



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocio

Ingeniería en Administración de Recursos Humanos

“Proceso de Gestión de Expatriados”

**Tesis para optar al título de Ingeniera en Administración de Recursos
Humanos**

Estudiante: Jocelyn Vilches Pino

Profesor guía: Jorge Caro Fernández

Diciembre de 2020

Dedicatoria

Dedico mi tesis a mis hijos Mateo y Anais, quienes fueron el motor de energía durante todo este tiempo y quienes me han dado la fuerza para continuar a pesar de las adversidades.

Agradecimientos

Agradecer a Dios, mi familia y mis padres por todo el amor y apoyo incondicional en este proceso. Agradezco en especial a las personas que me ayudaron, me apoyaron y creyeron en mi para volver a estudiar el profesor José Antonio Sabat y mi gran amiga Sara Aguayo.

Agradezco a mis hijos por darme la valentía de renunciar a muchas cosas por seguir este camino y llegar hasta el final y por toda la paciencia y amor brindada por mi hijo Mateo.

Agradezco a todos los profesores que me apoyaron en todo momento esclareciendo dudas y apoyando muchas veces espiritualmente para llegar hasta el final.

Resumen

En un contexto de globalización y aumento de la internacionalización de las empresas, el tema de la movilidad laboral es cada día más frecuente y es un desafío para las empresas estar preparadas para asistir de manera eficiente a los expatriados.

Según Pantoja citado en (Porret, 2014) indica que el término expatriado en este contexto y trabajo se refiere a una persona que por diferentes causas ha abandonado su patria. El expatriado es el empleado de una compañía que se desplaza, por un tiempo más o menos prolongado, de un país a otro bajo un programa específico.

Los expatriados son recursos humanos claves para el crecimiento y desarrollo de la compañía y el traslado de una persona a otro país conlleva una serie de elementos que se deben tomar en cuenta en el proceso antes, durante y después de la expatriación. Los profesionales del área de Recursos Humanos de una compañía son quienes deben velar, porque este traslado sea una experiencia positiva y sea en beneficio tanto de la compañía como también para la persona que asume la misión. La autora por experiencia laboral a través del tiempo ha tenido que asistir distintos profesionales extranjeros en temas de relocalización y en temas como documentación, temas impositivos (régimen fiscal), normativa de seguridad social, servicios inmobiliarios, temas de salud y educación que son muy complejos e importantes, al punto que una mala experiencia o por el desconocimiento, el expatriado podría tomar la determinación de volver a su país de origen.

La expatriación es de gran beneficio para la empresa, sin embargo, son muy pocas las compañías que cuentan con profesionales de Recursos Humanos preparados para entregar este tipo de asesoría, es esta la razón principal que orienta esta investigación en lo que respecta a la Gestión de Relocalización de Expatriados y a la vez colaborar con una guía que entregue toda la información importante del proceso, con detalles relevantes que serán de gran utilidad.

Indice

Capítulo I: Introducción.....	1
Identificación del Problema	3
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Interrogantes de la Situación Planteada	6
Hipótesis	6
Dimensión: Factores que inciden en una asignación exitosa.....	7
Fuente: Elaboración propia, cuadro de variables.....	8
Justificación de la Investigación	9
Delimitaciones	9
Capítulo II Marco Teórico	11
Datos de Inmigración.....	11
Internacionalización de las Empresas	11
Expatriación	12
Perfil del Expatriado	13
Perfil de la Empresa.....	15
Tipo de Expatriados	17
Factores culturales, variables importantes para una asignación exitosa.....	18
¿Qué es la Cultura?	18
Choque y Adaptación Cultural.....	20
El Choque Cultural Inverso	23
Capacitación Cultural.....	24
Capacitación Transcultural	25
Capacitación en Idiomas	25
Capacitación para la familia.....	26
Motivaciones para la Expatriación:.....	27
Las Empresas	27
Los Profesionales	28
Capítulo III: Marco Metodológico.....	29
Paradigma Investigativo.....	29
Tipo e investigación.....	29
Diseño de la Investigación	30

Marco Conceptual.....	31
Instrumentos de Medición.....	31
Población de la Muestra de la investigación.....	32
Encuestas.....	32
Análisis de los datos.....	32
Gestión del Expatriado.....	33
Introducción.....	33
Fases de los Expatriados.....	33
Fase Inicial: Reclutamiento y Selección.....	33
Competencias y Habilidades.....	34
Herramientas de medición de competencias.....	39
Fase Desarrollo.....	39
Programa Beneficios.....	40
Orientación cultural:.....	41
Búsqueda de Vivienda:.....	41
Mudanza:.....	42
Asistencia previa a la llegada al país:.....	42
Pagos y beneficios:.....	42
Servicios Migratorios: De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores, existen dos tipos de visas que se pueden tramitar (Minrel, 2020).....	46
Visa Residencia Temporaria:.....	46
Visa Sujeta a Contrato:.....	47
Tratamiento tributario.....	49
Fase Repatriación:.....	51
Problemas y soluciones.....	51
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	55
Análisis de los Efectos Negativos de la Falta de Asesoría.....	55
Causas del fracaso de la asignación.....	55
Choque Cultural y Adaptación Familiar.....	55
Falta Redes de Contacto y Desadaptación del Conyugue.....	55
La Falta de Capacitación.....	56
Contexto Burocrático.....	56
Desempeño Deficiente.....	57
Algunas soluciones.....	60

Capítulo V Conclusión.....	62
En la primera fase	62
En la segunda fase.....	64
En la tercera fase	65
Conclusiones de acuerdo con la hipótesis.....	66
Recomendación para futuras investigaciones	68
Lista o Índice de Tablas	69
Lista o Índice de Figuras.....	70
Lista de Referencias	71

Capítulo I: Introducción

En los últimos años, Chile ha sido un país atractivo para los inversionistas debido a su economía y seguridad para realizar inversiones, muchas empresas comienzan de a poco a abrirse camino y se consolidan en Chile usándolo como plataforma para luego abrirse al mercado latinoamericano.

Es en este contexto de internacionalización, es que muchas empresas multinacionales deciden escoger un integrante clave con cargos estratégicos para ser relocalizado en otro país, con el fin de lograr sus objetivos a largo plazo, estos trabajadores son los denominados expatriados.

De acuerdo con una investigación de Clapes UC año 2017, en Chile existen alrededor de cinco mil extranjeros que están en cargos directivos o gerenciales en Chile, de los cuales el 30,5% está vinculado al sector comercio, gran parte de ellos son expatriados.

De acuerdo con el Diccionario de Lengua Española, el termino expatriación viene de la acción de expatriar, que significa que vive fuera de su patria, expatriado es un adjetivo. Según una investigación de IESE Bussiness School que cita a (Pin JR, 1999) “El expatriado es aquella persona que se traslada a un país distinto del que reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional, siempre y cuando dicho traslado se prolongue por un periodo de tiempo lo suficientemente largo, como para que interfiera en su vida familiar y social”.

Los Expatriados son elementos claves en una empresa, por lo cual su dirección debe ser de manera diferenciada en comparación con el resto de los miembros de la organización. La empresa debe comprender que gestiona un recurso valioso que juega un papel estratégico fuera de las fronteras de la oficina matriz. El éxito de la asignación internacional dependerá en

gran medida de la gestión del proceso de expatriación, este es el factor clave, de vital importancia. (YV Polanco Pantoja, 2018).

El Departamento de Recursos Humanos es quien debe encargarse de dotar a las empresas multinacionales con el personal idóneo, la búsqueda de talento cada vez es más crítica, es por esta razón que necesitamos conocer a fondo el perfil del expatriado, las competencias, y las acciones que debemos tomar antes, durante y después del proceso. Para esto se definen cuáles son las bases teóricas y las etapas claves de este proceso de expatriación.

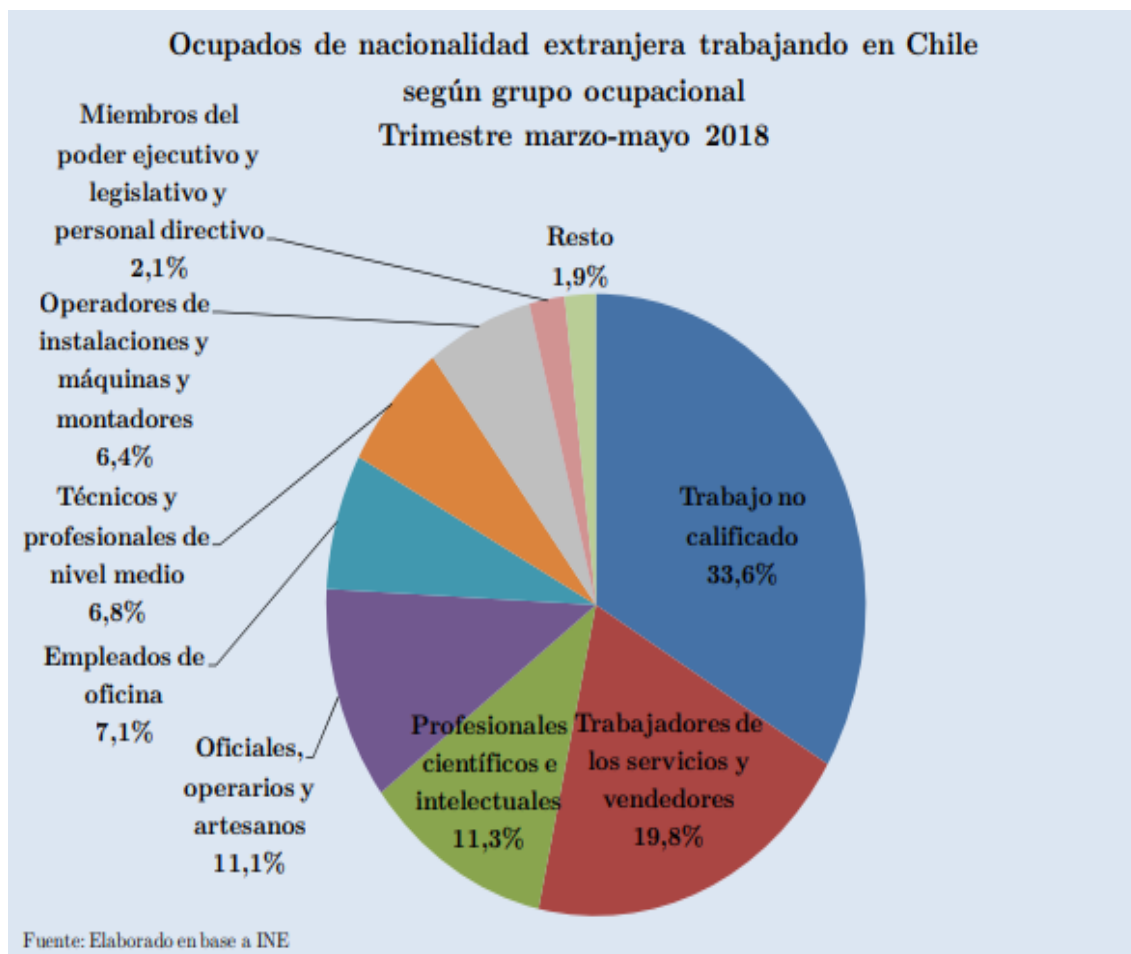
En una primera etapa se realiza la identificación del problema y los factores que inciden en una asignación exitosa, luego en el marco teórico se explica cuáles son los conceptos y bases teóricas fundamentales que se requieren para lograr reclutar y realizar un proceso exitoso, señalando las teorías y conceptos de distintos autores especialistas en el tema como Ricardo Varela, George Bohlander, Jaime Maristany, Wayne Mondy, Robbins entre otros. Además, se mencionará algunos estudios internacionales con el fin enriquecer las teorías y fundamentos de cada autor. Para el desarrollo de la tesis se plantean las tres fases del proceso de expatriación: fase de reclutamiento, fase de desarrollo y fase de expatriación. En cada fase del proceso se desarrollan las teorías con cada uno de los autores mencionados en el marco teórico, además de otros autores expertos en materias como choque cultural, capacitación y competencias. Finalmente se entrega un análisis de cada de los efectos negativos de la falta de asesoría, las causas del fracaso de la asignación. Y las conclusiones con sus respectivas recomendaciones a futuro.

Identificación del Problema

En la actualidad, existen muchos expatriados de diversas nacionalidades en las empresas y muchas veces el proceso de reubicación no es exitoso, debido a la falta de asesoría por parte de la compañía. La gran mayoría de las multinacionales tiene expatriados y es por esta razón que el Departamento o Unidad de Recursos Humanos debe estar preparado y ser asesores o integradores que puedan facilitar la relocalización de estas personas.

De acuerdo con una investigación de Clapes UC año 2017, realizada sobre la base del INE del trimestre de marzo a mayo de 2017, indica que el 2,9% de los migrantes tiene cargos directivos o de gerencia (alrededor de 4.882 ejecutivos) versus el 2% del total de chilenos, alrededor de 161.899 en el caso de los trabajadores chilenos que poseen ese nivel de cargo. Para el año 2019 los porcentajes para los grupos de alta calificación fueron: 11,3% está en el grupo profesionales científicos e intelectuales; 6,8% se desempeña como técnico o profesional de nivel medio y el 2,1% está en el grupo de altos directivos. Esto nos demuestra la gran cantidad de extranjeros y expatriados que tenemos en Chile y lamentablemente las cifras de fracasos nos indican que no existe una orientación correcta o una previa capacitación antes de realizar el traslado a nuestro país. Mucho de los problemas que se suscitan es por la falta de preparación que tienen las empresas para seleccionar, orientar y acompañar al expatriado y su familia en temas burocráticos. Existe una serie de factores personales, económicos y culturales que entran en juego al momento de una expatriación, se ha visto que la gran cantidad o un gran porcentaje de expatriados renuncia antes de su asignación internacional y se devuelve a su país de origen por la falta de asesoría. El personal extranjero directivo en Chile cada vez va en aumento. Para más información en la siguiente imagen. (Ver figura 1).

Figura 1. Personal ejecutivo y directivo de nacionalidad extranjera, trabajando en Chile.



