



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH Y RRII

Trabajo de Grado

**CÓMO SER EXPATRIADO Y ALINEARSE CULTURALMENTE A LA
ORGANIZACIÓN Y AL PAÍS.**

Presentado por

Lic. Haidy Serrano Centeno

para optar al título de

Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor

Dra. Elizabeth Martinez Lozada

Caracas, 14 de Febrero de 2011

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página.
DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTOS	
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	xv
RESUMEN	xviii
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	21
1.2 Antecedentes	22
1.2.1 Motivos del fracaso de las asignaciones internacionales.	22
1.3 Justificación	29
1.4 Objetivos de la Investigación	
1.4.1 Objetivo General	31
1.4.2 Objetivos Específicos	31
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Bases Teóricas	32
2.2 Expatriados	32
2.3 Cultura Organizacional	36

2.3.1	Características de la Cultura Organizacional	40
2.3.2	Tipos de Cultura Organizacional.	40
2.3.3	Funciones de la cultura organizacional.	44
2.3.4	Una cultura organizacional de éxito.	45
2.3.5	.Utilidad de la cultura organizacional	46
2.4	Alineamiento Organizacional.	47
2.4.1	Alineamiento estratégico total.	48
2.4.2	¿Cómo alinear el capital humano?	50
2.5	Resiliencia	51
2.5.1	Antecedentes de resiliencia.	53
2.5.2	¿Por qué es importante la resiliencia?	54
2.5.3	Modelo abatir y los niveles de transformación resiliente.	55
2.5.4	Métodos de medición de la resiliencia.	61
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL		
3.1	Muestra de las empresas participantes.	66
3.2	Reseña histórica de Baxter.	68
3.3	Reseña histórica de Owens Illinois.	70
3.4	Reseña histórica de Roche.	74
3.5	Reseña histórica de Telefónica Movistar.	78
3.6	Reseña histórica Bancolombia.	83
3.7	Reseña histórica Banesco.	85

3.8	Reseña histórica Biosnet.	87
3.9	Reseña histórica B.M.I.	89
3.10	Reseña histórica Endered (Cesta tickets Accord)	93
3.11	Reseña histórica Corporación Venezolana de Guayana.	94
3.12	Reseña histórica Criterio Integral Consultores.	97
3.13	Reseña histórica Digitel.	98
3.14	Reseña histórica Cámara Andina de Fomento C.A.F.	101
3.15	Reseña histórica I.B.M.	103
3.16	Reseña histórica Leo Burnett.	107
3.17	Reseña histórica Nokia Siemens.	109
3.18	Reseña histórica Ron Santa Teresa.	112
3.19	Reseña histórica S.A.P. Consultores.	113
3.20	Reseña histórica Seniat.	115
3.21	Reseña histórica Yamaha Corporation.	117
3.22	Reseña histórica CLIPCA	120

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.

4.1	Diseño y tipo de investigación.	123
4.2	Población.	124
4.3	Muestra.	125
4.4	Variables.	125
4.5	Operacionalización de las variables.	127

4.6	Técnicas a Instrumento de Recolección de los datos.	130
4.7	Modelo de Instrumento de Recolección de la Información.	131
4.8	Validación y Confiabilidad del Instrumento.	134
4.9	Recolección, procesamiento y análisis de la Información.	137

CAPITULO V. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1	Presentación de Resultados.	140
5.1.1	Características de la muestra.	140
5.1.2	Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.	151
5.1.3	Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.	152
5.1.4	Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos grupos de profesionales.	153
5.1.5	Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.	154

5.1.6	Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.	155
5.1.7	Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos grupos.	156
5.1.8	Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.	157
5.1.9	Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.	158
5.1.10	Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Método de Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos grupos.	159
5.1.11	Análisis de regresión múltiple.	160
5.2	Análisis por el método de componentes principales.	166
5.2.1	Capacidad de adaptación profesional.	166
5.2.2	Capacidad de adaptación familiar.	174
5.2.3	Capacidad de adaptación cultural.	182
	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	196
ANEXO A: INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	201
ANEXO B: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	203
ANEXO C: CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN POR PARTE DE EXPERTOS.	211
ANEXO D: LIBRO DE CÓDIGOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.	220
ANEXO E: SALIDAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS DEL PROGRAMA SPSS.	228

ÍNDICE DE TABLAS.

		Página
TABLA Nº I:	OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL.	127
TABLA Nº II:	OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA FAMILIA AL PAÍS DE DESTINO.	128
TABLA Nº III:	OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL.	129
TABLA Nº IV:	VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE CORRELACIONES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL.	134
TABLA Nº V:	VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE CORRELACIONES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA FAMILIA DEL EXPATRIADO AL PAIS DE DESTINO.	135
TABLA Nº VI:	VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE CORRELACIONES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL.	136
TABLA Nº VII:	PLANIFICACIÓN DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	137
TABLA Nº VIII:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR GÉNERO.	140
TABLA Nº IX:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR EDAD.	141
TABLA Nº X:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR NACIONALIDAD.	142
TABLA Nº XI:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR ESTADO CIVIL.	143
TABLA Nº XII:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NÚMERO DE HIJOS.	144
TABLA Nº XIII:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A LA CONDICIÓN LABORAL ACTUAL.	145

TABLA N° XIV:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SUS INGRESOS.	146
TABLA N° XV:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL ÚLTIMO TÍTULO OBTENIDO.	148
TABLA N° XVI:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA.	149
TABLA N° XVII:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES VENEZOLANOS	151
TABLA N° XVIII:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES EXTRANJEROS.	152
TABLA N° XIX:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. AMBOS GRUPOS DE PROFESIONALES.	153
TABLA N° XX:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES VENEZOLANOS.	154
TABLA N° XXI:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES EXTRANJEROS.	155
TABLA N° XXII:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. AMBOS GRUPOS.	156
TABLA N° XXIII:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES VENEZOLANOS.	157

TABLA N° XXIV:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. PROFESIONALES EXTRANJEROS.	158
TABLA N° XXV:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON. AMBOS GRUPOS.	159
TABLA N° XXVI:	ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE. CORRELACIONES E INDICADORES DEMOGRÁFICOS Y SUMATORIAS. AMBOS GRUPOS.	160
TABLA N° XXVII:	DESCRIPTORES DEL MODELO. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.	160
TABLA N° XXVIII:	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL. TABLA ANOVA.	161
TABLA N° XXIX:	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES VENEZOLANOS. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.	162
TABLA N° XXX:	DESCRIPTORES DEL MODELO. INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES VENEZOLANOS. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.	163
TABLA N° XXXI:	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES EXTRANJEROS. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.	164
TABLA N° XXXII:	DESCRIPTORES DEL MODELO. INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES EXTRANJEROS. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.	164
TABLA N° XXXIII:	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL. TABLA ANOVA.	165
TABLA N° XXXIV:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES VENEZOLANOS. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.	166

TABLA N° XXXV:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	167
TABLA N° XXXVI:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE COMPONENTES.	168
TABLA N° XXXVII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES EXTRANJEROS. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.	170
TABLA N° XXXVIII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	171
TABLA N° XXXIX:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE COMPONENTES.	172
TABLA N° XL:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES VENEZOLANOS. TOTAL VARIANZA EXPLICADA.	174
TABLA N° XLI:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	175
TABLA N° XLII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE COMPONENTES.	176
TABLA N° XLIII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES EXTRANJEROS. TOTAL VARIANZA EXPLICADA.	178

TABLA N° XLIV:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	179
TABLA N° XLV:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE COMPONENTES.	180
TABLA N° XLVI:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES VENEZOLANOS. TOTAL VARIANZA EXPLICADA.	182
TABLA N° XLVII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	183
TABLA N° XLVIII:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES VENEZOLANOS. MATRIZ DE COMPONENTES.	184
TABLA N° XLIX:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES EXTRANJEROS. TOTAL VARIANZA EXPLICADA.	186
TABLA N° L:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE CORRELACIONES.	187
TABLA N° LI:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL PROFESIONALES EXTRANJEROS. MATRIZ DE COMPONENTES.	188

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.

	Página.
FIGURA Nº 1: ESTRATEGIA.	49
FIGURA Nº 2: MODELO ABATIR Y LOS NIVELES DE TRANSFORMACIÓN RESILIENTE	56
FIGURA Nº 3: DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL SECTOR AL CUAL PERTENECEN.	68
FIGURA Nº 4: ORGANIGRAMA DE MOVISTAR.	79
FIGURA Nº 5: BIOSNET. PRINCIPALES PRODUCTOS.	89
FIGURA Nº 6: PRESENCIA DE ENDERED EN EL MUNDO.	94
FIGURA Nº 7: RELACIÓN INGRESOS/BENEFICIOS IBM.	105
FIGURA Nº 8: IMAGEN CORPORATIVA CLIPCA.	121
FIGURA Nº 9: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES POR GÉNERO.	141
FIGURA Nº 10: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES POR EDAD.	142
FIGURA Nº 11: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES POR NACIONALIDAD.	143
FIGURA Nº 12: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES POR ESTADO CIVIL.	144
FIGURA Nº 13: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES POR NÚMERO DE HIJOS.	145

FIGURA Nº 14:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES DE ACUERDO A LA CONDICIÓN LABORAL ACTUAL.	146
FIGURA Nº 15:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SUS INGRESOS.	147
FIGURA Nº 16:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL ÚLTIMO TÍTULO OBTENIDO.	148
FIGURA Nº 17:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPO DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA.	150
FIGURA Nº 18:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL VENEZOLANOS	169
FIGURA Nº 19:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL EXTRANJEROS	173

FIGURA N° 20:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR. PROFESIONALES VENEZOLANOS	177
FIGURA N° 21:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR. PROFESIONALES EXTRANJEROS.	181
FIGURA N° 22:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL. PROFESIONALES VENEZOLANOS.	185
FIGURA N° 23:	MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES. GRÁFICO DE COMPONENTES. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL. PROFESIONALES EXTRANJEROS.	189

RESUMEN.

El presente trabajo tuvo por finalidad estudiar las distintas capacidades (profesional, familiar y cultural), que deben estar presentes en todos los profesionales expatriados, ya sean venezolanos o extranjeros, a fin de garantizar el éxito en el proceso de las asignaciones internacionales.

Para la recolección de la información se llevo a cabo un estudio Descriptivo-Comparativo, y se diseñó un instrumento de recolección de datos, con el fin de medir de que forma las capacidades influían en el feliz término del proceso de expatriación, en sí.

Estudios previos han servido como base para el desarrollo del presente trabajo de investigación, tales como, el llevado a cabo por el profesor Sandalio Gómez, el del IESE, la consultora Price Waterhouse Coopers, Mercer Human Resource, definiendo cada una de las capacidades anteriormente mencionadas.

Los resultados obtenidos evidenciaron que los profesionales venezolanos actualmente están pasando por una especie de exilio ocupacional, los mueve la inseguridad, la crisis política, las condiciones económicas, lo cual ha generado en el perfil del expatriado venezolano una capacidad de resiliencia acelerada, por la situación de su país, lo cual lo hace mas adaptable a la cultura del país de destino. En contra parte, el profesional expatriado extranjero, ve al proceso de asignación internacional como una oportunidad de desarrollo profesional, crecimiento salarial y manejo intercultural.

De esta manera, la presente investigación realizó un aporte a las ciencias sociales mediante el estudio de una nueva realidad en lo que se refiere al estudio de las asignaciones internacionales.

DEDICATORIA

*A Dios, por iluminar día a día cada una de mis ideas
y permitirme verlas convertidas como metas cumplidas.*

RECONOCIMIENTOS.

A mi Esposo y mi Hija, quienes primero que nada, son mis amigos y compañeros en esta aventura que llamamos vida. Siempre me han brindado su apoyo incondicional en todo lo que me propongo, sin ellos esto no sería lo que es hoy: una realidad.

A mis amigos y compañeros de trabajo, Lic. Omar Alcalá, y Msc. Esleidi Goncalves, por su infinita paciencia, su gran colaboración y miles de recomendaciones para la elaboración de este trabajo.

A mi tutora, la Dra. Elizabeth Martinez Lozada, quien siempre ha sabido guiarme desde el inicio de mi Seminario de Investigación hasta la culminación del trabajo final de grado, más que una profesora, ha sido una amiga con quien siempre he contado a lo largo de todo este tiempo.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo de este estudio.

Sin ustedes no estaría completo este equipo que ha enriquecido mi vida, simplemente: gracias.

INTRODUCCIÓN.

El proceso mundial de globalización de la economía, actualmente ha obligado a las empresas a plantearse constantemente retos los cuales traen consigo cambios importantes, sobre todo en lo que en materia de recursos humanos, se refiere. Uno de estos retos, lo representa la movilización de parte de su plantilla a nivel internacional, como también se le conoce con el nombre de expatriación.

El proceso de expatriación, es complejo, conlleva una serie de acciones, las cuales deben ser pertinentes y coherentes de parte de la empresa, primero que nada, el definir los planes o proyectos versus los objetivos que se quieren alcanzar. Siempre ha existido un temor latente, cuando se habla de complejidad, pero simplificar el comportamiento humano no permite, describirlo, ni mucho menos conocerlo, comprenderlo ni explicarlo, la complejidad permite aprender de forma más adecuada el comportamiento de sistemas complejos, como las organizaciones humanas y el individuo que la compone, visto como un propio sistema.

Un aspecto que no se debe descuidar, para garantizar el feliz término de la expatriación, es el de la supervisión constante de las actividades delegadas en el profesional expatriado, y las planificaciones a futuro por parte de la empresa, a la hora de ser repatriado a su lugar de origen en el caso de que se lleve a cabo la repatriación. Es vital que este proceso sea analizado de forma global que atienda en todo momento, cada uno de los planos implícitos en todo proceso de expatriación (económico, profesional, psicológico, sociocultural, y familiar), en la medida que la supervisión sea efectiva, dependerá de la capacidad de dar respuestas a los problemas que pueden presentarse en un momento determinado en cada uno de estos planos.

Por todo lo anteriormente expuesto surge la inquietud de realizar un estudio referido al tema de Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la organización y al país, con la finalidad de conocer a fondo las distintas capacidades que debe poseer un profesional expatriado (profesional, familiar, y cultural) la importancia de cada una de estas capacidades para la exitosa culminación del proceso de expatriación en sí.

La investigación consta de seis capítulos:

- Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos que se persigue con esta investigación, la justificación y los antecedentes de la investigación.
- Capítulo II, se desarrolla el marco teórico que sirve de sustento al planteamiento del problema y a su vez servirá como referencia a futuros lectores de la presente investigación que conozcan el tema en estudio.
- El Capítulo III, se desarrolla el marco referencial del estudio, haciendo referencia a las empresas participantes.
- Capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación la cual abarca el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento y la definición operacional de las variables.
- Capítulo V, muestra los resultados de la investigación realizado mediante Análisis Bivariado de las variables y representados en diagramas de correlación, tablas y gráficos.
- Capítulo VI, explica las conclusiones y recomendaciones finales del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

En el mundo actualmente existe una clara tendencia a la globalización de los mercados y el cambio en las estructuras organizacionales; con la finalidad de lograr la adaptación a dicho proceso de globalización y no desaparecer a lo largo del tiempo; este fenómeno trae consigo, una modificación de las empresas para poder ajustarse a los mercados internacionales.

El fenómeno de la globalización ha obligado de una u otra forma, a las empresas a, tener su plantilla conformada con personal de diversas culturas, teniendo, como resultado que las empresas deban resolver problemas relacionados con la toma de decisiones y el manejo de recursos humanos, ya que tienen la responsabilidad compartida, en el proceso de toma de decisiones y el manejo del personal de dicha organización.

Esta nueva tendencia, ha generado la necesidad de contratar personal calificado, proveniente de una nación a otra, ó lo que es lo mismo, de una cultura a otra. Venezuela, no escapa de esta realidad, razón por la cual se ha visto en la necesidad de formar profesionales que cumplan con las nuevas exigencias del mercado laboral, entre las que cabe mencionar, facilidad de adaptación a distintas culturas, además de un alto nivel de capacitación profesional, dichos profesionales en el desarrollo del presente estudio, serán definidos como expatriados.

La globalización de la economía está involucrando a las empresas en una dimensión internacional, que plantea retos en el plano operativo y obliga a cambios importantes en la gestión del factor humano. En este escenario surge la figura de los expatriados, aquellos trabajadores dentro de una

organización que debido a su desempeño son enviados a sedes en otros países para poner en práctica su experiencia. Se sabe, que el traslado de las personas y sus familias a otros países implica numerosas interrogantes que deben encontrar una respuesta coherente. En primer lugar definir las características del proyecto empresarial y los objetivos que se pretenden alcanzar. Posteriormente seleccionar a personas capaces de desarrollar el proyecto y diseñar una propuesta económica y profesional atractiva que suponga una motivación positiva para el profesional escogido. Por último realizar una supervisión sobre el desarrollo de la misión encomendada y una previsión de la función que deberá desempeñar a su regreso. El costo en capital económico y humano que ello supone ha puesto de manifiesto, desde el punto de vista de las empresas, la necesidad de profesionalizar al máximo este proceso. El presente trabajo de investigación, trata de abordar de una manera global esta nueva práctica enfocándose en la interrogante principal ¿Como ser expatriado y alinearse Culturalmente a la Organización y al Pais?

1.2 **Antecedentes.**

1.2.1 **Motivos del fracaso en las asignaciones internacionales.**

Entre las causas más comunes del fracaso en el proceso de alineación cultural y organizacional de los trabajadores expatriados, cabe mencionar, la falta de planificación en la carrera profesional del expatriado, y el no tener en cuenta la dimensión familiar del candidato a ser expatriado, dichas causas son mencionadas por el profesor Sandalio Gómez en su estudio de 2005, no son situaciones desconocidas por las empresas, de igual forma se ha puesto de manifiesto en los informes de las consultoras Price Waterhouse y Merce Human Resource Consulting, de años anteriores, los cuales se mencionan brevemente en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Ahora bien, si la adaptación de los familiares que acompañan al expatriado al país de destino, afecta de manera directa su rendimiento profesional, ya que los problemas familiares influyen directamente sobre éste; *¿por qué las empresas, a sabiendas de la gran importancia que adquiere la adaptación de la familia al país de destino y su influencia sobre el éxito o fracaso de la expatriación, no tienen en cuenta a lo largo del proceso de selección del futuro expatriado, la capacidad de adaptación de la familia del expatriado a nuevos entornos culturales, a costumbres distintas de su país de origen, el aprendizaje de un nuevo idioma, en su caso, y no menos importante, la situación laboral del cónyuge o pareja, y si procede, a los hijos?*

Por otra parte, y en lo que respecta a la otra causa del fracaso en los procesos de expatriación, la indefinición y la falta de claridad (u opacidad) en la definición de la carrera profesional del expatriado a su regreso del país de origen, que no solamente se agrava por los cambios que puedan producirse en la matriz durante su ausencia, sino que la sensación de aislamiento que vive el expatriado en el país de destino, por la falta de comunicación directa entre el expatriado y la empresa matriz.

A continuación, una breve descripción de los estudios que señalan las causas más comunes de los fracasos en las asignaciones internacionales:

- *Estudio Política de expatriación y repatriación de multinacionales: visión de las empresas y de las personas (realizado por el profesor del IESE, Sandalio Gómez López-Egea).*

Entre las principales conclusiones que se obtienen del estudio realizado por el profesor del IESE, Sandalio Gómez López-Egea, titular de la cátedra SEAT de Relaciones Laborales (Gómez, S y Fernández, L 2005) <<Política de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas>> en el que participaron directivos de diecinueve empresas multinacionales con actividad internacional en diversos

sectores y con sede en España, se detectaron que los principales problemas que impiden el éxito final en los procesos de expatriación es la falta de planificación previa en la carrera profesional del candidato a expatriar, y la no consideración, entre los criterios de selección de expatriados, de la dimensión familiar.

Estos aspectos contemplan, la falta de planificación de la carrera profesional y el no tener en cuenta la dimensión familiar del candidato, de acuerdo al mencionado estudio, están siendo progresivamente tomados en cuenta por las empresas, ya que no sólo hay que considerar el éxito concreto de un proceso de expatriación, sino la aceptación futura por parte de otras personas que puedan verse afectadas por el traslado internacional.

Esta causa de rechazo a la oferta de expatriación, las empresas lo justifican por motivos inherentes a la familia, si bien este aspecto, el familiar, es el menos tomado en cuenta en este proceso de expatriación, se sabe que es una de las principales causas de fracaso.

El estudio IESE concluye que la gestión del proceso de expatriación se centra básicamente en criterios empresariales y económicos, dejando fuera del proceso de decisión, las dimensiones profesional, personal y familiar del expatriado, Las empresas son conscientes de la importancia de estas dimensiones pero, sin embargo, no actúan en consecuencia y presentan una ausencia casi total de medidas al respecto.

Para finalizar con la exposición de los resultados del estudio IESE, se cita la tendencia, por parte de las empresas multinacionales, a fomentar una serie de factores desde el inicio de la incorporación de la persona a la empresa matriz, de forma tal, que en su momento se facilite el proceso de expatriación; así y a modo de ejemplo, se habla de la creación de una especie de cuerpo diplomático, cuya función sería trabajar en aquellos países donde se les requiera, de forma tal que asuman el desplazamiento internacional como una actividad normal en su vida laboral; donde, en lugar

de tener las consideración de desplazados, se les considere simplemente trasladados, con aquellas funciones que la empresa les asigne, independientemente del país que se trate. Esto es un concepto algo más amplio que el tradicional de movilidad geográfica.

- *Estudio de Price Waterhouse Coopers.*

Dicho estudio, sobre traslados internacionales, señala que muchas empresas no tienen en cuenta la carrera profesional del cónyuge ni la situación familiar del trabajador; y que el 60 por 100 de las compañías españolas afirman que la interrupción de la carrera profesional de la pareja es uno de los factores principales por los que se rechazan los traslados al extranjero. El citado informe también revela, que de cada diez fracasos de empleados expatriados, ocho se producían como consecuencia de la inadaptación de la pareja al nuevo entorno.

- *Estudio de Mercer Human Resource Consulting.*

Las conclusiones del estudio de la consultora de recursos humanos William M. Mercer de Mercer Human Resource Consulting, de 2005, sobre las políticas para <<enviados especiales>>, señalaba que los dos errores más comunes de muchos departamentos de recursos humanos a enfrentarse a este tipo de procesos, era que las empresas europeas no planificaban bien la expatriación de personal: la falta del planes, tanto en el selección de expatriados como a la hora de su expatriación, eran los principales errores.

De hecho, solo el 35 por 100 de las 104 multinacionales europeas encuestadas para este estudio, tienen un procedimiento específico para seleccionar a sus expatriados, y en los que tienen políticas específicas de selección , éstas se ciñen a las necesidades propias del puesto y olvidan otras circunstancias importantes para llevar a cabo éstas acciones con éxito.

