de alta capacidad puede ser favorablemente tratado (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

Para obtener información asimétrica los indicadores observables de capacidad que los empleadores utilizan para tomar la decisión de contratar, incluyen no solo educación y experiencia, sino también antecedentes laborales previos. El papel de la historia laboral ha sido explorada pero de forma limitada. La mayor parte del trabajo sobre la función de señalización de las promociones se centra en la señal implícita en la mayoría de los trabajadores en la asignación de trabajo más reciente. Pero el historial de trabajo que se puede extraer de un currículum en prácticamente cada solicitud de empleo es mucho más amplia (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

Una segunda razón para marcar la preferencia de reclutamiento interno es que los trabajadores titulares tienen un capital humano específico valioso que los trabajadores externos carecen. Evidencia empírica previa demuestra que las contrataciones externas cuentan con un mayor nivel académico y mayor experiencia laboral lo cual se considera una consecuencia del capital específico de la empresa: debido a que las contrataciones externas carecen de tal capital humano, necesitan ser aún más educados y experimentados para que coincida con el rendimiento de candidatos internos que poseen capital específico de la empresa (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

La tercera explicación para favorecer al reclutamiento interno se refiere a los incentivos. El propósito de las promociones es crear incentivos para ejercer un esfuerzo, o para invertir en capital humano. Estos incentivos se reducen si la empresa endurece la competencia entre los trabajadores mediante la contratación externa. Se sugiere que el establecimiento de políticas de contratación interna por parte de la empresa, es una forma para que las empresas se comprometan de manera oficial a promover a los trabajadores internamente, incluso cuando hay mejores candidatos externos disponibles. Esto resuelve un problema de inconsistencia de tiempo creado por el doble papel de las promociones, tanto en la creación de incentivos para los trabajadores de nivel inferior y para la asignación eficiente de los trabajadores a trabajos de alto nivel (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

Es decir, una empresa que depende de las promociones para crear los incentivos pueden tender a incumplir una promesa anterior de promover el mejor desempeño si más adelante queda claro que hay un candidato más fuerte (tal vez externo) para una publicación gerencial. Pero tal renegociación tiene el costo de socavar los incentivos de los trabajadores. El resultado es que las empresas prefieren contratar internamente y solo contratar externamente cuando el candidato es excepcionalmente bueno (lo que explica la prima salarial que disfrutaban los empleados externos). Estas consideraciones de incentivo son solo relevantes cuando se fija el número de empleados en la competencia de promoción. Si un trabajo se está expandiendo, la contratación externa es una forma natural de llenar los puestos que se abren (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

La literatura de gestión de recursos humanos también ha considerado diversas características de la empresa y el trabajo que puede explicar por qué los empleadores prefieren la contratación interna sobre la externa. En cuanto a las características del trabajo, la contratación interna es más probable para trabajos con una mayor variabilidad de rendimiento y una mayor proporción de grado de trabajadores junior a senior. Ciertas prácticas firmes, como medir las habilidades de los empleados y la provisión de capacitación, están asociados con la contratación interna. Se encuentra evidencia empírica para la movilidad entre empresas que ocurre más a menudo desde la mayor a la menor firma, y en empresas con una alta proporción de trabajadores en la ocupación focal (DeVaro, Kauhanen, & Valmari, Internal and external hiring: the role of prior job assignments, 2016).

El proceso de reclutamiento interno debe incluir una recomendación profesional de la división / unidad / subsidiaria y la evaluación de la personalidad del empleado y su cónyuge realizada por el gerente de recursos humanos (en el área corporativa, gerente de recursos humanos de la división correspondiente o por el gerente de reclutamiento) y / o por una agencia de evaluación externa. Una vez que se toma una decisión final en el país de origen, el candidato interno será entrevistado en el país de acogida. Si el gerente de recursos humanos del país anfitrión decide contratar, emitirá un contrato con el empleado en cooperación con el gerente de Recursos Humanos en el país de origen. El gerente de recursos humanos del país de origen se encarga de los procesos administrativos que rodean la reubicación del empleado, incluida la firma de un acuerdo de vacaciones no pagadas / licencia, que identifica la preservación de los beneficios de derechos, pero confirma la falta de un contrato contractual relación entre la empresa del país de origen y el empleado (DeVaro, 2016).

2.2.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es la evaluación de un grupo abierto de candidatos para un puesto de trabajo específico, además del personal existente dentro de la empresa, para verificar si hay suficientes talentos o capacidad para cumplir con los requisitos y realizar las oportunidades de empleo existentes. Es la forma de mirar fuera del grupo de empleados existente para ocupar puestos de trabajo en una empresa. Una empresa bien reputada toma una decisión que va a favorecer a esa empresa en todos los sentidos. Y en una de las decisiones,

como la contratación de un nuevo candidato para el puesto ofrecido, la empresa toma dos conjuntos diferentes del proceso de selección y puede ser el reclutamiento interno o externo (DeVaro, 2016).

La mayoría de las veces, una empresa reputada y exitosa llega a una situación en la que identifican la necesidad de la empresa y recurren a un proceso de contratación externo, donde se contrata a un nuevo candidato fuera de la empresa. En los casos en que no exista un candidato interno adecuado, el gerente de reclutamiento corporativo en cooperación con el gerente de recursos humanos de la división correspondiente administrará la búsqueda (DeVaro, 2016).

El candidato externo será entrevistado por los gerentes corporativos y por el departamento de recursos humanos. Suponiendo que el candidato cause una impresión positiva, una agencia especializada llevará a cabo un proceso de evaluación de personalidad y capacidades externas tanto del candidato como de su cónyuge. Una vez que la corporación haga una recomendación positiva, el candidato será entrevistado por el país anfitrión. Una aceptación por parte de la Filial dará como resultado: La subsidiaria ofrece el puesto al candidato y lo emplea desde el primer día o el candidato firma un acuerdo temporal con la corporación hasta que finalice el período de capacitación y los procedimientos de visa de residencia. En este caso, también se firmará un contrato de empleo secundario para la asignación con la subsidiaria (DeVaro, 2016).

En un proceso de contratación externa, la empresa publica un trabajo e invita a diferentes candidatos adecuados para el trabajo fuera de la empresa. En esta decisión de contratar un candidato fuera de la compañía, el empleador asume la responsabilidad de encontrar un candidato que sea capaz de manejar el deber y la responsabilidad del trabajo publicado. El reclutamiento externo brinda a la empresa mayores probabilidades de encontrar un candidato adecuado para el puesto ofertado, la compañía recibe un número mayor de candidatos que poseen la capacidad y el conocimiento para manejar ese trabajo. Este aumento de las oportunidades proporciona una mejor disponibilidad de empleados calificados y calificados para la empresa mediante el uso del método de contratación externa (DeVaro, 2016).

Cuando una empresa utiliza un método de contratación externo, existe una mayor posibilidad de encontrar e identificar a un candidato más nuevo que sea capaz de proporcionar nuevas habilidades y aportes para el mejoramiento de la empresa. Por lo tanto, la contratación de un candidato con un reclutamiento externo permite la obtención de candidaturas con habilidades e insumos que puedan adaptarse a las necesidades del mercado actual, para de esta manera lograr el crecimiento y actualización de la compañía para suplir las necesidades del mundo contemporáneo (DeVaro, 2016).

Hoy en día, cuando una empresa publica un anuncio en las redes sociales o el periódico. Una cosa común que buscan es un candidato experimentado y calificado. Con una publicidad de contratación externa, la compañía puede encontrar una variedad de candidatos calificados para la publicación ofrecida. Y, finalmente, este proceso ayuda a identificar a los mejores candidatos de un gran grupo de candidatos capacitados. Creando mayor competencia entre los candidatos y enriqueciendo las cualidades del mercado laboral, haciéndolo más exigente en términos de contratación de un nuevo talento. La mayoría de las veces, la compañía busca candidatos que sean capaces de manejar un determinado trabajo calificado y algunos de ellos buscan a aquellos candidatos que son mejores con su capacidad para asumir riesgos (DeVaro, 2016).

Lo más probable es que cuando la compañía necesite a candidatos que puedan aportar ideas creativas para el crecimiento de la compañía, entonces se recurra a un proceso de reclutamiento externo para su desarrollo general. Por lo tanto, una vez que la empresa comprende la naturaleza laboral de un reclutamiento externo, existe la posibilidad de que la empresa seleccione un candidato con nuevas y mejores ideas creativas. Mediante el uso de un proceso de contratación externa, la empresa puede esperar un crecimiento no solo del candidato sino del desempeño del área en general (DeVaro, 2016).

Cuando una empresa selecciona un candidato con alto potencial, existe una mayor posibilidad de crecimiento general de la empresa. Los empleados dentro de la organización también amplían su capacidad y pueden tratar de combinar con el nuevo talento. Por lo tanto, el reclutamiento externo se mantiene en el objetivo donde se maneja la clasificación del procedimiento de selección al encontrar un candidato calificado y calificado para el puesto ofrecido (DeVaro, 2016).

Otra característica del reclutamiento externo es el aumento del espíritu competitivo en la organización entre los empleados. Se presentan a sí mismos para ser competitivos con el entusiasmo total de trabajar y combinar con los nuevos empleados. Se produce una competencia sana entre los empleados internos y externos y los empleados se vuelven eficientes y entrenados (DeVaro, 2016).

La contratación externa allana el camino para un medio justo de reclutamiento. Como la competencia es abierta y amplia, hay más oportunidades para que los candidatos puedan postularse para puestos vacantes en las organizaciones. El reclutamiento se realiza de manera equitativa por igual para todos los candidatos donde se evita la política interna. Otro factor inteligente que se puede observar de los candidatos reclutados de la contratación externa es que ofrecen formas únicas y nuevas que se siguen en el competidor u otras compañías para las que trabajan. La organización puede obtener información sobre otros aspectos de otras industrias por medio de la contratación externa (DeVaro, 2016).

Sin embargo este tipo de reclutamiento cuenta con algunas desventajas, como por ejemplo los empleados que resultan del reclutamiento externo tienen una comprensión limitada sobre la compañía, existe la posibilidad de que el candidato tenga menos posibilidades de comprender el entorno de la empresa. Y esta menor comprensión puede marcar una gran diferencia en las actividades futuras de la empresa. Además el reclutamiento externo representa un mayor riesgo para la organización. Existe la posibilidad de que el candidato seleccionado para el puesto no sea merecedor del puesto ofrecido. Este tipo de riesgo es muy común en un proceso de reclutamiento externo ya que la mayoría de los candidatos que se postulan para el puesto son totalmente desconocidos para la empresa (DeVaro, 2016).

Dentro de las principales desventajas de la contratación externa es que lleva mucho tiempo, ya que la mayoría de las empresas publican un anuncio de la campaña de reclutamiento de su empresa. Se recibe un mayor número de solicitantes para el puesto y el reclutador debe ser muy cuidadoso con su decisión de seleccionar el mejor candidato para cada proceso de selección de ronda. Estas diferentes rondas de selección toman un poco más de tiempo que

el proceso de reclutamiento interno ya que involucra una cantidad de procesos considerable (DeVaro, 2016).

Como la mayor parte del proceso de contratación externa trata principalmente con candidatos nuevos y completos, la empresa necesita crear una escala salarial para ese candidato que debe valorar su habilidad, resultando en mayores costos para la organización. Cuando una empresa considera a un candidato nuevo para el puesto superior que los candidatos existentes, existe una mayor posibilidad de que los empleados existentes de la empresa muestren algún tipo de disputa interna. Este tipo de disputa interna puede llevar las cosas a un nivel completamente diferente. Y, finalmente, la compañía puede verse perjudicada con tales diferencias de opiniones (DeVaro, 2016).

2.2.3. Perfiles de expatriados

La teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos ha enfatizado bastante bien la importancia de las cualidades personales y las actitudes y habilidades interculturales de los expatriados, así como también sus competencias técnicas o gerenciales específicas para las los cargos designados en el extranjero. Se piensa que existen ciertas características de los gerentes internacionales que los define como exitosos entre ellas se encuentra que tienen impulso para comunicarse, una sociabilidad de amplia base, flexibilidad cultural, una orientación cosmopolita y un estilo de negociación colaborativa (Grainger & Nankervis, 2001).

Derr y Oddou (1991) identifican dos tipos de expatriados: los asignados al extranjero para "solucionar" un problema, incluidos los asignados a la gerencia de línea y puestos funcionales especializados, y los que se van al extranjero como "alto potencial" para ampliar su desarrollo antes de pasar a la alta gerencia. En esta investigación, no hay diferencia entre estos dos tipos de expatriados. Los gerentes expatriados se consideran un medio práctico para ejercer control sobre las operaciones en el extranjero y pueden tener un impacto directo en el desempeño organizacional (Harvey & Moeller, 2009).

Tal enfoque refuerza efectivamente la necesidad de que las personas de negocios internacionales demuestren diferentes habilidades y competencias

cuando se involucran en negocios o relaciones sociales en entornos extranjeros. Pero la realidad puede ser aún más compleja. Las empresas internacionales requieren una serie de perspectivas y habilidades altamente desarrolladas que incluyen: información diferente, diferentes habilidades y una tolerancia mucho mayor a la ambigüedad y la incertidumbre (Grainger & Nankervis, 2001).

Mamman agregó otras cualidades personales que incluyen: flexibilidad, autoconfianza, autoeficacia, apertura, motivación, orientación al conocimiento, empatía cultural, apertura a la información y optimismo. También sugirió que la selección de personal internacional debería tener en cuenta su identidad socio-biográfica por ejemplo, su edad, género, religión y origen étnico, a fin de garantizar su aceptabilidad y una transición fácil en el extranjero (Mamman, 1997).

La literatura ha indicado que el éxito o fracaso de un expatriado en una asignación en el extranjero está determinado en gran medida por sus habilidades de ajuste transcultural. La experiencia laboral internacional ha sido identificada como una de los principales requisitos para considerar el ascenso a puestos gerenciales de más alto nivel en organizaciones internacionales. Se ha encontrado que los gerentes con experiencia internacional más larga son más buscados que aquellos que carecen de amplia experiencia internacional. En la práctica, en general la creencia ha sido que un expatriado que tiene éxito en una tarea tiene más probabilidades de tener éxito en otra, independientemente del destino. El expatriado habrá adquirido experiencia en comunicación intercultural, reubicación y habilidades cognitivas, todas las cuales deberían tener una influencia positiva en el ajuste transcultural de los expatriados en la nueva ubicación (Gudmundsdottir, 2012).