Fuente: Clapes UC, 2018

Esto también se debe a que los extranjeros tienen en promedio más años de escolaridad, y esto lo respalda un estudio del INE que indica que las personas nacidas en Chile de 25 años

o más de edad tienen 11,0 años de escolaridad, y las personas nacidas en el extranjero que viven en el país llegan a 12,6 años de estudio en promedio. (INE, 2018).

Tanto para los directivos, gerentes u otros cargos estratégicos que llegan a nuestro país, es complejo entender y adaptarse a una cultura e idiosincrasia muy distinta a la que han estado acostumbrados. Los tres primeros meses pueden ser muy duros para el expatriado y su familia, quienes enfrentan un nuevo trabajo, una nueva cultura, un idioma casi desconocido en algunas oportunidades, los factores emocionales como; la falta de redes, familiares y amigos, son en muchas ocasiones, dificultades insalvables para una familia. Se hace muy difícil entender, sobre todo, por ejemplo, cuando se trata de las regulaciones y legislaciones labores, temas de seguridad social como lo es Isapre, AFP además de otros temas que son fundamentales de mencionar a la hora de hacer un ofrecimiento de empleo.

Es complejo entender temas de leyes laborales y leyes en general, por lo cual es de suma importancia el rol que debería jugar un Departamento de Recursos Humanos, ya que deben tener la preparación adecuada, contando con las competencias necesarias para prestar ayuda y apoyo a todos sus colaboradores con diversos temas.

Una relocalización exitosa depende en gran medida de la asesoría y la gestión que se le dé al expatriado. De no entregarle las herramientas y la orientación necesaria, probablemente él y su familia decida renunciar al cargo y volver a su país de origen. El propósito de esta investigación es identificar, analizar y sistematizar esas herramientas y pautas necesarias para asesorar a los colaboradores extranjeros, realizando una planificación correcta y entregando detalles necesarios que debemos tener en cuenta antes de la expatriación y posterior repatriación de los directivos, gerentes u otros cargos.

Objetivos

Objetivo General

Identificar, analizar y sistematizar las pautas esenciales de asesoría para el proceso de expatriación en Chile.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los temas relevantes que conllevan un proceso de relocalización internacional; como orientación, capacitación cultural, servicios legales, tributarios, búsqueda de vivienda, servicios personales, familiares y temas migratorios.
- Identificar los criterios de selección y reclutamientos del expatriado, explicando los factores que inciden para que una asignación sea exitosa.
- Analizar los efectos negativos que puede derivar la falta de asesoría y las principales dificultades que experimentan los expatriados.

Interrogantes de la Situación Planteada

1. ¿Con qué elementos técnicos y competenciales debería contar un candidato para ser expatriado?
2. ¿Por qué es importante conocer el proceso de Gestión de Expatriados?
3. ¿Cuáles son las principales causas de fracaso de la asignación? Elementos claves para una asignación exitosa.

Hipótesis

En la actualidad la expatriación es una práctica cada vez más común en Chile y con la creciente cantidad de multinacionales que operan en nuestro país, esto debería tender a

aumentar. Por lo cual, es necesario contar con los conocimientos para asesorar con éxito a los futuros profesionales altamente calificados que se trasladan.

De no contar con la asesoría correcta, la movilidad laboral de un extranjero podría fracasar.

Todas las personas que trabajan en el Área de Recursos Humanos deben estar preparadas para orientar, acompañar y asesorar de forma integral a sus colaboradores extranjeros.

Dimensión: Factores que inciden en una asignación exitosa

Cuadro de Variable: Gestión de Expatriados

Dentro de las variables, en una primera parte tenemos los factores que inciden en la asignación exitosa, las características del expatriado, luego los tipos de capacitación, para él y su familia, y finalmente las causas del fracaso de la asignación.

Para esto generamos una tabla de variables. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Factores de gestión de expatriados.

Objetivo específico	Variables	Dimension	Indicadores
Identificar criterios de selección y reclutamiento.	Competencias y habilidades de los expatriados y sus familias.	Factores que inciden en una asignación exitosa	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Competencias interpersonales • Manejo de • Idiomas • Flexibilidad
Sistematizar los temas relevantes de un proceso de relocalización internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Capacitaciones • Programa de Beneficios 	Tipos de capacitación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación cultural • Capacitación familiar • Capacitación de idiomas • Sueldo Base • Vivienda • Sistema de Salud • Servicios migratorios
Analizar los efectos negativos que puede derivar la falta de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Repatriación • Contexto Burocrático administrativos • Choque cultural • Falta de redes de contacto 	Causas del fracaso de la asignación	<ul style="list-style-type: none"> • Choque cultural inverso • Mal desempeño • Desadaptación del cónyuge. • Renuncia anticipada

Fuente: Elaboración propia, cuadro de variables.

Justificación de la Investigación

Esta idea inicia a través de la gran cantidad de interrogantes que surge en el expatriado (directivos, gerentes y otros cargos) de distintas nacionalidades al momento que se han trasladado a Chile, aceptando una propuesta laboral atractiva, y que en el tiempo se ve entorpecida por la gran cantidad de trámites burocráticos y el desconocimiento.

Al recolectar información, podemos observar que a los expatriados les surgen muchas preguntas e inquietudes incluso antes de llegar a trabajar a nuestro país. Muchas veces el expatriado no termina su tiempo en Chile de manera exitosa, debido a la falta de información y la falta de orientación e incluso empatía de parte del Departamento de Recursos Humanos, ya que se ha visto en muchas oportunidades que no realizan la gestión pertinente de acompañamiento con sus colaboradores extranjeros. En muchas ocasiones esta falta de gestión puede ser por falta de preparación, falta de tiempo o carencia de empatía, y se produce por desinformación o por falta de la sensibilidad intercultural de algunos colaboradores. Pero esta desinformación, solo es producto de la falta de preparación o capacitación en cuanto a estos temas, ya que son muy pocas las compañías que cuentan con un personal calificado que cumplan con este rol de manera eficaz.

De aquí surge la idea de realizar esta tesis con el fin de apoyar el trabajo que realiza el Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones y apoyar el proceso de movilidad laboral internacional de los extranjeros en las empresas nacionales.

Delimitaciones

Esta investigación se centrará en los aspectos teóricos y prácticos, que definen lo que es un expatriado, entregando algunas definiciones importantes relacionadas en el marco teórico. Identificando las variables y factores más importantes para que la asignación sea

exitosa, se mencionaran las principales dificultades y explicándolas con la teoría, todo lo anterior se analiza desde el plano global y se compara los datos con el contexto chileno y referido a grandes compañías transnacionales.

Una de las grandes limitaciones encontradas para la investigación fue la cantidad de información que existe referente a los expatriados en Chile. Existen pocos artículos con esta información, sin embargo, la información que se encontró se analizó detenidamente y son exactamente las mismas variables que afectan al expatriado a nivel global las que afecta al expatriado en Chile. Otra delimitación es que no se encontró información sobre mujeres expatriadas en Chile como para poder analizar el porcentaje de mujeres expatriadas que están en el país. Bajo el contexto de pandemia hacer algunas averiguaciones de forma física, resulto imposible, sin embargo, un tema importante a investigar más adelante es como seguirán las expatriaciones bajo el contexto de pandemia, porque probablemente sean otros los desafíos el estar cumpliendo una expatriación a modo virtual, conocer las medidas que se están implementando en las grandes compañías desde ya.

Capítulo II Marco Teórico

Datos de Inmigración

En los últimos cinco años, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Departamento de Extranjería y Migración, dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en colaboración con la Policía de Investigaciones de Chile, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio de Registro Civil e Identificación, entregan una estimación acerca de la cantidad de extranjeros que han llegado a Chile en busca de mejores oportunidades. “Hasta el 31 de diciembre de 2019, había un total de 1.492.522 personas extranjeras, de las cuales 763.776 son hombres y 728.746 son mujeres. El 60% de extranjeros se encuentra en la Región Metropolitana de Santiago (RMS)” (INE, 2020).

Chile se ha vuelto un país muy interesante para los extranjeros, aumentando en el último tiempo en un 4,9 % los extranjeros que han ingresado al país. De acuerdo con un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Chile es un país atractivo para muchos profesionales y en un contexto de globalización podemos ver que cada vez son más las multinacionales que se establecen en nuestro país, esto conlleva a que se requiera líderes aptos para contribuir al desarrollo de la organización, es por esto que en la actualidad las empresas cada vez más optan por la expatriación, vale decir, el traslado o movilidad de sus colaboradores a otro país.

Internacionalización de las Empresas

Las empresas con el objetivo de internacionalizarse desarrollan el talento y las prácticas globales generan la movilidad entre los colaboradores y sus directivos.

Sin embargo, para lograr este objetivo y efectuar la internacionalización, la empresa primero debe pasar por ciertas etapas, estas son:

Primera etapa. Realizando actividades nacionales, luego en la segunda etapa realizando exportaciones, luego la tercera etapa o más conocida como filial o joint venture, que es cuando la empresa se traslada físicamente a otro país, y es aquí en esta etapa cuando una gran cantidad de directivos son expatriados y la gestión de recursos humanos se orienta al talento y la gestión global. La cuarta etapa se refiere cuando la empresa se convierte en multinacional, vale decir, con instalaciones en varios países del mundo. La quinta etapa de la empresa es cuando pasa a ser una transnacional, ya en este punto la relación con el país de origen es casi nula o muy débil. (Pedro L. Tito Huamani, 2009).

A partir de los años cincuenta el crecimiento de la economía mundial provocó que cada vez más personas fueran enviadas a otros países, vale decir a las filiales de sus empresas. Estas filiales fueron denominadas multinacionales y a los empleados que eran enviados a estas, se los denominó expatriados. (Varela, 2011)

Expatriación

Los expatriados son profesionales altamente calificados que las empresas transfieren de una sucursal a otra, con el propósito de proporcionar la experiencia necesaria en sus nuevas filiales, estos profesionales generalmente son directivos, gerentes u otros colaboradores o socios estratégicos que la compañía elige.

“El término expatriado se refiere normalmente, a ejecutivos altamente especializados en diversas áreas funcionales de las empresas. El perfil combina además de los aspectos profesionales, el manejo de más de dos idiomas adicionales a la lengua materna y una capacidad

de adaptación eficiente y rápida a nuevas sociedades, culturas y formas de pensar”. (Varela Juárez 2013).

De acuerdo con una investigación realizada por el Instituto de Estudios Superiores IESE Business School y Ernst & Young en el 2008, la tendencia de incorporar a expatriados en las multinacionales generalmente es en organizaciones grandes con más de cinco mil empleados.

Cuando una empresa se expande en el ámbito global, los gerentes de Recursos Humanos suelen ser los responsables de asegurar que haya personal para realizar las operaciones.

“Las empresas pueden obtener personal para una nueva operación internacional sobre todo de tres maneras: La primera es enviando personal del país de origen. A esos empleados a menudo se les conoce como expatriados o ciudadanos del país de origen. La segunda es contratando ciudadanos del país anfitrión, la tercera es contratando ciudadanos de un tercer país, que no son del país anfitrión ni del país de origen” (Bohlander y Snell, 2008, p. 645).

Perfil del Expatriado

En cuanto al perfil del expatriado, generalmente son ejecutivos especialistas en diversas áreas, son personas extrovertidas, con flexibilidad y gran capacidad de adaptación.

De acuerdo con una investigación de Ernst & Young del 2011, un 71,7% de los expatriados son hombres, frente al 28,3% que son mujeres. Sin embargo, en los últimos estudios se puede observar que esta cifra va en aumento con respecto a los hombres y también

en el número de mujeres con respecto al estudio realizado en 2008. También podemos señalar que la elección de mujeres en los procesos de internacionalización es cada vez mayor. De todas maneras, la diferencia con respecto a los hombres sigue siendo significativa.

Un estudio elaborado por Global Mobility Trends Surveys en 2015, diseñado por la aseguradora Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior Estadounidense, es un informe que abarca más de dos mil encuestados expatriados, establece que el perfil del expatriado es 81% de género masculino, 59% edad entre los 35 y 54 años, 73% con familia. Generalmente el expatriado es casado(a) arrojando porcentajes entre el 44,7% y 62%.

Lo mismo se repite en el informe Global Mobility Trends Survey del 2016 donde indica que el porcentaje de hombres en asignaciones internacionales llega a un 75% a diferencia de las mujeres que alcanza un 25%. La mayor cantidad de expatriados se encuentran en el rango de edad entre 40 y 49 años con un porcentaje del 38%, seguido por el rango de 30 a 39 años con un 31%. La gran mayoría son hombres casados con un 49%.

En cuanto a formación académica el 57% posee estudios de Postgrado, seguido por el 27% que posee estudios en Licenciatura y 7% en Doctorado.

Si bien es cierto que, dentro del perfil de los expatriados, está la gran adaptabilidad y flexibilidad, no obstante, hay una serie de factores que intervienen al momento de realizar un traslado y que debemos tener muy en cuenta antes de iniciar el proceso de expatriación. “El perfil deseado para estos profesionales además de combinar los aspectos técnicos profesionales y el manejo de dos idiomas es la madurez emocional, la resiliencia y la adaptación a nuevas culturas” (Varela, 2013).

Fernando Eiffler, director de RR. HH de Unilever, declaró en una entrevista a la revista Capital Humano que “se trata de personas que han salido de su zona de confort, por lo que

tienen una fuerte resiliencia y capacidad de adaptación, habilidades muy valoradas en el contexto laboral” (Patillo, 2016)

El perfil del expatriado debe estar bien definido al momento de realizar el reclutamiento, el método de reclutamiento para este tipo de perfil se debe realizar en cuatro etapas que consta de: autoselección, la creación de una base de datos de candidatos, la evaluación de habilidades técnicas y la toma de decisión común acuerdo. (Wayne Mondy, 2010).