Para lo cual citó, ocho de las diez razones que apuntan para el fracaso en la selección de expatriados:

1. Dificultades familiares,

2. Cambios adversos,
3. Falta de cualidades para el liderazgo,
4. Falta de mentalidad internacional,
5. Falta de experiencia técnica,
6. Incapacidad para el trabajo en equipo,
7. Ausencia de creatividad
8. Escasa capacidad de organización.

Por otra parte, el citado informe, incide en que las propias empresas reconocen que la principal causa para que estos directivos no funcionen en su nuevo puesto como se esperaba de ellos, son las dificultades familiares.

Ambos problemas, selección y repatriación, según los autores del trabajo, se resolvería si su gestión fuese una función habitual de los departamentos de recursos humanos.

En el estudio realizado por esta consultora, Mercer Human Resource Consulting, sobre las prácticas, políticas y retribución de los empleados expatriados en 2002, cuyo objetivo era conocer las prácticas que estaban implantando las empresas españolas para disminuir el alto porcentaje de fracasos que suele registrarse en las expatriaciones, alrededor de 30 por ciento de los casos a nivel mundial y reducir los altos costos (ya que un expatriado puede llegar a costar, según la misma fuente, entre 2,3 y 2,8 veces más que un empleado local) y señalaban que las principales medidas tomadas:

1. *Mantenimiento del poder adquisitivo del expatriado.* Con este fin, la mayoría de las empresas opta por subirles el sueldo, incluso cuando el costo de la vida del país de destino es menor que en el país de origen, y concesión de primas de expatriación para compensar el traslado.

2. *Asignación de una vivienda que se ajuste a sus necesidades familiares.* El 50 por 100 de las empresas encuestadas asumen la totalidad de los costos. El 40 por 100 restantes se limita a abonar la diferencia entre los gastos que el expatriado soportaba en el país de origen y los que ahora debe asumir en el destino.
3. *Dar apoyo económico o laboral a los cónyuges, ya que su bienestar juega un papel clave en el éxito de la expatriación.* El 33 por 100 de las empresas contemplaba la asignación de algún tipo de complemento económico; el 50 por 100 contrataba a un consejero profesional para que le ayudase a encontrar empleo, e incluso un 25 por 100 asume personalmente esa labor de búsqueda.
4. Con el objetivo de hacer más fácil su adaptación al país de destino, un 50 por ciento de las empresas apunta a sus empleados a cursos para aprender el idioma del país de destino, posibilidad que sólo es ofrecida al 35 por 100 de las familias.

También es relativamente común que la empresa costee una media de dos desplazamientos al año del empleado y de su familia al país de origen. Este complemento los disfrutaban un 74 por 100 de los directivos, el 79 por 100 de los mandos medios y el 58 por 100 de los profesionales técnicos.

Por último, y para finalizar las conclusiones de este estudio, indicar que en lo que respecta a la repatriación, el 68 por 100 de las empresas encuestadas reconocen no tener ninguna política estructurada de repatriación, por lo que la mayoría de las empresas opta por negociar individualmente con cada empleado.

Según la nueva encuesta de asignaciones internacionales 2005/2006 de Mercer Human Resource Consulting, las empresas empiezan a asumir que la comunicación permanente con sus expatriados, no solo puede solucionar problemas profesionales sino también personales, que son los que más sensación de desamparo generan. Los canales de comunicación más

utilizados por las empresas son: teléfono, video-conferencia y correo electrónico. Pero aún así, el 65 por 100 de las empresas encuestadas tienen la percepción de que la comunicación con sus expatriados es efectiva; y sólo el 30 por 100 cuenta con una partida específica para este apartado.

La encuesta sigue señalando como principales razones del fracaso de las asignaciones internacionales: la no satisfactoria adaptación del expatriado y su familia al nuevo entorno del país de destino, y la incertidumbre en la repatriación.

Pues bien, con respecto al primer factor, la inadaptación, las empresas empiezan a conocer la importancia de apoyar al empleado antes de su traslado internacional, para que la expatriación tenga más posibilidades de éxito. Así, el 72 por 100 de los participantes en la encuesta, imparten formación en el idioma del país de destino. También un 60 por 100 de las compañías participantes (y más del 75 por 100 de las norteamericanas y europeas) ofrecen apoyo práctico a las asignaciones internacionales: ayuda al traslado, visas, visitas al país anfitrión, consultas con asesores fiscales y alojamiento provisional.

Y con respecto al segundo factor, la incertidumbre de la repatriación, de acuerdo con los resultados de la encuesta, los términos de la repatriación ya están incluidos en las políticas de las asignaciones internacionales del 60 por 100 de las empresas encuestadas. Además, como parte de las medidas que se adoptan para facilitar la reintegración de los expatriados a su país de origen, un 34 por 100 de las empresas requiere que sus expatriados disfruten permisos y visiten la oficina local antes que concluya su asignación, y un 27 por 100 informa con regularidad a sus expatriados del desarrollo y evolución de la empresa en el país de origen.

Por otra parte, este informe facilita un dato importante: el 44 por 100 de las multinacionales confirma un aumento del número de expatriados, incremento que se debe en gran parte, a la mayor utilización de las

expatriaciones a corto plazo (de menos de un año de duración), que se han hecho cada vez más frecuentes en los últimos años porque generalmente son más rentables que las expatriaciones a largo plazo y permiten a las empresas transferir conocimiento de forma más rápida y fácil.

1.3 Justificación.

Entre las dificultades que suelen presentarse en los casos de movilidad geográfica internacional, asignación internacional o expatriación, es pertinente incluir, algunas que por lo general no son contempladas, tales como: el apego a las raíces, un sistema educativo con vocación internacional o el tardío proceso de la internacionalización de las empresas.

Además se debe tener en cuenta, el nivel socio-cultural y económico, el estilo y la calidad de vida, nivel profesional, tradiciones, desconocimiento de otros idiomas, el miedo al cambio, no sólo a un país desconocido, sino también al nuevo puesto y a sus responsabilidades.

Asimismo, las razones familiares, se presenta como uno de los principales obstáculos para tener candidatos a ser expatriados, quizás como consecuencia de la no adaptación de la familia al país de destino, sea uno de los motivos fundamentales por lo que fracasan las asignaciones internacionales, razón por la cual, las empresas multinacionales comienzan a desarrollar una serie de políticas tendentes a disminuir este riesgo: programas de orientación, búsqueda de vivienda y colegios, reunión con otras familias de expatriados, etc., como <<nuevas prácticas>> para minimizar riesgos.

Dentro del contexto familiar, otro aspecto hasta ahora no mencionado, pero importante a tener en cuenta, son las dificultades para el desarrollo profesional del cónyuge o pareja; para estos, un periodo de expatriación

significa, abandonar su puesto de trabajo, renunciar a su posible carrera profesional y en muchos casos, cerrarse la puerta a la reincorporación a la empresa a su regreso. Si a esto se añade, en muchos países de destino, las dificultades legales para trabajar, la falta de oferta para insertarse laboralmente y, en su caso, la integración en un nuevo contexto laboral, social y cultural, obtenemos una de las principales causas de rechazo a la expatriación por parte de los candidatos seleccionados.

Para hacer frente a esta situación, otra de las <<buenas prácticas>> empresariales, que paulatinamente se van implantando en las organizaciones multinacionales, es la denominada <<carrera dual>> donde la empresa matriz a través del “outplacement”¹, facilita a la inserción y el desarrollo profesional del cónyuge o pareja, ofreciéndole no solo apoyo profesional en función de su perfil sino también formal, en los aspectos legales y de adaptación a la cultura y costumbres del país de destino.

Esta posibilidad de que el cónyuge pueda acceder un puesto de trabajo, reduce no solamente el riesgo de fracaso a la oferta de expatriación, sino el fracaso a la oferta de expatriación, y el fracaso de la asignación internacional propiamente dicha, no solo por la inadaptación de la familia sino también por la no adaptación cultural. El involucrar y apoyar a la familia puede constituir uno de los factores de éxito más importantes en la gestión de las expatriaciones.

¹ El Outplacement consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.

1.4 Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo General.

Describir y comparar la capacidad de adaptación de un grupo de profesionales venezolanos expatriados y la de un grupo de profesionales extranjeros expatriados.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Describir la capacidad de adaptación de los profesionales venezolanos expatriados y los profesionales extranjeros expatriados en su organización.
- Describir la capacidad de adaptación de la familia de los profesionales venezolanos expatriados y los profesionales extranjeros expatriados en el país de destino.
- Describir la capacidad de adaptación cultural de los profesionales venezolanos expatriados y los profesionales extranjeros expatriados.
- Describir aspectos positivos, negativos y sugerencias del proceso de expatriación y repatriación de los profesionales venezolanos y los profesionales extranjeros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Bases Teóricas.

La globalización económica es una de las características más relevantes de la sociedad actual, la aparición de nuevos mercados y competidores, principalmente en la nueva Unión Europea a partir de 2004 y Asia, abre grandes oportunidades y una vía de expansión, no sólo para grandes multinacionales actuales, sino también para un importante número de empresas con una creciente presencia internacional, entre las que se encuentran numerosas empresas españolas.

La movilidad internacional de sus directivos y técnicos, se convierte en un reto decisivo que las organizaciones empresariales deben afrontar y así, la gestión de las asignaciones internacionales, tradicionalmente denominados expatriación, juega un papel esencial a la hora de garantizar la disponibilidad de plantillas adecuadas para afrontar estos retos.

El máximo impulsor en la empresa de este proceso globalizador son sus directivos y la base y condición indispensable para toda expansión internacional empresarial es la expatriación de personal directivo y técnico. España, es bien sabido que tradicionalmente es reacio a la movilidad geográfica nacional, entonces ¿Qué ocurre con la movilidad internacional?

2.2 Expatriados.

Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un

periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen. (Gómez, Mejías, 2008).

Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache, J.; Cabrera, A. 2002).

Un elemento importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país. (Suutari, V.; Brewster, C. 2003).

En las primeras etapas de expansión internacional de la empresa y cuando se ha superado las fases de afianzamiento en el mercado local, tales como la de exportación y el establecimiento de delegaciones y/o filiales; esa cuando generalmente, se toma la decisión de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen. Este enfoque, que constituye una práctica habitual en esta etapa de internacionalización de la empresa, en la que su principal misión es la transferencia del conocimiento técnico o de gestión, la bibliografía tradicional, lo ha denominado <<enfoque etnocéntrico>>, todos los puestos claves de la organización, tanto en el país de la matriz como en los de las filiales, están desempeñados por empleados del país de origen.

En fases posteriores de la internacionalización y hoy en día cada vez más anticipadamente, se tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales, lo cual se conoce como enfoque <<policéntrico>>, en el que los directivos son reclutados en el país de la filial y que generalmente pertenecen a una élite social, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales, así como también eliminar las barreras lingüísticas y

culturales que plantean los expatriados, y por tanto de adaptación, a la vez que reduce los altos costes que se derivan de la expatriación .

La internacionalización de la gestión empresarial implica, entre otras muchas cosas que las empresas deben adoptar e implantar políticas de asignaciones internacionales. Esta nueva dimensión internacional de las empresas plantea nuevos retos, no solamente a nivel estratégico sino también en lo que respecta a la gestión de personas, y en particular en lo referente a los traslados internacionales de determinados miembros de sus plantillas, lo que las convierte en inmigrantes <<de lujos>> o como normalmente se les denomina expatriados.

La asignación internacional no solo hace referencia al empleado de la organización que es trasladado, sino también y casi más importante, en lo que al éxito o fracaso de la misión y objetivos que se le encomienden al expatriado, a su cónyuge y en su caso, a los hijos.

Las empresas no solo deben definir un proyecto empresarial y por tanto planificarlo, que es en el mejor de los casos lo que hacen, sino que además hay que seleccionar a la persona o personas capaces, que lo tienen que llevar a cabo, teniendo en cuenta otros criterios de selección, además del modelo clásico basado en las competencias profesionales de los candidatos.

Este nuevo entorno global de la gestión internacional de la empresa demanda (de las direcciones de recursos humanos) el diseño de nuevos procesos de gestión que permitan dar respuestas al desafío que conlleva enviar a una o varias personas de su organización a un país distinto al de origen para cumplir unos objetivos específicos. Esto implica la necesidad de asumir, por parte de los candidatos a ser expatriados, un cambio en su marco de referencia habitual, lo cual lleva implícito tener en consideración el proceso de selección, entre otras capacidades, la del aprendizaje de nuevos y distintos patrones de conducta, no sólo profesionales, sino también

personales, que le permitan la asimilación de significados propios del marco cultural en el que se desenvolverá.

Una vez que la empresa toma la decisión de internacionalizarse y adopta una estrategia basada en el enfoque etnocéntrico, comienza el proceso de expatriación de sus empleados. Este proceso generalmente consta de tres etapas: detección de la necesidad de expatriar, desarrollo del proceso de expatriación y por último finalización de la expatriación o repatriación del expatriado. A su vez, cada una de estas etapas del proceso de repatriación se la organización la abordará desde tres perspectivas: la económica, costo de la expatriación; la eficacia empresarial, resultados esperados según objetivos establecidos; y por último la profesional y personal del expatriado, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional, y el personal y familiar del expatriado.²

En la primera etapa, detección de la necesidad de expatriar, la empresa establece los objetivos y prioridades de expatriación, entendiendo ésta, como una movilidad internacional planificada que se produce para la cobertura de una posición concreta de estructura; de nueva creación cuando así lo requiere el negocio, o por la finalización del compromiso del expatriado que ocupa la posición, repatriación.

La siguiente etapa es en la que realmente se ejecuta el proceso propiamente dicho de expatriación o asignación internacional. Es ahora cuando se procede al reclutamiento y selección del candidato a expatriar, se diseña la propuesta formal de expatriación, se negocia con el candidato seleccionado y si este acepta, se realiza la asignación profesional y se inicia el seguimiento de la adaptación del expatriado no solo a un nuevo puesto de trabajo sino también al país de destino, así como la supervisión de sus resultados.

² Mercer Human Resource Consulting (2006): Estudio sobre las políticas y prácticas de la expatriación 2005/2006. <http://www.mercerhr.es/commor/printerfriendlypage.jhtml;sessionid=IOGHKVDOZ>

Por último, al entrar en la tercera etapa del proceso de expatriación, se lleva a cabo la repatriación del expatriado, ya sea por haber culminado el tiempo de la expatriación o por haber fracasado la expatriación como tal.

2.3 Cultura Organizacional.

Formar parte de una organización es ser parte de su cultura. “La forma en que se hacen las cosas” tiene un impacto profundo en los resultados de la organización. Las formas en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura de la organización. Las organizaciones de hoy enfrentan el reto de adoptar una cultura organizacional que no sólo sea flexible, sino también sensible a las muchas diferencias culturales que enfrentan los miembros de la organización, dentro de las sociedades y entre ellas.

La cultura ha sido un concepto importante, desde hace mucho tiempo, para entender a las sociedades y a los grupos humanos. La cultura en este sentido antropológico e histórico es la médula de un grupo o sociedad específico, es aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros entre sí y con los extranjeros y la forma de cómo logran lo que hacen. Es la compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta. En términos genéricos, cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. La cultura de un grupo, resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias actitudes y conductas.

Concebir a las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Las organizaciones anteriormente eran consideradas como un medio racional cuya finalidad principal era coordinar y

controlar a un grupo de personas. Dichas organizaciones estaban compuestas por niveles verticales lo que en la actualidad se conocen como departamentos, lo cual expresa una clara manifestación de autoridad, etc.

Pero las organizaciones son algo más que eso. Al igual que los individuos, las empresas también poseen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. En la actualidad se ha comenzado a reconocer la importante función que la cultura desempeña en los miembros de la organización. Es interesante señalar que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento se remonta al concepto de institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza, toma vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros, adquiere un valor intrínseco, si sus metas originales pierden importancia, no por ello desaparecen, por el contrario, se redefinen. La institucionalización viene a producir un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto. Por ello cuando una organización asume una permanencia institucional, los tipos aceptables de conducta se tornan evidentes para todos. De ahí que, si sabemos lo que integra una cultura organizacional como se crea, mantiene y aprende, mejorará la capacidad de explicar y predecir la conducta de un empleado.

Hasta principios de los años ochenta, años que coincidieron con el aumento de la influencia del llamado compromiso dinámico (posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios); muchos pensaban que no bastaba con entender la estrategia de la organización y su estructura para tener una explicación válida de su quehacer. Muchos estudiosos comenzaron a ver que en las organizaciones pasaban muchas más cosas que sólo desarrollar productos y servicios nuevos y prestar atención a las jerarquías y el poder. Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes, en

primer lugar, destacan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Algunas definiciones de cultura organizacional:

- A. Se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. También puede definirse como un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el auto concepto de una organización (algo semejante a lo que se quiere definir cuando se habla de la personalidad de un individuo) o la fuerza que guía el día a día de los integrantes de una organización.³
- B. Cultura Organizacional: se define como la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. Aunque algunos aspectos de la cultura de la organización son evidentes, otros aspectos son menos visibles. Éstos incluyen percepciones, actitudes, y sentimientos compartidos, así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que pueda recordar o recordará la organización y su manera de hacer las cosas.⁴
- C. Edgar Schein ha definido cultura así: Una patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvían sus problemas para adaptarse al exterior d integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la

³ Granell Elena: Op. Cit P.6

⁴ Stoner: Op, Cit, P 198

forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.⁵

Por consiguiente, la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente, es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relaciones, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular.

- D. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, leyendas y un lenguaje especializado.⁶
- E. Un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras, dicho sistema es, tras un análisis más detenido un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.⁷
- F. La cultura es el conjunto básico de valores y creencias que toda organización comparte, dichos valores y creencias ayudan a los empleados a comprender como funciona la organización y a dictar normas de comportamiento. La cultura forma un conjunto de maneras de pensar, sentir y actuar más o menos formalizados y que configuran un sistema de normas de conducta organizacional.

⁵ SHEIN, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2da Ed, 1992

⁶ Aguado R.J. en <http://www.spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html>

⁷ H.S. Becker: *Culture: A sociological View*, Yale Review, Summer 1982, pp. 513-27, and M.S. Schall, *A communication. Rules Approach to organizational Culture*, Administrative Science Quarterly, December 1983, pp 557-81.

2.3.1 Características de la Cultura Organizacional.

Existen 3 características que revelan la esencia de la cultura de una organización⁸:

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. Desempeño-Premio. El grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumentos salariales, promociones, reconocimientos) se basan en criterios relativos al desempeño.
6. Tolerancia del conflicto. El grado en que se alienta al empleado que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

2.3.2 Tipos de cultura organizacional.

Roger Harrison, en su obra Entendiendo el carácter de su organización, establece una tipología que, debido a su gran similitud

⁸ Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. Journal of Management Studies, 35, 1-12

conceptual, se puede aplicar a las culturas de las organizaciones. Distingue cuatro ideologías básicas:

1. Orientada al poder; tiende a dominar su entorno y a eliminar la oposición. Dentro de ella, los que disponen de más poder se esfuerzan por mantenerlo. En muchos casos se disfraza de forma suave, siendo este el caso del “guante de seda del paternalismo de muchas empresas familiares”.
2. Orientada por la función: existe una preocupación por la efectividad, más que por la eficacia. Se acentúa la jerarquía, el estatus y los procedimientos.
3. Orientada por la tarea: aquí se valora más el logro de los objetivos que la forma de conseguirlo. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea. Se exalta la colaboración y el trabajo en equipo. La autoridad se asienta sobre la competencia.
4. Orientado por las personas: tiene como primer fin, atender a las necesidades de los miembros de la organización. Busca la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás, así como el consenso en la toma de decisiones, en vez del uso de la jerarquía, Este tipo de organización se da en algunos pequeños gabinetes personales.

Otros tipos de cultura organizacional, son⁹:

1. Cultura rutinaria: este tipo de cultura es generada por el crecimiento de organizaciones pequeñas, las cuales han cambiado sin modificar sustancialmente sus estructuras especialmente las de departamentalización, delegación y descentralización. Las decisiones se toman en el ámbito de dirección, no hay objetivos claros, operan en

⁹ Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 45, 1-12

el día, cerrándose al contexto y no tiene creatividad. La centralización y control se dan al máximo. Los gerentes trabajan a presión, apurados y ocupados, resuelven los problemas urgentes y postergan los importantes, la eficiencia viene marcada por un exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.

2. Cultura burocrática: esta cultura se genera por el crecimiento desmedido de la organización, por lo que hace falta incrementar el grado de control mediante la estipulación de normas, procedimientos o rutinas, es decir, trabas a la creatividad individual y a la acción. La organización es despersonalizada, no hay motivación, por lo que se llega a una parálisis estratégica, y a una lentitud operativa. No hay decisiones rápidas
3. Cultura soñadora: dirigida a sólo sectores de una empresa con un alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción, Perciben oportunidades que no pueden ser aprovechadas constantemente en forma práctica, ya sea por no adecuarse a las posibilidades reales de ejecución o sencillamente por falta de acción.
4. Cultura flexible ganadora: en este modelo existe la actitud y la conciencia de pertenecer a un equipo, todos sienten que pueden participar, opinar, generar ideas. No hay una autoridad centralizada, los miembros de la organización tienen autonomía y buscan oportunidades constantemente. Hay énfasis en el concepto de responsabilidad y existe un pensamiento positivo incorporado en los miembros de poder exitoso. Los dos tipos de cultura rutinaria y burocrática se pueden encontrar en organizaciones que evidencian principios mecanicistas tales como centralización, orden jerárquico, estructuras formales, poca consideración del ambiente en la determinación de las acciones y restringida participación del personal en la toma de decisiones entre otras. Por parte de la cultura soñadora

y la flexible ganadora, se corresponde con organizaciones que valoran las relaciones humanas, abiertas al entorno, con estructuras formales e informales, con más participación y comunicaciones más fluidas.

Estos tipos de cultura, pueden tener las siguientes características¹⁰:

- Vigorosas o débiles; según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los miembros de la organización.
- Concentradas o fragmentadas: considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan más fuertemente.
- Tendiente al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios del entorno, es decir, si la incorporación de ideas o tecnologías es facultada o no.
- Autónomas o reflejas: según sus pautas culturales, sean producto de singularidad o imitan algún modelo externo.

En los últimos años, se le ha dado gran importancia a la cultura corporativa para lograr la eficiencia de la organización y el trabajador se ha definido claramente que es la cultura, cuál es su importancia, como cambiaría si eso fuera posible y si dicho cambio emana del nivel más alto o más bajo de la organización.