De acuerdo con un modelo de aprendizaje de experiencia de vida, las experiencias de vida pasadas y actuales en el trabajo y los dominios no laborales pueden influir en el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos. Del mismo modo, la experiencia internacional previa y actual también desempeña un papel en la explicación de diversas actitudes y comportamientos de expatriados (Gudmundsdottir, 2012). La adaptación psicológica está relacionada con el bienestar experimentado como resultado del contacto cultural. La adaptación cultural involucra la puesta en marcha de

habilidades sociales necesarias para funcionar adecuadamente en un entorno cultural complejo (Ward & Kennedy, 1994).

Otro aspecto considerado por las empresas para la selección de expatriados es los conocimientos técnicos y la trayectoria profesional, considerando estos aspectos como las cualidades más valoradas en la selección de candidatos. Al igual que la capacidad de liderazgo y habilidades negociadoras son características valoradas el momento de la selección. El expatriado ha de poseer el conocimiento y las cualidades adecuadas de acuerdo con los valores de la empresa matriz. Las empresas consideran que los candidatos a punto de jubilarse se encuentran en un punto idóneo para ocupar puestos directivos en las subsidiarias, las compañías tienen en cuenta la edad de los candidatos y tienden a seleccionar personas entre los 30 y 35 años (Gómez, 2005).

Se considera también que los expatriados transmiten dos tipos de conocimiento: los conocimientos técnicos y los conocimientos prudentiales. Los técnicos se refieren a los conocimientos fácilmente transmisibles a personas con una cierta formación básica. Sin embargo, en algunos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo, se presentan más dificultades debido a que no existe esta formación básica, necesaria para asimilar determinados conocimientos. Mientras que los prudentiales se encargan de transmitir el estilo de dirección, la forma de actuar, la capacidad de síntesis, la objetividad necesaria para enfrentarse a los problemas reales, los criterios para la toma de decisiones, la habilidad negociadora, etc. (Gómez, 2005).

Algunos autores concentran su atención en algunas características fundamentales de la personalidad para certificar el éxito del expatriado en la asignación internacional. Como por ejemplo: extroversión, amabilidad, conciencia, estabilidad emocional, franqueza e intelecto. Además de estas 5 características otros autores afirman que hay otros factores a considerar que también son de relevancia como la adaptabilidad a nuevas normas y formas de comportamiento, alta tolerancia a la ambigüedad, habilidad de trabajar bajo presión y altos niveles de estrés, mente abierta para relacionarse con una variedad de grupos, tolerancia, paciencia, creatividad, confianza en si mismo y motivación (Harvey & Novicevic, 2001).

Otro aspecto importante a considerar dentro del perfil del expatriado es la familia, ya que esta determina un componente importante para el éxito de la adaptación. Los problemas familiares del cónyuge, los hijos o incluso los padres de edades avanzadas podrían causar una falla significativa en el proceso de expatriación. La incapacidad de los miembros de la familia del gerente global para adaptarse positivamente en el país de acogida en relación con la cultura, las nuevas normas, el clima, las costumbres, el idioma, el sistema educativo, etc. pueden constituir efectivamente una de las principales razones para tal falla, por lo que no debe pasarse por alto. Agregando a la complicación hay algunas políticas gubernamentales rígidas hacia el empleo de expatriados extranjeros (Thoo, 2013).

2.3. Procesos de Expatriación México

En el presente subcapítulo se analizará los procesos de expatriación dentro en México, desde la perspectiva de la teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos. En primer lugar, se explicará las estadísticas de expatriación. Luego, se hará un análisis del proceso de expatriación para después analizar la importancia del entrenamiento transcultural y multicultural dentro del proceso de expatriación.

2.3.1. Estadísticas de expatriación

Existen algunos factores que hacen de México un país de preferencia para los expatriados según la Expat Explorer Survey que es una encuesta internacional de expatriados llevada a cabo por HSBC de 5339 expatriados se posiciono en 2017 a México en el puesto 21 a nivel mundial de 46 países analizados en esta encuesta, ubicándolo como el país latinoamericano preferido, basándose en 3 enfoques de análisis: Económico, experiencia y familia. Los cuales se desglosan en más variables de análisis, dentro del enfoque económico se califica seguridad laboral, balance entre vida y trabajo, progreso en la carrera, política, emprendimiento, estabilidad económica, ahorros, crecimiento económico, e ingreso disponible. Dentro del segundo enfoque, experiencia, se califica: propiedad, salud, finanzas, seguridad, integración, hacer amigos, cuidado de la salud, cultura y calidad de vida. Finalmente, dentro del tercer enfoque, familia, se califica: tolerancia, vida social, cercanía con la pareja, calidad de la educación, calidad del cuidado de los niños, costo general de los niños, calidad de vida, salud, integración (HSBC, 2017).

Se tomó los datos de otros tres países de América Latina que se encuentran en este análisis dando los siguientes resultados. Argentina se ubica en el puesto 44, Brasil en el puesto 43 y Perú en el puesto 45. Según estos datos la mayor ventaja que tiene México se encuentra dentro de los parámetros de Experiencia, con una calificación de 0.54 ubicando a México en el puesto 13 a nivel mundial. Se observa que México tiene los mejores puntajes en los parámetros de hacer amigos, cultura e integración posicionándolo en el puesto 1 a nivel mundial. En cuanto a la Integración de la familia Brasil tiene mejores puntajes se ubica en el primer puesto a nivel mundial, en el nivel de tolerancia se ubica en el puesto 5 y México en el puesto 6, en el parámetro de cercanía con la pareja Perú y Brasil se encuentran en mejores posiciones que México encontrándose en el puesto 3, 4 y 6 respectivamente. Analizando la seguridad laboral Argentina se encuentra en el puesto 36 y México en el 37 (HSBC, 2017). A continuación se presentan todos los datos en tres tablas:

TABLA 1
COMAPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN ECONÓMICA

ECONOMÍA	México		Argentina		Brasil		Perú	
	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición
Promedio	0.43	32	0.31	45	0.31	44	0.41	34
Seguridad Laboral	0.24	37	0.25	36	0.22	39	0.20	43
Balance entre Vida y Trabajo	0.52	25	0.50	30	0.43	37	0.40	40
Progreso en la Carrera	0.36	33	0.37	32	0.40	28	0.26	41
Política	0.33	31	0.22	41	0.16	43	0.50	22
Emprendimiento	0.46	11	0.32	28	0.32	27	0.43	16
Estabilidad Económica	0.50	29	0.18	46	0.22	42	0.62	18
Ahorros	0.61	16	0.30	46	0.37	44	0.50	32
Crecimiento Económico	0.20	42	0.28	36	0.28	35	0.22	40
Ingreso Disponible	0.64	16	0.36	46	0.41	42	0.53	32

Fuente: HSBC, 2017

Realizado por: María Paula Vega

TABLA 2
COMAPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN EXPERIENCIA

EXPERIENCIA	México		Argentina		Brasil		Perú	
	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición
Promedio	0.54	13	0.44	36	0.43	38	0.39	43
Propiedad	0.63	3	0.40	33	0.47	22	0.57	11
Cuidado de la Salud	0.39	31	0.42	28	0.29	43	0.32	39
Finanzas	0.32	37	0.23	42	0.26	39	0.22	43
Seguridad	0.27	40	0.23	42	0.14	44	0.15	43
Integración	0.78	1	0.69	13	0.71	7	0.61	25
Hacer Amigos	0.72	1	0.65	5	0.63	10	0.50	34
Salud	0.45	15	0.38	26	0.39	24	0.29	39
Cultura	0.81	1	0.66	10	0.66	13	0.56	32
Calidad de Vida	0.52	23	0.33	39	0.28	44	0.31	42

Fuente: HSBC, 2017

Realizado por: María Paula Vega

TABLA 3
COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN FAMILIA

FAMILIA	México		Argentina		Brasil		Perú	
	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición
Promedio	0.42	22	0.39	30	0.42	27	0.34	40
Tolerancia	0.58	6	0.54	10	0.58	5	0.30	33
Vida Social	0.50	2	0.37	19	0.36	25	0.22	42
Cercanía con la Pareja	0.45	6	0.42	17	0.47	4	0.47	3
Calidad de la Educación	0.30	39	0.32	37	0.22	45	0.31	38
Calidad del Cuidado de los Niños	0.39	34	0.32	42	0.38	36	0.38	38
Costo General de los Niños	0.36	17	0.43	11	0.22	29	0.34	19
Calidad de Vida	0.46	37	0.35	43	0.48	35	0.50	31
Salud	0.40	32	0.43	30	0.47	27	0.28	45
Integración	0.36	15	0.30	29	0.57	1	0.25	35

Fuente: HSBC, 2017

Realizado por: María Paula Vega

2.3.2. Proceso de expatriación

Cuando se internacionaliza una empresa, esta se enfrenta a decisiones importantes como cuáles son las formas más adecuadas para dotar de personal sus necesidades operativas. Al comenzar el proceso de reclutamiento, la decisión debe analizar varios factores de gran importancia como las responsabilidades del trabajo y las habilidades relacionadas requeridas, la fuerza de trabajo disponible, el presupuesto disponible y el objetivo perseguido. Luego de un análisis riguroso, se puede tomar la decisión de buscar personal fuera de las fronteras del país anfitrión (Jiletcovici, 2012).

Las organizaciones usan expatriados por diferentes razones como la expansión del negocio, para la transmisión de conocimientos de la central a las subsidiarias, desarrollo profesional del personal directivo, adquisición de

empresas en otro país, obtener más control sobre las filiales extranjeras y para la solución de problemas urgentes (Gómez, 2005). Jiletcovici describe el uso de expatriados por parte de las organizaciones describiendo tres razones principales:

- a. transferencia de conocimientos técnicos y calificaciones debido a una falta temporal de habilidades técnicas locales;
- b. mejorar la eficiencia gerencial a través de mayores oportunidades de ejercer influencia;
- c. inversión en capital humano, que es el desarrollo personal de los cesionarios y la fuerza laboral de la organización (Jiletcovici, 2012)

Luego de tomar la decisión de pasar por el proceso de reclutamiento de un gerente internacional, los especialistas de recursos humanos consideran que varios asuntos son de vital importancia. Entre estos, se pueden mencionar las características personales específicas, el presupuesto total disponible, que también comprende los programas de compensación y beneficios, los programas de capacitación, la asistencia de reubicación y repatriación, así como el apoyo brindado a la familia del expatriado (Jiletcovici, 2012).

La infelicidad del cónyuge / pareja o miembros de la familia del expatriado puede potencialmente causar una falla de asignación internacional, siempre es conveniente realizar entrevistas en profundidad con el cónyuge / pareja y miembros de la familia para determinar si pueden resistir la presión mientras estás en el extranjero Ford y Exxon son dos de esas empresas multinacionales que conducen cónyuges y miembros de la familia evaluación de cualidades tales como flexibilidad, paciencia y adaptabilidad (Tung, 1982).

Finalmente se deben tomar medidas para disminuir al máximo los problemas y barreras que se presentan durante el proceso de reubicación. Para esto se debe identificar las principales debilidades del candidato, para proceder con el entrenamiento de adaptación. Según un estudio realizado por Tung, parece haber varias categorías de enfoques para el entrenamiento:

- a. información general en seminarios sobre la zona geográfica, el clima, el medio ambiente y las condiciones de alojamiento;
- b. programas orientados a la cultura para la percepción y evaluación de valores y normas culturales del país anfitrión;

- c. programas de asimilación cultural, que implican la simulación de ciertas situaciones en las que el gerente internacional podría estar en contacto con el nuevo entorno cultural;
- d. cursos de capacitación para aprender idiomas extranjeros;
- e. programas para el desarrollo de flexibilidad de la actitud;
- f. programas de experiencia práctica, realizando viajes al país de acogida y estableciendo contacto directo con el nuevo entorno (Tung, 1982).

Existen algunos mecanismos de ayuda para los expatriados que colaboran con la integración de estos en México como las empresas de Reubicación las cuales representan un apoyo para los expatriados “Latin American Relocation Management” (LARM) fue fundada en México, en 1998. Sus áreas de especialidad son la orientación en México, la búsqueda de casa y colegios, trámites migratorios, seminarios de culturización, entre otros. Actualmente se le considera la más grande a nivel Latinoamérica y ofrece a sus clientes apoyo en temas migratorios, búsqueda de vivienda y colegios, mudanzas e incluso cursos para toda la familia que facilitan la adaptación al país (LARM, 2010). Las empresas especializadas en temas de reubicación trabajan de la mano con el área de Recursos Humanos de la empresa del expatriado, ambas pueden lograr que tanto los objetivos de la empresa como los personales del ejecutivo sean alcanzados (Heinemann, 2017).

2.3.3. Entrenamiento Transcultural-Multicultural

Las asignaciones de expatriados son significativamente costosas de llevar a cabo, es extremadamente importante que la organización y el empleado se aseguren de tener éxito (Sims & Schraeder, 2004). Sin embargo, esto casi nunca se logra. La tasa de fracaso de los gerentes expatriados está registrada. Según una investigación, alrededor del 40% de todas las asignaciones de expatriados fracasan, con una tasa estimada de fracaso en los países de acogida de hasta el 70% (Naumann, 1992).

Los costos asociados con la falla de expatriados son bastante altos, se encuentra que el costo promedio por asignación internacional es de US\$1,032,000. Dólares por cada falla (Price Waterhouse Coopers, 2006). Las principales razones para el fracaso se relacionan con problemas que surgen debido a la incapacidad de la familia del empleado para ajustarse, lo que altera

la adaptación del expatriado al ambiente del anfitrión; y la falta de habilidades interpersonales del expatriado. Sin embargo, las razones número uno y dos para el fracaso son la incapacidad del cónyuge y del empleado para adaptarse a una cultura extranjera (Naeem, 2015).