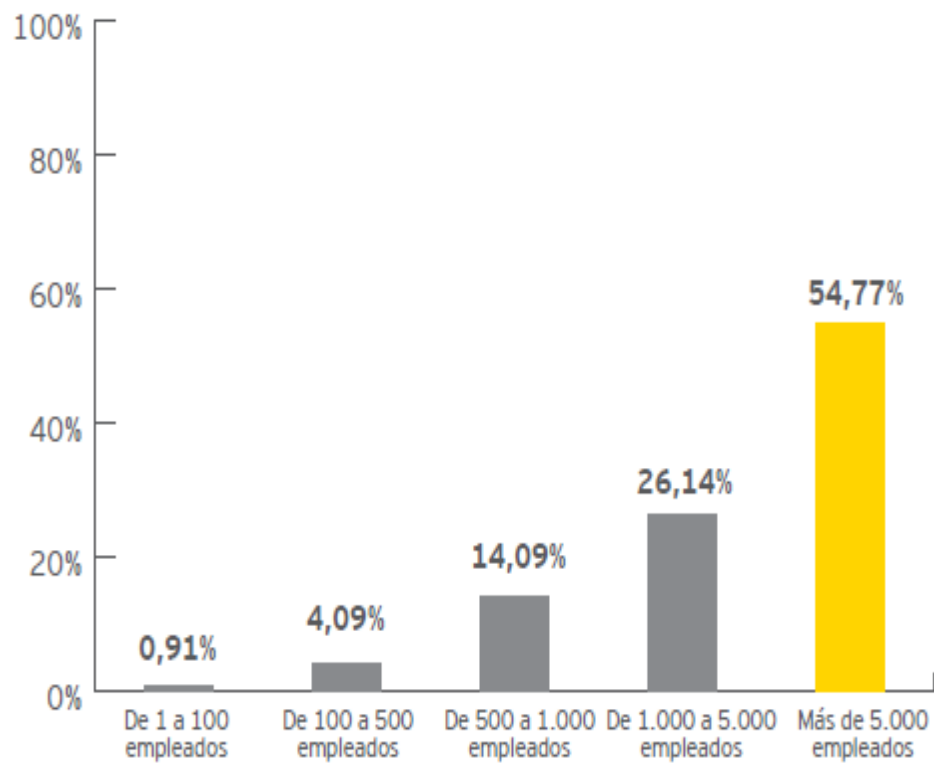
Perfil de la Empresa

De acuerdo con un estudio de Clapes UC, de los directivos o gerentes foráneos que hay en Chile, el 30,5% de las empresas son del área del comercio. En esta actividad, así como también en la agricultura, los cargos de mayor responsabilidad están sobre el promedio de migrantes ocupados en el mercado laboral total. De hecho, en el agro representan el 17,8% del total de directivos foráneos, (Bravo y Urzúa, 2018).

Como es lógico, las políticas de expatriación estarán más desarrolladas en empresas de gran tamaño que en aquellas cuya dimensión sea más reducida. Existen muchas maneras de medir el tamaño de una compañía, en este caso, el parámetro que hemos utilizado ha sido el del número de empleados (Ver figura 2).

Figura 2. Tamaño de la empresa, según número de trabajadores.

Cuadro 4: Número de empleados



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Fuente: Ernst & Young 2016

En cuanto a la duración de la expatriación, por lo general son menos de tres años. En la actualidad, la tendencia es que las asignaciones sean de un periodo corto que va entre los tres a los seis meses. Los destinos de preferencia son Centro Europa, América Latina, Oriente Medio y Norte África, coincidiendo con una investigación realizada por Ernst & Young del 2011, estudio con más de 450 entrevistados, donde indica que la mayor parte de los expatriados son de sexo masculino, llegando alrededor de 71,7%, en comparación al sexo femenino, solo con un 28%. Las asignaciones en nuestro país duran generalmente entre tres y siete años, y las nacionalidades varían según la actividad económica (Patillo, 2016)

Patillo, citando a (Agustina Bellido 2016), líder de producto de la consultora Mercer Chile " Las industrias de retail y consumo masivo, por ejemplo, poseen un perfil de extranjero latinoamericano, mientras que, en las empresas de rubros más específicos, como construcción y minería, son más europeos".

Tipo de Expatriados

Existen dos tipos de expatriados, el expatriado que nace en el mismo país de donde es su empresa y es trasladado a una subsidiaria en otro lugar del mundo, ejemplo: un expatriado canadiense que trabaja en Canadá para una empresa canadiense y se traslada a Chile a trabajar en la subsidiaria. Y el expatriado de un tercer país, que se conoce por las siguientes siglas en inglés: TCN (Third Country National). "El expatriado de un tercer país es un ejecutivo que ha nacido en un país diferente al de la empresa (*home country*) y trabaja en un tercer país (*home country*) en una sucursal o subsidiaria de esa empresa. Un ejemplo sería un mexicano que trabaja para una empresa estadounidense en una sucursal o subsidiaria en Chile)". (Varela, 2013)

Factores culturales, variables importantes para una asignación exitosa.

Diversos autores e investigaciones coinciden en una serie de factores a tomar en cuenta al momento de seleccionar un expatriado.

Uno de esos factores es la cultura, y los choques culturales que se producen al momento de la llegada a un nuevo destino. Cada sociedad tiene sus códigos y el empleado puede entender mal algunos, que no le han explicado. Mencionaremos los más importantes.

¿Qué es la Cultura?

La cultura es el conjunto de valores, conocimientos, normas, supuestos de los miembros de una determinada organización, Tylor de la siguiente manera: “La cultura en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad” (Tylor 1871).

La cultura puede ser los rasgos distintivo-espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo.

El expatriado debe conocer la cultura, las normas, los valores y costumbres de un país para que pueda adaptarse de la manera más rápida y eficaz posible. Es importante, ya que el éxito de su estadía dependerá del grado en que él y su familia se adapten al medio cultural del país anfitrión. (Ricardo Varela, 2006).

En algunos casos, las empresas contratan a consejeros que les dan un curso de uno a dos días para prepararlos en las costumbres y la cultura del país al que llegarán (Varela, 2006).

En Chile también existen algunas consultoras especializadas que se dedican a prestar este servicio.

El expatriado necesita conocer la cultura del país con anticipación, ya que detalles como la religión, los eventos sociales, el código de vestimenta local, las restricciones del país anfitrión, oportunidades recreativas locales, oportunidades de empleo para su cónyuge, son detalles importantes para tomar en cuenta antes de decidir emprender viaje a una nueva cultura.

El estudio de Geert Hofstede, investigador holandés, encontró que la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados. En su investigación inicial con una muestra de más de 110.000 personas, identificó cuatro dimensiones y más tarde agregó una quinta:

1. Individualismo frente a colectivismo: Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean: las tareas son más importantes que las relaciones.

2. Distanciamiento del poder contra acercamiento a éste: Correspondiente al grado en el que miembros con menor poder dentro de una sociedad, esperan la existencia de diferencias, respecto a los niveles de mayor poder. En el individualismo las personas se centran en sus propios intereses, las tareas son más importantes que las relaciones, y en el caso del colectivismo, las relaciones son más importantes que las tareas.

3. Tolerancia a la incertidumbre frente a su evasión: Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos. La evasión es el temor a la ambigüedad, se da preferencia a la estructura y las reglas formales.

4. Masculinidad frente a feminidad (o comportamiento enérgico ante las metas frente al pasivo): La confianza en uno mismo y la competitividad, enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero versus la orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida y el bienestar de otros.

5. Orientación al corto frente al largo plazo: El corto plazo es menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia, generalmente en culturas donde las personas tienen el impulso al consumo. La orientación a largo plazo se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia, estas personas tienden a ahorrar.

Choque y Adaptación Cultural

Anteriormente se mencionó, que dentro de las cinco dimensiones culturales de Hofstede está el distanciamiento de poder, lo cual es muy importante de conocer, con el fin de evitar malentendidos. Se debe explicar con claridad, este punto, para orientar al empleado con respecto al choque de culturas al que se verá enfrentado, es necesario informar cómo es la relación de autoridad en el país de destino. "La cultura del país influye, para que exista buena delegación o para que ésta sea mala o casi nula en algunos casos" (Jaime Maristany, 2007).

El choque cultural, que es el fenómeno más conocido, se podría dar cuando un individuo se enfrenta a una nueva cultura. En esta interacción, se produce la llamada Curva W, la cual supone que hay cinco etapas típicas: luna de miel, choque cultural, inicio de ajuste, aislamiento mental, aceptación e integración. Como se puede apreciar, existen altos y bajos en esta curva, que pueden ayudar a facilitar la transición (Zeller & Mosier 1993).

Kalervo Oberg, (1954) reconocido antropólogo fines-canadiense que viajó por el mundo, indica que el shock o choque culturales se desarrolla en cuatro etapas:

Etapa 1: Fase Luna de Miel.

En esta etapa la persona se encuentra encantada, enamorada del lugar, los paisajes, los colores, los olores, los sonidos, todo es emocionante y atractivo. Generalmente esta es la etapa de los turistas cuando llegan por primera vez a una ciudad y quedan maravillados, pero de una manera superficial, ya que no hay un conocimiento a fondo de la cultura. En esta etapa la persona se siente motivada, con ganas de aprender, de cooperar.

Etapa 2: Choque Cultural.

Esta etapa es conocida también como la etapa hostil, o etapa de vacío y rechazo. En esta etapa la persona comienza a ver los primeros indicios de ansiedad, la persona siente que no pertenece a este grupo o a esta cultura, la persona siente irritabilidad a veces incluso la persona podría caer en una depresión. En esta etapa, la irritabilidad puede ser incluso por casos fortuitos o pequeños detalles que interfieran en la vida cotidiana.

Existe la frustración por la nueva vida o las nuevas costumbres o normas a las que la persona se ve sometida. Adaptarse a la nueva forma de vida o las nuevas normas (nuevas formas de comunicar, estilos de vestir, reglas relacionadas con la forma de comer, el idioma, las percepciones) puede causar irritabilidad, dolores de cabeza incluso algunas enfermedades. En esta etapa, la persona comienza a extrañar su hogar, sus amigos y el entorno en general. Aquí comienzan los prejuicios hacia la nueva cultura, la persona se centra en todos los defectos y estereotipos de la cultura.

Etapa 3: Etapa de Aceptación.

También conocida como la etapa de la integración. En esta etapa la persona comienza a aceptar y a sobrellevar cada situación difícil, porque está más relajada, de mejor humor, existe un mayor grado de confort, comienza a valorar los aspectos positivos de la nueva cultura, es capaz de ponerse en el lugar del otro, comienza a comprender el nuevo lenguaje. Este es el periodo donde se adquieren la mayor cantidad de conocimientos, sobre el mundo la sociedad y las personas.

Etapa 4: “En casa”. Etapa de Adaptación.

En esta etapa ya existe una aceptación al cien por ciento de la cultura, no hay aspectos negativos, lo que antes se veía como una nueva cultura ahora pasa a ser su nuevo hogar.

Una vez que el expatriado logra adaptarse a su nuevo hogar, logra disfrutar del país y sus costumbres. Por esto es importante la capacitación cultural, que mencionaremos más adelante.

“La adaptación sociocultural va a depender del conocimiento que la persona tenga acerca de la nueva cultura, dependerá que comprenda el manejo del idioma, la identidad cultural y de la cantidad de contacto con sus miembros. Este periodo se denomina adaptación o aprendizaje cultural” (Orozco A, 2013)

El Choque Cultural Inverso

También conocida como la quinta etapa. El choque cultural inverso puede ser muy desconcertante, ya que se espera que el ansiado retorno a la tierra natal sea agradable, sin embargo, es muy normal que esto sea un nuevo choque cultural.

Una vez de vuelta a casa, es concebible que estos sujetos sientan el choque cultural inverso, donde se sentirán como un extraño en su propio país (Uribe, 2015).

Esto sucede una vez que la persona vuelve a su país de origen y se encuentra con la sensación de no sentirse cómodo en su propia tierra natal, muchas veces la persona ya se ha adaptado a su país anfitrión, ha desarrollado nuevas costumbres, creencias y su forma de percepción ya no es la misma cuando dejó su país natal.

“Después de haber pasado dos años o más en otra cultura, la familia se acostumbró a las maneras de ser de ese lugar. Enfrentar una realidad cotidiana que habíamos olvidado, con cosas que no nos gustaban, cosas que hemos visto funcionar bien y ahora debemos aceptar su mal funcionamiento en nuestro país, provoca un choque cultural inverso” (Jaime Maristany, 2007, pág. 211).

La mayoría de los expatriados tienen bastantes dificultades al volver a su país de origen. Se pueden dar una serie de factores, que no se habían tomado en cuenta antes de partir. Puede haber cambios en el trabajo, nuevos compañeros, cambios en la familia, como algunas pérdidas o nuevos nacimientos, cambios en la vida social, cambios en la economía, problemas con su propiedad o con la educación de sus hijos.

El choque de reingreso al trabajo puede ser muy complejo, ya que, por lo general, los expatriados vuelven a realizar la misma labor antes que partieran y esto provoca una especie de desesperanza, el sentimiento de querer volver atrás es muy frecuente.

Con perseverancia, la etapa de irritación, desesperanza, de querer volver atrás, se resolverá por sí sola y conducirá a una completa reintegración. Sin embargo, tendrá una nueva perspectiva y la vida internacional habrá cambiado para siempre a la persona.

Capacitación Cultural

Con el fin de lograr que los expatriados puedan cumplir bien sus funciones en el extranjero, es necesario contar con una capacitación cultural para el expatriado y su familia.

La capacitación cultural es todo el conjunto para comprender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura. De acuerdo a Henríquez Betancourt (citando a Lozada 2010), existen dos aspectos claves asociados a los procesos de expatriación por un lado necesita un proceso de capacitación intercultural del expatriado y su familia donde se evalúe el potencial de movilidad internacional y la capacidad de aprendizaje de idiomas, y los trámites asociados con el cambio de residencia, mudanzas y aspectos legales propios del movimiento internacional.

En el ambiente de negocios y en el mercado internacional tan diversos de hoy en día, ha cobrado mayor importancia aprender sobre individuos criados en culturas diferentes. En consecuencia, muchas industrias capacitan a sus empleados en relaciones interculturales. El método utilizado con mayor frecuencia es la capacitación cultural, un conjunto de experiencias de aprendizaje concebidas para ayudar a los empleados a comprender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura (Andrew J. Dubrin, 2008).