¹⁰ Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 25, 1-12

2.3.3 Funciones de la Cultura Organizacional.

Robbins, Stephen P., dice que la cultura tiene varias funciones: una es establecer distinciones entre otra organización; en segundo lugar transmite un sentido de identidad a sus miembros; en tercer lugar, facilita la creación de un compromiso personal, en cuarto lugar incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que se debe hacer y decir de los empleados, Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Schein establece que la cultura de cada organización va a contener respuestas a dos grandes grupos de problemas con que esta se enfrenta: la adaptación al entorno y la integración interna.

- a) Función de adaptación al entorno: la cultura sostiene subterráneamente una serie de soluciones prefijadas para enfrentarse a sus objetivos, sus medios, instrumentos, etc., cuya solidez depende del grado en que sean comprendidas aceptadas por sus miembros integrantes.
- b) Función de integración interna: la cultura de la empresa desarrolla un lenguaje y unas categorías conceptuales comunes, unos criterios sobre la base de personas que quiere incorporar como miembros, sobre el poder y el estatus, sobre el tono de las relaciones interpersonales.

2.3.4 Una cultura organizacional de éxito.

Los siguientes puntos,¹¹ se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el alivio más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.
6. Cercanía al negocio, conociendo el negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada cual sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

¹¹ Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 43, 1-12

8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambas partes de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

2.3.5 Utilidad de la cultura organizacional.

En el presente, para generar organizaciones con posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual, la flexibilidad, la creatividad y una conducción orientada hacia la meta, son factores decisivos del éxito. Para poder responder rápidamente a las exigencias de los clientes y del mercado, los profesionales expatriados, colaboradores y equipos deben poder actuar de manera independiente y responsable. La delegación de la responsabilidad necesaria para ello lleva al éxito, si los expatriados poseen la calificación necesaria y si orientan su accionar hacia las metas superiores y a un concepto común de valor. Una fuerza de conducción animada con valores fundamentales, produce en toda la organización una identificación y motivación pasa su amplio desarrollo.

La cultura empresarial contiene el marco propicio y los lineamientos necesarios para la conducción, el desarrollo de las competencias y para el mejor aprovechamiento de los recursos de los trabajadores expatriados. Se puede decir entonces, que la personalidad y el estilo de liderazgo resulta crucial para moldear las percepciones que sustentaron los valores culturales.

Este proceso de cambio exigido principalmente por la competitividad, implica construir una cultura empresarial con valores compartidos, trabajos en equipo, desterrando aquellos procesos estáticos y burocráticos del modelo de la gerencia tradicional. Con estos nuevos valores se persigue que las estructuras sean más simples y flexibles a cambios estratégicos.

2.4 El alineamiento organizacional y su importancia.

Alinear a toda una organización detrás de un objetivo común es un gran desafío para cualquier ejecutivo.

Alinear significa encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción, sea mayor que la suma de las partes.

Muchas empresas son como una embarcación sin coordinación. Constan de maravillosas unidades de negocio, integradas por directivos bien formados, experimentados y motivados, pero los esfuerzos de cada una de estas unidades carecen de coordinación. En el mejor de los casos, no interfieren unas con otras, y el desempeño corporativo es igual a la suma del desempeño de cada unidad individual menos el costo de la sede central corporativa. Sin embargo, lo más posible es que los esfuerzos de algunas unidades de negocio, se disputen clientes o recursos compartidos, o que las unidades pierdan oportunidades para alcanzar un desempeño mayor porque no coordinan sus acciones. Sus resultados combinados son considerablemente inferiores a los que podrían lograr si hubiesen trabajado bien en conjunto. El timonel de una embarcación es como una sede central corporativa. Un timonel pasivo consume espacio valioso, inclina la embarcación hacia abajo y le resta valor al desempeño general del equipo.

En cambio, un buen timonel entiende las fortalezas y debilidades de cada marinero, estudia el ambiente exterior y analiza la competencia. Luego, determina un rumbo de acción preciso para el barco, y garantiza su implementación coordinando a los marineros para obtener un desempeño óptimo. Al igual que una sede central corporativa bien dirigida, un buen timonel colabora con el desempeño de cada marinero individual.

2.4.1 Alineamiento estratégico total.

Desde su lanzamiento, en 1992, el Balanced Scored Card ha evolucionado hasta convertirse en la piedra angular de un sistema sofisticado para gestionar la ejecución de la estrategia y en los procesos de asignaciones internacionales ha sido de gran utilidad. La efectividad del enfoque de este modelo deriva de dos capacidades simples que lo caracterizan:

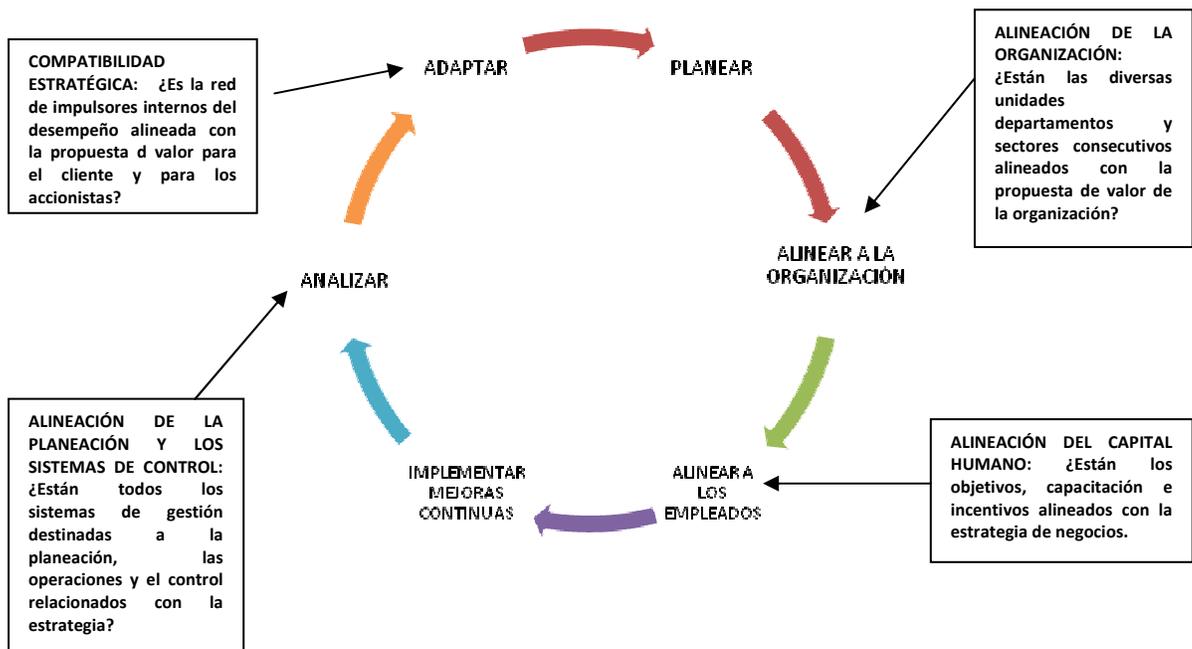
1. La capacidad para describir con claridad la estrategia (aporte de los mapas estratégicos).
2. La capacidad para relacionar la estrategia con el sistema de gestión (aporte global del modelo).

El resultado neto es la capacidad para alinear todas las unidades, procesos y sistemas de una organización con su estrategia. El enfoque del Balanced Scored Card, agrega varias características importantes al ciclo clásico de gestión en el proceso de asignación de profesionales expatriados <<planificar-hacer-verificar-actuar>> es decir, el proceso de búsqueda de objetivos, incorporado por W. Edwards Deming, en su estudio Quality, Productivity and Competitive Position al movimiento de calidad.

- Se identifica explícitamente la estrategia como el punto central del sistema de gestión de expatriación (en oposición a la calidad).
- Se identifica el alineamiento como un componente explícito del proceso de gestión de expatriados. La ejecución de la estrategia requiere del más alto nivel de integración y trabajo en equipo entre las unidades y los procesos organizativos.
- El liderazgo de los directivos, es una condición necesaria para una ejecución exitosa de la estrategia de expatriación. Además, la gestión de la estrategia, es sinónimo de gestión del cambio. Sin este liderazgo, el cambio constructivo es imposible.

Lo fundamental, es que la estrategia es el centro del sistema de gestión de expatriados. Una vez que ésta ha sido claramente definida, es posible diseñar todos los componentes del proceso de gestión para crear alineamiento a lo largo de las distintas etapas del proceso de asignación internacional en sí.

FIGURA N° 1
ESTRATEGIA



Tal como se expresa en el gráfico, el alineamiento tiene cuatro componentes fundamentales: compatibilidad estratégica, el alineamiento de la organización, del capital humano y de los sistemas de planificación y control.

2.4.2 Como alinear el capital humano.

Para garantizar el éxito de los programas de alineamiento para los profesionales expatriados, es indispensable que estos profesionales asuman el compromiso personal de ayudar a la organización y a la unidad a la que pertenecen a alcanzar los objetivos estratégicos. El proceso de alineación de capital humano y sobre todo en lo que se refiere a expatriados, debe ser capaz de obtener el compromiso de todos los empleados, no sólo de los expatriados, hacia la implantación exitosa de la estrategia de alineación.

Los psicólogos han identificado dos fuerzas fundamentales para motivar a la gente: La *motivación intrínseca*, la cual se da cuando los profesionales participan en una actividad propuesta por la organización, por impulso propio. La realización de esa actividad les proporciona placer; contribuye a su satisfacción y genera resultados que la gente valora. Por otra parte, la motivación extrínseca, surge ya sea a través de los incentivos propios de las recompensas externas, o de la necesidad o temor de evitar consecuencias negativas: las recompensas positivas incluyen los elogios, ascensos e incentivos financieros. La amenaza de sufrir consecuencias negativas también puede ser un factor de motivación; los expatriados se esforzarán por evitar las críticas de un superior, la pérdida de prestigio por no cumplir con una meta pública, o la pérdida del cargo o incluso del empleo.

La motivación intrínseca suele estar asociada con individuos que se orientan a resolver problemas de manera creativa y emprendedora. Si se compara a los expatriados intrínsecamente motivados, con aquellos que se sienten motivados sólo por recompensas o consecuencias extrínsecas, los primeros consideran una gama más amplia de posibilidades, exploran más opciones, comparten más el conocimiento con sus compañeros de trabajo y prestan más atención a las complejidades, inconsistencias y consecuencias a largo plazo de su entorno. La motivación extrínseca enfoca a los expatriados

en las acciones destinadas a alcanzar una recompensa o evitar un castigo.

Los expatriados que sienten esta motivación suelen no cuestionar los indicadores utilizados para evaluar su desempeño. Se supone, que los directores de más alto nivel han incorporado los indicadores correctos y que su tarea es hacerlos avanzar en la dirección deseada y lograr las metas que los directores definieron para esos indicadores.

Aunque los psicólogos suelen defender los beneficios de la motivación intrínseca, sobre la extrínseca, las empresas han descubierto que ambas fuerzas motivadoras son complementarias y no compiten entre sí. De hecho, las compañías con mejor desempeño utilizan ambas para alinear a sus expatriados con el éxito organizativo.

2.5 Resiliencia.

La resiliencia, es la capacidad de una persona o un grupo de personas, para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves, en otras palabras, la resiliencia es la capacidad de prevalecer, crecer, ser fuerte y triunfar a pesar de las adversidades. Caracterizada a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgos, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos. En la actualidad, la deducción más importante que se desprende de las investigaciones sobre resiliencia es la formación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su identidad, que puedan que puedan tomar decisiones, establecer metas y creer en un futuro mejor, satisfacer sus necesidades básicas de afecto, relación, respeto, metas, poder y significado, constituyéndose en personas productivas, felices y saludables.

Según el paradigma contemporáneo la activación de la resiliencia congrega varios saberes en una prospectiva multi/interdisciplinaria: áreas de

la salud (Enfermería, Odontología, Medicina, Bacteriología, Terapistas Ocupacionales, etc.

Economía: cuando se plantea como estrategia contra la pobreza y en la búsqueda de mejorar o mantener adecuados niveles de vida. Antropología: recoge las tradiciones ancestrales de las comunidades latinas y preserva lo autóctono de las costumbres comunitarias, étnicas y regionales. Biología: propugna por las relaciones ecosistémicas, la armonía entre el hombre y la naturaleza para enfrentar la adversidad. Sociología: asume las estructuras y funciones sociales, que generan o coadyuvan en las disfunciones. Derecho: reconoce la legislación que vela por la protección y divulgación de los derechos humanos de primer y segundo orden.

La resiliencia se sitúa en una corriente de psicología positiva y dinámica de fomento de la salud mental y parece una realidad confirmada por el testimonio de muchísimas personas que aun habiendo vivido una situación traumática, han conseguido encajarla y seguir desenvolviéndose y viviendo, incluso, en un nivel superior, como si el trauma vivido y asumido hubiera desarrollado en ellos recursos latentes e insospechados. Aunque mucho tiempo las respuestas de resiliencia han sido consideradas como inusuales e incluso patológicas por los expertos, la literatura científica actual demuestra de forma contundente que la resiliencia es una respuesta común y su aparición no indica patología. Sino un ajuste saludable a la adversidad.

Resiliencia es la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.

Una organización resiliente es capaz de prever escenarios probables que podrían presentarse y tener efectos dañinos en las operaciones de la organización. Las organizaciones resilientes hacen grandes esfuerzos para estar preparadas para lo mejor, pero también para lo peor. Son contextos donde se nutre y se fomenta el aprendizaje organizacional interno y externo.

La combinación de talento personal y contar con un ambiente de trabajo proclive, junto con un enfoque balanceado para manejar el conocimiento tácito y explícito, las convierte en verdaderas organizaciones que aprenden.

Las organizaciones resilientes creen que teniendo su propósito estratégico claro, independientemente de situaciones adversas o el daño causado, se pueden recuperar restaurando con rapidez la capacidad operativa y comercial. Las personas y organizaciones resilientes están atentas a cambios en su entorno competitivo y son conscientes de que pueden ocurrir errores en sus sistemas, por lo que están buscando continuamente mecanismos para mejorar la fiabilidad de las operaciones en cada sección de la organización.

2.5.1 Antecedentes sobre resiliencia.

El concepto de personalidad resiliente, aparece por primera vez en la literatura científica, en 1972, en relación a la idea de protección frente a los estresores. Son Kobasa y Maddi, los autores que desarrollan el concepto, a través del estudio de aquellas personas que ante hechos vitales negativos parecían tener unas características de personalidad que les protegían.

Así, se ha establecido que las personas resilientes tienen un gran sentido del compromiso, una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos y están más abiertos a los cambios en la vida, a la vez que tienden a interpretar las experiencias estresantes y dolorosas como una parte más de la existencia. En general, se considera que es un constructo multifactorial con tres componentes principales: compromiso, control y reto.

2.5.2 ¿Por qué es importante la resiliencia?

El mundo de las organizaciones y empresas se está volviendo rápidamente más interconectado, impredecible y volátil, y, a su vez, las consecuencias de los eventos externos tienen mayor impacto y trascendencia. Si se responde demasiado tarde o de manera inapropiada, más que nunca, se pone en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Hay varios fenómenos que deben ser considerados por los ejecutivos y gerentes en su actividad de planificación estratégica:

- **Cambio más rápido y multifacético.** Los negocios actuales son afectados por cambios en su contexto político y social.
- **Cambios ambientales.** Los cambios ambientales, como por ejemplo el calentamiento global, se están convirtiendo en una gran amenaza para cada vez más sectores, lejos de los tradicionalmente ligados al medio natural.
- **Las fusiones y adquisiciones a gran escala.** Las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso, algunas concentran recursos productivos y financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto (PIB) de algunos países.
- **Transiciones de carreras más rápidas.** Los individuos dentro de las organizaciones se acomodan cada vez menos, y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. Las personas están cambiando más a menudo sus roles dentro de una organización y trabajando en más número de compañías que en décadas pasadas.
- **Avances sin precedente en tecnologías de información.** Las nuevas tecnologías de la información (TI) están creando nuevos canales de comunicación; cambiando los patrones de conducta de los

consumidores y creando nuevas formas de establecer contactos y generar redes.

- **Tomar acción respecto a la resiliencia organizacional.** La clave para desarrollar la resiliencia organizacional es hacer de la capacidad de adaptarse y recuperarse algo intrínseco a la empresa. De esta forma, se vuelve dinámica, autorganizada y profundamente arraigada en las operaciones cotidianas de la organización, así como también en la forma en la que ésta hace negocios.
- **Diseño de sistemas resilientes.** Un mecanismo adecuado para desarrollar resiliencia es adoptar un enfoque sistémico, que enfatice la resiliencia como una propiedad orgánica e inherente de la organización, y no como un objetivo o meta abstracta. Por lo general, los sistemas resilientes se configuran con unidades descentralizadas, pero interconectadas, que intercambian información de forma regular. El enfoque sistémico enfatiza la resiliencia como propiedad de los sistemas técnicos, organizativos y sociales.

2.5.3 Modelo abatir y los niveles de transformación resiliente.

El modelo A.B.A.T.I.R., debe su nombre a las siglas de cada uno de los elementos que componen el modelo: **A**lcance, **B**alance, **A**utocontrol, **T**emporalidad, **I**nterpretación y **R**elación. Cada elemento es considerado un nivel de transformación resiliente, y cada nivel contiene una serie de competencias, actitudes y habilidades, que debe poseer la persona resiliente.

FIGURA N° 2
MODELO ABATIR



Nivel 1. Alcance:

Esta cualidad presente en los individuos, y específicamente en el perfil de los profesionales expatriados, establece Stoltz (2003) determina el grado en el cuál éstos permiten que la adversidad en un área cualquiera de su vida trascienda en las otras diferentes áreas. Es decir, como pudiese influir la presencia de una adversidad en el área laboral sobre su entorno laboral, su entorno familiar o en su salud. A través del alcance, se puede determinar que tan grande el profesional expatriado percibe el problema o su tamaño aparente.

En otras palabras, entre más grande sea la percepción de la adversidad, mayor será su potencial para producir miedo, impotencia, apatía e inacción. Para Stoltz (2003), el alcance, determina el nivel de patrimonio emocional comprometido, disminuido o dañado por una adversidad, esta dimensión define que tan lejos un evento adverso, afecta otras áreas del entorno del expatriado.

Nivel 2. Balance:

La totalidad de los estudios realizados en resiliencia, ha concluido que existe una suma de conductas, y actitudes presentes en las personas resilientes. Esta sumatoria de conductas y actitudes es considerada en dichas investigaciones como el balance. En tal caso, las primeras conductas a las que se puede hacer referencia son tomadas de investigaciones realizadas por Cyrulnik (2001), en ellas ha encontrado que la actitud, es una característica común de los comportamientos y el temperamento de los profesionales resilientes, además de evidenciar que estos profesionales, se muestran la mayor parte de tiempo de buen humor, son creativos y se relacionan bien.

Otra actitud importante de los profesionales resilientes, afirma Siebert (2005), es la esperanza. Desde la antigüedad, la gente ha reconocido que el espíritu de la esperanza les ayuda a soportar momentos de gran sufrimiento, enfermedades, desastres, pérdida y dolor. Esto tiene su razón de ser, actualmente se sabe que los sentimientos positivos aumentan las funciones del sistema inmunitario y mejoran la curación.

Siebert (2005), afirma que algunas personas tienen un defecto sinérgico estén donde estén. Cuando están presentes las cosas funcionan mejor para todos. Las personas resilientes interactúan con los demás de una manera sinérgica. Hacen que las cosas salgan mejor para todos. En momentos de crisis y de cambio proporcionan seguridad y estabilidad.

Nivel 3. Autocontrol:

Autores como Stoltz (2003) lo denominan simplemente control, y éste lo define como la forma que tiene un individuo de reaccionar ante una situación adversa. Esta característica de las personas resilientes, afirma Maddi y Khoshaba (2005), permite al profesional expatriado transformar los problemas e influenciar positivamente sus resultados, encontrando las soluciones más adecuadas, en vez de sucumbir al mismo o dejarse llevar por la pasividad, sin tomar las acciones necesarias. Stoltz (2003) considera que los expatriados con mayor control sobre las situaciones tienen mucho más dominio emocional, son capaces de tomar, pensar, manejar, y aún optimizar, su relación en el preciso momento cuando la adversidad ataca.

La cualidad de autocontrol, es característica de profesionales expatriados auto eficaces, seguros de sí mismos, difícilmente influenciados lo que hace que optimicen su potencial humano aún, en las más difíciles y adversas circunstancias, incluso al disponer de pocos recursos de afrontamiento, pero lo son eficientemente utilizados.

Nivel 4. Temporalidad:

Esta investigación la define como el sistema de creencias de los individuos u organizaciones, el cual permite percibir una relación entre cuánto durará la adversidad y cuánto se puede resistir. Stoltz (2003) denomina esta característica como duración, él expresa que la duración determina la percepción del expatriado acerca del tiempo que la situación adversa durará, o el aguantará. Esta dimensión afecta la esperanza, agilidad, optimismo y la solución de los problemas. De tal manera, los profesionales resilientes

consideran que la situación adversa va a durar muy poco, tienen la esperanza de salir adelante en menos tiempo, son personas muy optimistas cuyas creencias les permiten ver la adversidad desde el punto de vista de ser algo momentáneo.

Nivel 5. Interpretación:

En este nivel se estudia la capacidad que tienen los profesionales expatriados u organizaciones de interpretar los hechos presentes y la forma de darle sentido a estos. Vanistendael (2003) sostiene que los profesionales que ven un propósito y una coherencia a lo que sucede en su vida, muestran más resiliencia que otros. Este sentido puede tomar la forma de una fe religiosa o no, es decir, los seres humanos necesitan tener un norte para poder salir adelante sin que las dificultades los dobleguen. Para muchas personas, es importante sentirse útil de alguna manera, hay algunos que necesitan poder aportar su contribución a la vida.

Por otro lado, Cyrulnik (2003), además de estar de acuerdo en que los individuos deben encontrar un sentido a su vida, habla de una característica muy interesante en torno a esto, que es la interpretación de la realidad. Algunas personas pueden reescribir su historia para alcanzar su salud o su supervivencia psíquica. El mismo autor a través de sus investigaciones, ha descubierto que los profesionales que atraviesan por dificultades, recurren a los sueños y reinventan sus historias para poder salir de la adversidad. Es fundamental que los individuos reorganicen sus representaciones de la realidad y las conviertan en una interpretación que les resulte íntimamente aceptable.

Asimismo Brooks y Goldstein (2004), sostienen que para ser resiliente los individuos deben reconocer si están descontentos con ciertos aspectos

de su vida, así como también tomar conciencia de los pensamientos o conductas que los llevan a la frustración, rabia e infelicidad. Entonces es responsabilidad de ellos tomar la iniciativa para reescribir los aspectos negativos que sostienen estas situaciones.