En la literatura sobre la gestión de expatriados, el argumento tradicional es que cuanto mayor sea la novedad cultural del país de acogida, más difícil sería para el expatriado adaptarse en la ubicación extranjera. Esta es una posición intuitivamente atractiva apoyada por el sentido común y una serie de pruebas anecdóticas (Selmer J. , 2006).

La capacidad de adaptarse a nuevas culturas es un elemento importante de una asignación internacional exitosa. Aquí es donde el entrenamiento intercultural es tan importante. Uno de los propósitos principales de los programas de capacitación es presentarles a los expatriados la importancia de la cultura y hacerles conscientes de las diferencias culturales y de cómo ser sensibles con ellos. También deben ser conscientes de las tensiones psicológicas que pueden ocurrir mientras están en el extranjero, cuando intentan adaptarse a las condiciones de vida y de trabajo de la cultura anfitriona. Sin embargo, es importante recordar que estas no son una cura para todo. Su éxito o fracaso depende de la voluntad de los expatriados para aprender y desarrollar nuevas habilidades y actitudes. Además, el tipo de capacitación proporcionada a los expatriados y sus familias puede variar entre las diferentes organizaciones (Naeem, 2015).

Existen factores que explican la adaptación sociocultural, la cual involucra la resolución exitosa de problemas en la interacción práctica con miembros de la cultura huésped estos son la distancia cultural, el conocimiento cultural, el grado de contacto con la cultura huésped y la discriminación percibida. En una revisión sobre predictores de adaptación sociocultural, se agrega el nivel educativo del migrante, la longitud de la estancia, la edad y el género. Los migrantes pueden experimentar así las características del estrés aculturativo si la adaptación no se alcanza. Esto ocurre cuando las personas experimentan reacciones físicas y emocionales adversas como resultado del complejo ajuste que deben realizar en un contexto cultural poco familiar. El estrés aculturativo surge de la tensión experimentada al contrastar los valores y costumbres de la cultura propia en un contexto cultural diferente (Ward & Kennedy, 1994).

El éxito de una asignación en el extranjero depende principalmente de la efectividad de la formación intercultural, porque este entrenamiento intercultural preciso puede ayudar a reducir el estrés y choque intercultural que frecuentemente determina el fracaso de los expatriados. La aplicación exitosa del modelo de formación intercultural puede ayudar a los empleados a familiarizarse con los valores, las reglas, creencias, estilo de trabajo y otros aspectos de un país extranjero y así facilitar la adaptación de los empleados durante la asignación en el extranjero. El modelo en sí podría mejorarse teniendo en cuenta las dificultades experimentadas por los empleados o sus familiares que todavía están o han estado en una asignación en el extranjero (Grundey, 2008).

Existen cuatro factores o dimensiones que emergen como componentes dentro del proceso de ajuste transcultural de expatriados que no se diferencian en cada país de destino debido a que reflejan las etapas de adaptación de cualquier traslado al exterior (Mendenhall & Oddou, 1985).

- 1) Dimensión personal, la cual incluye métodos que sirven para fortalecer la autoestima, auto-confianza, e higiene mental de los expatriados. Esta dimensión se puede dividir en tres sub factores:
 - a. Substitución de Refuerzo
 - b. Reducción de Stress
 - c. Competencia Técnica
- 2) Dimensión social comprende tácticas que refuerzan la habilidad de los expatriados a interactuar efectivamente con los anfitriones nacionales. Esto consiste en dos sub-factores principales:
 - a. Desarrollo de relaciones
 - b. Habilidades de comunicación
- 3) Dimensión perceptual, consiste en la habilidad de comprender el comportamiento de los anfitriones, como una manera efectiva de ajustamiento a un nuevo entorno cultural. Esta habilidad de percibir de forma correcta el comportamiento le permite al expatriado predecir actitudes futuras de los anfitriones. Lo que le permite reducir la incertidumbre y ganar confianza dentro del nuevo ambiente.

- 4) Dimensión de la dureza cultural, dentro de esta dimensión se comprende la existencia de culturas que presentan más dificultades el momento de la adaptación en comparación a otras (Mendenhall & Oddou, 1985).

El estudio de la cultura se considera fundamental, por lo que se toma en consideración los apartados de Hofstede quien define la cultura como una programación cultural de la mente que diferencia a un grupo de otro, por lo que describe cuatro dimensiones a estudiar:

- a. Relación con la autoridad o distancia jerárquica.
- b. Aversión a la incertidumbre o control que incluye la manera de enfrentar el conflicto, incluido el control de la agresividad y la expresión versus la inhibición del afecto.
- c. Masculinidad que refiere a las diferencias sociales de los roles sexuales dentro de la sociedad, contrario a femineidad. A la masculinidad se le atribuye actitudes como búsqueda de resultados, éxito social y competencia, mientras que a la femineidad, se le atribuyen valores relacionados con la calidad de vida, la calidez de las relaciones personales, la protección y la solidaridad.
- d. Individualismo comprende la relación entre el individuo y la sociedad que se opera a través de actitudes individualistas en las que la persona se siente únicamente responsable de sí misma y de su familia próxima. O que por el contrario opera a través del colectivismo medio por el cual el individuo trabaja mejor en equipo, presentando actitudes de solidaridad, compromiso colectivo y adaptación (Zubieta, Fernandez, Vergara, Martinez, & Candia, 1998).

En este segundo capítulo se buscaba examinar si el modelo de gestión de recursos humanos latinoamericanos se ve influenciado por elementos culturales y demográficos propios de la región. Para lo cual se analizó los procesos de reclutamiento y expatriación dentro de América Latina, desde la perspectiva de la teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos, en el segundo subcapítulo se hizo un análisis de los procesos de Reclutamiento Externo e Interno, para después analizar los perfiles de expatriados que se requiere en el contexto internacional. Finalmente en el tercer subcapítulo se analizó los procesos de expatriación dentro de México, se explicó estadísticas

de expatriación, se hizo un análisis del proceso de expatriación en México y se analizó la importancia del entrenamiento transcultural y multicultural dentro del proceso de expatriación.

CAPITULO III GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO

3.1 México

En el presente subcapítulo se analizará México como el país anfitrión de Latinoamérica para los expatriados tomando en cuenta que este país representa el destino líder para los expatriados a nivel mundial en esta zona geográfica según la mayor encuesta para expatriados Expat Explorer Survey realizada por HSBC. En primer lugar se describirá las estadísticas generales de México. Luego, se hará un análisis de la cultura mexicana para después analizar la identidad de los mexicanos y como estos permiten una mejor adaptación para los expatriados y sus familias.

3.1.1. Estadísticas Generales

México es un país con 127.54 millones de habitantes, cuenta con un porcentaje de crecimiento poblacional de 1.3% anual, tiene un territorio de 1,964.375 kilómetros cuadrados, la densidad poblacional es de 65.6 habitantes por kilómetro cuadrado. En cuanto a la tasa de pobreza a \$1.90 diario el porcentaje de la población que vive por debajo de este nivel es 2.5%. La renta nacional bruta mexicana corresponde a 1149.43 billones de dólares americanos, la RNB per cápita es de 9.01 billones de dólares, parte de los ingresos detenidos por el 20% más bajo corresponde al 5.7% (Banco Mundial, 2016).

La esperanza de vida al nacer es de 77 años, la tasa de fertilidad total contabilizada por los nacimientos por mujer corresponde a 2.2, la tasa de fertilidad adolescente contabilizada por los nacimientos por cada 1,000 mujeres entre 15 y 19 años es de 61, nacimientos atendidos por personal capacitado de salud corresponde al 98% del total de partos, la tasa de mortalidad de menores

de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos es de 15, en cuanto a la prevalencia de bajo peso, peso por edad corresponde al 3.9% de niños menores de 5 años. En México se observa un porcentaje de 0.3 dentro de los índices de prevalencia del VIH, de la población total entre 15 y 49 años (Banco Mundial, 2016).

En cuestiones ambientales México cuenta con un área forestal de 660.4 miles de kilómetros cuadrados. El 6.8% de su territorio es considerado área territorial y marítima protegidas. El crecimiento anual de la población urbana es del 1.6%. El uso de energía equivalente a kg de petróleo per cápita es de 1,488, las emisiones de CO2 medidas en toneladas métricas por habitante corresponde a 3.82, el consumo de energía eléctrica es de 2,09 kWh per cápita (Banco Mundial, 2016).

La economía mexicana es una de las más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto de 1,076.91 billones de dólares americanos, el crecimiento anual del PIB es de 2.9% y una inflación del 5.4% anual. La agricultura, silvicultura y pesca, representan el 3% del PIB, los servicios, incluida la construcción es el 29% del PIB, la exportación de bienes y servicios es el 37% del PIB, la importación de bienes y servicios corresponde al 39% del PIB, la formación bruta del capital es del 24% del PIB, ingresos excluyendo las subvenciones son el 19.8% del PIB, el préstamo neto (positivo) / endeudamiento neto (negativo) es el -1,7% del PIB (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a la disposición del mercado mexicano el tiempo requerido para iniciar un negocio es de 8 días, el crédito interno proporcionado por el sector financiero corresponde al 54.8% del PIB, los ingresos fiscales son del 13.6% del PIB, dentro de los gastos del estado consta el gasto militar que representa el 0.6% del PIB. En México 87.6 de cada 100 personas cuentan con suscripción de número celular, el 59.5% de la población total accede al internet. La exportación de alta tecnología representa el 15% de la exportación de productos manufacturados (Banco Mundial, 2016).

Dentro de los enlaces globales mexicanos se encuentra el comercio de mercancías representa el 72% del PIB. México tiene una Inversión Extranjera Directa de 34 776 millones de dólares americanos. La ayuda no oficial recibida es de 809.3 millones (Banco Mundial, 2016).

Un problema que afecta a México es la violencia, la guerra contra las drogas escala todos los años. La fragmentación de los cárteles, provocando el surgimiento de nuevos grupos criminales, extendiendo la violencia por toda la costa del Pacífico. En 2018 México afronta un colapso a nivel de paz que afecta a la sociedad en general en todos sus ámbitos. Según el Instituto de Economía y Paz, en 2017, 25 de 32 estados experimentaron un deterioro del nivel de paz, afectando los hogares y lugares de origen de más de 100 millones de personas. La tasa nacional de delitos con violencia subió 15% en 2017, con incrementos en los asaltos, los robos y la violencia sexual (Instituto de Economía y Paz, 2018).

La tasa mensual de violencia en la familia escaló 32% en los últimos tres años, convirtiendo a México en un país con las tasas de violencia más altas de la región. Otro factor evidente en México es la corrupción y la impunidad, las cuales debilitan la confianza entre los ciudadanos y la confianza en el gobierno, y este deterioro contribuye a la violencia. En 2017, sólo 18% de los mexicanos dijeron tener un alto nivel de confianza en las instituciones de seguridad pública y sólo 7% dijo tenerla en la policía municipal, Décadas de corrupción y de un débil Estado de derecho han permitido que la economía ilegal en el país florezca, hasta alcanzar un monto de 77.6 mil millones de dólares. En 2017, 57% de los mexicanos informaron que percibían que las instituciones de seguridad pública eran corruptas y 68% percibían que los jueces eran corruptos (Instituto de Economía y Paz, 2018).

El 2017 se registra como el año más violento, con un deterioro del nivel de paz en México de 10.7% en comparación con 2016. En el ranking del Índice de Paz Global México se encuentra en el puesto 140 de 163 países analizados. Hubo más de 29,000 asesinatos, lo que elevó la tasa de homicidios a cerca de 24 por cada 100,000 personas, es decir, un aumento de 25% anual. En cuanto a la violencia con armas de fuego se observa un incremento, 69 por ciento de los homicidios cometidos en 2017 fueron con armas de fuego. La tasa de delitos con violencia subió 15.2% en 2017 en comparación con 2016. La cifra negra, es decir los delitos no denunciados, se mantiene en un nivel muy alto e incluso aumentó casi un punto porcentual en dos años al pasar de 92.8% a 93.7%. Esto confirma que los mexicanos siguen sin tener confianza en sus instituciones de seguridad y justicia para denunciar los delitos de los cuales fueron víctimas. (Instituto de Economía y Paz, 2018).

3.1.2. Cultura mexicana

La cultura es un sistema aprendido de conocimiento, comportamientos, actitudes, creencias, valores y normas compartidas por un grupo de personas (Smith, 1966). En el sentido más amplio, la cultura incluye cómo piensan las personas, qué hacen y cómo usan las cosas para sustentar sus vidas. La diversidad cultural resulta de la naturaleza única de cada cultura. Los elementos, los valores y el contexto de cada cultura lo distinguen de todos los demás (Beebe, Beebe, & Redmond, 2005).

La cultura mexicana y los valores que esta conlleva, están arraigados en el subconsciente del mexicano, por lo que son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral. Eva Kras divide a los fenómenos culturales en dos tipos, estos fenómenos son definidos para fines de esta investigación como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar los negocios en México, los primeros engloban aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por lo tanto para las empresas, los más importantes son: la familia, la cual proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional. La religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino, elemento que ayuda a la comprensión de la paz social en medio de los cataclismos económicos y sociales; los segundos pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza (Espinosa & Pérez, 2001).

La familia y la religión en México provocan relaciones interpersonales peculiares, ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad. Eva Kras afirma que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas teniendo en cuenta cuatro aspectos: la persona versus la tarea, la sensibilidad emocional, la etiqueta y el ambiente laboral (Espinosa & Pérez, 2001)

En cuanto al primer aspecto, la persona vs. la tarea se afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea considerando a la persona sólo un medio para realizarla, esta persona puede ser sustituida pero la tarea debe ser realizada siempre. Dentro de la cultura mexicana esto es considerado una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona del cual se valora conocimiento sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización (Espinosa & Pérez, 2001).

Los mexicanos tienen una gran sensibilidad emocional, la cual se manifiesta de diferentes maneras dentro de una situación laboral un claro ejemplo son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo, como un aspecto negativo de tal sensibilidad se encuentra que los mexicanos toman las críticas sobre el trabajo como una cuestión personal. Ante esto último, los gerentes, han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia para tratar la critica, con el fin de que el trabajador no se sienta atacado (Espinosa & Pérez, 2001).