Es fundamental capacitar a los expatriados, ya que generalmente son seleccionados por sus habilidades técnicas. Sin embargo, hay factores fundamentales que se deben tener en cuenta para que el traslado sea exitoso, es fundamental que tanto el expatriado como su familia

puedan recibir capacitación cultural, curso de idiomas, desarrollo de negocios internacionales, y todos los aspectos culturales importantes que son fundamentales con el fin de evitar o reducir algún malentendido que surgir en el nuevo país de residencia.

Capacitación Transcultural

Una amplia revisión de los estudios enfocados en especial a la eficacia de la capacitación transcultural demuestra que esta capacitación estimula el desarrollo de habilidades transculturales y lleva a un mejor desempeño.

Se ha demostrado que la capacitación mejora las relaciones de un extranjero con las personas nativas del país donde se encuentra, y permite que se ajuste con mayor rapidez a la nueva cultura y mejore su desempeño en el trabajo. “Además, la capacitación reduce en forma significativa los porcentajes de fracaso de los expatriados” (Robbins, 2009 pág. 64).

La empresa transnacional tiene que seleccionar y capacitar cuidadosamente a los individuos que van a ocupar los puestos de expatriados, ya que esto requiere disponer de una gran sensibilidad ante otras culturas. “Deberán ser capaces de trabajar en equipos transnacionales, quiere decir, con equipos compuestos por miembros de varias nacionalidades” (George Bohlander, Scott Snell, 2008).

Capacitación en Idiomas

Dentro de las técnicas que existen para mejorar las relaciones interculturales se encuentran los programas de capacitación cultural, y el de idiomas. Saber un segundo idioma

es importante, porque mejora las relaciones con gente de otras culturas (Andrew J Dubrin, 2008).

Uno de los mayores problemas que enfrenta el viajero de negocios en el extranjero, es la comunicación con las personas que tienen un idioma y una cultura diferente. Muchas empresas están capacitando a sus colaboradores en el idioma inglés, ya que, por lo general, cuando se trabaja con distintas personas de diferentes países, el idioma inglés es el que se designa en las reuniones (Bohlander, Snell, 2008)

Capacitación para la familia

Una de las dificultades más frecuentes o mejor dicho algunos de los factores que llevan al fracaso o al bajo rendimiento de los expatriados, son los conflictos familiares que puedan tener con sus cónyuges e hijos. Alrededor del 40% de los programas para expatriados fracasa debido a este punto. El principal factor de fracaso tiende a ser la incapacidad del cónyuge para ajustarse a su nuevo entorno (Bohlander 200 pág. 688).

Es por esta razón que es primordial que la empresa, además de capacitar al expatriado, capacite también al cónyuge e hijos para orientar y aclarar dudas antes de la partida. Para mejorar el éxito de las asignaciones un paso importante es involucrar a los cónyuges desde el inicio del proceso.

“Las organizaciones están reconociendo que los empleados expatriados y sus familias enfrentan a situaciones y presiones especiales e insisten en que se deben desarrollar actividades de capacitación y desarrollo que los ayuden a lidiar con éstas Los empleados y sus familias deben tener un programa eficaz de orientación y un programa de capacitación de reajuste” (Mondy, 2010, pág. 447).

Los casos de parejas de expatriados que han tenido problemas son muchos. El cónyuge con trabajo está absorbido por sus tareas, mientras que el otro está encerrado en un círculo del que puede salir o no. Busca salir de la situación de encierro y en muchas oportunidades puede llegar a la depresión o la dependencia del alcohol para evadirse (Jaime Maristany, 2008).

De acuerdo con Javier Martínez, gerente de desarrollo de Newfield, los expatriados a los que más les cuesta adaptarse a Chile son los europeos, en el especial de los países nórdicos. Martínez indica que, la principal causa de fracaso en las asignaciones internacionales es la insatisfacción de la pareja. En el 40% de los retornos este factor está presente "con frecuencia", y en el 55% de los casos, "a veces". (Patillo, 2016)

Motivaciones para la Expatriación:

Las Empresas

De acuerdo con los estudios de Global Mobility Survey 2020, la reducción de costes (63%) seguido por la expansión a otros países (39%).

De acuerdo con un estudio de Ernst& Young el principal objetivo de la expatriación es asegurar el éxito del proyecto empresarial: los resultados económicos y los objetivos de negocio.

Los demás aspectos son medios para garantizar el éxito: la selección, la propuesta, el futuro profesional del expatriado, etc. se realizan en función de las necesidades del proyecto. El centro de atención lo ocupan los resultados que se desean obtener de la función del expatriado en el proyecto internacional. Los planos, profesional y familiar no se tienen en cuenta. (Gómez López, 2005)

Los Profesionales

Las motivaciones son, sin duda, un elemento importante a considerar al momento de seleccionar un expatriado, ya que no todos los candidatos tienen las mismas motivaciones, incluso muchas veces algunos candidatos seleccionados, ni siquiera han tenido la intención de postular a un cargo en el extranjero y eso implica que la predisposición para este nuevo desafío sea distinta.

Los profesionales que desean ser expatriados son personas que quieren asumir el reto de una aventura empresarial y profesional, la persona se siente “elegida” para sacar adelante un nuevo proyecto. Otra motivación es la ampliación de conocimientos y experiencias, junto con la posibilidad de iniciar una carrera profesional dentro de la empresa. Esta motivación lamentablemente después se diluye cuando el expatriado vuelve a la casa matriz de su país de origen y comprueba que la empresa no es capaz de entregarle un puesto de trabajo donde aprovechen sus habilidades, la empresa no es capaz de situarle en una función en la que pueda “sacar partido” a su aprendizaje, y peor aún, a veces no saben qué hacer con él. (Gómez López, 2005)

Al momento de aceptar la propuesta de expatriación los factores con mayor influencia en los encuestados son: la atractiva experiencia internacional, seguida por el aprendizaje profesional y las posibilidades de promoción interna que irónicamente, es lo que menos sucede, ya que en el 90% de los casos los expatriados no saben qué sucederá con ellos cuando sean repatriados. (IESE y Ernst & Young, 2016)

Por otra parte, la persona que busca o muestra interés en un cargo en el extranjero, claramente tendrá mayor éxito que la persona que es enviada por obligación o por no existir otro candidato disponible.

Capítulo III: Marco Metodológico

En el presente capítulo se entrega información detallada del marco metodológico de la investigación.

Paradigma Investigativo

Esta investigación se realiza bajo el enfoque positivista, ya que a través de la recolección de información y observación de los datos científicos se busca analizar y comprender la causa y efecto de las asignaciones y entregar un análisis objetivo.

“La finalidad de la investigación positivista es ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad. El positivismo ha denominado la forma de conocer el mundo social” (Blaxter, 2008).

Tipo e investigación

La siguiente investigación es de tipo descriptiva, ya que se observa un análisis de la literatura de distintos autores, se analiza y se observan además varias investigaciones realizadas por IESE y Ernst & Young e informes anuales realizados por Global Mobility Trends y otras empresas internacionales, que han realizado cientos de encuestas, Así como también centros de investigación nacionales como Clapes UC que nos entregan de esta manera una serie de datos importantes, tanto cuantitativos como cualitativos: cifras y porcentajes en cuanto a distintos temas para analizar datos como la cantidad de expatriados en Chile, el perfil, el nivel de educación, y variados libros y autores que nos ayudan a sistematizar el proceso de expatriación.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández Sampieri, 2010, p. 80)

Por otra parte, también es una investigación explicativa, ya que presenta las causas y consecuencias del fracaso de una asignación y, a la vez, entrega las directrices y algunos consejos para que el proceso sea exitoso. Para lograr el objetivo se utilizará el método observacional y, correlacional, demostrando cuáles son las variables en juego.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es, transeccional debido al corto periodo de investigación y ,por consecuencia, con la recolección y revisión que realizamos en el levantamiento de información, tenemos una investigación cuantitativa en donde entregamos datos específicos con respecto a la población de los expatriados, pero al mismo tiempo, contiene datos cualitativos, ya que se entrega información importante con respecto a las características psicosociales, factores culturales, cualidades y habilidades que requiere el expatriado para ser seleccionado. De acuerdo a lo que Pantoja cita a (Baez y Tudela, 2009) el objeto del método cualitativo es el conocimiento de la realidad”. Además contiene un marco teórico con los factores más importantes que afectan al expatriado, temas como el choque y adaptación cultural, capacitación entre otros. A su vez, nos enfocaremos en entregar las pautas necesarias para que el proceso se realice con éxito, detallando cuáles son los factores importantes en las distintas etapas de la asignación, previos, durante y después del término de la asignación.

Nos referimos a las medidas que toman las multinacionales en general, con respecto al proceso, requerimientos y dificultades que presentan para llevar a cabo la movilidad internacional laboral de sus colaboradores.

Marco Conceptual

De la revisión bibliográfica realizada, hemos seleccionado la definición de expatriado. El término se refiere normalmente a ejecutivos muy especializados en diversas áreas funcionales de las empresas. “El perfil ideal es el que posee los aspectos profesionales, y además el manejo de más de dos idiomas adicionales a la lengua materna, también se requiere una capacidad de adaptación eficiente y rápida ante sociedades, culturas y formas de pensar nuevas” (Varela, 2013, p.235).

“Un expatriado es un empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero es ciudadano de la nación en la cual la organización tiene sus oficinas centrales. Así, un expatriado es un trabajador más de la empresa asignado a una misión especial en el extranjero por un tiempo limitado”. (Mondy, 2010, p.443)

Instrumentos de Medición.

Los instrumentos se basan en distintos autores como Dessler, Varela, Mondy, entre otros, estudios realizadas por las investigaciones Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE Business School y Ernst & Young año 2016, 2011, 2008 así también como Global Mobility Trends Survey, 2015 y 2016, Clapes UC, entre otras fuentes de información académica de Chile.

Población de la Muestra de la investigación

Para realizar esta investigación se tomó en cuenta los instrumentos de medición que se utilizaron en las investigaciones, realizadas por Ernst & Young Abogados y el IESE, el año 2008, 2011, 2015 en que se entrevistan a más de 450 personas, nos entregan datos relevantes cuantitativos para esta investigación en conjunto con otros estudios como “Global Mobility Trends Survey” y artículos de investigación como Clapes UC y que nos entregan cifras y detalles específicas de expatriados en Chile. Se ha recurrido a fuentes de información como libros y artículos publicados sobre la materia, así como los informes anuales “Global Mobility Trends Surveys” elaborados por la aseguradora Cigna.

Encuestas

La información que se entrega es el resultado compilado de distintos estudios, que ya cuentan con cientos de encuestas que se han realizado alrededor del mundo y a su vez con información recopilada por expertos en materia de recursos humanos en Santiago de Chile, con el fin de obtener mayores detalles en cuanto al proceso de expatriación, las principales dificultades antes, durante y después de la asignación internacional.

Análisis de los datos

Los datos que se analizarán pretenden valorar los aspectos más importantes previos a la expatriación, cuáles fueron las principales dificultades a su llegada, las competencias que valora más la empresa a la hora de seleccionar un candidato y, por último, cuáles son los ítems más importantes para una expatriación y repatriación exitosa.

Gestión del Expatriado

Introducción

En esta investigación veremos detalles en todo el proceso de la expatriación, desde el momento del reclutamiento, luego el asentamiento en el país y, finalmente, la repatriación.

Todo proceso de expatriación consta de tres fases; fase de inicio, desarrollo y repatriación. (ERNST & YOUNG; 2011).

Objetivos

Identificar los criterios de selección y reclutamientos del expatriado.

Fases de los Expatriados

Fase Inicial: Reclutamiento y Selección.

Para realizar un proceso de reclutamiento y selección exitoso se debe tener un perfil adecuado del candidato, generalmente este será personal interno de la empresa y se deben considerar distintos factores antes de seleccionar el perfil adecuado. Tal como vimos en el marco teórico, de acuerdo a Varela 2011, el perfil de los expatriados está bien definido y dentro de sus características principales se encuentra la gran adaptabilidad y flexibilidad, así como también, el manejo de los idiomas, la resiliencia y la adaptación a nuevas culturas. Estas características deben estar presentes a la hora de reclutar al candidato idóneo.

De acuerdo con el autor Wayne Mondy (2010), el reclutamiento del expatriado consta de cuatro etapas: la autoselección, la creación de una base de datos de candidatos, la evaluación de habilidades técnicas y la toma de decisión común acuerdo:

Primera etapa: la autoselección: Los candidatos determinan si tanto ellos como sus familias son aptos para una expatriación. Se ha visto en las encuestas que el 47% de los rechazos de las asignaciones, son debido a los intereses de las familias.

Segunda etapa: la creación de la base de datos: Se recolecta datos de candidatos de acuerdo con, las necesidades de adaptación, información como los idiomas que habla, en que año está disponible, puestos de trabajo para los que está calificado.

Tercera etapa: evaluación de las habilidades técnicas: Se identifican todos los candidatos disponibles para una asignación, y se evalúan sus capacidades técnicas de acuerdo con el cargo requerido.

Cuarta etapa: toma de decisión común acuerdo: En base a la preparación técnica y administrativa, el candidato es aceptado.

Es importante que en la segunda y tercera etapa se deben considerar ciertos criterios de selección como: adaptabilidad cultural, habilidades de comunicación, competencia técnica, experiencia operativa o profesional, experiencia global, habilidades interpersonales, habilidades para hablar idiomas, flexibilidad familiar.

Competencias y Habilidades

Como mencionamos anteriormente para que la selección y asignación de expatriados sea exitosa, es fundamental que el candidato posea ciertas cualidades o competencias tales como: adaptabilidad, flexibilidad, diversidad cultural, habilidades interpersonales, apertura extra cultural. (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011).

Cada vez más organizaciones han empezado a considerar también la capacidad de la persona a adaptarse a diferentes ambientes. Los ajustes satisfactorios dependen de la flexibilidad, la madurez y estabilidad emocional, la empatía por la cultura, las habilidades de lenguaje y comunicación, los recursos la iniciativa con los que se cuente, así como las habilidades diplomáticas.

Según Pantoja (citando a Brayer Hess y Linderman, 2007) indica que las competencias claves que necesita un expatriado serán: la habilidad para tolerar la frustración, la ambigüedad, apertura mental y tolerancia a las diferencias. Flexibilidad y adaptabilidad.