Nivel 6. Relación:

Este nivel a diferencia de los primeros se considera un nivel extrínseco, ya que a diferencia de los primeros, en éste se hace necesaria la aparición de fuentes externas al individuo o a la organización. Autores como Vanistendael (2003) y Cyrulnik (2003) consideran que uno de los factores comunes principales entre los expatriados que han salido adelante en un proceso de resiliencia es la relación entre éstos y su entorno social, es aquí donde entran las amistades, los compañeros, la familia y los hijos todo esto puede contribuir a dar sentido a una vida más aún si las relaciones son constructivas.

El autor que sustenta esta teoría y quien más ha investigado su importancia es Boris Cyrulnik, a través del término “tutores de resiliencia”. Cyrulnik (2003) los define como las personas que ayudan a retomar el camino después de un adversidad, ayudando, apoyando y sirviendo de modelo. A veces este tutor de resiliencia no se da cuenta, que juega este papel. Después de todo para él o para ella puede tratarse de una simple amistad, o de un lazo familiar. Sostiene, que un tutor de resiliencia en muchos casos puede ser un comentario realizado por un desconocido, una película, una obra de arte, una canción, o cualquier evento que impacte positivamente en el individuo. En otras palabras, la relación es el nivel, donde en entorno social juega un papel fundamental para la construcción de las personalidades resilientes.

Siebert (2005), sostiene que la forma de dar soporte social en un proceso resiliente, es a través de empatía, expresando simpatía y comprensión por el dolor o la pena en que está inmersa la persona en este momento. Esto ayuda a que la persona tolere de mejor forma la situación, así como también cuando se le muestra a la persona aprecio y se le comunica que se tiene fe en que ella puede salir adelante.

Desde el punto de vista organizacional un tutor de resiliencia viene a ser la figura de Coaching¹², asesor o mentor. Estos tutores tienen como función principal develar en las organizaciones el potencial que yace escondido. Muchas veces con simples preguntas estratégicas permiten que la organización se embarque en un proceso de comunicación de alto nivel, el cual crea una nueva información y descubre las expectativas más profundas. Las preguntas pueden transformar organizaciones y su cultura, además pueden abrir muchas opciones para llegar a soluciones inesperadas. De esta manera, lo que parecía inmutable puede transformarse de la mejor manera.

2.5.4 Métodos de medición de la resiliencia.

Resulta prioritario identificar las posibles formas de medición y evaluación de este constructo, con la finalidad de medir el impacto y la eficacia de los programas de intervención. En tal sentido, en la actualidad, se dispone de varios métodos para lograrlo. Al respecto Luthar & Cushing, han realizado una descripción de ellos, citados por Infante (2002), los cuales se detallan a continuación:

¹² Coaching: es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

1. Medición de adversidad:

A través de este tipo de medición es posible distinguir tres formas diferentes de medir la adversidad o el riesgo:

- a) **Medición de riesgo a través de múltiples factores:** este tipo de medición se caracteriza por medir diferentes factores en un solo instrumento. Generalmente el instrumento es una escala de eventos de vida negativos, donde el individuo debe especificar aquellos eventos que han estado presentes, como por ejemplo: Separación de los padres, enfermedad mental de los padres, experiencia de guerra, entre otros.
- b) **Situación de vida específica:** la naturaleza del riesgo está determinada por aquello que la sociedad, los individuos o los investigadores han considerado una situación de vida estresante. Por ejemplo, la experiencia de un desastre natural o la muerte de un familiar. Ambas situaciones han demostrado afectar al individuo haciéndole más vulnerable al estrés, por lo tanto más vulnerable a otros factores de riesgo. La dificultad de considerar situaciones de vida como eventos estresantes para medir resiliencia, consiste en discriminar aquellos factores que tienen relación directa con el riesgo (factores proximales) versus aquellos factores que pueden estar mediando entre el riesgo y el resultado esperado (factores distales)
- c) **Constelación de múltiples riesgos:** refleja las complejidades del mundo real ya que se considera la interacción entre los factores provenientes de los niveles s: social, comunitario, familiar e individual simultáneamente y cómo esta interacción influencia el desarrollo humano y la superación de la adversidad. La constelación de múltiples riesgos es un mapeo

de las fuentes de adversidad a las cuales se les asigna un puntaje determinado.

2. Medición de adaptación positiva:

En este tipo de medición, las estrategias son similares a las utilizadas para medir la adversidad, lo que cambia es la forma en que se operacionaliza el constructo.

- a) **Adaptación según factores múltiples:** este método mide la adaptación en base al logro de metas de acuerdo a la etapa de desarrollo de la persona. Se dice que son factores múltiples ya que se les pregunta a los profesores, padres y amigos, además de un test específico, para medir la conducta que va a determinar la adaptación positiva. En cada comunidad el foco de lo que se definirá como adaptación positiva varía, pero lo importante es que está relacionado con la definición de riesgo.
- b) **Ausencia de desajuste:** este tipo de medición se utiliza en investigaciones de resiliencia en personas con serios riesgos de psicopatología. Los instrumentos utilizados son generalmente cuestionarios clínicos para identificar desordenes psiquiátricos. Aún cuando generalmente la resiliencia es asociada con la presencia de competencia a pesar de la adversidad, en este caso, el énfasis está en la superación de la adversidad y el no presentar sintomatología. Esta forma de medición es restringida a aquellos casos de extremo riesgo y generalmente en el área clínica.
- c) **Constelación de adaptación:** es otra metodología de medición de la adaptación positiva que está basada en diferentes conductas o tipos de adaptación. Los índices elegidos tienen

relación directa con el modelo teórico, que generalmente se basan en teorías del desarrollo. Este método incorpora puntajes de pruebas y escalas, más opiniones de otras personas. Por ejemplo, una adaptación positiva en la escuela, se mide en función de la obtención de buenas calificaciones y adecuada disciplina en la clase, además de entrevistas a compañeros y padres.

3. Medición del proceso de resiliencia:

En este caso, se refiere a la unión crítica entre adversidad y adaptación positiva. Los dos modelos que intentan evaluar el proceso son:

- a. **Modelos basados en variables:** parte de un análisis estadístico que indaga las conexiones entre variables de riesgo o adversidad, resultados esperados y factores protectores que pueden compensar o proteger los efectos de riesgo. Este modelo permite reproducir aquellos patrones o interacciones que demostraron ser exitosos en la adaptación resiliente.
- b) **Modelo basado en individuos:** esta forma de medición compara individuos a lo largo del tiempo. Se pregunta qué diferencia existe entre niños resilientes y no resilientes a lo largo de su vida o en alguna tarea en particular. Este enfoque pretende capturar interacciones entre factores que ocurren en forma natural y plantear hipótesis respecto a que fue lo que causó la diferencia en el resultado de la adaptación.

El tema de las asignaciones internacionales es un tema complejo y en la actualidad está dando mucho de que hablar, sobre todo por la complejidad de todo lo que viene implícito en dicho proceso de asignación internacional.

Estudios previos los cuales han servido de referencia para el presente trabajo de investigación, como los propuestos por la consultora Price Waterhouse Coopers, el estudio del profesor Sandalio Gómez, y el de la consultora Merce Human Resource Consulting, los cuales han evaluado en detalle, aquellos aspectos claves específicamente referidos a las capacidades que debe poseer un profesional expatriado, que de una u otra forma si no son manejados de forma correcta pueden afectar el proceso de expatriación, y a su vez, dichos estudios han sentado las bases metodológicas al presente trabajo de investigación titulado. Cómo ser expatriado y alinearse culturalmente a la organización y al país , esperando a su vez, que el presente trabajo pueda contribuir a estudios futuros donde se puedan mostrar las capacidades que componen los tres planos que debe manejar el profesional expatriado y su incidencia en el éxito ó el fracaso de las asignaciones internacionales.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL.

3.1 Muestra de las empresas participantes

1. BAXTER DE MÉXICO (6)
2. OWENS-ILLINOIS AMÉRICA LATINA (3)
3. LABORATORIOS ROCHE (2)
4. TELEFÓNICA MOVISTAR (2)
5. DIGITEL (4)
6. LEO BURNETT MÉXICO (1)
7. SAP CONSULTORES (2)
8. CESTA TICKETS ACCORR (ENRED) (6)
9. BANCOLOMBIA (1)
10. BANESCO (1)
11. BENEFICS MEDICS INTERNATIONAL BMI (1)
12. PROTER AND GAMBLE (3)
13. CAMARA ANDINA DE FOMENTO (2)
14. CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA (1)
15. BIOSNET (1)
16. RON SANTA TERESA (2)

17.CRITERIO INTEGRAL CONSULTORES (1)

18.CLIPCA (2)

19. IBM (4)

20.NOKIA SIEMENS (1)

21.SENIAT (3)

Sectores de las empresas participantes

1. Equipos Médicos (1)

2. Químico y químico de gran consumo (3)

3. Telecomunicaciones, hardware (5)

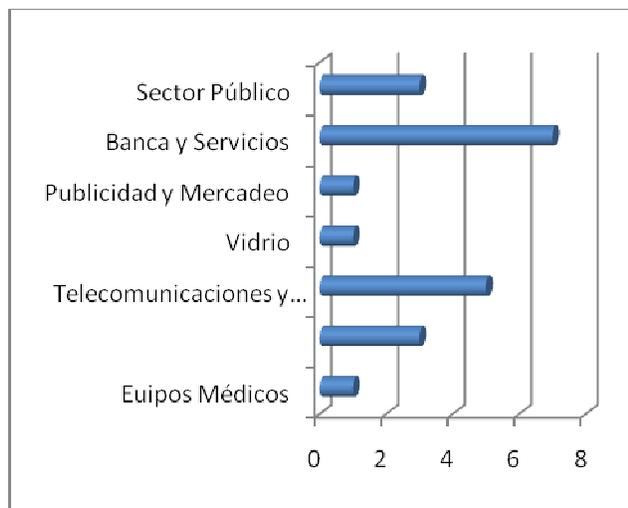
4. Vidrio (1)

5. Publicidad y Mercadeo (1)

6. Banca y Servicios (7)

7. Sector Público (3)

FIGURA N° 3
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTORES AL CUAL PERTENECEN



3.2 Reseña histórica Baxter.

Hoy en día, Baxter es líder mundial en el desarrollo y fabricación de sistemas para el tratamiento de enfermedades renales, cardíacas, medicina de transfusión, productos intravenosos y equipos para hospitales. Su innovación y talento han contribuido notablemente al desarrollo médico de nuestro siglo.

Visión General

Baxter Healthcare Corporation, asiste a los profesionales en el cuidado de la salud y sus pacientes con tratamientos para condiciones críticas como el cáncer, hemofilia, desórdenes inmunológicos, insuficiencia renal y otros padecimientos. La compañía aplica su experiencia en dispositivos médicos y productos farmacéuticos y biotecnología para hacer una diferencia

significativa en la vida de los pacientes. Baxter opera en tres segmentos, Medication Delivery, Biociencias y Renal.

Baxter es un importante empleador y contribuye con la estabilidad económica y el crecimiento de las ciudades donde mantiene operaciones beneficiando a miles de familias mexicanas. En México, las oficinas corporativas de Baxter están localizadas en la ciudad de México y cuenta con dos plantas de manufactura en Cuernavaca, Morelos y Atlacomulco, Estado de México. En México se fabrican soluciones para diálisis peritoneal, soluciones intravenosas y dispositivos para la administración de las soluciones.

El 80% de los productos manufacturados en México son para consumo nacional. Además, Baxter mantiene una fuerza de ventas, un centro y equipo de servicio técnico y una red de distribución a través de todo el territorio nacional.

Baxter cuenta con diez centros de distribución en las principales ciudades de México como: Distrito Federal, Monterrey, Hermosillo, Chihuahua, Querétaro, Cuernavaca, Veracruz, Mérida, Villahermosa y Guadalajara.

Cada día sus productos y servicios ayudan en el tratamiento de miles de personas en México que padecen alguna condición crítica. Baxter también manufactura productos para Asia Pacífico, Europa y Centro y Sudamérica.

FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS.

Visión

Como una de las compañías más respetadas en el cuidado de la salud, tiene el compromiso de ser:

- Reconocidos y confiables a nivel mundial.
- Los mejores socios en la mejora de la calidad y el acceso al cuidado de la salud.
- Innovadores en ciencia y tecnología.
- Líderes en nuestros mercados.
- Una inversión de alta calidad.
- Un lugar satisfactorio para trabajar y desarrollarse.
- Miembros socialmente responsables en nuestras comunidades.

3.3 Owens-Illinois de Venezuela.

Líder mundial en la fabricación de envases de vidrio para bebidas, alimentos variados, colados, salsas, farmacéuticos y cosméticos. En Owens-Illinois de Venezuela estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros trabajadores y sus familiares, de la comunidad donde operamos y con la protección y cuidado del medio ambiente. Para ello establecemos relaciones estratégicas con organizaciones públicas y privadas, en el marco de una visión compartida del desarrollo sustentable.

Owens-Illinois de Venezuela C.A. Misión

Tiene como Misión satisfacer las necesidades de sus Clientes comprometidos a fabricar Productos de Calidad Mundial, con un servicio óptimo.

Visión:

Es una empresa de avanzada tecnología y alto desempeño, comprometida a superar las necesidades de sus clientes, Nacionales e Internacionales, dedicada a fortalecer su posición de liderazgo con productos de calidad a precios competitivos estableciendo alianzas estratégicas con el firme propósito de alcanzar un alto nivel de confianza y crecimiento mutuo.

¿Quiénes Somos?

La Cámara de la Industria del Vidrio, Cerámica, Refractarios e Industrias Afines, CINVICRE es un organismo que agrupa sectores variados en sus procesos y productos, pero homogéneos y compactos en sus propósitos de continuar avanzando en el desarrollo de este sector industrial.

Estos propósitos se traducen en objetivos comunes:

- En el estímulo de la capacidad de respuesta ante los problemas nacionales e internacionales.
- Apoyo a las acciones -tanto gubernamentales como del sector privado- para el desarrollo y progreso de sus industrias.
- Promover la capacitación de sus recursos humanos mediante talleres, seminarios y conferencias.

Agrupa un sector económico relevante dentro del ámbito industrial del país. Cinvicre fue fundada en el año 1966 y durante sus 40 años de existencia, ha desempeñado una función gremial en disímiles y exigentes momentos tanto en el orden económico como social.

CINVICRE está conformada por Socios Activos y Socios Afiliados:

Socios Activos:

- Fabricantes de Productos de Vidrio

- Procesadores de Vidrio
- Fabricantes y Productores de Fibra de Vidrio
- Productores de Ampollas y Viales
- Fabricantes de Vajillas
- Fabricantes de Productos de Cerámica
- Fabricantes de Productos Refractarios
- Materias Primas Minerales

Socios Afiliados:

- Organismos e Instituciones

Representa virtualmente a la totalidad de las empresas del sector en Venezuela.

Ha orientado sus acciones hacia la materialización de un nutrido conjunto de actividades que permiten profundizar su papel de canal de comunicación entre sus miembros y los organismos públicos y privados.

Misión

Es una organización gremial sin fines de lucro, al servicio de sus miembros, de ámbito nacional y de naturaleza industrial, que tiene como objetivo contribuir al crecimiento y a la competitividad de la industria manufacturera del vidrio, cerámica, refractarios e industrias afines y por ende al desarrollo económico y social del país, mediante la promoción de acciones que coadyuven a los intereses de sus miembros, dentro de los principios de la empresa privada y la libre competencia.

Visión

Hacer de CINVICRE una Cámara con cultura de excelencia profesional, cohesionada e influyente en el ámbito nacional, generadora de servicios con eficiencia y calidad en las áreas de capacitación tecnológica, asesorías, fuente de información confiable y actividades que motiven y satisfagan los intereses y necesidades de sus miembros.

Objetivos Generales

- Mantener una estructura organizativa eficiente, con recursos humanos calificados.
- Fortalecer la solidaridad del gremio, manteniendo una actitud proactiva y dándole el apoyo que requiera.
- Fortalecer las bases de la cámara, mediante un compromiso de acción conjunta y comprometida entre el empresariado y la sociedad, buscando convertirla en una estructura modernizada, más protagónica, combativa y promotora del desarrollo de los sectores y regiones en los cuales les toca actuar de acuerdo a sus estatutos.
- Promover objetivos concretos, lo suficientemente ambiciosos para inducir cambios; pero lo suficientemente realistas para lograrlos en un período razonable.
- Mantener una actitud proactiva de aportes permanentes, de soluciones concretas a los problemas relacionados con su actividad y que aquejan a la sociedad; sea esto a nivel municipal, estatal o nacional.
- Pensar y actuar con esquemas de valores universales, rescatando y fortaleciendo lo perdurable de la memoria, dando paso a nuevas

maneras de dirigir y desarrollar la cámara, asumiendo más riesgos como fuentes de crecimiento, buscando y aprovechando oportunidades.

Objetivos Específicos

- Mantener una estructura organizativa eficiente, con recursos humanos calificados.
- Fortalecer la solidaridad del gremio, manteniendo una actitud proactiva y apoyar a la industria en el desarrollo sostenido de la competitividad.

3.4 Reseña histórica de roche.

Roche en el Mundo

F. Hoffmann-La Roche AG., conocida simplemente como Roche, es una empresa internacional que se dedica a la salud del hombre. Fue fundada en 1896, en Basilea Suiza, por Fritz Hoffmann (1868-1920), juntamente con su esposa, Adèle La Roche, que identificaron entre la clase médica y la población una necesidad creciente de medicamentos de alta calidad, con niveles constantes de eficacia terapéutica y excelente confianza.

Para el desarrollo de nuevas sustancias activas y productos cada vez más eficaces, Fritz Hoffmann estableció, inmediatamente de inicio, una sólida orientación para investigaciones y firmó estrecha cooperación con profesores universitarios de Medicina y Farmacia, lo que resultó en el descubrimiento de las primeras drogas revolucionarias del inicio del siglo.

Basándose en la ética y encaminado esencialmente para la investigación de nuevas y más seguras drogas, F. Hoffmann fue

estableciendo y conquistando nuevos conocimientos sobre áreas fundamentales de la salud. Esa orientación persiste hasta hoy, con la inversión del 18% de la facturación anual de la empresa en investigaciones y desarrollo.

Misión

La misión de Roche como empresa líder en el campo de la salud es crear, producir y comercializar soluciones innovadoras de alta calidad para satisfacer necesidades médicas no cubiertas. Con más de 10 mil científicos alrededor del mundo, dedicados a desarrollar nuevas soluciones para el cuidado de la salud en áreas terapéuticas cruciales, cada año se invierte alrededor del 18% de los ingresos en investigación y desarrollo de nuevos productos, lo que se traduce en un aproximado de 4 mil millones de dólares anuales.

Roche México aporta a la demanda nacional más de 60 productos farmacéuticos en diferentes presentaciones, según las necesidades de los pacientes, todo lo cual suma 120 opciones de productos de alta calidad y probada eficacia en sus aplicaciones.

Actualmente su participación abarca 46 clases terapéuticas, en 11 de las cuales es líder del mercado: oncología, hematología, trasplantes, VIH-SIDA, analgésicos, antibióticos, antidiabéticos, anestésicos, hipnóticos y sedantes, antidotos anticoagulantes y dermatológicos.

El objetivo de Roche es desarrollar a futuro medicamentos que contribuyan a la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, a fin de incrementar y preservar el bienestar y la calidad de vida.

Historia de los productos Roche

- 1896 Fundación de la F. Hoffman La Roche AG., a partir de la percepción de sus fundadores, Fritz Hoffman y Adèle La Roche, de la necesidad de medicamentos de calidad, eficaces y confiables.
- 1933-47 Investigadores desarrollaron la primera síntesis industrial de VITAMINA A, C y E.
- 1950 Descubrimiento y Desarrollo de "benzodiazepínico", creado una nueva era en psicofarmacología.
- 1962 Lanzamiento del Fluoracil, primera droga anti cáncer de Roche.
- 1968 Fundación del Instituto Roche de Biología Molecular, en Nutley.
- 1968 Estudio vitamínico para retinóides, generando la producción de productos como Aiol® (Tretinain) (1973), Tasmaderm® (Matretinida) (1981), Tigason® (Matretinida) y Roacutan® (Isotretinoína) (1982) y Neotigason® (1988). Medicamentos para enfermedades de piel.
- 1973 Presentación de Madopar® (Levodopa), medicamento contra la enfermedad de Parkinson.
- 1975 Primera producción de los anticuerpos monoclonais.
- 1975 Interferon alfa es obtenido a través de extractos de células.
- 1976 Herbert Boyer y Robert Swanson fundaron Genentech, primera compañía biotecnológica.
- 1978 Proteína de interferón alfa pura es aislada por los científicos de Roche. Genentech y Roche iniciaron una asociación para producir "interferón alfa" en un proceso de biotecnología (ingeniería genética).

- 1984 Niels Kaj Jerne y Georges Köhler reciben el Premio Nobel De Medicina. Ambos realizaban sus estudios en el Instituto de Inmunología de Basilea, que es mantenido por Roche desde su fundación, en 1968.
- 1986 Primer producto en el mercado hecho por el proceso de ingeniería genética: Royeron A (Interferón alfa2a).
- 1987 Susumu Tonegawa, que trabajó en el Instituto de Inmunología de Basilea de 1972 a 1981, recibe el Premio Nóbel de Medicina.
- 1990 Roche se hace socia mayoritaria de la Genentech
- 1991 Los científicos de Roche adquieren los derechos de la técnica de reacción en cadena del polymerase (PCR) y la hace disponible para uso industrial.
- 1995 Científicos de Roche descubrieron una nueva clase terapéutica: inhibidores de protease para el tratamiento del SIDA.
- 1997 Lanzamiento del anticuerpo monoclonal humanizado Mabthera (Rituximabe).
- 1999 Lanzamiento de Herceptin® (Trastuzumabe), medicamento para el tratamiento del cáncer de mama.
- 2001 Lanzamiento de Pegasys® (Alfapeginterferona 2a), medicamento para el tratamiento de la hepatitis C.
- 2002 Venta de Vitaminas y Química Fina para DMS, completada en 2003.
- 2003 Lanzamiento de Ibondranato, medicamento para el tratamiento de la osteoporosis y cáncer.

3.5 Reseña histórica Movistar.

Movistar – Grupo Telefónica surge del acuerdo de adquisición de las operadoras de BellSouth y Telcel C.A., en Latinoamérica para el año 2004, destacando que la misma comenzó a formar parte del Grupo Telefónica Móviles, la cual gestiona las actividades de telefonía celular del Grupo Telefónica en todo el mundo.

El 6 de abril de 2005, Telefónica unifica su imagen comercial en los 13 países de Latinoamérica en los que opera, lo que constituye una operación sin precedentes en el mercado de las telecomunicaciones. Desde ese momento todos conocen la nueva marca comercial “Movistar”, imagen que destaca por ser innovadora, juvenil y alegre.