El segundo aspecto mencionado es la etiqueta la cual es entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es inculcada desde la niñez por la familia. Por lo que se espera que los niños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia la autoridad y las personas mayores. Por lo tanto se considera que en ciertas empresas donde se utiliza un estilo autoritario, ocurren abusos especialmente con los empleados de menor rango. En estos casos los empleados sienten que han sido ofendidos y subvalorado su trabajo y esfuerzo, en consecuencia pierden compromiso y lealtad hacia la empresa (Espinosa & Pérez, 2001).

En cuanto al ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentran estos elementos es difícil lograr un compromiso laboral satisfactorio para lograr los objetivos de la compañía. Además los mexicanos buscan un ambiente laboral que les permita tener un equilibrio entre trabajo y vida familiar. Estos valores contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, sin embargo hay otros valores que tienen una connotación negativa para las empresas como la impuntualidad que es una característica del

pueblo mexicano, por lo que se considera que tienen otro concepto del tiempo lo que representa un obstáculo para la modernización de la empresa (Espinosa & Pérez, 2001).

Finalmente, la cultura mexicana le otorga un gran valor al individuo, el ámbito laboral esta estructurado sobre la realización personal del individuo, el trabajo se organiza y delega a individuos. En consecuencia cada persona demuestra responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero poco interés a menos que se trate de una relación más cercana. El concepto de trabajo en equipo es difuso y va en contra de los valores tradicionalistas e individualistas de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica de la organización. Al intentar cambiar este valor por el reconocimiento grupal, sería un cambio radical para una sociedad basada en los valores individuales (Espinosa & Pérez, 2001).

3.1.3. Identidad mexicana

Todos tenemos una identidad sobre quiénes somos individualmente y también como grupo. Este concepto de identidad se describe como la forma en que nos definimos a nosotros mismos. La identidad de una persona se crea debido a factores personales y externos. La influencia de la cultura a través del proceso de socialización impulsa este desarrollo. Todos tenemos diferentes identidades. Esto se puede categorizar principalmente como identidad personal e identidad grupal (Hammad, 2018).

La identidad personal se refiere a cómo nos definimos a nosotros mismos como un individuo. La identidad grupal, por otro lado, nos permite definirnos en relación con los demás. Las diversas etnias, nacionalidades, religiones, género, clase, casta son algunas de las categorías bajo las cuales formulamos nuestra identidad de grupo. Las identidades no solo promueven un sentido de pertenencia, que es esencial para los seres humanos como seres sociales, sino que permiten a las personas encajar en un grupo y ser identificado como parte de él (Hammad, 2018).

Tajfel y Turner (1986) conceptualizaron las identidades sociales como aquellas basadas en grupos que son una colección de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, comparten alguna participación emocional, y lograr un consenso social sobre la evaluación

de su grupo. En este sentido, una identidad social incluye aspectos de la autoimagen de las personas que son derivadas de las categorías sociales a las que se perciben a sí mismos como perteneciendo (Tajfel & Turner, 1986).

Autores proponen un esquema donde los valores juegan un papel muy importante, siendo estos los elementos dinámicos que definen la cultura en los diferentes campos, tales como la familia, la escuela, el trabajo, el gobierno, la religión, etc. .Según algunos autores mexicanos, se pueden identificar a "grosso modo" dos componentes básicos el origen de estos valores, en el caso de México: (Espinosa & Pérez, 2001)

- 1) El indígena, que actúa como el inconsciente silencioso de la personalidad social. Para entender la herencia de los valores indígenas mexicanos hay que penetrar en su historia, del eterno retorno al origen, de rituales, de purificación, donde lo religioso y lo cotidiano, confunden su espacio y su tiempo.
- 2) El hispano, donde la conquista y la colonización española en América involucró la búsqueda de poder, explotación, riqueza y con la convicción de realizar la tarea de civilizar a pueblos inferiores y el noble propósito de evangelizar. Llámese encuentro, conquista o evangelización, lo que dio como resultado fue un nuevo mexicano con un conflicto de identidad y de lealtades (Espinosa & Pérez, 2001).

La crisis de identidad toma las formas de disimulo, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social, en el nosotros. Como mencionó Octavio Paz en su libro El laberinto de la Soledad "El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás; lejos también de sí mismo" (Espinosa & Pérez, 2001)

La religión del mexicano, pensada como un fenómeno psicológico y no como un hecho social, es resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que no pudo dar lugar más que a un mal sincretismo, llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de

superstición, de resignación y de fatalismo. Su antigua religión, se hace presente recordando su anterior cosmovisión, cuando se burla de la muerte, la festeja y hasta la invoca (Espinosa & Pérez, 2001).

La familia representa un eje fundamental de la sociedad, de la cual resulta una paradoja, la familia forma individuos con su fuerte sentido de clan, pero esto no quiere decir que con un sentido de equipo. Las connotaciones psicológicas de unos y otros son diversas, para los equipos son importantes la eficiencia y la colaboración, mientras que en el clan, lo son el afecto, la seguridad, la aceptación. Todos estos componentes, el indígena, el hispano, la conquista, el mestizaje, la religión, la familia, etc. crean un pueblo diferente, con valores diferentes, con peculiares y únicas formas de relacionarse los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza. (Espinosa & Pérez, 2001).

3.2. Dimensiones Regionales

En el presente subcapítulo se analizará las dimensiones globales de América Latina tomando en cuenta los principales países que reciben expatriados, es decir las mayores economías de la región como Argentina, Brasil y Perú según la mayor encuesta para expatriados Expat Explorer Survey realizada por HSBC. En primer lugar se describirá las estadísticas generales de estos países. Luego, se hará un análisis del proceso de aculturación para después analizar la productividad y competitividad de México en la región en comparación con estos países.

3.2.1. Estadísticas Generales: Argentina, Brasil y Perú

- **Argentina**

Argentina es un país con 43.85 millones de habitantes, cuenta con un porcentaje de crecimiento poblacional de 1% anual, tiene un territorio de 2,780. 4 miles de kilómetros cuadrados, la densidad poblacional es de 16 habitantes por kilómetro cuadrado. En cuanto a la tasa de pobreza a \$1.90 diario el porcentaje de la población que vive por debajo de este nivel es 0.6%. La renta nacional bruta mexicana corresponde a 523.47 billones de dólares americanos, la RNB per cápita es de 11.94 billones de dólares, parte de los ingresos detenidos por el 20% más bajo corresponde al 5% (Banco Mundial, 2016).

La esperanza de vida al nacer es de 77 años, la tasa de fertilidad total contabilizada por los nacimientos por mujer corresponde a 2.3, la tasa de fertilidad adolescente contabilizada por los nacimientos por cada 1,000 mujeres entre 15 y 19 años es de 63, nacimientos atendidos por personal capacitado de salud corresponde al 100% del total de partos, la tasa de mortalidad de menores de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos es de 11. En Argentina se observa un porcentaje de 0.4 dentro de los índices de prevalencia del VIH, de la población total entre 15 y 49 años (Banco Mundial, 2016).

En cuestiones ambientales Argentina cuenta con un área forestal de 271.1 miles de kilómetros cuadrados. El 7.5% de su territorio es considerado área territorial y marítima protegidas. El crecimiento anual de la población urbana es del 1.1%. El uso de energía equivalente a kg de petróleo per cápita es de 2015, las emisiones de CO₂ medidas en toneladas métricas por habitante corresponde a 4.75, el consumo de energía eléctrica es de 3052 kWh per cápita (Banco Mundial, 2016).

La economía argentina es una de las más sobresalientes de América Latina, con un Producto Interno Bruto de 554.86 billones de dólares americanos, el crecimiento anual del PIB es de -1.8% y una inflación del 40.1% anual. La agricultura, silvicultura y pesca, representan el 6% del PIB, los servicios, incluida la construcción es el 22% del PIB, la exportación de bienes y servicios es el 13% del PIB, la importación de bienes y servicios corresponde al 14% del PIB, la formación bruta de capital es del 17% del PIB, ingresos excluyendo las subvenciones son el 21.4% del PIB, el préstamo neto (positivo) / endeudamiento neto (negativo) es el -5.4% del PIB (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a la disposición del mercado argentino el tiempo requerido para iniciar un negocio es de 24 días, el crédito interno proporcionado por el sector financiero corresponde al 38.1% del PIB, los ingresos fiscales son del 12.2% del PIB, dentro de los gastos del estado consta el gasto militar que representa el 0.8% del PIB. En Argentina 145.3 de cada 100 personas cuentan con suscripción de número celular, el 71% de la población total accede al internet. La exportación de alta tecnología representa el 9% de la exportación de productos manufacturados (Banco Mundial, 2016).

Dentro de los enlaces globales argentinos se encuentra el comercio de mercancías representa el 21% del PIB. Argentina tiene una Inversión Extranjera Directa de 3,26 millones de dólares americanos. La ayuda no oficial recibida es de 2.6 millones (Banco Mundial, 2016). En cuanto al Ranking del Índice de Paz Global Argentina se posicionó en el 2017 en el puesto 66 de 163 países (Instituto de Economía y Paz, 2018).

- **Brasil**

Brasil es un país con 209.3 millones de habitantes, cuenta con un porcentaje de crecimiento poblacional de 0.78% anual, tiene un territorio de 8,515.770 kilómetros cuadrados, la densidad poblacional es de 25.04 habitantes por kilómetro cuadrado. En cuanto a la tasa de pobreza a \$1.90 diario el porcentaje de la población que vive por debajo de este nivel es 3.4%. La renta nacional bruta brasileña corresponde a 2080 billones de dólares americanos, la RNB per cápita es de 8.860 billones de dólares, parte de los ingresos detenidos por el 20% más bajo corresponde al 3.6% (Banco Mundial, 2016).

La esperanza de vida al nacer es de 75.5 años, la tasa de fertilidad total contabilizada por los nacimientos por mujer corresponde a 1.73, la tasa de fertilidad adolescente contabilizada por los nacimientos por cada 1,000 mujeres entre 15 y 19 años es de 62.7, nacimientos atendidos por personal capacitado de salud corresponde al 99.2% del total de partos, la tasa de mortalidad de menores de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos es de 15.1. En Brasil se observa un porcentaje de 0.6 dentro de los índices de prevalencia del VIH, de la población total entre 15 y 49 años (Banco Mundial, 2016).

En cuestiones ambientales Brasil cuenta con un área forestal de 4,935.380 de kilómetros cuadrados. El 20.7% de su territorio es considerado área territorial y marítima protegidas. El crecimiento anual de la población urbana es del 1.06%. El uso de energía equivalente a kg de petróleo per cápita es de 1484.9, las emisiones de CO2 medidas en toneladas métricas por habitante corresponde a 2,6, el consumo de energía eléctrica es de 2,601 kWh per cápita (Banco Mundial, 2016).

La economía brasileña es una de las más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto de 1,794 billones de dólares americanos, el crecimiento anual del PIB es de -3.47% y una inflación del 8.14% anual. La

agricultura, silvicultura y pesca, representan el 4.9% del PIB, los servicios, incluida la construcción es el 18.3% del PIB, la exportación de bienes y servicios es el 12.5% del PIB, la importación de bienes y servicios corresponde al 12.07% del PIB, la formación bruta de capital es del 15.39% del PIB, recaudaciones excluyendo las donaciones son el 29.51% del PIB, el préstamo neto (positivo) / endeudamiento neto (negativo) es el -1,7% del PIB (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a la disposición del mercado mexicano el tiempo requerido para iniciar un negocio es de 79.5 días, el crédito interno proporcionado por el sector financiero corresponde al 111.33% del PIB, los ingresos fiscales son del 12.8% del PIB, dentro de los gastos del estado consta el gasto militar que representa el 1.35% del PIB. En Brasil 117.54 de cada 100 personas cuentan con suscripción de número celular. La exportación de alta tecnología representa el 13.45% de la exportación de productos manufacturados (Banco Mundial, 2016).

Dentro de los enlaces globales brasileiros se encuentra el comercio de mercancías representa el 18.32% del PIB. Brasil tiene una Inversión Extranjera Directa de 78,248 millones de dólares americanos. La ayuda no oficial recibida es de 674 millones (Banco Mundial, 2016). En cuanto al Ranking del Índice de Paz Global Brasil se posicionó en el 2017 en el puesto 106 de 163 países (Instituto de Economía y Paz, 2018).

- **Perú**

Perú es un país con 32.2 millones de habitantes, cuenta con un porcentaje de crecimiento poblacional de 1.23% anual, tiene un territorio de 1,285.220 kilómetros cuadrados, la densidad poblacional es de 25.13 habitantes por kilómetro cuadrado. En cuanto a la tasa de pobreza a \$1.90 diario el porcentaje de la población que vive por debajo de este nivel es 3.5%. La renta nacional bruta peruana corresponde a 191.8 billones de dólares americanos, la RNB per cápita es de 5.9 billones de dólares, parte de los ingresos detenidos por el 20% más bajo corresponde al 4.6% (Banco Mundial, 2016).

La esperanza de vida al nacer es de 74.9 años, la tasa de fertilidad total contabilizada por los nacimientos por mujer corresponde a 2.4, la tasa de fertilidad adolescente contabilizada por los nacimientos por cada 1,000 mujeres entre 15 y 19 años es de 48.4, nacimientos atendidos por personal capacitado

de salud corresponde al 98% del total de partos, la tasa de mortalidad de menores de 5 años por cada 1,000 nacidos vivos es de 15.3, en cuanto a la prevalencia de bajo peso, peso por edad corresponde al 3.1% de niños menores de 5 años. En Perú se observa un porcentaje de 0.3 dentro de los índices de prevalencia del VIH, de la población total entre 15 y 49 años (Banco Mundial, 2016).

En cuestiones ambientales Perú cuenta con un área forestal de 739730 kilómetros cuadrados. El 13.11% de su territorio es considerado área territorial y marítima protegidas. El crecimiento anual de la población urbana es del 1.66%. El uso de energía equivalente a kg de petróleo per cápita es de 767.6895114, las emisiones de CO2 medidas en toneladas métricas por habitante corresponde a 1.99, el consumo de energía eléctrica es de 1,30 kWh per cápita (Banco Mundial, 2016).