No obstante, a diferencia existe un estudio realizado por la empresa Ernst & Young, 2008 donde se encuestaron a más de 400 expatriados, la encuesta arrojó que los aspectos más valorados por la empresa fueron: sus conocimientos técnicos y la orientación a resultados; la consideración de su carrera profesional, la capacidad emprendedora y el manejo de idiomas. Sin embargo, otros aspectos muy importantes fueron menos valorados como la capacidad de adaptación cultural, la antigüedad en la empresa; la previa experiencia internacional y la consideración de las circunstancias familiares.

Algunas empresas como Colgate Palmolive y Whirlpool realizan la selección de expatriados dividiendo las habilidades o competencias en dos grupos: competencias centrales como experiencia, toma de decisiones, uso y adquisición de recursos, adaptabilidad, sensibilidad cultural, trabajo en equipo, madurez, estas se consideran centrales para el éxito y en competencias enriquecidas encontramos las habilidades técnicas, habilidades de negociación, pensamiento estratégico, habilidades para delegar administración del cambio, estas habilidades ayudan a facilitar los esfuerzos de los expatriados (Bohlander & Snell 2008, p 652). (Ver figura 3).

Figura 3. Competencias para seleccionar los expatriados



Fuente: Elaboración propia a partir de Bohlander & Snell, 2008

Principales Competencias del Expatriado

Sabemos que las competencias son un conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos, existen varios autores que las definen, pero en esta ocasión nos centraremos en dos autores Marta Alles y Eduardo Martínez (2009).

Las competencias son las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2016). Por otra parte, el autor Eduardo Martínez en su libro *Capacitación por Competencias*, indica que las competencias pueden ser determinados en base a ciertos factores como: “los conocimientos, las habilidades intelectuales, las habilidades sicomotoras, las habilidades interpersonales y disposición anímica” (Martinez, 2009).

De acuerdo con el diccionario de las competencias de la autora Marta Alles y los conceptos de Martínez definiremos algunas de las competencias más importantes de los expatriados y sus indicadores.

- **Adaptabilidad –Flexibilidad:** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación. (Alles, 2009). La adaptabilidad según Martínez (2009), cuando se mantiene un desempeño eficaz frente a los cambios mayores en sus tareas o ambiente de trabajo; se adapta al trabajo en nuevas estructuras, procesos, exigencias o culturas.

Adaptación general o cultural, ejemplo asociado a condiciones de vida alimentación o transporte. Si la persona ya tiene red de contactos, amigos y utiliza los servicios de salud del país, es un indicador que está logrando la adaptación.

Adaptación social o de interacción: Cuando el expatriado tiene interacción con otras personas nacionales del país anfitrión.

Adaptación laboral o de trabajo: En este caso es cuando ya el profesional se adaptó a sus funciones laborales y las realiza sin mayor inconveniente.

- **Competencia Intercultural:** “La capacidad de interactuar constructivamente con personas de diferente origen cultural, a partir de una percepción de las diferencias y similitudes en valores y actitudes” (Aneas, 2003)
- **Competencias interpersonales:** Dentro de las competencias interpersonales se encuentran algunas que nombraremos, como: liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo;
- **Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso y conseguir el respaldo de sus superiores con el fin de enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Es la capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (Alles, 2009)
- **Liderazgo ejecutivo:** Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. (Alles, 2009)
- **Comunicación Eficaz:** Es cuando se trasmite ideas a través de distintos medios de manera tal que atraer la audiencia y ayuda a entender y retener el mensaje (E. Martinez, 2009).
- **Trabajo en equipo:** Participa activamente como miembro del equipo para contribuir al logro de sus metas. (Martinez, 2009). Para Alles (2009), es la capacidad de colaborar

con los demás, formando parte de un grupo y trabajando con otras áreas con el fin de lograr los objetivos, con expectativas positivas en el resto, generando un buen clima laboral.



Herramientas de medición de competencias.

Para medir la adaptabilidad existe un cuestionario CE-PAC está formado por 16 ítems que, por su contenido teórico cubren las tres dimensiones que inciden en el cambio de actitudes (cognitiva, conductual y afectiva) para mejorar la adaptabilidad profesional (Arnau, 2011).

Otras herramientas para medir las competencias del Profesional

- Assessment center, dinámicas de grupo, role playing.
- Entrevista focalizada B.E.I.
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad

Fase Desarrollo

Objetivo:

Sistematizar los temas relevantes de un proceso de relocalización internacional:

Reclutamiento, capacitación, programa de beneficios.

Programa Beneficios

Previos a la expatriación, en el reclutamiento.

Una vez que ya se ha reclutado al profesional, de acuerdo con los respectivos criterios de selección, previamente mencionados, se procede a capacitar en distintas áreas al profesional y su familia en temas como capacitación y orientación cultural, para dar a conocer al país al que se trasladan. También se le puede entregar capacitación de idiomas en lo posible, tanto al expatriado como su familia, todo con el fin de prepararlos culturalmente para minimizar en lo posible el choque cultural. Se le debe explicar el programa de beneficios. La organización debe entregar la información de forma clara y detallada a los expatriados, para evitar malentendidos y futuras decepciones. Además, es bueno no tan solo limitarse al ámbito personal, sino que también al familiar, lo importante es asegurarse que estos beneficios realmente cumplan el objetivo: que la familia realmente disfrute para que esta inversión valga la pena.

“Es importante destacar que este paquete debe ser interesante y ofrecer el atractivo suficiente para conquistar a los empleados calificados” (YV Polanco Pantoja, 2018, p.112).

Capacitación Cultural

Una vez que el expatriado y su familia ya están en el país es fundamental hacer una capacitación cultural, recorriendo los lugares más importantes e integrando temas de actualidad del país.

Mondy (2010) cita en su texto a Lynn Rocafort, presidente de Relocation Counseling & Consulting, quien señala: “El 60 por ciento de las asignaciones internacionales fracasan por

una falta de capacitación y apoyo cultural. Las dificultades para ajustarse a un nuevo ambiente tienen un gran efecto sobre el trabajo y la vida

Familiar de un empleado”.

Idealmente estas capacitaciones deben comenzar antes que el profesional viaje al país anfitrión.

Orientación cultural: Se debe capacitar al expatriado y su familia en temas diversos como:

- Historia folklore.
- Asuntos de actualidad del país, entre los que se incluye la relación entre el país anfitrión y el país nacional.
- Valores y prioridades culturales.
- Geografía, en especial sus ciudades más importantes.
- Fuentes de orgullo y grandes logros de la cultura.
- Religión y su papel en la vida diaria.
- Fechas importantes, celebraciones culturales.
- Estructura política y participantes actuales.
- Cuestiones prácticas como moneda.
- Sistema de transporte, horarios bancarios y horarios de negocios.
- Idioma, modismos.

Capacitación del Idioma

Existen varias alternativas, la capacitación la puede entregar personal capacitado de la empresa, o la empresa podría pagar cursos o en algunos casos profesores particulares para la enseñanza del idioma. Algunas instituciones en Chile que realizan clases de español o inglés son: Berlitz, Instituto Chileno Suizo de Idiomas y Cultura.

Búsqueda de Vivienda: La asistencia para la búsqueda de la vivienda es importante, ya que se debe contar con el conocimiento del nuevo país, “sobre las costumbres y leyes, se debe conocer los lugares, en lo posible visitarlos con anterioridad, ya que, si bien podemos tener

fotos del lugar, estas no nos entregan información sobre ruidos ni olores” (Maristany, 2007, p.207). Por lo tanto, es importante que el expatriado recorra las zonas de interés para saber si podrá acostumbrarse al lugar.

Mudanza: Existen varias empresas dedicadas a la mudanza AGS Movers, Unipack, Interdean, North American, Atlas International Movers, Decapack member of Unigroup UTS. (Santander Trade,2020)

Asistencia previa a la llegada al país: Algunas empresas se preocupan de proveer un viaje previo a la llegada definitiva del país con el fin de que el ejecutivo y su esposa ubiquen un hogar y logren encontrar colegios para sus hijos. (Varela, 2013).

Llegada al país: Verificar su vivienda (ya sea una casa, un apartamento temporal u hotel) antes de llegar, para asegurarse de que todo esté listo para entregar a la familia, todo lo necesario en su llegada: instrucciones claras sobre cómo tomar un taxi (dónde encontrar uno, qué decir y cuánto debería costar). Proporcionarle información básica a su llegada, como una lista de los números de teléfono de sus colegas, números de servicios de emergencia. Apoyarlos con la compra de alimentos básicos y artículos de primera necesidad para los primeros días (si no se hospeda en un hotel de servicio completo). Si existe alguna consideración alimentaria especial, o algún tipo de solicitud en particular fundamental.

Pagos y beneficios:

Sueldo base: Generalmente las compañías generan la estructura de sueldo base de acuerdo con el país de origen. Es común que la nómina se genere en el país de origen y se envíe el sueldo en la moneda del país anfitrión al tipo de cambio del día de pago. “En una encuesta el 44 por ciento de las compañías ofrecieron, un porcentaje de su salario base bajo la forma de bono por servicio al extranjero” (Mondy, 2010.pag.450)

“El salario base refleja los salarios en su país de origen. Entonces, la empresa agrega pagos adicionales para cubrir cuestiones como costos de alojamiento, diferencias sobre pagos fiscales y otros gastos ordinarios (como escuelas particulares para los hijos) (Dessler y Varela, 2011,p.282)

Pago de renta de la casa: Generalmente las empresas entregan una ayuda económica para este concepto que podría ir “entre un 15 o 20% del sueldo anual, dependiendo del ejecutivo y su estrato económico”. (Varela, 2006). Para este concepto, solo en algunas ocasiones los trabajadores reciben bono para la vivienda.

En un principio se arriendan departamentos y dependiendo del cargo en ocasiones casas. La duración del contrato ya sea arriendo de departamento o casa, se negocia con el propietario, este arriendo puede ser por días, meses o años, dependiendo del requerimiento. Generalmente se solicita una garantía que equivale a un mes de arriendo, por si existiesen eventuales daños o pérdidas en la propiedad. De no ser así, este se devuelve al término del contrato. Los gastos comunes son asumidos por el arrendatario. Existen varios servicios por internet que ofrecen este tipo de asesoría, como Home Chile o Contact Chile.

Costos para el arriendo: En general se solicita una garantía, que corresponde a un mes de arriendo, cuando se inicia el contrato. Esta garantía se devuelve al final del contrato, deduciendo la parte que corresponde a eventuales daños o pérdidas. Las llaves son entregadas al arrendador el primer día de arriendo a cambio del pago del primer mes, y son devueltas al propietario al entregar la propiedad y revisar el inventario.

Para la llegada de los primeros días también es una opción la posibilidad de arrendar un apart hotel, en Santiago y las otras ciudades principales también existen apart hoteles cómodos y provistos de numerosos servicios, que pueden ser una alternativa con respecto a vivienda.

Costo de vida: El monto dependerá de varios factores, como la ubicación del país donde viaja el expatriado y el tamaño de la familia, para eso se estudia el país anfitrión. (Varela, 2006) El índice general de costo de vida refleja los precios de más de doscientos artículos de las siguientes categorías: Comida, alcohol y tabaco, suministros domésticos, alojamiento, ropa y calzado, servicios a domicilio, utilidades, cuidado personal, transporte, recreación y entretenimiento. (Mercer, 2020).

Automóvil de la empresa: Solo en algunos casos las empresas asignan automóvil para el uso personal del expatriado.

Chofer: Dependiendo del nivel del expatriado se entrega este beneficio. Generalmente se entrega en cargos directivos y de acuerdo con las políticas del país anfitrión.

Educación colegios: Generalmente los colegios que se requieren son colegios bilingües con un sistema europeo donde el inicio de clases es desde septiembre. Existen los colegios privados bilingües (inglés, francés, italiano o alemán) tanto en Santiago como en las principales ciudades del país. Además, existe una escuela internacional en Santiago, el International School Nido de Águilas, Santiago College, Grange School.

Sistema de Salud: Chile cuenta con sistema de salud privado y público. Generalmente los expatriados utilizan el sistema privado, existen clínicas, con altos estándares internacionales a nivel de equipamiento, infraestructura y personal, donde se puede encontrar personal bilingüe, por lo cual facilita la comunicación en muchos casos. En Santiago, tenemos clínicas modernas que ofrecen servicios de urgencia las veinticuatro horas al día, al igual que cuidados especializados accesibles con una cita, y servicios para enfermos hospitalizados. Dentro de los destacados tenemos: la Clínica la Clínica Alemana (212-9700 Av. Vitacura 5951, Vitacura) y Clínica Las Condes (210-4000; Lo Fontecilla 441, Las Condes).

Sistema de cobertura de salud: Con respecto al sistema de cobertura de salud, en Chile existe Fonasa, que pertenece al sistema de seguro médico público, cubriendo el 75% de la población. Alrededor del 5% no tiene seguro médico, y 25% cotiza en uno de los siete organismos privados de Isapres. Además, existe un programa de acceso universal a la salud lanzada en 2005 por el Gobierno, que subvenciona los cuidados de salud de 76 enfermedades prioritarias. (Superintendencia de Salud, 2020)

Acceso al sistema de cobertura de salud para los extranjeros: Los regímenes de seguro médico en Chile son accesibles a los expatriados, a condición de haber pasado cierto tiempo en el país, contar con un número de identificación fiscal y contribuir a Fonasa o a una Isapre. (Santander Trade, 2020)

Cotizaciones Previsionales: En el caso de los extranjeros pueden afiliarse a una AFP y cotizar, para esto necesitan una visa de residencia en Chile o el permiso especial de trabajo para extranjeros con visa en trámite. Por regla general, la legislación previsional y de seguridad social no distingue entre chilenos y extranjeros, ambos reciben el mismo tratamiento.

Existen algunas excepciones, en que los trabajadores expatriados pueden solicitar la devolución de los dineros pagados por ese concepto (Decreto Ley 3500). “De acuerdo con la ley 18.156 de la Dirección del Trabajo solo en algunos casos existe la exención de cotizaciones previsionales a los técnicos extranjeros” (Acuña, 2014.p.64).