Luego el 20 de junio de 2006, la Junta General Ordinaria de Telefónica Móviles, S.A., en una reunión, aprueba el Proyecto de Fusión acordado con Telefónica, S.A., operación que contó con la aprobación del 99,9% de los votos en la Junta General del Grupo Telefónica y se le otorga más potencialidad a la empresa y a su marca comercial Movistar.

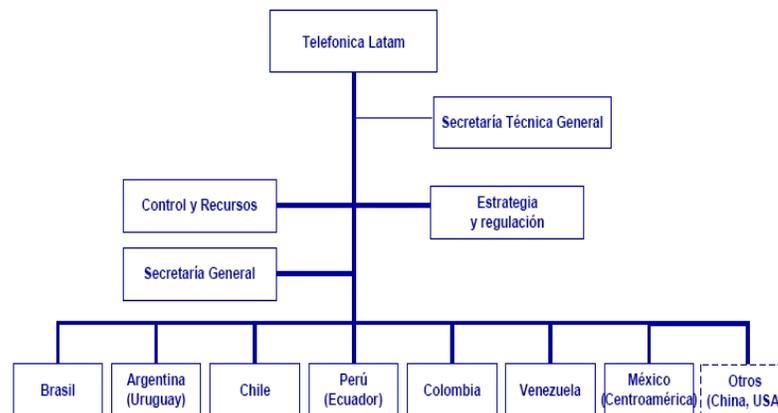
En Venezuela Movistar, brinda una gama de servicios, tanto para clientes personales como corporativos: telefonía celular, telefonía fija inalámbrica, telefonía pública, a través de los Centros de Conexiones que ofrecen variedad de servicios a todos los clientes, llamadas a larga distancia nacional e internacional, conexión a Internet, servicio de Redes Privadas y el portal Mipunto.com

Contando con una red completamente digital de más de 3.500 kilómetros, compuesta por sistemas de microondas, fibra óptica, el cable Panamericano, del cual son socios, y una estación terrena de acceso satelital, con el que se brinda una cobertura al 90% del territorio poblado del país.

Desde finales del 2006 Movistar realiza todo un despliegue en el país con el firme propósito de lanzar en el mes de febrero de 2007 su nueva tecnología GSM para ofrecer otra alternativa a sus clientes en equipos de última generación, contando ahora con GSM, red que brinda ventajas a los clientes en cuanto a la cantidad y diseños innovadores de terminales y Roaming internacional automático en más de 200 países, manteniendo a su vez la red CDMA en todo el territorio nacional, con el beneficio de la velocidad de conexión a Internet a través de EVDO.

En estos momentos se puede decir que Telefónica Venezuela, según los resultados del cierre del primer trimestre de 2007, tiene 9,1 millones de clientes demostrando su fortaleza en el mercado, su innovación y liderazgo.

FIGURA N° 4
ORGANIGRAMA DE MOVISTAR



Movistar Venezuela forma parte de uno de los mayores grupos de telecomunicaciones del mundo. Es la operadora filial de Telefónica que lidera el mercado de telefonía Celular venezolano con un paquete de clientes que superó los 8,8 millones al cierre del año 2006 y posee una posición de vanguardia en el lanzamiento de los productos y servicios, ubicando su sede

principal en la Av. Fco. de Miranda Torre Parque Canaima – Movistar Piso 6 Caracas, Venezuela.

El propósito de Movistar es el de ser reconocidos como un grupo que ofrece soluciones integradas a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones, móviles como fijas, de voz, de datos y de servicios; que está comprometido con sus grupos de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que opera.

Destacando que en Venezuela Movistar provee servicios de telefonía fija inalámbrica, larga distancia nacional e internacional, conexión a Internet, Redes Privadas, T-Motion y el portal mipunto.com. Así mismo, la compañía posee más de 608 mil clientes de telefonía fija residencial y corporativa, siendo la única alternativa frente a la competencia.

En el ámbito de la telefonía pública, los Centros de Conexiones han sido un excelente modelo de negocio y una alternativa de comunicación para la población. Para el cierre de febrero de 2.006 se contaba con un total de 1.040 Centros de Conexiones en todo el país, donde se atiende diariamente un promedio de mil personas al día. A ello se añaden 16.000 mil teléfonos públicos y semipúblicos, ubicados en lugares estratégicos para brindar comunicación a las personas que por allí transitan. La penetración de la telefonía móvil alcanza aproximadamente el 45% de la población, mientras que la red de distribución de tarjetas Telpago es una de las más grandes del país, con cerca de 40 mil puntos de venta, en toda Venezuela.

Productos y servicios

Movistar Venezuela está comprometida con sus clientes para brindarles los mejores productos y servicios en telecomunicaciones y

satisface sus necesidades de comunicación al día a día. Atendiendo a todos los segmentos, desde particulares hasta grandes corporaciones.

Ofreciendo soluciones personales y comunicación integral a la colectividad en general para cubrir las necesidades de un mercado cada vez más exigente en sus distintos segmentos, por medio de productos como la telefonía celular y fija e Internet. Además ofrecemos servicios de valor agregado entre los que destacan la mensajería de texto, Interactivo, entre otros.

Igualmente ofrece T-Motion, un pequeño equipo móvil el cual permite enviar y recibir correos electrónicos de forma inalámbrica e instantánea; y Ubicar, un servicio de seguridad vehicular de ubicación inmediata de rastreo satelital.

A nivel corporativo, provee servicios integrales de telecomunicaciones a las empresas, que contribuyan y mejoren los procesos de gestión internos de las compañías, con atractivos planes de telefonía celular; telefonía fija (PBX y CPA); Redes Privadas; y el nuevo servicio Manejo de Flota de rastreo satelital, el cual permite a las empresas llevar un amplio control de la operación de sus vehículos, facilitando y beneficiando notablemente la gerencia de activos móviles.

Por otro lado a nivel público, Movistar Venezuela lleva la comunicación a todos los rincones del país, y satisface la necesidad de la sociedad, Telefónica Móviles Venezuela ofrece sus servicios de telefonía pública a través de los Centros de Conexiones, locales ubicados estratégicamente en lugares de gran tráfico peatonal, donde las personas pueden efectuar llamadas nacionales e internacionales en un ambiente cómodo con tecnología de punta.

En esta categoría también se encuentran los teléfonos públicos y tarifarios, que por su tecnología inalámbrica pueden ser ubicados prácticamente en cualquier sitio.¹³

Visión.

Mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación.

Objetivos

- Ofrecer a nuestros profesionales el mejor lugar para trabajar, atrayendo y reteniendo el talento y garantizando las mejores oportunidades de desarrollo personal
- Poner las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos, para lograr su máxima satisfacción con nuestros servicios y soluciones
- Proporcionar a nuestros accionistas la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad del sector
- Actuar como un importante motor del desarrollo tecnológico, económico y social en las comunidades donde estamos presentes, combinando nuestra ambición de ser globales y eficientes, con la vocación de satisfacer los requisitos de cada mercado local
- Ser innovadores, competitivos, abiertos, comprometidos y confiables en todo lo que hacemos.

¹³ Información recopilada de la intranet de Movistar cuenta su historia y brinda soluciones al 12/11/2007

3.6 Reseña histórica Bancolombia.

Banco Colombiano perteneciente al grupo Suramericana de Inversiones S.A, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco más grande de Colombia (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina. Su centro de Operaciones está en la ciudad de Medellín.

Historia

El Banco de Colombia fue fundado en 1945 como una alternativa para el ahorro. Fue el segundo banco en ser fundado en Colombia, después del Banco de Bogotá. En 1984 el banco sería nacionalizado con el objetivo de fortalecerlo y luego devolverlo a particulares, este proceso llevó 10 años y en 1994 el banco pasa a manos de la familia Gilinsky e Inversores internacionales que pagaron más de 400.000 millones de pesos por el 75% de las acciones.

En 1998 los Gilinsky venderían el Banco a su dueño actual, el Grupo Empresarial Antioqueño, específicamente a su división de finanzas llamada "Suramericana de Inversiones". Poco después la Familia Gilinsky demandó a GEO acusándolos de manipular las acciones del antiguo BIC en la bolsa de New York para inflar su precio y obtener beneficios en la negociación, este pleito duraría más de 11 años y terminaría con un acuerdo que especificaba que no se reconocerían vencedores ni vencidos y que cesarían todas las acciones jurídicas.

En 1998 el Banco de Colombia se fusiona con el Banco Industrial Colombiano, cambiando su nombre a Bancolombia S.A (nombre que mantiene hoy en día). De 2004 a 2005 por decisión de los accionistas mayoritarios de Bancolombia, Conavi y Corfinsura se realiza una nueva

fusión entre estas tres entidades, formando así el banco más grande de Colombia. Bancolombia después compraría el Banagrícola de el Salvador.

Para el año 2007 Bancolombia cuenta con más de 700 Sucursales Físicas en todo el país y más de 1300 Cajeros Automáticos. Fue reconocido como el séptimo grupo financiero más grande de América Latina, y el banco número 246 del Mundo. En este mismo año su patrimonio técnico aumentaría un 58%.

Grupo Bancolombia

El banco cuenta con varias líneas de negocios y uno de los portafolios de productos más grandes del país. En el año 2006 con una gran publicidad se hace el lanzamiento oficial del Grupo Bancolombia, nombre que se le da al conjunto de líneas negocios que manejan en el banco entre ellos:

- Factoring Bancolombia
- Fiduciaria Bancolombia
- Leasing Bancolombia
- Renting Bancolombia
- Valores Bancolombia
- Sufi

Filiales en Colombia

- Grupo Bancolombia
- Factoringbancolombia
- Fiduciaria Bancolombia
- Leasing Bancolombia
- Renting Bancolombia
- Valores Bancolombia
- Sufi

Filiales en el exterior

- Bancolombia Panamá
- Bancolombia Puerto rico
- Renting Perú
- Valores Bancolombia Panamá
- Fiduperú
- Leasing Perú
- Banco Agrícola
- Bancolombia Miami

3.7 **Reseña histórica Banesco.**

Banesco, inspirado en los principios de Imaginación Creativa y Eficiencia que siempre lo han caracterizado y con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su Visión y Misión, ha asumido el compromiso de vivir los Valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que nos ha hecho exitosos.

Misión:

Ser una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Ser líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.

Estar comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

Visión:

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2008, mediante una relación costo/ingresos superior a la del grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de sus clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de la oferta de servicios.

Valores:

- **Integridad y Confiabilidad.**
Defender la confidencialidad de sus clientes, manejando honestamente los negocios, actuando de manera congruente entre lo que son, dicen y hacen.
- **Responsabilidad Individual y Social.**
El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.
- **Innovación y Calidad de Servicio.**
Estar dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de sus clientes.
- **Emprendimiento.**
Fomentar el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- **Interdependencia y Liderazgo.**
Promover el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- **Renovación y Excelencia Personal.**

Impulsar el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

- **Diversidad y Adaptabilidad.**
Fomentar la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de sus negocios.

3.8 Reseña histórica Biosnet.

La tecnología es un vehículo que avanza vertiginosamente día con día manejando equipos y características que mejoran las telecomunicaciones y la manera en la que se conectan al mundo. Para integrar esta tecnología a su empresa, es necesario contar con líderes en el ramo y enfocados al mejoramiento continuo.

Biosnet IT Solutions cuenta con el respaldo de las principales marcas en el mercado, todo ello para darle una solución integral y completa a sus necesidades.

En Biosnet IT Solutions se dedica al control de proyectos de Tecnologías de Información para soluciones globales en las empresas, distinguidos por ser líderes, innovadores y con una cultura de calidad orientada al cliente. Ofreciendo soluciones completas de consultoría, servicios y proyectos de redes de voz y datos con la tecnología más reciente del mercado y acorde a sus necesidades.

Soluciones:

- WAN
- LAN

- Seguridad
- Wireless
- CCTV
- Fibra Óptica
- Software
- Hardware
- Hosting y Desarrollo Web.

Servicios y Soluciones

La empresa ofrece una serie de soluciones de consultoría, servicios y proyectos de TI. Se enfoca en pequeñas, medianas o grandes empresas que tienen necesidad de soluciones de redes, voz, datos o cualquier Tecnología de Información, sin importar su giro.

Sus servicios son:

- Consultoría.
- Implementación.
- Venta de Equipo y Consumibles.
- Capacitación.
- Servicio Post Venta (Reparaciones de PC, Laptops, Impresoras, Cámaras Fotográficas y más...)

Ofrecen soluciones de consultoría y proyectos con la tecnología de punta en el mercado acorde a las necesidades de cada cliente, tomando en cuenta sus necesidades y presupuestos destinados a los proyectos.

Clientes.

- Sparvel S de RL De CV,
- Transportadora BACO SA De CV
- Universidad Autónoma de Querétaro,

- Vapormatic de México SA De CV
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza SC,
- Servicios Agroindustriales México S de RL De CV
- Asociación Ganadera Avícola de Querétaro AC,
- Grupo Alva

Productos

Sus productos están destinados a las necesidades que el mercado tiene, destacándolos de los productos de la competencia.



3.9 Reseña histórica BMI International.

Las Compañías de BMI fueron fundadas por Tony M. Sierra en la década de los años 70 con el propósito de brindar al Mercado Internacional excelencia en soluciones dirigidas a la protección personal y planificación financiera. Durante toda su trayectoria, BMI se ha especializado en proveer Seguros de Vida, Seguros de Atención Médica e Incapacidad y Productos de Inversión del más alto nivel. Con base en Coral Gables, Florida, BMI es una

de las organizaciones de seguros más importantes de los Estados Unidos. La Compañía cuenta con una cartera de aproximadamente 7 billones de dólares de seguros en vigor, beneficios pagados a sus asegurados en los últimos 10 años por más de 500 millones de dólares y más de 200,000 asegurados en toda Latinoamérica, Asia y Europa quienes depositan la confianza de preservación de sus patrimonios en nuestras empresas.

Gracias a la excelencia ha ingresado al grupo de las 50 empresas hispanas más relevantes de los Estados Unidos y su nombre es reconocido como sinónimo de calidad, confiabilidad y servicio excepcional.

Es una fuente de seguridad y desarrollo para miles de corporaciones y familias e individuos en sus diferentes mercados. Para mantenerse al ritmo del desarrollo económico, en 1997 las Compañías de BMI fueron consolidadas bajo una sola corporación "BMI Financial Group".

A través de su larga experiencia especializada en los ramos de Seguros de Vida, Seguros de Salud, Incapacidad e Inversiones, conoce exactamente las necesidades de sus clientes y les provee de soluciones cómodas, precisas y eficientes.

BMI ofrece el compromiso firme de servir a hombres y mujeres de negocios y contribuir a la protección y crecimiento financiero de sus clientes.

Servicios

Para BMI sus asegurados son la prioridad.

Por ellos, les ofrece:

- Calidad en sus Planes de Seguros
- Acuerdos con los hospitales más destacados
- Excelente cobertura

- Beneficios innovadores
- Esmerado servicio
- Respaldo adicional cuando al salir de su país, sufre un problema de salud

Sus Asegurados están amparados por un programa especial de atención al cliente cuando acuden al Sur de la Florida, o Houston, Texas para recibir tratamiento médico que incluye:

Servicio V.I.P. Atención Especializada

- Tramitar sus visita médicas y hospitalizaciones
- Un equipo especializado VIP recibe a los clientes y a sus familiares al llegar a los aeropuertos internacionales del Sur de la Florida y los conducirá a su lugar de alojamiento o al hospital o centro donde va a recibir tratamiento.
- BMI tiene arreglos especiales con los hospitales más destacados del Sur de la Florida, lo que resulta muy beneficioso para los asegurados que reciben un Servicio tipo "Alfombra Roja"
- Transportación de regreso al aeropuerto una vez concluido el tratamiento médico del asegurado.
- Un miembro del equipo VIP se mantendrá en contacto con el asegurado mientras recibe su tratamiento médico, procurando la comodidad, seguridad y atención esmerada que cada caso requiere.
- Los asegurados pueden beneficiarse de las tarifas especiales que BMI ha contratado con hoteles y apartamentos localizados cerca de las entidades médicas seleccionadas.

- El servicio VIP le puede facilitar la renta de automóviles, teléfonos celulares u otros equipos que le facilitan durante su estadía por razones médicas en el Sur de la Florida.
- Los asegurados gozan de descuentos que el servicio VIP puede gestionar en servicios médicos y medicinas, aún cuando no estén cubiertos bajo la póliza contratada.

Productos

En BMI están orgullosos de su portafolio de productos el cual es el resultado del enfoque de las necesidades particulares de sus clientes, quienes demandan soluciones cada vez más sofisticadas. En respuesta a estas demandas, BMI diseña, desarrolla, promueve y administra productos avanzados de seguro e inversiones.

La Selección de Productos comprende:

- Seguro de Vida
 - Vida Universal
 - Vida Variable
 - Vida Entera
 - Vida Temporal
- Seguro de Asistencia Médica con cobertura mundial o cobertura en América Latina solamente
- Planes de Cuidados Prolongados e Incapacidad
- Productos de Inversión a corto, mediano y largo plazo

3.10 Reseña histórica de Edenred (Cesta Tickets Accord).

Edenred, líder mundial de los tickets de servicios de prepago brinda soluciones para el bienestar individual y los buenos resultados de las organizaciones. Presente en 40 países en todo el mundo con 33 millones de personas que cada día utilizan sus productos y servicios. Edenred se sitúa en el centro de una relación entre empresas, asalariados, comerciantes afiliados e interlocutores públicos.

Una presencia mundial y una posición líder

Desde el lanzamiento del primer Ticket Restaurant® en Francia en 1962, Edenred imagina, gestiona y desarrolla programas y servicios para las empresas y las instituciones públicas que hacen la vida diaria más fácil y fomentan el bienestar de millones de personas en todo el mundo.

Cifras clave

Líder mundial de los tickets de servicios de prepago

- Una presencia en 40 países en los 5 continentes
- 33 millones de usuarios
- 500.000 empresas e instituciones locales clientes
- Una red de 1.200.000 comerciantes afiliados
- 6.000 colaboradores

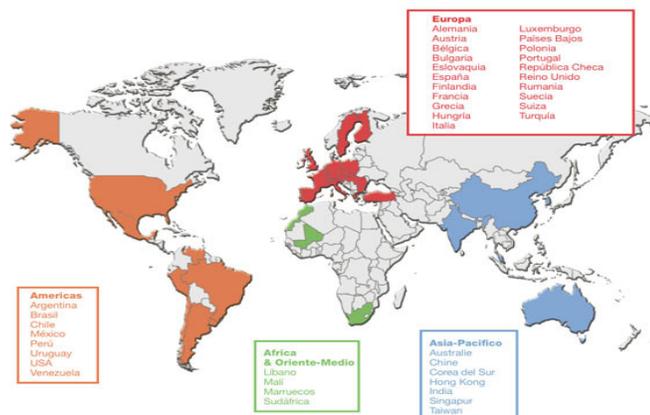
En el 2009, esto representa:

- 12,4 mil millones de euros de volumen de emisión de tickets de servicios
- 902 millones de euros de volumen de facturación

Una presencia equilibrada entre países emergentes y países desarrollados.

FIGURA N° 6

PRESENCIA DE ENDERED EN EL MUNDO



3.11 Reseña histórica de corporación venezolana de Guayana

Misión.

Planificar, promover y coordinar el desarrollo integral, humanista y sustentable de la Zona de Desarrollo de Guayana, mediante procesos participativos que involucren a los diferentes sectores de la población, para impulsar el nuevo modelo socio- productivo del país.

Visión.

Ser una referencia exitosa a nivel nacional e internacional de un nuevo modelo socio-productivo para la promoción del desarrollo integral, humanista, sustentable y participativo de las regiones.

Responsabilidades.

1. Estudiar e inventariar los recursos de la Zona de Desarrollo de Guayana.
2. Planificar, desarrollar, organizar, coordinar, controlar y evaluar el aprovechamiento racional de los recursos de la Zona de Desarrollo de Guayana.
3. Programar, coordinar y ejecutar el desarrollo industrial de la zona, a cargo del sector público y promover el desarrollo industrial del sector privado.
4. Promover el desarrollo económico, social, cultural, deportivo y recreacional.
5. Promover, fortalecer y coordinar la organización, programación, desarrollo y funcionamiento de los servicios públicos nacionales y estatales requeridos para el desarrollo integral.
6. Conservar, administrar y aprovechar las aguas del dominio público y en especial estudiar, desarrollar, organizar, ejecutar y administrar los programas y proyectos destinados al aprovechamiento integral del Río Caroní y del Río Orinoco, así como sus afluentes de la margen derecha.
7. Realizar los trabajos de exploración, prospección y explotación, conforme a las concesiones y delegaciones del MIBAM.

Objetivos.

1. Estudiar e inventariar los recursos de la Zona de Desarrollo de Guayana y de aquéllos situados fuera de ella, cuando las características de los programas de desarrollo lo requieran.
2. Planificar, desarrollar, organizar, coordinar, controlar y evaluar el aprovechamiento racional de los recursos de la Zona de Desarrollo de Guayana, con miras a su desarrollo integral, conforme a las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y de los planes de ordenación del territorio.

3. Programar, coordinar y ejecutar el desarrollo industrial de la Zona a cargo del sector público.
4. Promover el desarrollo industrial del sector privado, conforme a la programación que se siga para el sector público.
5. Promover en la Zona el desarrollo equilibrado, en lo territorial, ambiental, económico, social, cultural, deportivo, turístico, recreacional y en los demás ámbitos que le encomiende el Ejecutivo Nacional, conforme a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, con base en los principios constitucionales de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia, corresponsabilidad y participación. A estos efectos, los demás organismos públicos nacionales, estatales y municipales con competencia en el área coordinarán con la Corporación, las actividades que realicen de planificación, promoción y ejecución de los planes, programas y proyectos de desarrollo de la Región Guayana.
6. Promover, fortalecer y coordinar la organización, programación, desarrollo y funcionamiento de los servicios públicos requeridos para el desarrollo integral de la Zona, así como cooperar con los gobiernos de los estados comprendidos en la Zona y con las distintas Municipalidades existentes en la misma, a fin de lograr una mejor integración de los servicios que prestan.
7. Estudiar, desarrollar, organizar, ejecutar y administrar los programas y proyectos destinados al aprovechamiento integral y equilibrado de las aguas que se encuentran en la Zona y en especial, los programas y proyectos referidos al Río Caroní y su Cuenca y al Río Orinoco, así como sus afluentes de la margen derecha, respetando las fases del ciclo hidrológico, los criterios de ordenación del territorio y velando por su recuperación.
8. Realizar los trabajos de exploración, prospección y explotación de las minas o yacimientos indicada en el artículo 2 de la Ley de Minas, conforme a las concesiones que a tales efectos le otorgue el Ministerio

de Energía y Minas. La Corporación Venezolana de Guayana tendrá derecho preferente en el otorgamiento de dichas concesiones en la Zona, así como para mantener las que le hayan sido otorgadas. El Ministerio de Energía y Minas, previa propuesta de la Corporación, podrá establecer programas especiales a cargo de la misma.