La economía peruana es una de las más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto de 211,389 billones de dólares americanos, el crecimiento anual del PIB es de 2.53% y una inflación del 3.94% anual. La agricultura, silvicultura y pesca, representan el 7% del PIB, los servicios, incluida la construcción es el 30% del PIB, la exportación de bienes y servicios es el 22.44% del PIB, la importación de bienes y servicios corresponde al 22.82% del PIB, la formación bruta de capital es del 22.10% del PIB, ingresos excluyendo las subvenciones son el 18.06% del PIB (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a la disposición del mercado peruano el tiempo requerido para iniciar un negocio es de 26.5 días, dentro de los gastos del estado consta el gasto militar que representa el 1.32% del PIB. En Perú 116.24 de cada 100 personas cuentan con suscripción de número celular. La exportación de alta tecnología representa el 4.22% de la exportación de productos manufacturados (Banco Mundial, 2016).

Dentro de los enlaces globales peruanos se encuentra el comercio de mercancías representa el 38.24% del PIB. Perú tiene una Inversión Extranjera Directa de 6,862 millones de dólares americanos. La ayuda no oficial recibida es de 320 millones (Banco Mundial, 2016). En cuanto al Ranking del Índice de Paz Global Perú se posicionó en el 2017 en el puesto 74 de 163 países (Instituto de Economía y Paz, 2018).

3.2.2. Proceso de aculturación

La interacción intercultural, como cualquier interacción, consiste en acciones bidireccionales. Cuando los miembros de la cultura minoritaria se ocupan de vivir en la sociedad de acogida, el término empleado es "aculturación". El concepto principal en la aculturación es el cambio: el cambio de vivir o ser criado en la propia sociedad de origen (la propia cultura patrimonial) a vivir en la nueva sociedad (la cultura anfitriona). El cambio geográfico que lo acompaña es un cambio en la cultura y la psicología. Tradicionalmente, la aculturación se describió como regida por un modelo lineal y unidireccional (Arends-Toth & Vijver, 2003)

El Diccionario de la Real Academia Española define aculturación como el proceso de adaptación a una cultura o de recepción de ella, de un pueblo por contacto con la civilización de otro más desarrollado (Diccionario de la Real Academia Española, 1999). Walter Strobl define la aculturación como la adaptación y acomodación mutua de diferentes culturas (Strobl, 1976). La Enciclopedia Hispánica define el término de aculturación como el proceso mediante el cual un pueblo se incorpora a otra cultura lo que provoca tensiones de propia organización sociocultural (Enciclopedia Hispánica , 1990).

Bajo la influencia de la globalización, las personas siguen migrando por todo el mundo a gran escala. La aculturación se ocupa del proceso de cambio cultural y psicológico de los inmigrantes a medida que viven e interactúan con la sociedad de acogida. El marco de las estrategias de aculturación de Berry, es el marco predominante en los estudios de aculturación actuales. Según el marco, cuatro estrategias (integración, separación, asimilación y marginación) surgen de la interacción entre el mantenimiento de la cultura étnica y la adopción e integración de la cultura de acogida. Se argumenta que si bien este marco es útil para describir cómo se aculturán los grupos de inmigrantes en una sociedad en particular, no es suficiente para explicar por qué las personas se aculturán de diferentes maneras. La teoría de la identidad social es la perspectiva propuesta para examinar la naturaleza del proceso de aculturación (Berry, *Acculturation and adaptation in a new society.*, 1992).

Se menciona que los expatriados requieren un periodo necesario para adaptarse del nuevo ámbito socio-cultural, el cual puede variar entre tres meses y un año. Durante este periodo se manifiestan una serie de tensiones en el individuo que se denomina como choque cultural. El término "choque cultural" fue acuñado por el antropólogo. Oberg en 1960, quien explicó los síntomas y el proceso de adaptación a una cultura diferente. Trabajar en una nueva cultura puede producir una serie de reacciones, incluyendo confusión, ansiedad, frustración, euforia, aislamiento, comportamiento social inapropiado e incluso depresión. La experiencia de una nueva cultura puede ser visto como una sorpresa desagradable o inoportuna o shock, que se produce cuando las expectativas de una persona no coinciden con la realidad (Mumford, 1998).

La adaptación a un país extranjero tiene la forma de una curva en U que pasa por cuatro etapas claras:

El período de "luna de miel" es la fase inicial de la expatriación y la primera etapa del modelo U-Curve, que se acompaña de una sensación de euforia y optimismo, una sensación general de emoción asociada con estar en un nuevo país. Los expatriados informan que es poco realista y valoraciones positivas de su entorno (Harris & Moran, 1991). Esta etapa de luna de miel dura desde algunos días o semanas a seis meses, dependiendo de la circunstancias. Este período de tiempo da paso a una fase que se puede comparar con la sensación de 'la fiesta se acabó' (Harris & Moran, 1991).

Esta etapa está marcada por evaluaciones negativas del medio ambiente. Expatriados comienzan a notar las fuentes de irritación en la cultura de acogida cuando sus propias formas de comportamiento probadas no logran el resultados requeridos (Harris & Moran, 1991).

La tercera y la cuarta fase son ligeramente impugnado De acuerdo con Schneider y Barsoux (2003), en la tercera fase, las experiencias de los expatriados 'pelean o síntomas de vuelo. Por ejemplo, ya sea quejándose de la cultura local y las costumbres o retirarse en un gueto cultural. Considerando que, de acuerdo con Cieri, Dowling, y Taylor (1991), el desarrollo continuo de ajuste psicológico a la reubicación conduce a un 'punto de retorno' (Harris & Moran, 1991).

La cuarta fase según Schneider y Barsoux es uno en el que el expatriado

se enamora de la nueva cultura, al tiempo que rechaza la cultura original; en otros términos denominados 'going native'. Por otra parte, Cieri, Dowling y Taylor creen que las señales de la cuarta etapa 'Recuperación saludable', ya que el expatriado acepta el nuevo estilo de vida y se ajusta a las nuevas circunstancias (Harris & Moran, 1991).

Este modelo implica en primera instancia que si una persona acaba de llegar a una locación extranjera la presencia de un choque cultural, no es anormal en cierta medida todo aquel que este en este proceso de adaptación a una nueva cultura lo experimenta. En segunda, el choque cultural sigue un patrón predecible, espera euforia al principio, después depresión y frustración. Sin embargo, pasados cuatro y seis meses, la mayor parte de las personas se adaptan a la cultura nueva, lo que antes era extraño y diferente ahora se llega a entender (Harris & Moran, 1991).

3.2.3. Productividad y Competitividad en México

La región ha comenzado a recuperarse de una contracción de dos años, con un crecimiento estimado de 0.9 por ciento en 2017, apoyado predominantemente por el consumo privado. Se espera que el crecimiento se acelere en los próximos años, alcanzando 2.7 por ciento en 2020, ya que las condiciones en los exportadores de productos básicos continúan mejorando. Varios riesgos a la baja podrían descarrilar la recuperación, sin embargo, incluidos los efectos secundarios económicos de la incertidumbre política nacional, adicionales interrupciones debidas a desastres naturales y efectos secundarios negativos de perturbaciones del mercado financiero internacional o aumento en el proteccionismo comercial de los EE. UU (Global Economic Prospects, 2018).

Se estima que el crecimiento en América Latina y el Caribe (ALC) alcanzó el 0,9 por ciento en 2017, la primera tasa positiva desde 2014. La recuperación estuvo en línea con las expectativas de junio de 2017, ya que se compensó el crecimiento más fuerte de lo esperado en Brasil por una contracción mucho más profunda de lo esperado en la República Bolivariana de Venezuela y por déficits más modestos en la subregión del Caribe y Perú (Global Economic Prospects, 2018).

En América del Sur, se está produciendo una recuperación cíclica en Brasil tras una profunda recesión de dos años. Se estima que la economía de Brasil se expandió en 1.0 por ciento en 2017. El comercio minorista y el crecimiento de la producción industrial se han recuperado, a pesar de una continua contracción en el sector de la construcción, mientras que la confianza del consumidor se mantuvo estable en 2017 y las condiciones del mercado laboral comenzaron a mejorar. El crecimiento en Argentina se recuperó en 2017 de una recesión en 2016, impulsado por un fuerte repunte de la inversión, en particular la inversión pública, y el aumento del consumo privado, respaldado por mayores salarios reales (Global Economic Prospects, 2018).

Se estima que el crecimiento en México en 2017 fue del 1,9 por ciento, ligeramente más fuerte de lo esperado en junio, a pesar de los efectos de dos poderosos terremotos en septiembre. La actividad fue apoyada principalmente por el consumo privado, que era resistente a la luz de un mercado laboral saludable y aumento de las remesas, compensando la inversión débil. Se estima que las exportaciones netas también han contribuido positivamente al crecimiento (Global Economic Prospects, 2018).

México es la segunda economía de América Latina, después de Brasil, y tiene unos fuertes vínculos económicos con los Estados Unidos de América. Como nación emergente con una importante posición geoestratégica, México se ha desarrollado rápidamente a lo largo de la última década, pero también se ha visto afectado por la crisis económica mundial. En México se trabaja un promedio de 594 minutos por día, esto es significativamente más alto en comparación con los países occidentales como Estados Unidos (496 minutos por día), Países Bajos (450 minutos por día) y España (475 minutos por día) (OCDE, 2017).

El promedio anual de horas trabajadas se define como el número total de horas realmente trabajadas por año dividido por el número promedio de personas en el empleo por año según esto en México se trabaja 2257 horas por año, convirtiendo a México en el país en el que los trabajadores trabajan más horas en todo el mundo. Perú está en el puesto 11º. Se trabaja 2.052 horas anuales promedio, apenas una menos que en Argentina, pero, al tener más vacaciones que los vecinos argentinos, las jornadas son más extensas: superan las 9 horas. Brasil está en el puesto 47º. Se trabaja 1.736 horas anuales promedio, 317 menos que en Argentina. Restando días no hábiles y vacaciones,

Brasil es uno de los países que más días tiene, de 20 a 30 días, la jornada promedio no llega a completar las 8 horas (OCDE, 2017).

3.3. Modelo de Hofstede

En el presente subcapítulo se analizará la cultura según el modelo de Hofstede. En primer lugar se analizará América Latina en general tomando en cuenta principalmente los países antes mencionados, Argentina, Brasil y Perú. Luego, se hará un análisis de la cultura mexicana según lo propuesto por Hofstede para después analizar el cambio de cultura en México.

3.3.1. Análisis de LATAM general

El modelo de gestión de Recursos Humanos latinoamericano ha sido descrito como un modelo en transición o en proceso de desarrollo esto se debe a que las características que presenta la gestión de recursos humanos en Latinoamérica están moldeadas por la implementación de teorías, métodos y sistemas propuestos por países desarrollados (De la Cerda & Núñez, 1993). Sin embargo, existen investigadores que proponen supuestos diferentes. Explicando que la gestión latinoamericana está definida por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en la región. Además, se debe analizar que la cultura de trabajo latinoamericana es el producto de un proceso histórico único derivado de una estructura económica, política y social particular. Por lo tanto, se concibe a las organizaciones latinoamericanas, inmersas en tradiciones históricas, a pesar de que las fuerzas de la globalización están provocando cambios profundos en la región (Elvira & Dávila, 2005)

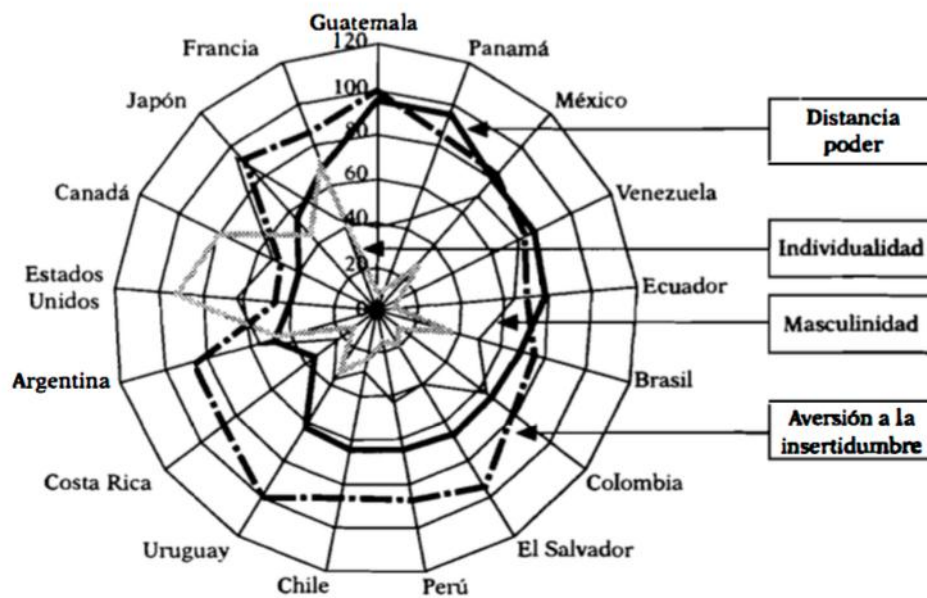
Esta combinación de procesos históricos y globales ha dado lugar a características únicas y ha creado un modelo híbrido de administración. Por tanto, para contribuir al desarrollo de la gestión de los recursos humanos en la región, debemos, primero, estudiar la cultura local en que dichas prácticas se desarrollaron (Elvira & Dávila, 2005). Montaña plantea una hipótesis que explica la existencia de una estrecha relación entre los rasgos culturales de una nación y el comportamiento de los miembros de una organización (Montaña, 2000, pág. 288). Tomando en cuenta la definición de cultura propuesta por el holandés Hofstede quien entiende como cultura: "la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas de otro" (Hofstede G. , 1993, pág.