Excepciones: De acuerdo con la Ley 18.156 de la Dirección del Trabajo solo en algunos casos existe la exención de cotizaciones previsionales a los técnicos extranjeros. Los “técnicos” se pueden eximir, siempre y cuando estén en el listado de convenio bilateral o multilateral o cuyas condiciones estén contenidas en la Ley de Técnicos Extranjeros N°18.156.

Visita a casa: Las empresas generalmente, entregan un boleto aéreo anual para que el expatriado visite su familia. El beneficio es para el expatriado y su familia, generalmente en

clase ejecutiva. Los gastos de desplazamiento de la familia al país de origen son cubiertos al menos una vez al año. ((IESE y Ernst & Young, 2016)

Vacaciones: En cuanto a los días de vacaciones se ajustan al país anfitrión. En Chile, de acuerdo con el Código del Trabajo, el artículo 177, establece que los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un período de vacaciones de catorce días laborables, con disfrute de salario.

Días festivos: Se ajustan al país anfitrión. Solo en algunos casos, como en misiones diplomáticas, se respetan y siguen los días festivos de ambos países.

Seguro de Vida: Dependerá de lo que se acuerde en el país de origen.

Seguro de gastos médicos: Las condiciones las pacta cada empresa.

Cursos de idiomas: Generalmente las empresas contratan un profesor particular para sus altos ejecutivos, esposa e hijos.

Gastos extras para la reubicación de la familia: Entre estos puede haber medidas de seguridad y protección, seguros de vida y accidentes, inscripción de los miembros de la familia en clubes sociales, etc. (IESE y Ernst & Young, 2016)

Servicios Migratorios: De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores, existen dos tipos de visas que se pueden tramitar (Minrel, 2020).

Visa Residencia Temporal: Se extiende por un periodo máximo de un año, renovable hasta completar dos años, se otorga a aquellos extranjeros que viajan con el propósito de radicarse en Chile y que acrediten tener vínculos de familia o intereses en el país, y cuya residencia se estime útil y conveniente. Permite realizar en Chile cualquier actividad, trabajar, estudiar y/o realizar actividades comerciales, sin más limitaciones que las establecidas por las leyes.

Esta visa se tramita en los consulados de Chile en el extranjero, luego el Departamento de Inmigración del Ministerio de Relaciones Exteriores, analiza los datos del solicitante.

Requisitos:

- Carta dirigida al Cónsul, señalando los motivos de asentamiento.
- Certificado de Antecedentes Penales.
- Certificado Médico.
- Pasaporte vigente.
- 4 fotos tamaño pasaporte. Certificado de Parentesco cuando se trata de un familiar.
- Si viaja a realizar su práctica profesional, debe tener compromiso de los padres o tutor de respaldarlo económicamente

Visa Sujeta a Contrato: Esta visa de residente sujeto a contrato se otorga a los extranjeros que han sido contratados por alguna empresa con residencia en Chile, tiene una duración de 2 años. También existe la “Visa Residente Sujeto a Contrato Dependiente”, que se otorga a los familiares del titular, pero no permite trabajar. Esta visa se tramita en los consulados de Chile en el extranjero, luego el Departamento de Inmigración del Ministerio de Relaciones Exteriores, analiza los datos del solicitante

Requisitos:

- Carta del empleador dirigida al Cónsul que justifica la contratación.
- Contrato de Trabajo (notariado, legalizado y traducido, si es del caso).
- Título Profesional (si es necesario).
- Certificados de Antecedentes Penales. Certificado Médico

- Pasaporte vigente
- 4 fotos tamaño pasaporte.

Para tramitar esta visa el contrato debe tener ciertas características:

El contrato de trabajo deberá contener a lo menos, las siguientes menciones: lugar y fecha de su suscripción; nombre, nacionalidad y domicilio de los contratantes; estado civil, profesión u oficio y lugar de procedencia del contratado; naturaleza del trabajo que desarrollará en Chile; jornada y lugar del mismo; especificación de la remuneración en moneda nacional o extranjera: obligación del empleador de responder al pago de impuesto a la renta correspondiente en relación a la remuneración pagada; duración del contrato y fecha del inicio de actividades. (Acuña, 2014)

Además, debe contener las siguientes cláusulas:

- Obligación del empleador del pago de cotizaciones al Sistema Previsional y de Salud del trabajador en Chile o en el extranjero.
- Responsabilidad de pagar pasajes de retorno al término del contrato laboral, para el contratado y su grupo familiar.

Tramitación cedula de identidad: Primero debe dirigirse a Policía de Investigaciones de Chile con el pasaporte y la tarjeta migratoria, luego retirar el Certificado de Registro de Extranjero y dirigirse a las Oficinas del Registro Civil, este trámite se debe realizar dentro de los 30 días siguientes a la entrega de la visa en Chile, o desde el momento que se estampa la correspondiente visa en el pasaporte.

Si se solicita fuera de ese plazo, se debe solicitar una autorización especial del Departamento de Extranjería y Migración, del Ministerio del Interior o de la intendencia regional respectiva.

Para trabajar legalmente en Chile, todos los empleados extranjeros deben obtener un número rut (Rol Único Tributario) que será su forma de identificación cívica para abrir cuentas bancarias entre otras cosas. (Chile atiende, 2020)

Tratamiento tributario: De acuerdo con el Servicio de Impuestos Internos, (SII). Las principales formas de impuestos a pagar por los expatriados y los trabajadores residentes en Chile se dividen en tres grandes categorías:

- **Impuestos aduaneros:** Estos se pagan al momento de ingresar al país, impuestos sobre las personas y sus pertenencias. Ejemplo: Con respecto al menaje de casa y efectos personales los extranjeros con visa de residencia temporal o visa sujeta a contrato, pueden importar menaje de casa y efectos personales sin cobro de impuestos hasta de US \$ 5,000 FOB. (Decapack, 2017)
- **Impuesto al valor agregado:** El IVA es impuesto a las ventas, se aplica el 19% a todos los artículos que se compran y venden. Impuesto que pagan todos chilenos y extranjeros.
- **Impuesto sobre la renta:** Por los primeros seis meses de permanencia en el país, tributan con el Impuesto Adicional con tasa del 20%. A partir del séptimo mes de permanencia, si tienen la calidad de empleados, tributan sólo con el Impuesto Único de Segunda Categoría Art 43. Este impuesto es variable según los ingresos, y va del 0% al 40%. La siguiente figura muestra los valores en dólares del ingreso mensual promedio y el porcentaje sobre el que tiene que pagar impuestos. (Decapack, 2020) (Figura 4)

Figura 4. Impuestos sobre la renta que paga el extranjero.

Tasa estándar

Impuesto sobre la renta	La tasa depende de unidades mensuales de gravamen. El valor de una unidad en CLP es reevaluada cada mes. Tasas progresivas de hasta 40% (valores mensuales en junio de 2020, en UCL)
De 0 hasta 680.022	0% o exento de pagar impuestos individuales
De 680.022,01 a 1.511.160	4%
De 1.511.160,01 a 2.518.600	8%
De 2.528.600,01 a 3.526.040	13,5%
De 3.526.040,01 a 4.533.480	23%
De 4.533.480,01 a 6.044.640	30,4%
De 6.044.640,01 a 15.615.320	35,5%
Más de 15.615.320	40%

Fuente: Santander Trade, 2020.

Repatriación: Generalmente la compañía se hace cargo de los boletos de avión para el ejecutivo y su familia. (Varela, 2006, p.206). Cuando existe visa sujeta a contrato el empleador deberá contener, asimismo, una cláusula especial en virtud de la cual el empleador o patrón se compromete a pagar al trabajador y demás miembros de su familia que se estipulen, el pasaje de regreso a su país de origen o al que se convenga. Podrá exigirse, además, la garantía que se estime conveniente para asegurar dicho pago.

Existen otros ítemes que podríamos incluir en el contrato o como parte de la asesoría de Recursos Humanos. En un estudio de IESE y Ernst & Young, (2016), al momento de consultar a los expatriados que otras cosas hubiese querido obtener de parte de su empresa, las respuestas fueron las siguientes:

- Ayuda al cónyuge.
- Garantías en la repatriación.
- Reconocimiento de lo aprendido.
- Más boletos aéreos para visitar el país de origen.
- Mayor asesoramiento inicial, compra de enseres en la vivienda.
- Club social y deportivo. (IESE y Ernst & Young, 2016)

Fase Repatriación:

Problemas y soluciones

Según Maristany, (2007) los principales problemas que se generan al retorno son en las siguientes situaciones.

1. No se habló de regreso sino de una carrera internacional
2. Se habló de regresar o hacer otro contrato

3. El regreso se habló en términos general

4. Se estableció fecha para el regreso

Ya en esta fase de repatriación, se generan varios problemas que no se planificaron con tiempo. Comienza a acercarse la fecha de término, pero la empresa no tiene claridad de lo que realmente hará el expatriado al terminar su asignación.

“Probablemente al volver existan muchos cambios, nuevas relaciones sentimentales, nuevos integrantes en la familia.” (Bohlander, Snell, 2008)

El regreso plantea un choque cultural inverso al que no estamos preparados ni se es consciente hasta que se vive. Es importante advertir que el profesional podría sentirse afectado por este nuevo choque cultural, pero ahora con su país de origen.

El reingreso se hace inseguro, porque ya el expatriado no contara con todos los beneficios adquiridos, probablemente su estilo de vida sea inferior al que había gozado como expatriado. se debe comprender que esta etapa tiene sus pros y sus contras, el expatriado debe asumir que ya perdió varios de sus beneficios y o ventajas, que comprendían su programa de beneficios. No obstante, debe asumir que si bien, perdió algunos beneficios ahora al retornar a su país de origen recupera lo que había perdido. (Jaime Maristany, 2007)

Es importante que al menos se converse esta etapa con al menos unos meses de anticipación con el expatriado y su familia, para que de esta manera puedan tomar comenzar a prepararse para el retorno, y ver con anticipación todas las opciones que pueden tener al momento de regresar a la empresa en el país de origen.

Es por esta razón que es importante que al momento de repatriación tanto el expatriado y su familia sientan que existe un acompañamiento de la parte de la empresa y que no sientan como si se los dejara a la deriva.

Existen programas para la repatriación, por ejemplo: Primero, la compañía coloca a disposición del expatriado y la familia un psicólogo, quien los asesora con respecto al retorno indicando cuáles serán los problemas de adaptación al que se verán expuestos y explicarles con respecto al choque cultural inverso que se podría producir, para que lo puedan afrontar de la mejor manera. Segundo, el psicólogo que se le asigna debería estar siempre en contacto con el expatriado, para que sienta que está al tanto de todo lo que sucede en casa matriz. Tercero, cuando llega el momento de volver al país, el psicólogo que ha estado en permanente contacto, debe ayudar al expatriado y su familia a con los pasos de la repatriación y comenzar con los preparativos, al menos seis meses antes del viaje al país de origen. En este punto deben conversar el psicólogo, el expatriado y un representante de Recursos Humanos de los planes de la carrera, actualizar currículos, contactar a los superiores entre otras cosas (Dessler& Varela, 2011)

Según Pantoja (2018) cita el Informe de movilidad internacional 2016, las tres razones más comunes por las que los expatriados abandonan la empresa después de la repatriación son, según su importancia:

1) Que su nuevo rol en la organización no cumple con sus expectativas: esto se genera, porque comúnmente vuelven al mismo puesto que desempeñaban antiguamente en la empresa.

2) Que considera que tiene mayor valor en el mercado de trabajo: es este punto el expatriado siente que la remuneración que tiene al volver al país de origen ya no es interesante. No existen las condiciones económicas y beneficios que tenía antes.

3) Que no hay oportunidades dentro de la compañía para aplicar lo aprendido: no puede aplicar sus conocimientos y las funciones ahora se vuelven monótonas y menos interesantes.

Algunas soluciones:

Capacitación y orientación

Es necesaria una orientación y una capacitación antes del momento de la repatriación, ya que lamentablemente a veces los expatriados no logran llevar un buen proceso de repatriación y no logran acceder a un puesto de trabajo en el país de origen de su respectiva empresa. Por eso se recomienda que después de una asignación internacional los empleadores hagan todo lo posible para encontrar un lugar para el expatriado en la organización, que pueda aprovechar esa experiencia adquirida durante su estancia de asignación internacional. (Mondy, 2010).

De acuerdo con el estudio de Ernst & Young realizado el 2011 a más de 400 expatriados, al momento de contestar las encuestas con respecto al ítem de repatriación, existía un 34,7% que tenía clara cuales serían sus responsabilidades, pero por otro lado un 37% de los expatriados no tenía clara sus funciones y responsabilidades al retorno. Todo esto apunta a cuán importante es realizar un programa de repatriación o bien, crear una política de repatriación

Capítulo IV: Análisis de Resultados

Análisis de los Efectos Negativos de la Falta de Asesoría

Causas del fracaso de la asignación.

Choque Cultural y Adaptación Familiar.

Una de las principales causas de la renuncia prematura de los expatriados es la incapacidad que tuvo el profesional o su familia para poder adaptarse al nuevo hogar. Es por esta razón que se hace indispensable en invertir en capacitaciones. Las empresas que capacitan a sus trabajadores previos a la reubicación tienen mejores resultados.

Algunos aspectos que podrían explicar la renuncia anticipada de los expatriados pueden variar, pero algunas de ellos son: condiciones de vida en general, condiciones de alojamiento, atención a la salud y la adaptación del cónyuge u otro de importancia.

Falta Redes de Contacto y Desadaptación del Conyugue

Algunos estudios indican que el problema no recae en la diferencia cultural, sino más bien en la capacidad de adaptación que tenga la persona. Algunos están bien al transferirlos a cualquier parte; otros fracasarán donde sea (Dessler & Varela, 2011).

En muchos casos el expatriado está sumergido en sus tareas y funciones diarias, pero su conyugue o su familia no ha sido capaz de adaptarse, esto trae consecuencias, ya que, si no es capaz de crear una red de apoyo necesaria, podría ser muy perjudicial para la familia.