9. Cooperar, por instrucciones del Ejecutivo Nacional, en aquellos cometidos públicos relacionados con su objetivo principal, que podrán tener por objeto la ejecución de actividades fuera de la jurisdicción territorial de la Corporación.
10. Promover el desarrollo y ejecución de programas dirigidos a la protección y conservación de los recursos naturales presentes en la Zona. Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en este artículo, la Corporación mantendrá y estimulará las relaciones institucionales y de coordinación con los Ministerios del Ambiente y de los Recursos Naturales, de Infraestructura, de Energía y Minas y cualesquiera otros organismos públicos que concurren por razón de sus competencias en las diversas áreas de su ámbito de acción.

3.12 Reseña histórica Criterio Integral Consultores, C.A.

Empresa de capital nacional, dedicada a la consultoría empresarial en las áreas de Mercadeo, Comercialización, Comunicaciones Integradas, Planificación Estratégica, Identidad Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial.

Fundada en el año 1986 por un grupo de profesionales del mercadeo, con una vasta formación académica y comprobada experiencia, capaces de brindar un servicio de asesoría integral a nuestros clientes. Cuenta con una

moderna infraestructura y una avanzada plataforma tecnológica, que nos permite tener autonomía propia para dar una respuesta ágil y precisa a sus requerimientos.

3.13 Reseña histórica de Digitel.

Una de las principales contribuciones de la compañía al proceso de apertura de las telecomunicaciones en Venezuela, ha sido la introducción de la tecnología GSM (Global System for Mobile Communication), lo que le ha permitido consolidar su presencia como el operador más avanzado de telefonía en el país.

Con GSM los usuarios disfrutaban las ventajas que ofrece el sistema de comunicaciones más seguro, brindando privacidad y prevención de fraudes por clonación.

El sistema está basado en el uso de una tarjeta SIM (Subscriber Identity Module) que almacena todos los datos del usuario, tales como: número telefónico, planes y servicios contratados, claves de seguridad, tráfico acumulado, números telefónicos personales, mensajes recibidos en voz y texto, entre otros, garantizando así, comodidad y flexibilidad en las comunicaciones del usuario y toda la seguridad de una transmisión encriptada.

Otro de los hitos en la historia de Digitel fue que desde el primer momento se manejó sobre un esquema de cobro en segundos, lo cual inició una etapa de transparencia en la relación con los usuarios, no conocida hasta el momento en el país.

Igualmente, en septiembre del año 2000, Digitel sacudió al mercado con la puesta en servicio de la mensajería de texto, lo cual obligó a las otras operadoras a ofrecer el servicio a sus clientes. Esta evolución no se detuvo y en noviembre de 2002 Digitel presentó al mercado venezolano las mensajería multimedia, con su servicio Exprésate, sobre la innovadora plataforma GPRS.

También en noviembre de 2002 se dio inicio al servicio de Roaming internacional para los clientes pre-pago, lo que añadió aún más factores diferenciadores a la oferta de Digitel.

En octubre de 2004 Digitel introdujo TV Móvil, un servicio que convierte al celular en una pantalla de televisión, permitiéndoles a los clientes disfrutar de la programación de las televisoras locales en su equipo.

En mayo de 2005 Digitel introdujo al mercado Oficina Móvil, una plataforma que permite a los clientes mantenerse conectados en todo momento y lugar con sus lugares de trabajo. Como parte de esta plataforma, en agosto del mismo año llega Correo Móvil, un producto con el cual los clientes pueden recibir, enviar y reenviar correos electrónicos con archivos adjuntos en tiempo real.

El mes de mayo de 2006 marca un nuevo camino para Digitel, pues el 100% de las acciones de la compañía son adquiridas por el grupo Telvenco, presidido por el Sr. Oswaldo Cisneros Fajardo. Así, Digitel es ahora la única compañía de telecomunicaciones del país con capital 100% venezolano. La compra marca una etapa de expansión, pues la cobertura Digitel se amplía gracias a la adquisición de las empresas regionales Digicel e Infonet, ubicadas en el oriente y occidente del país, respectivamente.

En julio de 2006 los clientes de la zona oriental se integran a la red

412 y, en septiembre los clientes de occidente pasan a formar parte de la familia 412, dando por concluido el proceso de integración de las plataformas tecnológicas.

Desde el mes de julio se inició un proceso de expansión de la cobertura, que cerró el 2006 con más de 1.070 radio bases instaladas, 4 switches nuevos en las ciudades de Barquisimeto, Maracaibo, Táchira y Caracas y un despliegue del 100% de la red GPRS/EDGE en el occidente del país que ofrece a los clientes soluciones de comunicación, datos, información y entretenimiento.

Digitel GSM es la empresa de telecomunicaciones más innovadora del país, presta servicios de telefonía móvil, básica, pública e inalámbrica; con una oferta única de equipos de última generación y servicios de valor agregado que brindan a sus usuarios mucho más que comunicación. Actualmente, la operadora está consolidada como la primera Red GSM de Venezuela, pionera en servicios innovadores y de avanzada.

El crecimiento de Digitel GSM ha sido sostenido y vertiginoso, contando en la actualidad con más de seis millones de clientes. Desde sus inicios Digitel ha marcado pauta, con innovadoras propuestas que van desde la instauración de un sistema de facturación en segundos, el lanzamiento del servicio de mensajería de texto que luego evolucionó a mensajería multimedia, la incorporación del servicio Oficina Móvil y el programa de lealtad Club Digitel hasta la evolución a la tecnología de 3era generación. Día a día continúa sorprendiendo al mercado con lo mejor del mundo de las comunicaciones.

3.14 Reseña histórica de la Cámara Andina de Fomento (CAF).

CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina.

La Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica.

Con sede en Caracas, Venezuela, CAF cuenta con Oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, Madrid, Ciudad de Panamá, Lima y Montevideo.

Misión de CAF

Promover el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante una eficiente movilización de recursos para la prestación oportuna de servicios financieros múltiples, de alto valor agregado, a clientes de los sectores público y privado de los países accionistas.

Ser una institución financiera competitiva, orientada al cliente, sensible a las necesidades sociales y respaldada por un personal altamente especializado.

La aspiración de crear un organismo financiero que impulsara y fomentara la integración de la región andina siempre estuvo presente en el pensamiento de los pioneros de este proceso. La iniciativa que daría origen a CAF comenzó a concretarse en 1966, tras la histórica firma de la Declaración de Bogotá, en la que estuvieron presentes sus forjadores, los presidentes Carlos Lleras Restrepo, de Colombia, y Eduardo Frei Montalvo, de Chile, el entonces presidente de Venezuela, Raúl Leoni, y los representantes personales de los primeros mandatarios de Ecuador y Perú. El gobierno de Bolivia se adheriría posteriormente, en 1967.

La Declaración de Bogotá, documento considerado la columna vertebral de CAF y del Grupo Andino, aprobó un programa de acción inmediata para los países andinos y Chile, que contempló la aplicación de medidas de integración económica y la coordinación de las políticas de los países participantes en materia comercial, industrial, financiera y en servicios de cooperación técnica. Se nombró una Comisión Mixta para atender dichas funciones y se propuso la creación de una Corporación de Fomento.

Inicio de Operaciones

Durante 1967, la Comisión Mixta esbozó claramente las bases de CAF. El 7 de febrero de 1968, los gobiernos de los países miembros suscribieron en el Palacio de San Carlos, en Bogotá, su Convenio Constitutivo, concibiendo a la entidad como un banco múltiple y agencia de promoción del desarrollo y de la integración andina.

El Acuerdo de Cartagena, aprobado en mayo de 1969 - un año después del Convenio Constitutivo de CAF -, estableció el marco político del grupo subregional andino y propuso la adopción de un modelo conjunto de desarrollo económico, social y comercial entre países que presentaban características similares y que buscaban obtener los beneficios que, en el esquema de integración regional de la época (ALALC), estaban generalmente reservados a las naciones más grandes.

Dos años más tarde, el 8 de junio de 1970, CAF inició formalmente sus operaciones, fijando su sede en Caracas, Venezuela. Cabe destacar la importancia de la visión futurista que tuvieron los redactores del Convenio, debido a que esto ha permitido a la Corporación actuar con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios generados en el entorno regional y mundial y alinear continuamente su gestión interna con el crecimiento de sus negocios.

Mayor Apertura hacia Latinoamérica

Las políticas de financiamiento e inversión de proyectos y los lineamientos estratégicos que ha sostenido CAF a lo largo de los años, le han permitido ampliar sus campos de acción y consolidarse como una pieza clave para el desarrollo de sus países accionistas.

La dimensión y el alcance de sus operaciones se han expandido notablemente hacia actividades relacionadas con la integración y el crecimiento económico, con la transferencia de conocimientos y tecnología, la competitividad, la gobernabilidad, la democracia, la reafirmación de valores éticos, la modernización estatal, la descentralización, el fortalecimiento de los sistemas financieros y la privatización.

Con la modificación del Convenio Constitutivo de CAF se permitió la incorporación como países miembros a las naciones latinoamericanas y caribeñas, con los mismos derechos de las fundadoras. Dentro del marco de esta modificación del Convenio Constitutivo se formalizó en 2007 la suscripción de acciones que convierten a Argentina, Brasil, Panamá, Paraguay y Uruguay como países miembros.

3.15 Reseña histórica de IBM.

International Business Machines o IBM (NYSE: IBM) (conocida coloquialmente como el Gigante Azul) es una empresa multinacional estadounidense que fabrica y comercializa herramientas, programas y servicios relacionados con la informática. IBM tiene su sede en Armonk (Nueva York, Estados Unidos) y está constituida como tal desde el 15 de junio de 1911, pero lleva operando desde 1888.

Con alrededor de 400.000 empleados repartidos en unos 171 países, esta empresa tiene ingresos de 103.600 millones de dólares en el 2008, IBM

es la empresa de servicios basados en tecnología de información más grande del mundo y una de las pocas que lleva operando desde el siglo XIX hasta la actualidad.

Tiene una presencia principal en prácticamente todos los segmentos relacionados con las tecnologías de la información; de hecho, en los años recientes, más de la mitad de sus ingresos vienen de sus ramas de consultoría y servicios, y no de la fabricación de equipos. Además es una firme patrocinadora del software libre.

Visión general

En IBM nos esforzamos por ser líderes en la investigación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas del sector, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica.

Transformamos estas avanzadas tecnologías en algo valioso para nuestros clientes a través de nuestras soluciones y servicios profesionales en todo el mundo.

Cultura empresarial

Ingresos y beneficios de IBM (1980 - 2003)

IBM suele ser descrita como una empresa orientada a las ventas. Tradicionalmente, muchos de sus ejecutivos y administradores principales eran elegidos de entre sus vendedores. Además, la alta y media administración solía apoyar a los vendedores que estaban en proceso de hacer una venta a clientes importantes.

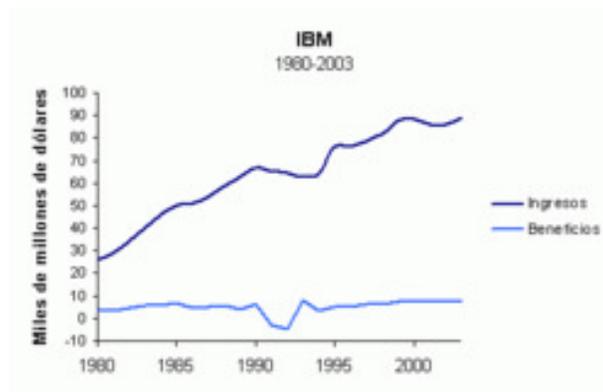
Con el tiempo la empresa se ha ido volviendo más técnica; en 2003, alrededor de 178.000 de los 320.000 empleados con que cuenta IBM eran

parte de la comunidad técnica, y de ellos 38.000 estaban relacionados con el software.

Históricamente, el uniforme de trabajo de los empleados de IBM era un traje azul con camisa blanca y corbata oscura, de donde viene el sobrenombre de la empresa, el Gigante Azul. En los años 1990 IBM suavizó las normas referentes a vestuario y actualmente no difiere del de otras grandes empresas tecnológicas.

En la actualidad, la cultura empresarial de IBM está siendo influenciada por el movimiento de código abierto. IBM está invirtiendo miles de millones de dólares en servicios y software basados en Linux, lo que incluye alrededor de 300 empleados de IBM que trabajan en el núcleo Linux. Esto le ha causado algunos problemas a IBM (véase la disputa sobre la autoría de Linux).

FIGURA N° 7
INGRESOS/BENEFICIOS IBM



Absorciones recientes

- Coremetrics y Única Corporation en 2010.
- SPSS en 2009.

- Cognos, ILOG y otras en 2008.
- Datamirror en 2007.
- Softek en 2007.
- MRO Software en 2006, por 740 millones de dólares.
- ISS en 2006.
- Alphablox en 2004.
- Candle Corp. en 2004.
- Rational Software en 2003, por 2.100 millones de dólares.
- La consultora Pricewaterhouse Coopers en 2002, por 3.500 millones de dólares.
- Informix Software (realmente una compra de activos) en 2001, por 1.000 millones de dólares.
- Sequent Computer Systems en 1999, por 810 millones de dólares.
- Tivoli Systems en 1995, por 750 millones de dólares.
- Lotus Development Corporation en 1995, por 3.500 millones de dólares.

Subsidiarias y otras compañías relacionadas

- Ingeniería del Software Avanzado (INSA), proyecto empresarial iniciado en 1991 por IBM España y Catalana Occidente.
- Lexmark, compañía creada en 1991 como una empresa externa enfocada a la fabricación de impresoras, en 1995 IBM puso a la venta una parte de la compañía mediante la colocación de acciones en NYSE, con lo que se desincorpora de IBM.

- Taligent, compañía creada en 1992 junto con Apple Computer para desarrollar un nuevo sistema operativo que trabajara en cualquier arquitectura de hardware. En 1998, la compañía fue incorporada a la estructura de IBM y posteriormente disuelta.
- Hitachi Global Storage Technologies, empresa formada por IBM e Hitachi para manejar las tecnologías de almacenamiento de datos de ambas, entre las que se incluyen los discos duros y los Microdrives.
- ScanSoft vende y da soporte a los productos de reconocimiento de voz de IBM bajo la marca Via Voice. También distribuye un producto similar bajo el nombre Dragon Naturally Speaking.
- IBM Global Network fue la división de servicios de Internet de IBM, adquirida en 1999 por AT&T. Actualmente se llama AT&T Business Internet.
- Lenovo es el grupo chino que compró a IBM su división de computadores personales desde finales de 2004.

3.16 Reseña histórica de Leo Burnett.

Leo Burnett es una compañía la publicidad. Fue creado en 1935 cerca Leo Burnett. Él nació en el St. Johns, Michigan, y periodismo estudiado en la universidad de Michigan. Él trabajó como reportero y copywriter en las varias compañías hasta 1930. La compañía fue abierta en el período de Gran depresión. Quizá el primer anuncio creativo que él hizo era el tazón de fuente de manzanas en la recepción de la oficina de Leo Burnett. Parece manzanas

hizo a compañía del Leo bien-sabe, porque las manzanas siguen siendo uno de los símbolos de Leo Burnett por todo el mundo.

Ese Leo del año hizo más adelante un símbolo para la compañía: mano que alcanza para las estrellas. Él dijo: “cuando usted alcanza las estrellas, usted no puede conseguir absolutamente uno, sino que usted no subirá con un puñado de fango cualquiera”. 1950 es un límite de facturación en la historia de la compañía de Leo Burnett. Qué año consiguió a dos la publicidad grande proyecta: Kellogg's y P&G. “Tony diseñada libra el tigre” para las escamas heladas de Kellogg's. 49 años más tarde, Tony fue honrado como uno de los iconos de la tapa 10 del vigésimo siglo. En la marca de fábrica por todo el mundo cambiante 1997 de Leo Burnett a las palabras escritas Leo Burnett, pero en los 2002 la “nueva identidad corporativa” volvió a la mano y a las estrellas.

Hoy, Leo Burnett por todo el mundo es una de las compañías de publicidad más grandes y más acertadas del mundo. Entre sus clientes está McDonald's, Coca-Cola, Walt Disney, Marlboro, Kellogg's, Tampax, Nintendo, los E.E.U.U. Ejército, Philips, Samsung, visa, Wrigley's, sello, etc. Tiene 97 oficinas en 84 países.

El 7 de junio en 1971 Leo Burnett murió, pero todavía siendo un icono en el mundo del anuncio. Es famoso por crear el “vaquero de Marlboro”, “Charlie el atún”, “Pillsbury Doughboy”, 7UP's “punto”, Tony el tigre y Leo Burnett por todo el mundo.

El 4 de junio de 2008, Leo Burnett ganó la concesión magnífica de Effie para su trabajo en promover Nintendo Wii, su “Wii quisiera más específicamente jugar” la campaña publicitaria que alcanzó hacia fuera a los gamers no tradicionales.

Clientes notables

- El conservar del valle de Minnesota Gigante verde, c.1935
- Kellogg's, 1949
- Procter y juego, 1952
- Philip Morris, 1954
- Maytag, 1955
- Allstate, 1957
- Pillsbury, 1965
- Coca-Cola, 1969
- H.J. Heinz, 1974
- Autorización, 1978
- Visa, 1979
- McDonald's, 1981
- Alimentos de Kraft, 1984
- Sello, 1988
- Morgan Stanley, 1988
- Diageo, 1988
- Disney, 1994
- Samsung, 2006
- Balaji Telefilms, 2007

3.17 Reseña histórica de Nokia Siemens.

Nokia es una empresa transnacional y es el primer fabricante de teléfonos móviles del mundo, además de una de las principales empresas del sector de las telecomunicaciones. Con sede en Keilaniemi de Espoo (Finlandia), Nokia es una de las marcas más conocidas dentro y fuera de la Unión Europea.

Nokia también produce infraestructura para redes de telefonía móvil y otros equipamientos de telecomunicaciones para aplicaciones como la telefonía tradicional por voz, RDSI, acceso a Internet por banda ancha, radio profesional móvil, voz sobre IP y una línea de receptores de satélite. Nokia provee equipo de comunicaciones móvil para todo mercado considerable y protocolo, incluyendo TD Nokia comprende cuatro grupos de negocios: Telefonía móvil, multimedia, Soluciones empresariales y redes.

Telefonía móvil

La división de teléfonos móviles de Nokia provee al público en general los productos móviles de voz y datos a través de una amplia gama de dispositivos. La división se dirige sobre todo a ventas en grandes cantidades de teléfonos móviles y de dispositivos basados en GSM/EDGE, 3G/WCDMA y tecnologías celulares de CDMA.

Fundado en 1998 con sede en Londres, Symbian OS es un sistema operativo estándar para aparatos inalámbricos. El soporte de Nokia para Symbian OS se basa en plataformas abiertas y normas comunes. Aproximadamente la mitad de los terminales Nokia emplean Symbian OS.

Su telefonía móvil no contribuye mucho a combatir el cambio climático ya que las baterías deben ser constantemente recargadas aun siendo nuevo el terminal, cada 48 - 72 h en un uso promedio.

Otros productos.

Terminal para TV digital terrestre.

- Nokia 770 Internet Tablet, dispositivo web para redes de banda ancha inalámbricas, basado en tecnología Linux. Es el primer producto de Nokia en una década que no guarda relación con la telefonía móvil.
- Melodía Nokia, la conocida canción de arranque del celular.

- Software Nokia PC Suite.
- Videojuegos para móviles:
 - *Snake*, creación del finés Taneli Armanto, esta incluido en más de 350 millones de teléfonos móviles, lo que le convierte en uno de los juegos más populares de la historia. La versión en 3D del juego está disponible para N-Gage, 5200, 3500 y 6131.
 - *Age of Piracy*
 - *3D Pool*
 - *Space Shooter*

Nokia y el software libre.

Nokia liberará todas sus patentes para que puedan ser utilizadas en el desarrollo del Kernel Linux. Dicha liberación no se aplicará a aquellas compañías que hayan iniciado procesos judiciales relacionados con patentes de Linux.

Por otra parte Nokia emplea la interfaz Gnome en algunos de sus productos por lo que la empresa donará a la Fundación Gnome 150.000 Euros Aproximadamente.

Un componente del desarrollo de fuente abierta es la cooperación de Nokia con Apple, ya que el navegador de la Series 60 utiliza los componentes WebCore y Java Script Core, que Apple utiliza en su navegador Safari. El Navegador utiliza las librerías KHTML y KJS, también empleados en el proyecto Konqueror de KDE.

MA, GSM, CDMA y W-CDMA.

3.18 Reseña histórica de Ron Santa Teresa.

El Ron Santa Teresa es una empresa constituida y domiciliada en Venezuela desde el 23 de septiembre de 1955 y se encarga de la fabricación, exportación y comercialización de bebidas alcohólicas destiladas, principalmente ron. Originaria del Lejano Oriente, la caña de azúcar llegó a Venezuela con la conquista española, procedente desde lo que hoy es República Dominicana, quienes la usaban para endulzar sus alimentos y hacer guarapos fermentados, predecesores del ron.

Ya a finales del siglo XVI se cultivaba la caña en los valles de Aragua, en el centro-norte de Venezuela, así en 1796 el Conde de Tovar y Blanco fundó la Hacienda Santa Teresa dedicada exclusivamente a ese cultivo. En 1885 Gustav Julius Vollmer Ribas de descendencia Alemana, compra la Hacienda Santa Teresa y comienza a adaptarla para producir en mayor escala tras adquirir un alambique de cobre en Europa. En 1909 es registrada la marca Ron Santa Teresa, siendo la tercera marca comercial en ese país, el proceso de modernización de la hacienda continuó con la adquisición de maquinaria, plantas, equipos y tierras hasta que en 1955 es creada la Compañía Anónima Ron Santa Teresa, presidida por Don Víctor Rivas

Productos

Para 1955 al momento de inaugurarse la C.A. Ron Santa Teresa se presentan al mercado con tres productos, Carta Roja, Carta Blanca y Popular, pero el éxito contundente de la empresa lo vería a partir de 1958 con el lanzamiento al mercado de Gran Reserva, producto emblema de Santa Teresa. Entre 1965 y 1968 presentan otros productos, primero Carta de Oro y luego Senador Plata y Senador Oro. En 1969 comercializan Colonial y luego en 1974 Superior, otro de los productos más reconocidos de la marca, aunque éste último por su bajo precio y conocida popularmente como "Inferior".

En 1983 lanzan un producto para el segmento de mayor poder adquisitivo, el Selecto Ron Extra Añejo, que logró posicionarse dentro del segmento Premium. Los buenos resultados de la empresa en ese segmento hicieron que se lanzara en 1986 otro producto para esta categoría, el Selecto Bicentenario.