89); este grupo o categoría es la nación. Además, argumenta que los cimientos de la cultura son los valores y son estables a través del tiempo lo que implica que la distancia entre las culturas nacionales son estables también (Hofstede G. H., 1982)

Para el estudio de la cultura Hofstede propone cuatro dimensiones explicativas. Éstas son:

- a) Distancia de poder: grado de desigualdad existente en un país, considerado por la gente como normal y por lo tanto generalmente aceptado;
- b) Individualismo; opuesta al colectivismo, representa un comportamiento relativamente autónomo del individuo con respecto a diversos grupos sociales.
- c) Masculinidad, hace alusión a comportamientos orientados por la búsqueda de resultados, el éxito social y la competencia, los cuales suelen asociarse, de acuerdo con el autor, con valores masculinos, considerados contrarios a la feminidad, a la cual se le atribuyen valores relacionados con la calidad de vida, la calidez de las relaciones personales, la protección y la solidaridad
- d) Aversión a la incertidumbre, da cuenta del nivel de estructuración de las situaciones aceptado como mínimo, representado por un conjunto de reglas y normas tendientes a regular el comportamiento social, dando lugar así a cierto nivel de rigidez o de flexibilidad a las relaciones entre los individuos (Hofstede G. , 1993).

LAS DIMENSIONES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN HOFSTEDE. ALGUNOS PAÍSES SELECCIONADOS



Fuente: (Montaño, 2000)

En el gráfico tomado del texto de Montaño se observa una amplia comparación de los países latinoamericanos con algunas potencias mundiales, las características comunes que se pueden observar en América Latina son: la fuerte distancia de poder es evidente en la mayoría de países latinoamericanos a excepción de Argentina y Costa Rica. En cuanto a la segunda dimensión se encuentra que los países latinoamericanos a diferencia de las potencias se caracterizan por el colectivismo ya que sus niveles de individualismo son muy bajos; analizando la tercera dimensión dentro de los países latinoamericanos presentes en el estudio se rescata una amplia dispersión. Países como México, Argentina, Colombia, Ecuador y Venezuela tienen altos rasgos de masculinidad a comparación de Perú, Chile, Panamá y Guatemala que tienen rasgos muy bajos de masculinidad; y finalmente en cuanto a la aversión a la incertidumbre se puede observar que los países latinoamericanos tienen todos una tendencia alta hacia la aversión de la incertidumbre (Montaño, 2000).

¿Cómo pueden afectar estas características nacionales el comportamiento de las organizaciones? Para responder a esta pregunta Hofstede se sirve de estudios previos, principalmente provenientes de la sociología de las organizaciones y de la economía institucional. El autor asocia la distancia de poder con la concentración de autoridad y la aversión hacia el

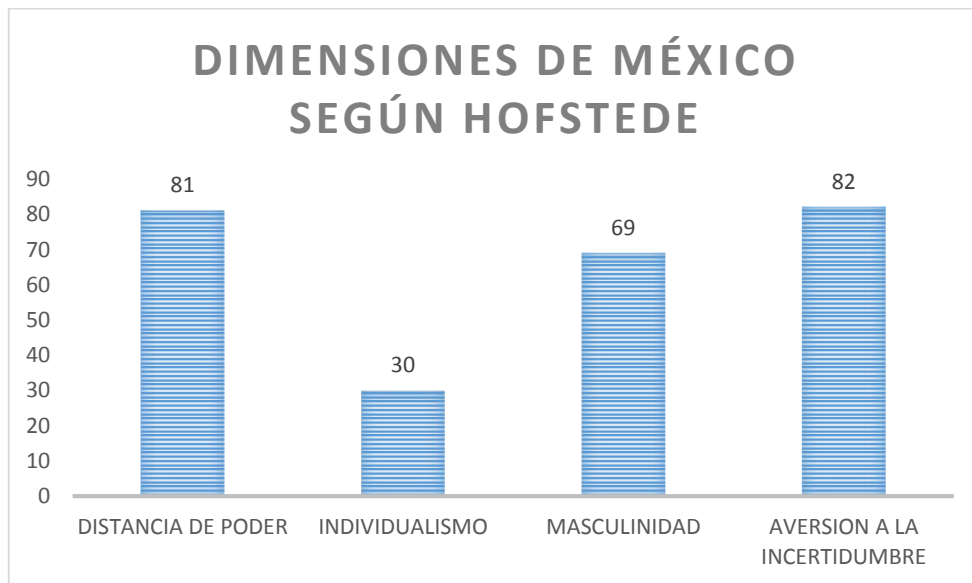
riesgo con la estructuración de las actividades, burocracia (Montaño, 2000, pág. 291).

Para entender un poco más la dinámica de la cultura latinoamericana se hace referencia a los autores Elvira y Dávila proponen el estudio de dos categorías de valores: relaciones sociales y respeto por la autoridad, para entender el funcionamiento de las organizaciones latinoamericanas dentro de las dimensiones de distancia de poder y colectivismo propuestas por Hofstede. La distancia de poder está representada de diferentes maneras dentro de las organizaciones latinoamericanas: liderazgo paternalista benevolente; conflicto y confrontación; distancia social; sentido de igualdad. Por lo tanto, se encuentra que los latinoamericanos se caracterizan por un liderazgo paternalista en el que los empleados de menor categoría prefieren que alguien los guíe, para no asumir los errores de su trabajo, evitan la confrontación y el conflicto, valoran la jerarquía por que esto marca distancia entre el superior y el subordinado (Elvira & Dávila, 2005).

El colectivismo en América Latina tiene representaciones específicas en el centro de trabajo: contacto personal, lealtad al grupo, costumbres populares. El contacto personal es muy importante en América Latina, donde se requiere que los supervisores interactúen cara a cara con los subordinados (Elvira & Dávila, 2005).

3.3.2. Análisis de México

GRAFICO 2
DIMENSIONES DE MÉXICO



Fuente: Hofstede Insights
Realizado por: María Paula Vega

Al analizar la puntuación de México en la primera dimensión propuesta por Hofstede que corresponde a 81 con respecto a la distancia de poder se considera que México tiene una sociedad jerárquica. Dentro de una organización esto significa la aceptación de las desigualdades y los subordinados aceptan y esperan que les digan los que les corresponde hacer. En cuanto a la segunda dimensión la puntuación de México es de 30 en Individualismo lo que se considera como una sociedad colectivista, se caracteriza por una fuerte importancia a las relaciones personales, la relación empleador/empleados se ve como un nexo familiar. Luego tenemos una puntuación de 69 en la dimensión de masculinidad lo cual representa que en la sociedad mexicana se espera que los gerentes sean asertivos, en las organizaciones se enfatizan en la competencia. Finalmente, en lo que corresponde a la aversión a la incertidumbre México tiene una puntuación de 82 lo que quiere decir que la sociedad mexicana funciona y prefiere las reglas bien establecidas esto les permite tener más seguridad dentro de las organizaciones (Schachner, 2017).

La primera dimensión cultural de Hofstede, el individualismo versus el colectivismo se refiere al valor dentro de la sociedad del país de origen con respecto a la dependencia de un individuo sobre otros dentro de su sociedad. Siguiendo el estudio de Hofstede, México es una sociedad colectivista donde los

individuos se identifican fuertemente con un grupo particular del cual son miembros, como la familia y los países occidentales tienen una sociedad individualista y tienen menos identificación con los grupos. La distancia de poder, de acuerdo con Hofstede, se refiere fundamentalmente a cómo una sociedad se ocupa de la desigualdad. Algunas sociedades aceptan más las desigualdades y tolera el crecimiento de estas desigualdades a lo largo del tiempo. Hofstede cita que esto se debe a que la situación satisface la necesidad psicológica de dependencia de las personas sin poder. Los países occidentales tienen valores representativos de la distancia de poder pequeña y las desigualdades menores. México se caracteriza por ser un país con una gran distancia de poder donde las desigualdades pueden crecer (Büter, 2012).

La siguiente dimensión, aversión a la incertidumbre se refiere a los valores de una sociedad sobre la realidad de que el futuro es incierto. Los miembros de algunas sociedades se socializan para aceptar lo que será. Cada día se toma como viene, los riesgos se toman con más arrojo y la ética de trabajo es menos fuerte, según el autor. Por otro lado, hay sociedades que socializan a sus miembros con la idea de que puedes vencer al futuro. Estas sociedades tienen una fuerte aversión a la incertidumbre, como los países occidentales. Se analiza a México como un país con una débil aversión a la incertidumbre (Büter, 2012).

Existe una suposición lógica de que la satisfacción laboral y la ética del trabajo están correlacionadas, por lo tanto, parece que la conclusión más reciente de Hofstede sobre la ética del trabajo no está respaldada. La última dimensión identificada es masculinidad versus feminidad. En esencia, Hofstede descubrió que las sociedades pueden clasificarse según si minimizan o maximizan la división del rol del sexo social. Los países occidentales son más femeninos que México, pero esta dimensión está más cerca que cualquiera de los demás. Hofstede nota que está claro que la cultura sí importa; la cultura es una programación mental colectiva que condiciona a cada miembro dentro de su sociedad particular a mantener ciertos valores (Büter, 2012).

Otra investigación apoya a Hofstede con respecto a las actitudes de los mexicanos hacia el trabajo. Kluckhohn y Strodtbeck (1961) clasifican a México como una cultura de "ser" en lugar de "hacer", lo que implica que las relaciones son más importantes que el trabajo: las tareas incompletas o los trabajos no son

una cosa molesta. La impresión de que la cultura mexicana valora las actividades no laborales por encima de las actividades laborales es apoyada por Kras (1989) y Flynn (1994). Sin embargo, Peterson et al (2003) señalan que las comunicaciones culturales dentro y entre las culturas son más complicadas de lo que sugieren los hallazgos de Hofstede. Además, los valores mexicanos sobre el trabajo están siendo desafiados. Chandler (1999) encontró un aumento en el tiempo en los mexicanos que ponía más énfasis en el trabajo que en el ocio.

México juega un papel importante en el ámbito empresarial global. Según el Índice de libertad económica (2017), México ha experimentado un ritmo de cambio acelerado, nuevas reformas estructurales, regulaciones de operación comercial más eficientes y mayor facilidad en la formación de negocios. Todas estas características conducen a mejoras en el desempeño macroeconómico de México lo cual lo ha llevado a ser uno de los países en los que se enfocan las empresas para ingresar al mercado latinoamericano (Heritage, 2017). Dentro de estas características se toma en cuenta a los expatriados que eligen México como su destino preferido. Un expatriado es una persona que, de forma temporal o permanente, reside en un país diferente del país en el que nació. El término viene del ex («fuera de») y patria («país», «madre patria»). El término se usa comúnmente en el caso en que las empresas envían a sus profesionales o trabajadores a sus delegaciones en el extranjero (Castree, Kitchen, & Rogers).

3.3.3. Cambio de cultura

Para el expatriado que trabaja en México, entender las diferencias culturales puede hacer que los negocios comerciales sean exitosos. Grosse entrevistó a cuarenta y siete gerentes mexicanos con el resultado de un consejo para expatriados sobre cómo hacer negocios en México de manera efectiva. Los gerentes en el grupo de estudio identificaron los mayores desafíos para la comprensión intercultural en los negocios, citando las siguientes cinco áreas de diferencia significativa entre la cultura mexicana y la occidental: relaciones comerciales, actitudes con respecto al tiempo, valores familiares y religiosos, patrones de comunicación, y las relaciones gobierno-empresa (Grosse, 2001).

El primer factor que analiza son las relaciones comerciales, en México las relaciones comerciales dependen en gran medida de las conexiones

personales, con un valor puesto en la confianza, la amistad y la sinceridad. Por lo tanto, la socialización es una necesidad cultural en México que precede a la realización de negocios. En contraste con este punto de vista, otros autores señalan que los gerentes occidentales tienden a considerar su vida personal privada, algo que no se discute en las negociaciones comerciales. Las amistades son limitadas y son más específicas a las necesidades (Morrison, Conaway, & Borden, 1994). Además, en el estudio de Grosse se afirma que, a diferencia de los mexicanos, a los gerentes occidentales no les importa hacer negocios con extraños y tienden a mantener su vida personal y comercial por separado (Grosse, 2001).

En cuanto al segundo factor, las actitudes con respecto al tiempo, en México, las personas suelen tener una actitud más relajada con el tiempo y trabajan más horas que sus contrapartes occidentales (Grosse, 2001). Según Ferraro, contrasta en su estudio la actitud de las dos culturas hacia el tiempo: esperar 45 minutos para una cita puede ser impensable para el empresario occidental, mientras que para muchos mexicanos un retraso de 45 minutos estaría dentro de los límites aceptables (Ferraro, 1998). Se recomienda que los ejecutivos occidentales sean tolerantes con las actitudes mexicanas con el tiempo y añadan un margen de tiempo para cualquier desarrollo inesperado (Büter, 2012).

Con respecto al tercer factor, las familias y la religión, las familias mexicanas tienden a ser más grandes que las occidentales, y la lealtad familiar es más fuerte en México. Los lazos familiares estrechos van más allá de las líneas de sangre, extendiéndose a hermandad, o relaciones de padrinos. Estas conexiones importantes de “compadres” extienden los lazos familiares y obligan a las personas a ayudarse mutuamente en una extensa red (Büter, 2012). Se contrasta las actitudes mexicanas y occidentales hacia la familia, si bien la familia es una parte importante del estilo de vida occidental, en el contexto mexicano el significado de familia y sus relaciones con los individuos es muy diferente. El noventa por ciento de la población mexicana es católica y por lo que se considera que los ejecutivos occidentales deberían reconocer la importancia de los valores familiares y religiosos para los mexicanos (Moreno, 2006).

En cuanto a la cuarta dimensión, los patrones de comunicación, se encuentra que en México, existen algunos comportamientos que son descritos

por algunos autores como por ejemplo: en México es educado decirle a alguien lo que aparentemente quiere escuchar, incluso si eso no es cierto (Morrison, Conaway, & Borden, 1994). Otro autor explica la importancia que le dan los mexicanos a que el expatriado hable español, cuando un gerente occidental habla español tiene una ventaja, si habla al menos un 60% de español, esto causará una muy buena impresión en el empresario mexicano. Las reuniones y las comunicaciones comerciales a menudo toman una ruta indirecta, a los mexicanos no les gusta ir directamente al grano, las comunicaciones van en círculos (Grosse, 2001). Según estudios se encuentra que muchos gerentes occidentales se sienten cómodos con la franqueza, a diferencia de los mexicanos a quienes algunos autores afirman les incomoda (Hall & Hall, 1990). La cultura mexicana respeta la jerarquía, y las personas tienden a ser formales, especialmente al comienzo de una relación comercial (Büter, 2012).