Existen varios autores y estudios en donde se puede observar que con respecto a las causas para una renuncia prematura son generalmente: “incapacidad del cónyuge para adaptarse, incapacidad del trabajador para adaptarse, otros problemas familiares, inmadurez

personal o emocional del trabajador, e incapacidad para enfrentar mayores responsabilidades en el extranjero” (Dessler, 2011 pág. 459). El problema por lo general no son las competencias técnicas, sino más bien las dificultades familiares y personales que desgastan al trabajador emocionalmente.

La Falta de Capacitación

“La falta de capacitación es una de las principales causas del fracaso entre los empleados que trabajan en el ámbito internacional. Quienes trabajan en el ámbito internacional necesitan saber lo más posible sobre 1) el país al que van, 2) la cultura de ese país y 3) la historia, valores y dinámica de su propia organización” (Bohlander & Snell, 2008, pág. 656).

Contexto Burocrático

Los procesos de documentación, ya sea para tramitar, renovar o extender una visa en extranjería, sacar el documento de identificación en el registro civil, entender temas de seguridad como AFP, realizar contrato de arriendo y sacar una cuenta en el banco, pueden llegar a ser muy burocráticos y tediosos para el extranjero que además puede que no maneje el idioma en su totalidad. Es por esto que es necesario el acompañamiento de debe realizar el departamento de Recursos Humanos, a fin de facilitar y aminorar la incertidumbre y estrés que estos trámites provocan. La movilidad en sí es estresante para el profesional y su familia, existe mucha incertidumbre antes de viajar, por lo cual al ingresar al país y comenzar a ver temas como planes de salud, colegio entre otros, pueden ser factores muy desgastantes a nivel emocional.

Desempeño Deficiente

El hecho de tener tantos temas administrativos burocráticos podría afectar anímicamente al profesional expatriado. Es por esta razón que se debe capacitar al profesional previo arribo y luego en destino. A veces puede suceder que los problemas de tipo personal podrían afectar el desempeño del profesional. También las diferencias culturales, ya que no necesariamente la persona que ejerció bien su cargo en su país de origen, lo hará en el país anfitrión. Para esto se debe entregar capacitación para entender la cultura organizacional del nuevo destino. “El error más grande que los gerentes pueden cometer es suponer que la gente es igual en todos lados. Las corporaciones que toman en serio el éxito en sus negocios globales están enfrentando estos problemas mediante la capacitación intensiva” (Bohlander,&Snell, 2008)

Una vez recogida toda la información de diversos autores e investigaciones, hemos visto que, cuando la empresa decide internacionalizarse o comenzar como joint venture, es cuando se toma la decisión de trasladar a los profesionales y considerar hacer una expatriación para controlar la nueva filial.

El perfil del expatriado hasta la fecha sigue en el rango de edad entre los 34 y 54 años aproximadamente. Aunque la mayor cantidad de acuerdo con los últimos estudios se encuentra entre los 40 y 49 años. Con respecto al género, sigue liderando el masculino, sin embargo, el género femenino cada vez va en aumento de manera progresiva a través de los años. El 90% de ellos maneja el idioma inglés como segunda lengua. Y sus cónyuges poseen grado de licenciatura terminada en el 80% de los casos.

Con respecto a la duración de la asignación, la tendencia es que cada vez los procesos de expatriación han ido disminuyendo en cantidad de años entre (uno y dos años) para hacerlo

más viable, incluso hasta seis meses en algunos casos. En Chile generalmente las asignaciones pueden durar entre tres a siete años, de acuerdo con los expertos. Dentro de las fases del proceso de la expatriación existen momentos y acciones claves que son fundamentales realizar en cada una de las etapas para que el proceso sea exitoso.

Hay muchas variables importantes claves que tomar en cuenta para que la asignación sea exitosa. Como empresa primero debemos asegurarnos de que existe una clara necesidad de la asignación internacional y que no exista algún profesional local que pueda tomar el cargo, porque si hubiese alguien con la preparación, es mejor no enviar un expatriado, ya que podría causar resentimiento con los profesionales locales.

Al momento de abrir la postulación al cargo, hacer parte a la familia y desarrollar un conjunto de herramientas para evaluar no tan solo al profesional, sino que además a su grupo familiar. Es más importante enviar a una persona y familia que cuente con la adaptación y flexibilidad cultural que apostar por las personas que no tengan estas habilidades.

Los programas y objetivos de la asignación deben ser claros y detallados para evitar futuros inconvenientes o desilusiones. El lugar de destino se debe conocer en lo posible antes de la llegada definitiva.

De manera global solo el 57% de las empresas entrega la posibilidad de realizar un viaje previo, sin embargo, muchos lo hacen de manera particular antes de aceptar el nuevo desafío. Lo mismo sucede con las capacitaciones a nivel global solo el 47% de los empleadores ofrecen capacitación cultural y de idiomas a sus expatriados, siendo que es significativo para lograr una expatriación exitosa.

Las herramientas y procedimientos de selección deben ser validos tantos para el expatriado como su familia. Se debe asegurar en lo posible que la entrevista y las pruebas de aplicación sean para toda la familia.

Como el proceso de expatriación tiene un alto costo para la compañía, pero es fundamental que sea exitoso para que la inversión valga la pena, es transcendental que se entregue capacitación en todas las fases del proceso, es primordial para enseñar el nuevo estilo de vida y cultura que tendrá el empleado y su familia. El choque y las diferencias culturales pueden ser muy inquietantes, si no se toman medidas desde un principio.

Entregar asesoría al cónyuge ayudara a que la vida familiar resulte agradable y el expatriado pueda estar emocionalmente tranquilo dedicado a sus nuevas funciones, generalmente el expatriado tiene mucho trabajo los primeros meses, porque conlleva un nuevo cargo, nuevas funciones, un nuevo ambiente desconocido, por ende, es vital que en su contexto familiar se encuentre tranquilo sin mayores preocupaciones. Su desempeño laboral dependerá bastante de este factor.

Como señalábamos la asesoría de Recursos Humanos es vital, para esto podríamos además delegar a una persona, que pudiese ser de su mismo rango para que apadrine al expatriado y lo asesore en temas importantes como decidir algún plan de salud, alguna comuna de residencia o incluso pedir referencias con respecto a establecimientos educacionales. Todas estas acciones van en beneficio de la adaptabilidad del expatriado y su familia para evitar el fracaso de la asignación. El objetivo es que el asentamiento fluya de forma positiva y puedan integrarse a la cultura en el menor tiempo posible. La adaptación cultural es un gran desafío para toda la familia.

Generalmente cuando existe una renuncia anticipada de los expatriados puede deberse a varios factores como: condiciones de vida en general, condiciones de alojamiento, atención a la salud y la adaptación del cónyuge u otro de importancia.

Cuando llega el momento de la repatriación, que es uno de los momentos más difíciles, el Departamento de Recursos Humanos debe tomar contacto con el expatriado al menos unos seis meses antes de su retorno, para explicar y entregar las pautas de su retorno. En este punto, la gran mayoría de las empresas comenten el error de no entregar la seguridad de que cuando vuelva el profesional a su país de origen, podrá obtener un cargo similar en la empresa, por lo cual lamentablemente gran porcentaje de ellos termina renunciado y yéndose a otra empresa que valore sus nuevas competencias adquiridas. Este punto se debe trabajar, ya que toda la inversión realizada por la compañía se pierde con la renuncia del profesional. La asistencia psicológica en esta etapa es necesaria, ya que el gran desafío en esta fase es la readaptación del profesional y su familia, que ya han estado acostumbrados a un nivel de vida y volver a su país de origen puede ser tan traumático como lo fue cuando dejaron su país natal.

Algunas soluciones

Ofrecer previsiones realistas de lo que se espera, selección cuidadosa, mejorar la inducción, capacitar regularmente y mejorar y clarificar los paquetes de prestaciones son algunas soluciones obvias (Dessler & Varela,).

Otra solución podría ser reducir la duración de la asignación simplemente. Los expertos en procesos de selección y gestión de capital humano coinciden en que un ejecutivo comienza a generar resultados al quinto o sexto mes de reclutado, toda vez que se ha adaptado a la cultura de la empresa y al equipo de trabajo.

La gestión de expatriados seguirá aumentando y a pesar de los inconvenientes actuales seguirá la tendencia más a futuro.

Cuanto más diferente sea la cultura donde se encuentra la filial respecto a la cultura de la sede principal (en cuanto a idioma, religión, costumbres, etc.), más importante será nombrar a expatriados que puedan actuar de intérpretes y enlace entre las dos culturas.

En Chile existen algunas compañías que se dedican a este tipo de servicios o asesorías, no obstante, si como parte del equipo de recursos humanos podemos entregar esta asesoría y acompañamiento, sin duda será de gran beneficio para la compañía y para que el expatriado se integre lo más rápido posible. En cuanto a las competencias técnicas más valoradas de acuerdo con los autores son orientación a los resultados, trabajo en equipo, pero es fundamental que el profesional debe contar con un alto nivel de adaptabilidad de lo contrario de nada sirve toda la capacitación técnica y experiencia profesional

Capítulo V Conclusión

En la primera fase

El ofrecimiento de la asignación y el reclutamiento: Es en esta fase cuando es vital ser claros con respecto a la oferta laboral y a las competencias que necesita el candidato para que perdure su traslado, indicando todo lo que conlleva la movilidad en cuanto a los aspectos económicos, culturales y políticos, dependiendo de cada país anfitrión. Se debe dejar estipulado por contrato los beneficios y bonos, lo que incluye y lo que no incluye el proceso de movilidad, con lo que contara el expatriado, para evitar conflictos a futuro, pago en salud, impuestos, pagos en colegiatura, empresas de mudanza, boletos, capacitaciones, etcétera.

En esta fase hemos visto que, para lograr una expatriación con éxito, el proceso de reclutamiento es vital, y es necesario elegir cuidadosamente al candidato que cuente no tan solo con la preparación profesional, sino que además cuente también con la preparación emocional y la madurez que significa el asumir una responsabilidad de esta envergadura. Las claves para elegir al candidato más idóneo o tan solo recaen en la persona como tal, sino que, como se mencionó anteriormente, se debe poner mucha atención en las competencias del cónyuge y el grado de adaptabilidad de él o ella y su familia. En Chile y alrededor del 40 % de los fracasos de las asignaciones internacionales han sido debido a la incapacidad del cónyuge para adaptarse a nuestra cultura. Esto sobre todo en expatriados que vienen desde Europa.

Al momento de seleccionar un expatriado la gran mayoría de las empresas ponen mayor importancia en la parte técnica y la experiencia, sin embargo, a través de cientos de encuestas podemos ver que para que esta expatriación perdure, no son solamente las competencias técnicas que posee el profesional y los años de experiencia en sí son lo más importante, sino que además la disposición, habilidades y los intereses que posee la familia.

La familia es fundamental al momento de analizar al mejor candidato ya que, si bien el candidato puede contar con todas las competencias y ganas para asumir este nuevo rol, es imperativo que la familia también cuente con la misma disposición y en lo posible con las competencias de adaptabilidad para lograr con éxito la movilidad por el periodo de tiempo que se le asigne.

En general los problemas familiares son la primera razón de fracaso en las asignaciones internacionales, debido a que el cónyuge no logra adaptarse, no logra encontrar trabajo y esto genera crisis matrimoniales que terminan por optar al retorno al país de origen.

Las capacitaciones y orientación de la cultura previas al viaje y luego en el país anfitrión son fundamentales. El choque cultural puede ser muy persistente, sino se lleva a cabo una capacitación cultural previa al viaje al país anfitrión. Por esta misma razón en la actualidad se está incentivando más a las personas solteras de acuerdo a los últimos estudios de Global Mobility Trend del año 2019.

Otro factor importante clave y razón de esta investigación es que para evitar que fracasen las asignaciones, el Departamento de Recursos Humanos debe contar con personal que actúe como apoyo o integradores durante el tiempo que los expatriados están en Chile, especialmente los tres primeros meses que son los más complejos. Es necesario hacer énfasis en este punto, porque la disposición y empatía del personal la comunicación fluida de Recursos Humanos es vital para asesorar a los nuevos integrantes. Si entregamos una planificación con los detalles de este proceso, incrementará la seguridad en el profesional y disminuirá la incertidumbre y ansiedad en la familia.

Las competencias o habilidades fundamentales para seleccionar un expatriado, son la adaptabilidad cultural, las competencias interculturales, las competencias comunicacionales, habilidades con los idiomas, sensibilidad intercultural, resiliencia. Si bien la mayoría de los

autores coinciden en que la adaptación cultural es fundamental, existen estudios que se han hecho a nivel mundial con más de dos mil expatriados, quienes contestan que sus compañías se basaron solo en las competencias técnicas al momento de hacer la selección o bien centraron su importancia solo en las competencias técnicas, descuidando otras habilidades que incluso pueden llegar a ser más importantes como la adaptabilidad.

En la segunda fase

Con respecto a la segunda fase del desarrollo de la carrera, es aquí cuando analizamos punto por punto cada uno de los beneficios y los temas relevantes que debería contener un programa de repatriación. No obstante, al igual que en la fase uno, nuevamente se requiere de una capacitación en situ de la ciudad y de las costumbres como una manera de evitar los efectos del choque cultural. Es importante reconocer y entender las etapas de este periodo, porque conlleva una serie de altos y bajos a nivel emocional.

En esta fase todos los temas más importantes como, vivienda, visas, obtención de carnet de identidad, sueldo base, establecimientos educacionales, sistema de salud, afp, son temas fundamentales que se deben explicar en detalle su funcionamiento para hacer de la pasantía de nuestros profesionales una experiencia positiva y fluida al entregar los detalles que se requieren.

La asesoría en esta etapa debe ser detallada y clara para hacer los trámites de visas, vivienda y educación de la manera más rápido posible, a la llegada de los huéspedes. Es recomendable que los expatriados puedan tramitar su carné de identidad lo antes posible a la llegada del país, ya que con este documento pueden realizar una serie de otras gestiones como contratación de servicios como arriendo, telefonía entre otros. Generalmente en esta etapa los profesionales se encuentran satisfechos con los beneficios y las expectativas del nuevo cargo.