A inicios de la década de los noventa la crisis política y económica venezolana, unido a la expansión en el mercado venezolano de los productos alcohólicos importados, principalmente el whisky hacen que se inicie una nueva etapa en la empresa, así en 1996 lanzan Ron Súper Premium Santa Teresa 1796, luego en 1997 con la intención de diversificar el mercado producen un licor de ron y naranja llamado Rhum Orange. A mediados de 2000 deciden reemplazar Carta Blanca por Santa Teresa Blanco y un año después comercializan Arakú un licor de ron y café. En 2002 lanzan otro producto Bodega Privada, pese a todos estos intentos, su producto Gran Reserva es desplazado por el Ron Cacique.

Sus principales competidores en el mercado venezolano son Cacique, Pampero y Diplomático. Desde 2005 comienza el proceso de internacionalización de la marca.

3.19 Reseña histórica de SAP.

Como principal proveedor de software empresarial del mundo, SAP entrega productos y servicios que ayudan a sus clientes a acelerar la innovación. Consideran que, al hacerlo, se desencadenará el crecimiento y se creará nuevo valor: para sus clientes, para SAP y, en última instancia,

para diferentes sectores de industria y para la economía en general. Actualmente, clientes tanto del sector de pequeñas y medianas compañías como de grandes empresas en más de 120 países gestionan sus procesos de negocio con aplicaciones SAP.

Fundada en 1972, SAP tiene un importante historial de innovación y crecimiento y se ha posicionado como un verdadero líder en la industria. Actualmente tiene instalaciones de desarrollo y ventas en más de 50 países y está listada en distintas bolsas, incluidas la de Frankfurt y la de Nueva York (NYSE) bajo el símbolo "SAP".

Su meta es que compañías de todos los tamaños se conviertan en los negocios mejor gestionados. En la desafiante e incierta economía actual, las empresas mejor gestionadas deben tener una clara visión sobre todos los aspectos de sus operaciones, lo que les permite actuar rápidamente con mayor visibilidad, eficiencia y flexibilidad. Gracias a las soluciones SAP, empresas de todos los tamaños, incluidas pequeñas y medianas empresas, pueden reducir costos, optimizar el desempeño y obtener la visibilidad y la agilidad necesaria para cerrar la brecha entre estrategia y ejecución. Para ayudar a sus clientes a obtener el mayor beneficio de sus inversiones de modo que puedan maximizar su desempeño corporativo, sus profesionales proporcionan el más alto nivel de servicio y soporte al cliente.

SAP México y Centroamérica inició sus operaciones en 1994 con el objetivo de ofrecer a sus clientes eficiencia y flexibilidad a través de aplicaciones enfocadas en el crecimiento rentable del negocio. A través de 15 años de experiencia y liderazgo en el mercado y con más de 2.700 clientes en la región, permite a las empresas de todos los tamaños y de cualquier sector de industria ser más competitivas y rentables, hacer más eficientes sus procesos, potenciar el resultado de sus negocios y reducir costos a través de la innovación tecnológica.

SAP, compañía informática con sede en Walldorf, Alemania. SAP es una de las empresas de software más importantes del mundo y está especializada en el desarrollo de paquetes de programas para la gestión de empresas. Se trata de herramientas tan sofisticadas que requieren todo un equipo de especialistas para su instalación y mantenimiento.

El consultor es uno de los perfiles más destacados dentro del "mundo SAP": trabajan en consultorías de tecnologías de la información que implantan soluciones informáticas en otras empresas y se dedican a:

- Analizar el funcionamiento interno de la compañía cliente.
- Adaptar el sistema SAP a las necesidades de esa empresa: no es cuestión de programación, sino de introducir una serie de parámetros en el estándar de SAP.
- Planificar las acciones necesarias para que la empresa pueda utilizar la aplicación, como, por ejemplo, la formación de la plantilla.

SAP es el fabricante de una de las suites más populares del mundo de software inter-empresas. Proporciona soluciones de colaboración de negocios para todo tipo de industrias. La solución bandera es SAP Business Suite, que incluye soluciones para la planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con clientes (CRM), gestión del ciclo de vida del producto (PLM), y la gestión de la cadena de suministro (SCM).

3.20 Reseña histórica del Seniat.

El SENIAT es el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria. El SENIAT es el organismo del estado central venezolano que se

encarga de recolectar los impuestos, tales como el impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado (IVA), impuestos aduaneros y todos los demás que tienen aplicación a nivel nacional.

Medidas tomadas por el SENIAT para mejorar la recaudación:

Plan Evasión Cero

El plan evasión cero es una iniciativa permanente del SENIAT orientada a concientizar a la población sobre el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, especialmente a los comerciantes e industriales, para reducir los niveles de evasión fiscal.

Tal y como lo ha reconocido la representación del SENIAT, el PLAN se centra en la verificación de deberes formales contenidos en los artículos 70 al 78 del Reglamento de la Ley de IVA, y en la consecuente aplicación del artículo 102 del Código Orgánico Tributario. Los primeros artículos refieren a los deberes formales aplicables al registro en los libros especiales del IVA y el segundo al cierre o clausura del establecimiento para aquel que no cumpla con estos deberes.

Plan Contrabando Cero

El plan anti contrabando responde a un reciente compromiso del Presidente venezolano, Hugo Chávez, con empresarios que denunciaron el daño provocado a la economía nacional por el comercio ilegal de diversos productos. Las nuevas medidas incluyen la conformación de un batallón especial de la recién activada Reserva Militar, al frente del cual se designó al Superintendente del SENIAT José Gregorio Vielma Mora, en su condición de capitán del Ejército, informó Prensa Latina. La iniciativa se suma a las acciones de la Comisión Presidencial de Lucha contra el Fraude Aduanero, creada en 2002, que integró el trabajo de todas las aduanas del país.

Futuras Proyecciones

En el futuro próximo, la meta del Estado venezolano es que el SENIAT se convierta en el ente que cubra el 100 por ciento del presupuesto ordinario de la nación (que según estimaciones del propio despacho de Finanzas, se ha calculado que en el año 2006 será de 80 billones de bolívares, de los cuales el SENIAT deberá aportar 39,2 billones. De esta manera, los ingresos por concepto de renta petrolera, serán destinados a distintos planes de ahorro e inversión, tanto nacional, como internacional.

3.21 Reseña histórica de Yamaha Corporation.

Yamaha Corporation es una compañía japonesa con una amplia gama de productos y servicios, sobre todo, instrumentos musicales y aparatos electrónicos. Fue fundada en 1890 como una fábrica de pianos y armonios por Torakusu Yamaha como Nippon Gakki Company, Limited (*Nippon Gakki Seizō Kabushiki Gaisha*²) en Hamamatsu, Prefectura de Shizuoka, y se constituye el 12 de octubre de 1897. El origen de esta compañía como una fábrica de instrumentos musicales está aun reflejado en el logotipo del grupo, formado por tres diapasones cruzados.¹

La producción de instrumentos musicales se va diversificando y aumentando de calidad. En 1930 Yamaha crea la primera sala de investigación acústica del mundo, y en 1931 sus ingenieros revisan la acústica del nuevo edificio de la Dieta de Japón. Debido a su experiencia manipulando madera, durante la guerra se ocupa en fabricar hélices de madera para avión, y luego de metal.

Después de la II Guerra Mundial el presidente de la compañía, Genichi Kawakami decidió darle un nuevo uso a la maquinaria adquirida durante la guerra y usó la habilidad de la compañía con los metales para empezar a construir motocicletas. La YA-1 (alias Akatombo, la "Libélula Roja") de las cuales 125 fueron hechas el primer año de construcción (1954) fueron nombradas en honor al fundador de la compañía. Era una moto urbana con motor de 125 cc, de un solo cilindro, dos tiempos, inspirada en la alemana DKW RT 125 (que también inspiró la *Bantam* de la compañía inglesa de municiones BSA, y la Harley-Davidson *Hummer*). En 1955, el éxito de la YA-1 trajo la fundación de Yamaha Motor Corporation.

Yamaha ha crecido hasta convertirse en el mayor fabricante de instrumentos musicales en el mundo (incluyendo; pianos, tambores, guitarras, instrumentos de viento-madera, violines, violas, violonchelos, vibráfonos y sintetizadores), además de un fabricante líder de semiconductores (empezaron en 1971), productos audiovisuales, periféricos y otros artículos de informática, artículos deportivos, electrodomésticos y mobiliario, metales especiales, máquinas herramientas y robótica industrial. Su división de motor es una de las principales fabricantes de motocicletas.

En octubre de 1987, con motivo de su primer centenario, el nombre oficial cambia a Yamaha Corporation.

Adquirió Sequential Circuits en 1988 y la mayoría (51%) de su competidor Korg entre 1989 y 1993.

En 2002, Yamaha clausuró su línea de productos deportivos para tiro con arco, que había inaugurado en 1959. Seis arqueros en cinco diferentes juegos olímpicos ganaron medallas de oro utilizando sus productos.

En 2004 adquirió al fabricante alemán de software para edición de audio Steinberg a Pinnacle Systems.

En julio de 2007, Yamaha compró la participación minoritaria de la familia Kemble en Yamaha-Kemble Music (UK) Ltd, importador oficial de sus productos de instrumentos musicales y equipos de audio profesional, y fuerza de ventas, y la renombró Yamaha Music UK Ltd en el otoño de 2007. Kemble & Co. Ltd, distribuidor y fabricante de sus pianos, no se vio afectada por el acuerdo.

El 20 de diciembre de 2007, Yamaha llega a un acuerdo con el grupo austriaco BAWAG P.S.K. para comprar todas sus participaciones en Bösendorfer, que se materializará a principios de 2008. Yamaha tiene intención de seguir fabricando en las factorías de Bösendorfer en Austria. La compra de Bösendorfer se anunció tras del NAMM Show en Los Ángeles, el 28 de enero de 2008. Desde el 1 de febrero de 2008, Bösendorfer Klavierfabrik GmbH opera como una subsidiaria de Yamaha Corporation. También Yamaha saca cada año muchos productos nuevos, mejores que el anterior, como la Yamaha YZF R1 2009 que ha salido al mercado este año. También se dedican a los modelos pequeños de 50 cc, como la Yamaha TZR 50 que han sacado este año, una buena moto.

Yamaha Corporation es también ampliamente conocido por su programa de música que comenzó en el decenio de 1980.

Otras compañías del grupo Yamaha

- Bösendorfer Klavierfabrik GmbH, Viena, Austria.
- Yamaha Motor Corporation
- Yamaha Fine Technologies Co., Ltd.
- Yamaha Livingtec Corporation
- Yamaha Metanix Corporation
- Yamaha Pro Audio

3.22 Reseña histórica de Consultores y Adiestramiento, C.A. (CLIPCA).

Consultores y adiestramiento, C.A es un despacho profesional especializado en el área de la Dirección Económico Financiera de la empresa radicado en Caracas, Venezuela inició sus operaciones en 1998.

a) Servicios tradicionales.

La principal actividad de CLIPCA es la prestación de servicios de asesoramiento y consultoría a empresas, bien de forma continuada o puntual en lo que se refiere a:

Área de dirección económico financiera

Área de gestión de tesorería

Formación Desarrollo e implantación de soluciones informáticas, tanto para entornos empresariales como de internet

Desde la puesta en marcha de CLIPCA ha colaborado y organizado actividades formativas encaminadas a mejorar la gestión económico financiera de la empresa. Ha desarrollado los siguientes programas formativos:

- Curso de gestión y negociación bancaria
- Excel financiero

b) Servicios en el ámbito de internet.

Dada la experiencia que ha ido adquiriendo con el paso de los años en el ámbito del comercio electrónico e internet en la actualidad además de ser un canal de comunicación con sus clientes así como de distribución de sus

herramientas y servicios de consultoría ha desarrollado una nueva serie de servicios especialmente dirigidos al entorno de internet.

Desde que inició operaciones en 1998 hasta el día de hoy ha ido ampliando sus actividades desde el concepto de la consultoría tradicional hacia el de creadores de contenidos y software económico financiero. Así en el año 2001 inició la comercialización del software económico financiero basado en la hoja de cálculo Excel ® a través de Internet, siendo múltiples empresas de todo el país las que utilizan alguno de los desarrollos empleados por la empresa. Por otra parte la evolución ha sido pareja al desarrollo de su sitio web, de hecho hoy en día el sitio web abanfin.com goza de un merecido prestigio en cuanto a la calidad de sus contenidos y servicios. De hecho durante el ejercicio 2004 y en colaboración con BTS inicio un proceso de implantación de varios simuladores en los portales corporativos de entidades bancarias. En la actualidad cuenta con la tecnología y los recursos necesarios para poder ofrecer a cualquier sitio web la integración de contenidos y servicios personalizados que permitirán a los gestores del mismo ampliar los servicios que prestan a sus usuarios a la vez que incrementar el rendimiento de su sitio web a través de la distribución de su software.

FIGURA N° 8

IMAGEN CORPORATIVA DE CLIPCA



CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico de una investigación hace referencia al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales propio de todo proceso de investigación. Una vez formulado el problema de investigación, es necesario profundizar en los datos y bases teóricas que orientan y dan diseño al estudio, correspondiendo a este momento de la investigación determinar y describir los métodos, técnicas y aspectos procedimentales.

El presente estudio, es de tipo descriptivo, el cual “consiste en caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 1999, p 49). Para Méndez (1997), los estudios descriptivos son útiles en la medida “que identifica características del universo de investigación”. (p.126) Hurtado (2010) expone que el propósito de este tipo de investigación es “exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información en función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada.

Se establece en este capítulo una serie de estrategias con el fin de dar respuestas al problema planteado en el Capítulo I del presente trabajo de investigación.

4.1 Diseño y tipo de investigación.

El diseño es entendido como el plan general de la investigación y contiene las técnicas de recolección de datos, forma de procesarlos y analizarlos para su presentación. En literaturas referidas a metodología de la investigación, existen variadas propuestas en torno a la clasificación de los diseños, por su parte Arias (1991) señala tres modalidades; documental, de campo y experimental.

El diseño de investigación, no es más que “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.158) ¹⁴. Para este trabajo en particular, donde se pretende evaluar la capacidad de adaptación profesional y alineación cultural del profesional expatriado a su nuevo país, se seleccionó el diseño de Investigación descriptiva, la cual que tienen como objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Este diseño de investigación tiene como único fin, recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de generadas en el planteamiento del problema. Esto no es más, sino la manera práctica y precisa para cumplir con los objetivos del estudio, ya que el diseño de

¹⁴ Hernández, R. y Otros : Op Cit p 158

investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos de la investigación.

4.2 Población.

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Desde luego, es de vital importancia comenzar el estudio definiendo la población a estudiar. Las poblaciones suelen ser muy numerosas, por lo que es difícil estudiar a todos sus miembros; además de que esto no es posible, no es necesario. Cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma.

En el desarrollo del presente trabajo, van tratarse dos tipos de población, la primera, conformada por profesionales venezolanos que laboran en el exterior; y la segunda, conformada por profesionales extranjeros quienes actualmente laboran en el país.

4.3 Muestra.

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación es de tipo no probabilístico de carácter intencional.

La muestra ha sido tomada de las dos poblaciones objeto de estudio, en el desarrollo de la investigación, es decir, profesionales venezolanos que laboran fuera del país, y profesionales extranjeros que actualmente se encuentran en Venezuela, dichas muestras conformadas por 25 profesionales expatriados de cada una de las poblaciones.

4.4 Variables.

La clave para el diseño de cualquier investigación es observar cómo se afectan los resultados como consecuencias de las variables.

Las variables son, entonces, aquellos elementos de los hechos que interesan al investigador; por ello es que, dentro del proceso de estudio de la realidad, se preocupa por plantearlas con claridad, por definir las conceptualmente primero y después por plantear, para ellas, definiciones

operacionales precisas (por lo menos, en un momento determinado). En esta medida se puede confiar en los datos, saber hasta dónde puede alcanzar la generalización de las conclusiones logradas y también si se puede o no replicar los estudios realizados y revisar alguna parte del proceso de investigación.

Las variables de una investigación deben ser definidas en términos de operaciones, descriptivamente.

Las variables consideradas en este estudio son las siguientes:

- **Capacidad de adaptación profesional:** esta capacidad determina aspectos sobre la adaptación del profesional objeto del presente estudio a su nuevo puesto de trabajo como expatriado en el país de destino, y se hace una comparación de su puesto de trabajo actual, con el que poseía antes de ser expatriado.
- **Capacidad de adaptación cultural:** esta capacidad es importante en todo proceso de expatriación, ya que en la medida que el expatriado se relacione con otras personas, dependerá en gran parte la visión limitada o amplia del país de destino. Particularmente, es determinante la actitud de las personas, ya que al involucrarse a la vida local de su nuevo país de residencia genera un interés único por conocer culturas diferentes a las que ya conoce, sin prejuicios de ninguna naturaleza, y con la actitud de derribar barreras culturales.
- **Capacidad de adaptación de la familia al país de destino:** para nadie es un secreto el papel determinante de la familia en el éxito o fracaso de todo proceso de expatriación, y es allí donde radica la importancia en gran medida del estudio, ya que por lo general, las empresas tienden a descuidar la capacidad de adaptación intercultural de los expatriados, bajo la premisa que no invadir la privacidad del grupo familiar del profesional expatriado.

4.5 Operacionalización de las variables.

TABLA N° I
OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN
PROFESIONAL

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS
Capacidad de adaptación profesional	Están determinados sobre aspectos de la adaptación a su nuevo puesto de trabajo como expatriados en el país de destino	CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	9f, 9g, 9 h, 9 i, 9ñ, 9o
		INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	9c,
		PODER DE DECISION	9d,
		SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	9 a,
		CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	9k,9l,
		BENEFICIOS ECONÓMICOS	7

TABLA Nº II

OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA
FAMILIA AL PAIS DE DESTINO

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS
Capacidad de adaptación de la familia al país de destino	Están determinados sobre aspectos de la adaptación al nuevo sistema de vida local, conocimiento de culturas diferentes y eliminación de prejuicios de los acompañantes del expatriado en el país de destino.	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	8,15,19
		CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACION CULTURAL	16
		INFORMACION PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO	17
		INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO	18

TABLA N° III
OPERACIONALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN
CULTURAL.

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS
Capacidad de adaptación cultural	Están determinados sobre aspectos de la adaptación al nuevo sistema de vida local, conocimiento de culturas diferentes y eliminación de prejuicios del expatriado en el país de destino.	CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS.	10
		AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO.	11
		VIAJES EN EL PAIS DE DESTINO.	14
		ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS.	13
		AMISTADES LOCALES EN EL PAIS DE DESTINO	12
		SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA.	20, 21, 22, 23,24,25,26.

4.6 Técnicas e instrumento de recolección de la información.

Atendiendo a la naturaleza de la investigación y en función de los datos requeridos, se utilizaron dos modalidades para la obtención de la información requerida, se trató de las técnicas relacionadas con el análisis documental y el cuestionario.

Mediante el análisis documental se procedió a la construcción del marco referencial que contextualiza el estudio, aplicando técnicas tales como el análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico, análisis crítico además de las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales:

- ✓ Subrayado
- ✓ Selección de citas y notas de referencias bibliográficas
- ✓ Construcción y presentación de índices
- ✓ Presentación de cuadros
- ✓ La presentación del trabajo escrito
- ✓ Técnicas documentales.

Observación documental. Tomando como punto de partida el análisis de fuentes, se realizó una lectura general de los textos y documentos electrónicos, iniciando la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales consultados, que resultaron de interés para el estudio.

Presentación resumida de textos. Como estrategia que permitió recoger a manera de síntesis las informaciones básicas y principales de los materiales y obras consultadas.

Resumen Analítico. Se utilizó para determinar la estructura, contenido y orientación teórico-epistemológica de los datos requeridos de los materiales

analizados. Esta técnica facilitó el estudio de la coherencia interna de los postulados del texto, además de develar la firmeza o posibles debilidades de los planteamientos o contradicciones, facilitando así el posterior análisis crítico.

Técnicas operacionales. Referencias bibliográficas, construcción y presentación de índices, cuadros, citas y notas bibliográficas, presentación del trabajo escrito. Para esta investigación se asume la Guía para la elaboración formal de reportes de investigación de la Universidad Católica Andrés Bello de Santaella Zuleyma (2003). Utilizando como técnica para el registro de referencias y citas bibliográficas los postulados de la American Psychological Association (APA).

4.7 Modelo del instrumento para medir las capacidades en los profesionales expatriados.

La opción metodológica elegida para realizar este estudio es por medio de la realización de una encuesta debido a la naturaleza del tema, y la ubicación de los trabajadores expatriados. Dicha encuesta consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas relacionadas con el problema en estudio.

Este tipo de instrumento se utiliza cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones de tipo particular, mediante minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. La finalidad principal de este instrumento, es medir las actitudes de los profesionales expatriados o repatriados en cuanto a su experiencia del proceso de expatriación.

Summers (1982) define el término actitud como la “.... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico” (p.158).

En una escala de medición de actitudes no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quien opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados. Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert la cual es utilizada en el presente estudio.

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas para cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

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

La unidad de análisis que corresponde a la escala, marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

El alcance de este instrumento varía considerablemente; pueden circunscribirse a una nación, región, Estado, etc. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada.

La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

- a) **La identificación.** En el encabezado del cuestionario se hará la acotación de que el trabajo es con fines didácticos por lo que se agradece la mayor colaboración y sinceridad en las respuestas, nombre de la encuesta, número del cuestionario, lugar y fecha de su aplicación.
- b) **Datos Socio demográficos.** Sexo ó género, nacionalidad, edad, estado civil, número de hijos, último título obtenido.
- c) **Datos laborales del encuestado y propios de la investigación.** Condición actual, nivel del cargo que ocupa, ingresos, razones de aceptación del puesto de trabajo y otros datos adicionales indispensables para llevar a cabo el propósito de la investigación, es decir, las dimensiones a estudiar y los elementos que conforman estas variables.

Para llegar al mayor número posible de personas, se ha enviado dicha herramienta a través de Internet para que pudiera contestarse desde cualquier país del mundo.

4.8 Validación y confiabilidad del instrumento.

La validez del instrumento se puede relacionar directamente con su adaptación al objeto al que se aplica y al fin que persigue. Para la validación del instrumento se utilizaron varias metodologías, en primer lugar se recurrió a la validación interna y confianza de los ítems del instrumento a través de las correlaciones existentes entre ellos y con la sumatoria de los ítems que expresan la confianza; como segunda opción, la revisión y posterior emisión de criterios por parte de expertos (ANEXO C), y como tercer método, se utilizó la depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final del instrumento de recolección de la información.