La última dimensión, consiste en las relaciones gobierno-empresa, en México, el gobierno juega un papel más activo en los negocios en comparación con los gobiernos occidentales. En el estudio de Grosse se menciona que en México todavía hay altos niveles de corrupción en los negocios y el gobierno (Grosse, 2001). Las leyes contractuales mexicanas y occidentales difieren significativamente, y que las complejas relaciones entre el gobierno y las empresas en México pueden ser difíciles de navegar para los empresarios occidentales (Büter, 2012).

Para finalizar en este tercer capítulo se pretendía determinar en qué se diferencia el proceso de expatriación, dentro de la gestión de recursos humanos en México, en comparación a otros países latinoamericanos. Para lo cual en el primer subcapítulo se analizó a México como el país anfitrión favorito de Latinoamérica, se hizo una descripción de las estadísticas generales de México. Luego, se hizo un análisis de la cultura mexicana para después analizar la identidad de los mexicanos. En el segundo subcapítulo se analizó las dimensiones globales de América Latina tomando en cuenta los principales países que reciben expatriados, es decir las mayores economías de la región como Argentina, Brasil y Perú. En primer lugar se describió las estadísticas generales de estos países. Luego, se hará un análisis del proceso de aculturación para después analizar la productividad y competitividad de México en la región en comparación con estos países. Finalmente, en el tercer

subcapítulo se analizó la cultura según el modelo de Hofstede de los países en cuestión para analizar el cambio de cultura en México.

VI. ANÁLISIS

“Para hacer negocios internacionales se precisan profesionales con mentalidad abierta, flexibles, que trabajen con equipos multiculturales, no pensar que se es mejor que otros”.

David Tanganelli

Este trabajo de investigación cumple el objetivo general de *analizar la diferenciación del modelo de gestión de recursos humanos en México, en comparación a otros países latinoamericanos* debido al siguiente análisis:

La evolución de la gestión de recursos humanos fluctúa en respuesta al aumento sustancial de las presiones competitivas que las organizaciones empresariales han comenzado a experimentar debido a factores como la globalización, la desregulación y el rápido cambio tecnológico. Estas presiones dan como resultado un enfoque mayor por parte de las empresas de participar en la planificación estratégica. Existen diversos factores que influyen en las estrategias utilizadas en las empresas para lograr la gestión internacional de recursos humanos. La psicología cognitiva trata de comprender el porqué de estos cambios a través del entendimiento de cómo los organismos perciben, recuerdan, piensan y aprenden.

Dentro de este contexto emergen nuevos conceptos como Inteligencia Cultural (IC) la cual es una construcción relativamente reciente pero bien investigada en la literatura de los Negocios Internacionales que ha sido teorizada como una capacidad de aprendizaje para gerentes globales. IC era originalmente interpretada con el fin de comprender lo que influye en la capacidad de uno para adaptarse con éxito a nuevos contextos culturales. Por lo tanto se comprende que la comprensión de ambientes multiculturales es un requisito fundamental para que la empresa elija a un candidato y se lo considere capaz de realizar y completar el proceso de expatriación. La flexibilidad de los candidatos y el apoyo familiar son otros aspectos que las multinacionales consideran.

Desde un punto de vista sociológico Bauman explica la evolución de recursos humanos a través de su planteamiento de “Modernidad Líquida”, por medio del cual se podría entender los cambios de comportamiento generacional de los trabajadores en el nuevo entorno laboral. La modernidad sólida según Bauman define una sociedad que contiene barreras con marcos de referencia

que perduran en el tiempo. Permitiendo al hombre vivir en un ambiente sin cambios continuos. Según el autor nada se mantiene en la actualidad, las cosas son atemporales e inestables, no hay compromisos para toda la vida, no hay trabajos a largo plazo, no hay responsabilidades duraderas, no hay construcciones eternas, el hombre postmoderno vive a la deriva de los cambios continuos. Por lo que se evidencia que las nuevas generaciones perciben la vida y la estabilidad de manera contraria a generaciones pasadas. En el mundo contemporáneo la nueva fuerza laboral tiene la proyección de tener de 15 a 20 trabajos a lo largo de su vida, mientras que en el pasado las estadísticas demuestran que las expectativas de permanencia en un trabajo eran más altas. Estos cambios de perspectiva representan fluctuaciones dentro de las prácticas de recursos humanos.

Peter Cappelli en su planteamiento “The new deal at work” habla sobre las observaciones dentro del mundo corporativo en las cuales se plantea que la relación tradicional entre el empleador y el empleado ha evolucionado. Propone que lo que terminó con la relación laboral tradicional es una variedad de nuevas prácticas de gestión, impulsadas por un entorno cambiante. El cambio de la relación laboral es descrito por Capelli como una solución a los problemas de mercado en lugar de las normas administrativas internas asociadas a las políticas de empleo de las empresas. La estabilidad que ofrecían un avance predecible de las carreras profesionales y un crecimiento constante de los salarios. Los empleados perseguían los objetivos de su empleador porque creían serían recompensados por hacerlo. Según el autor este contrato psicológico que acompañaba a este modelo de relación tradicional representaba un intercambio de seguridad laboral y avance predecible por lealtad y buen rendimiento

La globalización ha producido el interés de las empresas de expandirse e internacionalizarse lo que crea nuevas necesidades para lograr este objetivo. Según Jiletcovici, existen tres razones principales por las que una empresa decide contratar expatriados: transferencia de conocimientos técnicos y calificaciones debido a una falta temporal de habilidades técnicas locales; con la finalidad de mejorar la eficiencia gerencial a través de mayores oportunidades de ejercer influencia y por inversión en capital humano, que es el desarrollo personal de los cesionarios y la fuerza laboral de la organización. Se perfila efectivamente al gerente global como un ejecutivo que tiene una comprensión práctica de los negocios internacionales, que cuenta con la capacidad de trabajar

a través de los límites organizacionales y funcionales transculturales y es capaz de equilibrar las demandas simultáneas de rentabilidad a corto plazo y crecimiento.

Algunos autores concentran su atención en algunas características fundamentales de la personalidad para certificar el éxito del expatriado en la asignación internacional. Como por ejemplo: extroversión, amabilidad, conciencia, estabilidad emocional, franqueza e intelecto. Además de estas 5 características otros autores afirman que hay otros factores a considerar que también son de relevancia como la adaptabilidad a nuevas normas y formas de comportamiento, alta tolerancia a la ambigüedad, habilidad de trabajar bajo presión y altos niveles de estrés, mente abierta para relacionarse con una variedad de grupos, tolerancia, paciencia, creatividad, confianza en si mismo y motivación

Existen diferentes fuentes de reclutamiento que cada empresa tiene la libertad de elegir en base a su tamaño y la naturaleza de su actividad. Dentro de los apartados de Waxin se encuentra que el reclutamiento de personal puede ser interno o externo. En cuanto a los procesos de expatriación lo que se busca según Tung es reducir al máximo los problemas y barreras el momento de reubicación considerando todos los factores que implica. Para esto se plantea que se debe identificar las principales debilidades del candidato de manera individual y con su familia.

La transformación de las empresas internacionales a las globales exige un cambio de paradigma paralelo en la teoría internacional de la gestión de los recursos humanos, especialmente en lo que se refiere a la gestión de los expatriados. Los procesos de reclutamiento y expatriación difieren, según las proyecciones y expectativas de las empresas que están realizando gestiones de internacionalización. Sin embargo, las características específicas de cada país también influyen en estos procesos, si bien dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal se toman en cuenta características propias de los candidatos para predecir un cumplimiento eficaz del proceso de expatriación existen características específicas del país anfitrión que facilitan el proceso de adaptación del expatriado, evitando pérdidas monetarias para la empresa, considerando que el valor aproximado que una multinacional pierde si

el proceso de expatriación es abortado al corto tiempo y no obtiene los resultados que esperaba de la asignación internacional es de 1 millón de dólares.

Existen algunos factores que hacen de México un país de preferencia para los expatriados según la Expat Explorer Survey que es una encuesta internacional de expatriados llevada a cabo por HSBC de 5339 expatriados se posiciono en 2017 a México en el puesto 21 a nivel mundial de 46 países analizados en esta encuesta, ubicándolo como el país latinoamericano preferido en comparación con Argentina que se ubica en el puesto 44, Brasil en el puesto 43 y Perú en el puesto 45. Según estos datos la mayor ventaja que tiene México se encuentra dentro de los parámetros de Experiencia, con una calificación de 0.54 ubicando a México en el puesto 13 a nivel mundial. Se observa que México tiene los mejores puntajes en los parámetros de hacer amigos, cultura e integración posicionándolo en el puesto 1 a nivel mundial.

De esta manera se determina que el estudio de la cultura representa un eje fundamental para la comprensión de las diferencias de adaptación entre países, ya que se considera que algunos países presentan menos barreras para la adaptabilidad que otros, como México en el contexto de América Latina. Existen factores que explican la adaptación sociocultural, la cual involucra la resolución exitosa de problemas en la interacción práctica con miembros de la cultura huésped estos son la distancia cultural, el conocimiento cultural, el grado de contacto con la cultura huésped y la discriminación percibida.

Mendenhall y Oddou presentan cuatro factores que emergen como componentes dentro del proceso de ajuste transcultural de expatriados que no se diferencian en cada país de destino, debido a que reflejan las etapas de adaptación de cualquier traslado al exterior. Estas son las dimensiones personal, perceptual, social y de dureza cultural. A través del análisis de estas dimensiones se propone un estudio global de las características culturales. Además, para realizar un estudio cultural a profundidad Hofstede propone 4 dimensiones: relación con la autoridad o distancia jerárquica, aversión a la incertidumbre, masculinidad e individualismo. Como una herramienta para la gestión de los recursos humanos, para el estudio del caso específico de México.

La economía mexicana cuenta con estadísticas atractivas para los negocios en comparación con Argentina, Brasil y Perú, tiene índices positivos para realizar negocios y crecer económicamente. La economía mexicana es una de las más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto de 1,076.91 billones de dólares americanos, el crecimiento anual del PIB es de 2.9% y una inflación del 5.4% anual. Sin embargo, existen factores negativos que perjudican la percepción de la calidad de vida en este país. En el ranking del Índice de Paz Global México se encuentra en el puesto 140 de 163 países analizados, mientras que Argentina se encuentra en el puesto 66, Brasil en el 106 y Perú en el 76. En 2017 en México hubo más de 29,000 asesinatos, lo que elevó la tasa de homicidios a cerca de 24 por cada 100,000 personas, es decir, un aumento de 25% anual. Por lo que según el Índice de Paz Global Argentina, Brasil y Perú representan lugares más seguros para una reubicación internacional, especialmente cuando se incluye a la familia en este traslado.

Sin embargo, a pesar de estas desventajas comparativas de México en América Latina, sigue siendo el país anfitrión favorito de la región para los expatriados. Existen rasgos culturales como la familia y la religión en México que provocan relaciones interpersonales peculiares, ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad. Lo que explica la facilidad para los expatriados de adaptarse al nuevo ambiente laboral dentro de este contexto cultural.

VII. CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo de investigación se planteó la siguiente hipótesis: la evolución del modelo de gestión de recursos humanos en México estaría influenciada por elementos culturales y demográficos, lo que permitiría una diferenciación sustancial dentro del proceso de expatriación, en comparación a otros países latinoamericanos. En conformidad con esto, se considera que la misma se cumple en su totalidad. En efecto, al analizar los resultados de la encuesta Expat Explorer Survey, podemos verificar que la experiencia en México es lo que le da ventaja comparativa contra Argentina, Brasil y Perú. Además, en esta investigación se determinó que la cultura del país anfitrión es un factor

importante a considerar durante el proceso de expatriación. Cabe resaltar que el entrenamiento transcultural es un paso fundamental para asegurar el éxito de la asignación internacional.

A continuación se presentan los argumentos que validan la hipótesis presentada anteriormente:

- La modernidad líquida explica que la sociedad actual se encuentra desprovista de barreras que la contengan, se halla en un estado en el que todo fluye, puesto que no existen marcos de referencia que perduren en el tiempo. Los primeros sólidos en derretirse son los vínculos entre las elecciones individuales y los proyectos y las acciones colectivas, las estructuras de comunicación, las políticas de vida individuales y las acciones políticas colectivas. En esta etapa fluida de la modernidad la mayoría sedentaria es gobernada por una elite nómada y extraterritorial, esto impulsa a que la expatriación se vea como una experiencia positiva dentro de la sociedad actual.
- Se requiere el desarrollo de competencias interculturales mediante la capacitación, para incrementar la comprensión de la cultura laboral específica y de la realidad económica y sociocultural del país al cual será enviada la persona, la capacitación en estrategias selectivas de comunicación y negociación y en los tipos de comportamiento a adoptar en el trato personal y profesional con la gente del lugar. Esto reduce significativamente las tasas de fracaso en el extranjero.
- Se ha determinado que los problemas que enfrentan con frecuencia los expatriados ocurren en las etapas de adaptación y repatriación interculturales. Las dificultades durante el proceso de adaptación están relacionadas con la exposición de los empleados a un entorno cultural, social y laboral diferente, mientras que las dificultades de repatriación están relacionadas con la reintegración al entorno hogareño anterior, la falta de apreciación de la experiencia internacional de un empleado y el incumplimiento de las expectativas existentes.
- Se ha revelado que los factores que influyen en el éxito del proceso de expatriación y la carrera internacional de los empleados son los que incluyen

factores tanto individuales como organizacionales. Tanto las cualidades personales del expatriado, experiencia, habilidades, situación familiar como la atención de la organización para la implementación de asignaciones extranjeras (una selección bien considerada de candidatos para expatriación, su preparación para asignación en el extranjero, evaluación de la situación familiar del empleado, comunicación continua y colaboración durante toda la tarea y la implementación bien planificada del proceso de repatriación) son importantes.