El rol de Recursos Humanos en esta etapa radica en integrar al profesional con el resto de sus compañeros, entregando una capacitación u orientación, mostrando los lugares de importancia de la ciudad y asistiéndolos con algunas gestiones en general en para que conozcan el funcionamiento de las instituciones de salud, temas de vivienda, ya que necesitaran el respaldo de la empresa para realizar su contrato de arriendo. En este punto necesitaran de una persona, guía o interprete que los acompañe a los distintos lugares como Servicio de Registro Civil para tramitar el carnet de identidad a la AFP para realizar la afiliación del profesional, verificar algún plan de salud con Isapre, ingresarlos a algún tipo de seguro complementario o seguro internacional de salud, acompañarlos a los supermercados, a los establecimientos educacionales para realizar la inscripción de los hijos en caso que los tenga, y en lo posible entregarle capacitación de nuestro idioma y modismos propios de nuestra cultura.

En la tercera fase

La fase tres y final, en donde se realiza la repatriación, hemos visto que la tendencia es que en muchas ocasiones no se habla de este proceso o bien no se le da la importancia necesaria de los pasos a seguir una vez que la persona vuelva al país de origen. Es en esta fase donde la gran mayoría de las empresas fallan. Muchas empresas no cuentan con un programa de repatriación, dejando a la deriva al profesional.

En esta etapa nuevamente necesitamos capacitar y entregar la información adecuada del proceso que se realizara y el cargo que tomara el profesional una vez que esté de vuelta en su país de origen. Es de conocimiento ahora que muchos expatriados sufren de choque cultural inverso, al momento de volver a su país y este periodo debe manejarse con precaución e información, ya que el regreso podría afectar negativamente en el expatriado una vez que ha finalizado su asignación al punto de sentir desesperanza.

Es importante que las empresas puedan crear políticas o programas de repatriación y no dejar a la deriva a la persona que vuelve con tanta experiencia y conocimientos para entregar.

Conclusiones de acuerdo con la hipótesis

La hipótesis principal definida en la investigación es: “En la actualidad la expatriación es una práctica cada vez más común en Chile y con la creciente cantidad de multinacionales que operan en nuestro país, esto debería tender a aumentar. Por lo cual, es necesario contar con los conocimientos para asesorar con éxito a los futuros profesionales altamente calificados que se trasladan. De no contar con la asesoría correcta, la movilidad laboral de un extranjero podría fracasar”.

Todas las personas que trabajan en el Área de Recursos Humanos deben estar preparadas para orientar, acompañar y asesorar de forma integral a sus colaboradores extranjeros.

Según el análisis presentado, se concluye que efectivamente en Chile ha habido un aumento en la contratación de extranjeros y de acuerdo a los estudios de Clapes UC alrededor de cinco mil extranjeros tienen cargos ejecutivos en nuestro país y la tendencia es que esta cantidad aumente con los años, y si bien el expatriado, se informa de nuestro país antes de viajar y en algunos casos logran hacer viajes para recorrer Santiago y sus alrededores, al momento de llegar y vivir en la ciudad, los procesos burocráticos y la cultura de las personas, y la idiosincrasia del país en sí, se vuelve frustrante en algunos casos.

El choque cultural les afecta, por ejemplo cuando se trata de la contratación de ciertos servicios que no son tan rápidos ni tan responsables a la hora de requerir soluciones. El choque cultural también es importante cuando el expatriado quiere realizar su vida cotidiana y se da cuenta que en Chile no hay muchas personas que hablen su idioma, como es en el caso de Europeos o Norteamericanos. La informalidad y la manera de operar del país en muchos casos

frustra a los extranjeros y la adaptabilidad se hace compleja, cuando se trata de lograr hacer una red de contacto con colegas o amigos que no hablan el mismo idioma.

Por esta razón es necesario que tengamos los conocimientos, que podamos entender los problemas que se les suscitan y por esta razón Recursos Humanos debe entregar asesoría personalizada y eficiente para brindar acompañamiento a estas familias, sobre todo en sus primeras semanas de arribo. El profesional de Recursos humanos debe entregar la asesoría pertinente con todo lo que conlleva sacar la documentación legal, como carnet de identidad, contratación de servicios, arriendo, telefonía y auto, por ejemplo, porque todo está mudanza se hace aún más compleja cuando la persona siente que está en un terreno desconocido, con leyes desconocidas y formas de tratos distintas.

Las capacitaciones son fundamentales, la capacitación cultural para explicarles a los expatriados y sus familias, la forma de pensar y actuar de los chilenos, los horarios de mayor estrés en cuanto al transporte, medidas de seguridad a tomar, los impuestos que deben pagar con respecto a los productos que compran, también con respecto al sueldo, al momento de descontarle el impuesto a la renta, AFP, el sistema de salud donde se atenderá él o ella y su familia.

Son muchos los detalles que se deben mencionar, si el expatriado no habla el español, es imperativo que se capacite a la brevedad y sobre todo con los modismos, ya que nuestra cultura e idiomas está llena de modismos. Si no se le entrega esta asesoría y acompañamiento la expatriación efectivamente podría fracasar, ya que de acuerdo a todos los estudios globales y nacionales, el factor más importante o la razón más importante de fracaso en Chile y alrededor del mundo siempre es la adaptación, porque alguno de ellos no han podido superar este choque cultural, pero además no todo recae en las aptitudes del expatriado, es nuestra responsabilidad como Recursos Humanos realizar una selección internacional correcta y eficaz de la persona

que cuente con las competencias correctas y además crear una planeación de la carrera para poder ayudar además al profesional al momento de su retorno con una repatriación efectiva.

Esta es otra variable muy importante, porque es necesario tener claro su retorno, el cargo que ocupará al momento de la repatriación. Se recomienda que unos meses antes, se le entregue todo el apoyo emocional, ya que volverán a sufrir un choque cultural como familia, pero esta vez un choque cultural inverso, ya que la vida de lujos y beneficios quedara atrás para siempre, para volver una vez más desde el inicio. Como podemos ver es una experiencia enriquecedora, pero la persona que la vive debe tomarla a su vez con mucha madurez y resiliencia, para no caer en estados ansiosos ni de tristeza. El apoyo emocional y la asistencia psicológica es necesario en algunas ocasiones en esta etapa

Se concluye además que, si existen ciertos factores como una selección competente, un candidato con las competencias correctas, una planeación de carrera completa, para evitar problemas al retorno en casa matriz, y esto combinado con una asesoría o acompañamiento correcto que incluya apoyo emocional para el expatriado, deberíamos tener un proceso exitoso tanto para el expatriado y la compañía.

Recomendación para futuras investigaciones

En la actualidad por el contexto de pandemia que vive el mundo, se han pospuesto muchas expatriaciones, sin embargo, la tendencia indica que por el momento se realizaran de manera virtual. Los próximos desafíos para Recursos Humanos, será organizar este tipo de asignación dentro de un contexto virtual en el que se deben realizar viajes esporádicos, con mucho cuidado y tomando los resguardos sanitarios correspondientes. Se tendrán que crear nuevas políticas y normas. Uno de los desafíos más importantes para estos expatriados, será poder lograr una comunicación eficaz con sus pares de manera virtual, probablemente muchas competencias digitales se tendrán que analizar de aquí en adelante, y poner mayor énfasis en las habilidades lingüísticas, pero también tecnológicas.

Lista o Índice de Tablas

Tabla	Pág.
Tabla 1. Factores de gestión de expatriados.....	7

Lista o Índice de Figuras

Figuras	Pág.
Figura 1. Personal ejecutivo y directivo de nacionalidad extranjera..... 3 trabajando en Chile. Fuente: Clapes UC, 2018	
Figura 2. Tamaño de la empresa, según número de trabajadores.....15 Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst& Young, 2016.	
Figura 3. Competencias para seleccionar los expatriados.....34 Fuente: Elaboración propia a partir de Bohlander& Snell, 2008	
Figura 4. Impuestos sobre la renta que paga el extranjero.....49 Fuente: Santander Trade, 2020.	

Lista de Referencias

- Acuña Iturra J. (2014). Tributación de los Trabajadores Expatriados de los Extranjeros en Chile y de los chilenos en el Exterior (Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales). Universidad de Chile.
- Alves López, R., & de la Peña Portero, A. (2012). Culture Shock: Estrategias Para La Adaptación. En C. Hernández González, A. Carrasco Santana & E. Álvarez Ramos (eds.), LA RED Y SUS APLICACIONES EN LA ENSEÑANZA~ APRENDIZAJE DEL ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA (1era ed.). ASELE. Extraído de 12 Noviembre 2020, desde <https://bit.ly/3lEtfar>
- Alles, M. (2015). Diccionario de competencias (1era ed.). Granica. 2020.
- Alles, M. (2020). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias CASOS [Ebook] (3rd ed.). Granica. Extraído el 12 Noviembre 2020, desde <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>.
- Arnau Sabatés, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. Revista Electrónica De Investigación Educativa, 13(2), 99-112. Extraído el 12 Noviembre 2020, desde <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/286>.
- Barrera Luna, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Revista De Clases historia, 343(1). Extraído de <http://www.claseshistoria.com/revista/index.html>
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). Cómo se hace una investigación [Ebook] (2nd ed.). Gedisa. Extraído el 15 Noviembre 2020, desde

<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37BLAXTER-Lorraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-2-Prepararse-para-comenzar.pdf>.

- Bohlander, G. Y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. 14a. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). administración de Recursos Humanos [Ebook] (14ta ed.). Mexico: Cengage Learning. Extraído de <https://docer.com.ar/doc/x0vcc1>
- Bravo M., J., & Urzúa, S. (2018). Inmigrantes: Empleo, capital humano y crecimiento. Clapes-UC (Centro Latino Americano De Políticas Económicas Y Sociales), 48(1). Extraído de <https://clapesuc.cl/investigaciones/doc-trabajo-n48-inmigrantes-empleo-capital-humano-crecimiento/>
- Brookfield Global Relocation Services. (2016). Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility [Ebook] (1era Ed.). Extraído de <http://globalmobilitytrends.bgrs.com/assets2016/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2016-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>
- Contreras Álvarez, I., Gómez López-Egea, S., & Alvarez Novoa, M. (2020). Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas [Ebook] (1era ed.). Navarra: IESE Business School. Extraído de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11era ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano [Ebook] (5th ed.). México: Pearson Educación. Extraído de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- Dubrin, A. (2008). RELACIONES HUMANAS Comportamiento humano en el trabajo [Ebook] (9na ed.). México: Pearson Educación. Extraído de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>
- Goberna Falque, J. (2003). What's culture? cien años de controversia en la antropología anglosajona (1871-1971). Revista De Arqueología E Antigüidade, 22(1), 531-554. Extraído el 12 Noviembre 2020, desde <https://dialnet.unirioja.es/revista/611/A/2003>.
- Henriquez Betancourt, P. (2011). “Plan Estratégico Para Una Agencia de Servicios de Relocación a expatriados en Chile” (Magister). Universidad de Chile.
- Lozano Rendón, J. (1994). Hacia la reconsideración del análisis de contenido en la investigación de los mensajes comunicacionales. En C. Cervantes Barba (Coords) & E. Sánchez Ruiz (Coords), Investigar la Comunicación. Propuestas Iberoamericanas. (1era ed., pp. 135-158). Monterrey: ITESM -Campus Monterrey.
- Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos [Ebook] (2nd ed.). México: Pearson Educación. Extraído de <https://docer.com.ar/doc/x0vcc8>
- Martínez E, E., & Martínez A, F. (2009). Capacitación por Competencia Principios Principios y Métodos [Ebook] (1st ed.). Extraído el 15 Noviembre 2020, desde http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf.
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos [Ebook] (11era ed.). México: Pearson Educación. Extraído de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Decapack. (2017). Regulaciones aduaneras. Extraído el 12 Noviembre 2020, desde <http://www.decapack.com/es/regulaciones-aduaneras/>.

- Robbins, S. (1995). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica [ebook] (2da ed.). Prentice Hall Hispanoamericana. extraído el 15 Noviembre 2020, desde <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/3252/1/1256.pdf>.
- Tito Huamaní, P. (2009). Gestión de expatriados: Un reto para las empresas nacionales. Revista De Investigación UNMSM, 12(24), 19-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v12i24.8887>
- Uribe Valenzuela, D. (2015). “El fenómeno del choque cultural inverso: Un estudio inductivo con casos chilenos” (Título de ingeniero comercial, mención administración). Universidad de Chile.
- Varela Juárez, R. (2013). Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones [Ebook] (2nd ed.). México: Pearson Educación. Extraído de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Sitios web

- Cómo funciona el Sistema de Salud en Chile. www.supersalud.gob.cl. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <http://difusion/665/w3-article-17328.html>.
- Cédula de identidad. <https://www.registrocivil.cl> (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <https://www.registrocivil.cl/principal/canal-tramites/cedula-de-identidad-para-chilenos>
- Impuestos Para Expatriados En Chile, Todo Lo Que Debes Saber. <http://www.decapack.com>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <http://www.decapack.com/es/impuestos-para-expatriados-en-chile/>
- Ley N° 18.156. <https://www.dt.gob.cl>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-86054.html>

- Pattillo, M. (2016). 40% de los extranjeros que se van antes de Chile lo hace porque su pareja no se adaptó. <http://www.economiaynegocios.cl>. Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274436>.
- Política Exterior. <https://minrel.gob.cl>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde https://minrel.gob.cl/preguntas-frecuentes/minrel_old/2008-07-16/174427.html.
- Ranking de Costo de Vida de Mercer 2020. <https://www.latam.mercer.com>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/career/cost-of-living.html#contactForm>.
- Vivir en Chile. <https://santandertrade.com/>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/chile/expatriarse?actualiser_id_banque=oui&id_banque=54.
- Visa de Residente Sujeta a Contrato. <https://www.serviciosconsulares.cl>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <https://www.serviciosconsulares.cl/tramites/visa-de-residente-sujeta-a-contrato>.
- <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/3337-cedula-de-identidad-para-extranjeros-obtencion-y-renovacion>. <https://www.chileatiende.gob.cl>. (2020). Extraído el 16 Noviembre 2020, desde <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/3337-cedula-de-identidad-para-extranjeros-obtencion-y-renovacion>.