- Es importante vincular las asignaciones internacionales directamente a la trayectoria profesional del expatriado en cuestión con el fin de capitalizar las habilidades y experiencias adquiridas durante su transferencia. Tan pronto como el expatriado pueda "ver el panorama" con respecto a un futuro brillante con la trayectoria profesional correcta dentro de la organización, todas las inversiones y el trabajo duro de varias partes pueden justificarse con la retención del talento a su repatriación al país de origen y que la exposición internacional, la experiencia y las habilidades adquiridas se pueden maximizar para ayudar a las empresas multinacionales a alcanzar mayores logros.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las empresas en otros países Latinoamericanos como Argentina, Brasil y Perú, sujetos de esta investigación, verifiquen y realicen mejoras en los procesos transculturales para facilitar la adaptación de los expatriados y tengan una mejor experiencia. Para que aumente el flujo de profesionales que deseen vincularse con las empresas en estos países.
- Se sugiere realizar más investigaciones que faciliten el entendimiento de la modernidad líquida planteada por Bauman, en el contexto Latinoamericano. Puesto que al existir cambios en la sociedad existe una diferente adaptación de los expatriados dependiendo de los países provenientes. Al considerarse la expatriación como una experiencia positiva se debería investigar más acerca de cómo influye en la vida de los expatriados.

- Se sugiere para ampliar aún más la investigación sobre la expatriación, es útil plantear nuevas preguntas, como el significado y el valor de la expatriación para las partes interesadas involucradas; adoptar nuevos enfoques metodológicos que ayuden a construir una imagen más matizada y detallada de la expatriación, mediante el uso de métodos cualitativos que incluyan estudios de casos y narraciones; y estudiar nuevos contextos, incluidas nuevas regiones y nuevas industrias.
- Para asegurar el éxito en la transferencia de personal y la satisfacción tanto del individuo como de la organización, es necesario visualizar el proceso de manera integral y monitorear continuamente el cumplimiento efectivo de cada etapa del proceso, y, por último, asegurar los mecanismos de retención del personal transferido, así como la transmisión o socialización de los conocimientos al resto del personal. Con ello se aseguraría la recuperación del capital invertido, traducido a un incremento en la productividad de la organización.
- Se sugieren algunas implicaciones gerenciales orientadas hacia el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección a fin de mejorar la gestión de expatriación de estas empresas en particular. Específicamente, defendemos favorablemente la participación de la Gestión de Recursos Humanos en este proceso para mejorar su capacidad de planificar y prepararse con anticipación a la partida, un momento que toma de promedio de 1 a 3 meses en todas las empresas.
- Se sugiere que el método de entrenamiento debe ser elegido de acuerdo con el tipo de asignación y debe estar sujeto a dos factores determinantes: el grado de similitud entre la cultura de origen y la cultura de acogida (que es un sinónimo de distancia cultural) y el grado de la interacción interpersonal entre el administrador y los habitantes del país de acogida, que estaría vinculada, según al rol y la función del gerente.
- Finalmente, esta investigación tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los hallazgos y deben tenerse en cuenta al realizar investigaciones adicionales. En primer lugar, se debería hacer un análisis más profundo de los países con los que se compara a México, para un mejor

entendimiento de la diferenciación. Además, los estudios futuros podrían ampliar los conocimientos sobre otros países de América Latina y el Caribe.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Vol. X). London: Kogan Page.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. (R. Mirta, Trad.) Leeds : Fondo de Cultura Economica .

De la Cerda, J., & Núñez, F. (1993). *La Administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México* (Vol. II). México DF: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Diccionario de la Real Academia Española. (1999). *Diccionario de la lengua española I y II*. México: Euromexico.

Elwood, P., & James, A. (1996). Productivity gains from the implementation of employee training Programs. *Industrial relations*. , págs. 411-425.

Enciclopedia Hispánica . (1990). *Encyclopaedia Britannica*. . México.

Grainger, R., & Nankervis, A. (2001). Expatriation Practices in the Global Business Environment. *Research and Practice in Human Resource Management* , 77-92.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* , VII (1), 81-93.

Montaño, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. . En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. (págs. 285-311). México: COLMEX, FLACSO, UAM, FCE.

Strobl, W. (1976). *Diccionarios Rioduero Sociología*. Rioduero México.

Informes

- Büter, S. (2012). *Does culture explain managerial effectiveness: A qualitative study in Mexico whether culture is influencing differences in managerial effectiveness between Mexican managers and western expatriates*. University of Twente, Enschede.
- Ferraro, G. (1998). The cultural dimension of international business. *The cultural dimension of international business*. (3).
- Global Economic Prospects. (2018). *Economic outlook for the Latin America and Caribbean region*.
- Grosse, C. U. (2001). Mexican Managers' Perceptions of Cultural Competence. *Foreign Language Annals. The American graduate school of management* , 334–340.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). Understanding cultural differences. . *Understanding cultural differences*. .
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Harris, H., Brewster, C., & Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management* . London: CIPD House.
- Jiletcovici, A. G. (2012). Recruiting from abroad: a better option than the domestic recruiting process? . *PROCEEDINGS OF THE 6th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "APPROACHES IN ORGANISATIONAL MANAGEMENT"*. BUCHAREST.
- Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. En D. Collings, & G. Wood, *Human resource management: A critical approach* (págs. 19-37). London: Routledge
- Moreno, H. (2006). Geographic and religion of Mexico. 15-38.
- Morrison, T., Conaway, W., & Borden, G. (1994). How to do business in sixty countries: Kiss, bow or shake hands.
- Salazar, L. (2007). Bauman: algunos debates en torno a la modernidad. *Colegio Mexiquense* , 130.
- Sassen, S. (1998). Ciudades en la economía global: enfoques teóricos y metodológicos . *EURE* , 24 (71).
- Woźniak, J. (2014). ON E-RECRUITMENT AND FOUR WAYS OF USING ITS METHODS. *8th International Scientific Conference "Business and Management 2014"*. LITHUANIA: Information and Communication Technologies in Business.

Periódicos

- Anderson, B. A. (1998). The preparation of Australian expatriates for relocation to South East Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 36 (3), págs. 50-64.
- Barakat, L., Lorenz, M., Ramsey, J., & Cretoiu, S. (2016). Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Emerging Markets* , 10 (4), págs. 781-800.
- Arends-Toth, J., & Vijver, F. (2003). Domains and dimensions in acculturation: Implicit theories of Turkish-Dutch. . *International Journal of Intercultural Relations* , págs. 19-35.
- Brake, D. R. (2013). *Are We All Online Content Creators Now? Web 2.0 and Digital Divides*. Recuperado el 17 de Junio de 2018, de Journal of Computer-Mediated Communication: <http://www.bullhorn.com>.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Castree, N., Kitchen, R., & Rogers, A. *Dictionary of human geography* (1era edición ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Dries, N., Pepermans, E., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career'. *Journal of Managerial Psychology* , 907-28.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance* , págs. 37-52.
- Girard, A., & Fallery, B. (2010). Human Resource Management on Internet: New Perspectives. *The Journal Contemporary Management Research* , 4 (2), págs. 1-14.
- Gudmundsdottir, S. (Octubre de 2012). The Influence of Prior Living and Working Experience of Nordic Expatriates on Cultural Adjustment in the United States . *International Journal of Humanities and Social Science* , 2 (19), págs. 87-92.
- Kumar, N., Rose, R., & Sri Ramalu, S. (2008). The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness:expatriates in Malaysia. . *International Journal of Business and Social Science* , 50-72.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. . *Journal of International Business Studies* , 400-429.
- Mamman, A. (1997). Expatriates interculturaleffectiveness: Relevant variables and implications. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 33 (1), págs. 40-57.
- Naeem, A. (Junio de 2015). Culture Shock and Its effects on Expatriates. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies* , 4 (6), págs. 248-258.

- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. . *Journal of International Business Studies* (3), págs. 499-532.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. . *International Journal of Business Administration* , págs. 45-60.
- Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations* , 17, págs. 355-379.
- Ročké, D. (12 de Mayo de 2017). Expatriation: Challenges and Success Factors of an International Career. *RURAL ENVIRONMENT. EDUCATION. PERSONALITY.* , 451-456.
- Scott, W., & Scott, R. (1989). : Adaptation of immigrants: individual differences and determinants. International series in experimental social psychology. *Oxford: Pergamon Press.* , 18.
- Selmer, J. (Julio de 2006). Cultural Novelty and Adjustment of Western business Expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management* , 17 (7), págs. 1209-1222.
- Sims, H., & Schraeder, M. (2004). An Examination of Salient Factors Affecting Expatriate Culture Shock. . *Journal of Business and Management* , 10 (1), pág. 73.
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. . *Journal of applied psychology* , 650-654.
- Thoo, L. (2013). International HR Assignment in Recruiting and Selecting: Challenges, Failures and Best Practices. *International Journal of Human Resource Studies* , 3 (4), págs. 143-158.
- Tubey, R., Rotich, K., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. . *European Journal of Business and Management* , 7 (9).
- Ward, C., & Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment and socio-cultural competence during cross-cultural transitions. . *International Journal of Intercultural Relations* (18), págs. 329-343.

Revistas

- Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International Migration* , 30, 69–86.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* , 125-38.

- Berry, J. W. (1997). Integration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review* (46), 5-34.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2010). Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*.. , 43 (1), 3-20.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *Human Resource Management* (Vol. IV). London: CIPD House.
- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review* (5), 28-45.
- Grundey, D. (2008). Internationalisation and Cross-Cultural Business Environment: Modelling the Training Process of Expatriates. *Transformations in Business & Economics* , 7 (2), 114-129.
- Harris, P., & Moran, R. (1991). *Managing Cultural Differences*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Hailey, J. (1996). Breaking through the glass ceiling. *People Management* , 2 (14), 32-34.
- Harvey, M., & Novicevic, M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International* , 6 (2), 69-86.
- Harvey, M., & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews* , 11 (3), págs. 275–296.
- Hofstede, G. H. (1982). Culture's consequences. International differences in work-related values. . *Abridged Edition* .
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review* , 41-52.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). 'Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business* , págs. 351-368.
- Jokinen, T. (2010). Development of career capital through international assignments and its transferability to new contexts,. *Thunderbird International Business Review* , 52 (4), 325-336.
- Lazear, E., & Oyer, P. (2004). The Structure of Wages and Internal Mobility. *American Economic Review* , 94 (2), 212-216
- Martins, D., & Diaconescu, L. (2015). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *Review of Applied Management Studies* , 48-57.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A Review. *Academy of Management Review* .

Meister, J. (14 de Agosto de 2012). The Future Of Work: Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials. *Forbes* .

Mumford, D. (1998). The measurement of culture shock. *Journal of Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* , págs. 149-154.

Redfield, R., Linton, R., & Herskovitz, M. (1936). Memorandum on the Study of Acculturation. *American Anthropologist* (38), 149-158.

Santos, N., Bronzo, M., Oliveira, M., & Resende, P. (2014). Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance. *Brazilian Business Review* , 100-122.

Selmer, J. (1998). The expatriate manager in China: A research note. *Human Resource Management* , 8 (1), 80-86.

Suutari, V., & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review* , 554-577.

Tung, R. (1982). Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals. *California Management Review* .

Wang, I. (2008). The Relations Between Expatriate Management and the Mentality and Adjustment of Expatriates. *Social Behavior and Personality* , 36 (7), 865 – 882.

Waxin, M. F. (4 de 03 de 2008). Le recrutement et la sélection à l'international. *GRH INTERNATIONALE* , 152.

Zubieta, E., Fernandez, I., Vergara, A., Martinez, D., & Candia, L. (1998). Cultura y Emoción en América. *Boletín de Psicología* , 65-89.

Web

Beebe, S., Beebe, S., & Redmond, M. (2005). *Interpersonal communication: Relating to others* . Boston: Pearson.

Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 2018, de Data Bank World Bank: http://databank.worldbank.org/data/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MEX

Business Dictionary. (2017). *Business Dictionary*. Recuperado el 21 de 1 de 2018, de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/cognitive-psychology.html>

Brookfield, G. R. (2017). *2017 global relocation trends survey*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de Brookfieldgrs: <http://www.brookfieldgrs.com>

DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2016). *Internal and external hiring: the role of prior job assignments*. Recuperado el 2018, de Department of Management and

Department of Economics; College of Business and Economics California State: <http://www.sole-jole.org/15331.pdf>

DeVaro, J. (Febrero de 2016). *IZA World of Labor*. Recuperado el 2018, de Internal hiring or external recruitment?: <https://wol.iza.org/uploads/articles/237/pdfs/internal-hiring-or-external-recruitment.pdf>

Espinosa, E., & Pérez, R. (2001). *Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas*. Obtenido de Gestión y estrategia. Depto. de Admón.: www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion

Gómez, S. (Junio de 2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. Recuperado el 23 de Junio de 2018, de Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia: https://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf

HSBC. (2017). *Expatri Explorer Survey*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de HSBC Expatri: <https://www.expatriexplorer.hsbc.com/survey/country/mexico>

Hammad, S. (2018). The Relationship Between Language, Identity and Cultural Differences: A Critical Review. *Research on Humanities and Social Sciences* , 8 (4), 98-101.

Heinemann, C. (2017). *About Us: LARM*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de LARM: Recuperado de: <https://larmgroup.com/countries/17-mexico.html>

Heritage, F. (2017). *Mexico: The heritage Foundation*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Index of Economic Freedom. Mexico: <http://www.heritage.org/index/country/mexico>

Instituto de Economía y Paz. (2018). *Indice de Paz México*. Recuperado el 2018, de Instituto de Economía y Paz: <http://indicedepazmexico.org/>

ITA GROUP. (3 de Marzo de 2017). *Insights* . Recuperado el 2 de Marzo de 2018, de ITA GROUP: <https://www.itagroup.com/insights/evolution-of-human-resources-management>

LARM. (2010). *Latin American Relocation Management*. Recuperado el 3 de Enero de 2018, de Latin American Relocation Management: <https://larmgroup.com/sobrenosotros.html>

OCDE. (2017). *OECD DATA*. Obtenido de Hours worked : <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

Price Waterhouse Coopers. (2006). *Measuring the value of international assignments*. Obtenido de Human Resource Services: https://www.pwc.fi/fi/palvelut/tiedostot/pwc_measuring_the_value.pdf

Schachner, M. (2017). *Country Comparison: Hofstede Insights*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Sitio Web de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico/>

Smith, G. (1966). *Communication and culture*. . New York: Holt, Rinehart and Winston.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior.
Psychology of intergroup relations , 7-24.