TABLA N° IV
VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE
CORRELACIONES.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL

	Ítems Estudiados: 6	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Capacidad de Adaptación Profesional	Capacidad para adaptarse	3	Σ 1
	Independencia en la toma de decisiones	3	Σ 1
	Poder de decisión	4	Σ 1
	Similitud con el cargo anterior	1	Σ 1
	Cumplimiento de expectativas	3	Σ 1
	Beneficios económicos	2	Σ 1

TABLA N° V
VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE
CORRELACIONES.
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA FAMILIA DEL EXPATRIADO AL
PAIS DE DESTINO.

	Ítems Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Capacidad de Adaptación de la Familia del Expatriado al país de destino	Capacidad de adaptación de su familia.	2	Σ 2
	Crisis familiares por falta de adaptación cultural.	1	Σ 2
	Información particular del país de destino.	3	Σ 2
	Información general del país de destino.	1	Σ 2

TABLA N° VI
VALIDACIÓN INTERNA Y DE CONFIANZA A TRAVÉS DE
CORRELACIONES.
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL.

	Ítems Estudiados: 6	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Capacidad de Adaptación Cultural	Contactos con otros expatriados en el mismo país.	0	Σ 3
	Amistades en el país de destino.	1	Σ 3
	Viajes en el país de destino.	2	Σ 3
	Adaptación a las costumbres de ese país.	1	Σ 3
	Amistades locales en el país de destino.	1	Σ 3
	Seguimiento del expatriado por parte de la empresa.	1	Σ 3

4.9 Recolección procesamiento y análisis de la información.

TABLA N° VII
PLANIFICACIÓN DE RECOLECCIÓN PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

ACTIVIDADES REALIZADAS	
Metodología empleada para la recolección de los datos:	<i>Técnica del cuestionario.</i>
Validación del instrumento:	<i>Por medio de su aplicación sobre una muestra intencional de 50 profesionales expatriados. Mediante el análisis de expertos. Depuración del instrumento por medio de estudio piloto.</i>
Recolección de los datos	<i>Mediante la aplicación del instrumento a la muestras de estudio.</i>
Obtención de la información	<i>Procesamiento de los datos, categorización de respuestas</i>
Análisis de resultados	<i>Frecuencias de respuestas. Estadístico: Correlación Simple, Pearson a través del programa S.P.S.S.(Statistics 17.0 License Authorization Wizard) Análisis por el método de componentes principales.</i>

Los datos obtenidos se analizaron de la siguiente manera:

- El procesamiento se realizó por capacidades de adaptación para cada una de las poblaciones en estudio.

- Se promediaron los valores obtenidos en los indicadores de cada una de las variables, para así tener un promedio de cada una de ellas.
- Estos promedios por variables fueron procesados para obtener un promedio de cada una de las capacidades descritas y graficados en un histograma de frecuencia.

A los datos provenientes de las encuestas se les dio el siguiente tratamiento:

- El procesamiento se realizó por muestras (Venezolanos Expatriados en el exterior, y Expatriados Extranjeros en Venezuela).
- Se promediaron los resultados obtenidos para cada una de las preguntas.
- Se promediaron los valores obtenidos en los índices de cada una de las variables, para obtener un promedio de estos.
- Estos promedios de los índices fueron procesados para obtener un promedio por cada una de las capacidades de adaptación descrita.
- Posteriormente se promediaron los resultados obtenidos para cada una de las poblaciones, tanto de la revisión documental como de las encuestas, y se calculó un promedio por proceso y un promedio por capacidad, el cual representa en un gráfico de barras por capacidad de adaptación, en las distintas poblaciones, usando el S.P.S.S. (*Stadistics 17.0 License Authorization Wizard*) con correlaciones y regresiones simples y múltiples.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el cuestionario presentado a los profesionales expatriados, se utilizó el programa S.P.S.S. (*Stadistics 17.0 License Authorization Wizard*) para Windows, utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson para la elaboración de los diagramas de correlación.

Adicionalmente se recurrió al análisis en componentes principales, dicha metodología consiste en una reducción de la dimensiones de las variables en estudio. Su objetivo es explicar la mayor parte de la variabilidad total de un conjunto de unas variables cuantitativas con el menor número de componentes o factores comunes posibles.

El análisis en componentes principales es un método geométrico de carácter descriptivo. El objetivo es descubrir la estructura subyacente en un conjunto de n individuos estudiados bajo una serie de p variables cuantitativas.

El análisis en componentes principales es un método que permite transformar un conjunto de variables originales en otro conjunto de variables llamado conjunto de componentes principales. Estos componentes principales son la combinación lineal de las variables originales y se caracterizan por estar correlacionadas entre sí. En principio se generarán p componentes principales, es decir, tantas como variables originales.

5.1 Presentación de resultados.

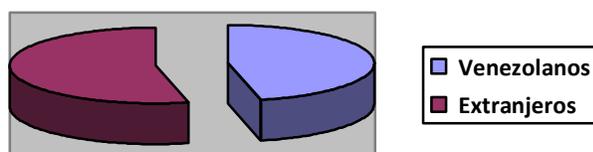
En primer lugar, se presentan los resultados de las variables demográficas.

5.1.1 Características de la Muestra.

TABLA N° VIII
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE
PROFESIONALES POR GÉNERO.

Sexo	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Masculino	20	23	43	86%	43
Femenino	5	2	7	14%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 9
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR GÉNERO.

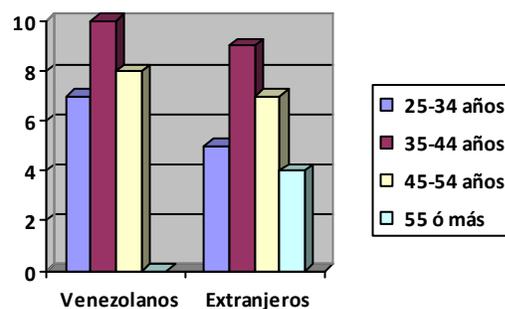


En esta gráfica se evidencia la composición por sexo de los profesionales expatriados evidenciándose que la mayor parte de la población pertenece al sexo masculino representando un 86% del total.

TABLA N° IX
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR EDADES.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
25-34 años	7	5	12	24%	12
35-44 años	10	9	19	38%	31
45-54 años	8	7	15	30%	46
55 ó más	0	4	4	8%	50
Total	25	25	50	100,0	50

FIGURA Nº 10
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR EDADES.



En esta gráfica se evidencia la composición por edades de los profesionales expatriados evidenciándose que la mayor parte de la población pertenece al grupo de personas comprendidas entre el rango de 35 y 44 años representando un 38% del total.

TABLA Nº X
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR NACIONALIDAD.

	Individuos	Porcentaje	Acumulado
Venezolanos	25	50%	25
Extranjeros	25	50%	50
Total	50	100%	50

En esta tabla se puede apreciar el número de profesionales encuestados de acuerdo a la nacionalidad.

FIGURA N° 11

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR NACIONALIDAD.

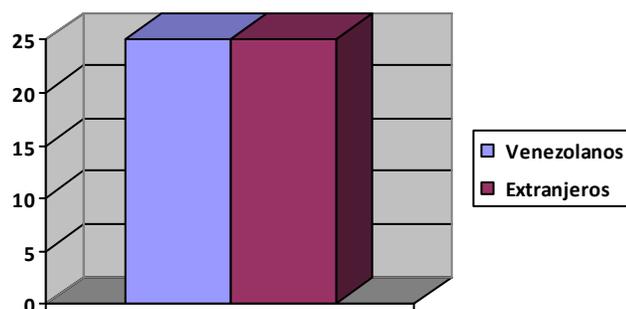
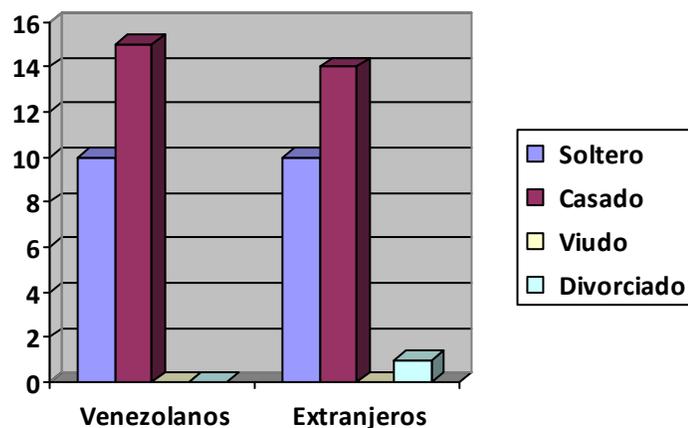


TABLA N° XI

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR ESTADO CIVIL.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Soltero	10	10	20	40%	20
Casado	15	14	29	58%	49
Viudo	0	0	0	0	49
Divorciado	0	1	1	2%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 12
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES POR ESTADO CIVIL.

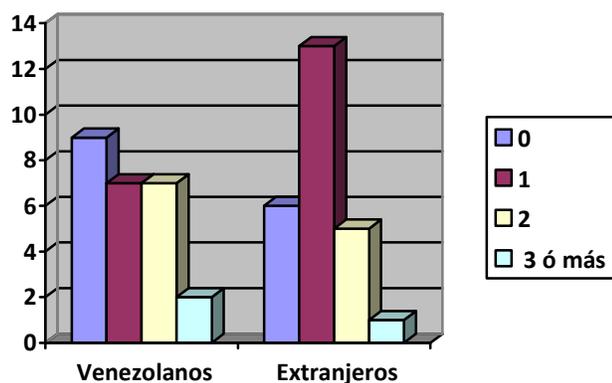


En esta gráfica se puede apreciar el número de profesionales expatriados de acuerdo a su estado civil, destacándose el estatus de casado con un 58% con una frecuencia de 29, seguido por el estado civil soltero con un 40% y una frecuencia de 20.

TABLA N° XII
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NÚMERO DE HIJOS.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
0	9	6	15	30%	15
1	7	13	20	40%	35
2	7	5	12	24%	47
3 ó más	2	1	3	6%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 13
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NÚMERO DE HIJOS.



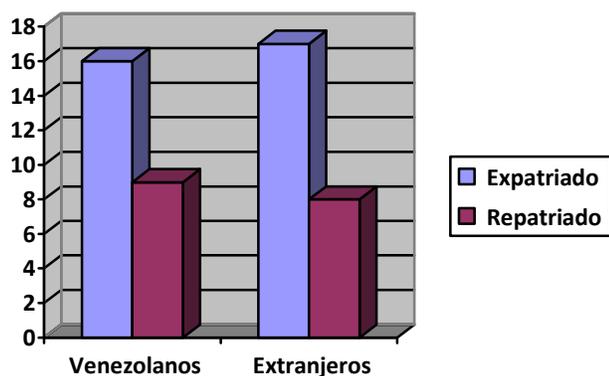
En esta gráfica se puede apreciar el número de profesionales expatriados de acuerdo al número de hijos, destacándose los profesionales que tienen un (1) solo hijo con un 40% con una frecuencia de 20, seguido por los profesionales sin hijos con 30% y una frecuencia de 15.

TABLA N° XIII
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A LA CONDICIÓN LABORAL ACTUAL.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Expatriado	16	17	33	66%	33
Repatriado	9	8	17	34%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 14

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A LA CONDICIÓN LABORAL ACTUAL.



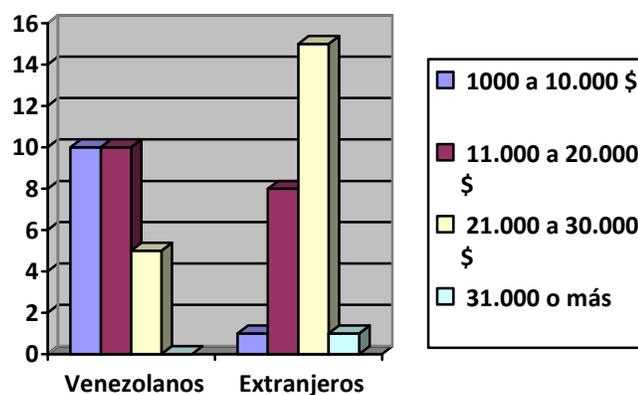
En esta gráfica se puede apreciar el número de profesionales expatriados y repatriados destacándose los profesionales que han tenido experiencias en el proceso de expatriación con un 66% y una frecuencia de 33.

TABLA N° XIV

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SUS INGRESOS.

En dólares	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1000 a 10.000 \$	10	1	11	22%	11
11.000 a 20.000 \$	10	8	18	36%	29
21.000 a 30.000 \$	5	15	20	40%	49
31.000 o más	0	1	1	2%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA Nº 15
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SUS INGRESOS.



En esta gráfica se puede apreciar los ingresos mensuales de los profesionales expatriados, destacándose los ingresos de los profesionales del rango comprendido entre 21.000 a 30.000\$ representado por un 40% con una frecuencia de 20, seguido por los ingresos correspondientes al renglón del 11.000 a 20.000\$ concentrado en un 36% de los datos de los encuestados, con una frecuencia de 29.

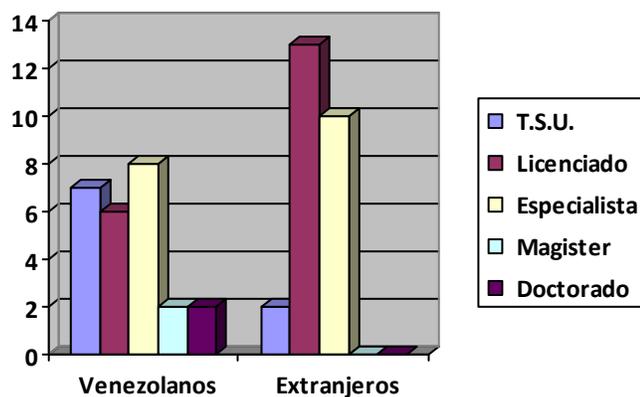
TABLA N° XV

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SU ÚLTIMO TÍTULO OBTENIDO.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
T.S.U.	7	2	9	18%	9
Licenciado	6	13	19	38%	28
Especialista	8	10	18	36%	46
Magister	2	0	2	4%	48
Doctorado	2	0	2	4%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 16

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO A SU ÚLTIMO TÍTULO OBTENIDO.



En la gráfica número 16 se puede apreciar la clasificación de los títulos obtenidos de los profesionales expatriados, destacándose en el grupo de los profesionales expatriados extranjeros el correspondiente a los títulos de Licenciatura con un 38% con una frecuencia de 19, seguido por los profesionales con Especializaciones concentrado en un 36% y, con una frecuencia de 18.

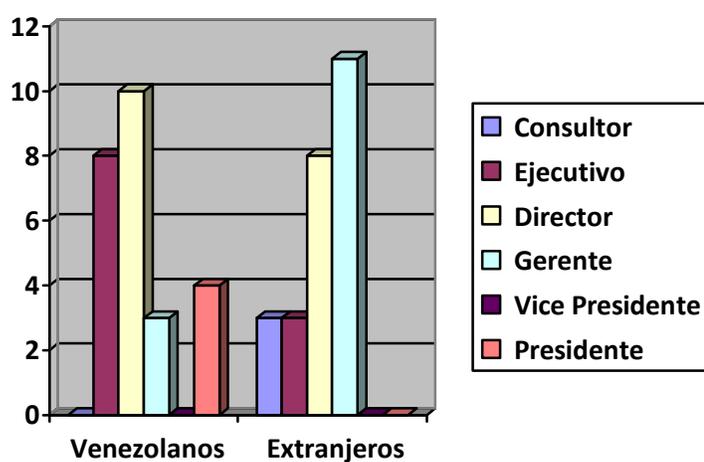
TABLA N° XVI

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA.

	Venezolanos	Extranjeros	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Consultor	0	3	3	6%	3
Ejecutivo	8	3	11	22%	14
Director	10	8	18	36%	32
Gerente	3	11	14	28%	46
Vice Presidente	0	0	0	0%	46
Presidente	4	0	4	8%	50
Total	25	25	50	100%	50

FIGURA N° 17

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES POR GRUPOS DE PROFESIONALES DE ACUERDO AL NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA.



En esta gráfica se puede apreciar la clasificación de los distintos cargos desempeñados por los profesionales expatriados, destacándose el cargo de Director con un 36% con una frecuencia de 18, seguido por los cargos Gerenciales concentrado en un 28% y, con una frecuencia de 14.

5.1.2 Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.

TABLA N° XVII

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

PROFESIONALES VENEZOLANOS.

		Independencia en la toma de decisiones	Poder de decisión	Similitud con el cargo anterior	Cumplimiento de Expectativas	Beneficios económicos	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad para adaptarse	1	-,245	-,168	-,216	,186	-,201	,196
Independencia en la toma de decisiones	-,245	1	,257	,340	-,018	-,160	-,015
Poder de decisión	-,168	,257	1	-,079	,524	,014	,243
Similitud con el cargo anterior	-,216	,340	-,079	1	-,032	-,117	,001
Cumplimiento de Expectativas	,186	-,018	,524	-,032	1	,489	,785
Beneficios económicos	-,201	-,160	,014	-,117	,126	1	,834

□ Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para los profesionales venezolanos expatriados, la capacidad para adaptarse presenta mayor número de correlaciones seguida por la independencia en la toma de decisiones, poder de decisión, cumplimiento de expectativas y el beneficio económico.

5.1.3 Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.

TABLA N° XVIII

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

PROFESIONALES EXTRANJEROS.

		Independencia en la toma de decisiones	Poder de decisión	Similitud con el cargo anterior	Cumplimiento de Expectativas	Beneficios económicos	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad para adaptarse	1	-,355	-,468	-,348	-,302	,155	,537
Independencia en la toma de decisiones	-,355	1	,452	-,118	,183	-,247	-,038
Poder de decisión	-,468	,452	1	-,194	,370	-,102	,080
Similitud con el cargo anterior	,348	-,118	-,194	1	-,370	-,399	-,147
Cumplimiento de Expectativas	-,302	,183	,370	-,370	1	,081	,207
Beneficios económicos	,155	-,247	-,102	-,399	-,081	1	,715

■ Valores de referencia $\pm 0,20$ en adelante

Se puede apreciar en la tabla, que para los profesionales extranjeros expatriados, que tanto la capacidad para adaptarse, al igual que el cumplimiento de expectativas presentan mayor número de correlaciones, de acuerdo al análisis del coeficiente de Pearson, la independencia en la toma de decisiones, poder de decisión, y el beneficio económico son importantes pero no es lo principal para este tipo de expatriados, para ellos lo esencial es poder adaptarse al lugar donde van a trabajar y si aquello que le fue ofrecido antes de ser repatriado en verdad le fue cumplido al momento de estar en el país de destino.

5.1.4 Análisis de la Capacidad de Adaptación Profesional por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos Grupos.

TABLA N° XIX
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL POR EL
COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

AMBOS GRUPOS.

	Capacidad para adaptarse	Independencia en la toma de decisiones	Poder de decisión	Similitud con el cargo anterior	Cumplimiento de Expectativas	Beneficios económicos	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad para adaptarse	1	-,322	-,266	-,039	-,116	,012	,351
Independencia en la toma de decisiones	-,322	1	,315	-,100	,128	-,231	-,091
Poder de decisión	-,266	,315	1	-,053	,387	-,048	,237
Similitud con el cargo anterior	,039	,100	-,053	1	-,207	-,027	-,108
Cumplimiento de Expectativas	-,115	,128	,387	-,207	1	,126	,352
Beneficios económicos	,361	-,231	,048	-,027	,126	1	,838

■ Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para ambos grupos de profesionales expatriados, que la variable que alcanza el mayor número de correlaciones es el poder de decisión, seguida por el cumplimiento de expectativas, la capacidad para adaptarse y la independencia en la toma de decisiones

5.1.5 Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.

TABLA N° XX
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL
COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.
PROFESIONALES VENEZOLANOS.

	Capacidad de adaptación de su familia	Crisis familiares por falta de adaptación cultural	Información particular del país de destino	Información general del país de destino	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad de adaptación de su familia	1	-,031	,115	,123	,092
Crisis familiares por falta de adaptación cultural	-,031	1	-,076	,312	,007
Información particular del país de destino	,115	-,076	1	,691	,633
Información general del país de destino	,123	,312	,691	1	,530

■ Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla anterior que la variable que presenta el mayor número de correlaciones significativas, para los familiares de los profesionales expatriados, es la información general del país de destino, con 3 correlaciones seguida por la información particular en el país de destino con 2 correlaciones.

5.1.6 Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.

TABLA N° XXI
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL
COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.
PROFESIONALES EXTRANJEROS.

	Capacidad de adaptación de su familia	Crisis familiares por falta de adaptación cultural	Información particular del país de destino	Información general del país de destino	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad de adaptación de su familia	1	-,200	,254	,035	,292
Crisis familiares por falta de adaptación cultural	-,200	1	-,047	,147	,091
Información particular del país de destino	,254	-,047	1	,434	,443
Información general del país de destino	,035	,147	,434	1	,166

□ Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para los profesionales extranjeros expatriados, que tanto la capacidad de adaptación de su familia, al igual que la información particular del país de destino tiene 3 correlaciones significativas, de acuerdo al análisis del coeficiente de Pearson.

5.1.7 Análisis de la Capacidad de Adaptación Familiar por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos grupos.

TABLA N° XXII
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR POR EL
COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.
AMBOS GRUPOS.

	Capacidad de adaptación de su familia	Crisis familiares por falta de adaptación cultural	Información particular del país de destino	Información general del país de destino	Sumatoria de la Capacidad
Capacidad de adaptación de su familia	1	-,070	,252	,126	,278
Crisis familiares por falta de adaptación cultural	-,070	1	-,019	,247	,093
Información particular del país de destino	,252	-,019	1	,612	,622
Información general del país de destino	,126	,247	,612	1	,444

■ Valores de referencia $\pm 0,20$ en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para ambos grupos de profesionales expatriados, que las variables de mayor número de correlaciones son la información particular del país de destino y la información general del país de destino, ambas con 3 correlaciones significativas.

5.1.8 Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Venezolanos.

TABLA N° XXIII

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

PROFESIONALES VENEZOLANOS.

	Contacto con otros expatriados en el mismo país	Amistades en el país de destino	Viajes en el país de destino	Adaptación a las costumbres de ese país	Amistades locales en el país de destino	Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	Sumatoria de la Capacidad
Contacto con otros expatriados en el mismo país	1	-,393	0	,327	0	,259	,348
Amistades en el país de destino	-,393	1	0	-,129	0	,336	,325
Viajes en el país de destino	0	0	0	0	0	0	0
Adaptación a las costumbres de ese país	,327	-,129	0	0	0	,019	,119
Amistades locales en el país de destino	0	0	0	0	0	0	0
Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	,259	,336	0	,019	,019	1	,992

■ Valores de referencia $\pm 0,20$ en adelante

Se puede apreciar en la tabla anterior que la variable que presenta mayor número de correlaciones, para los profesionales venezolanos expatriados, es la contacto con otros expatriados en el mismo país, con 4 correlaciones significativas, seguido por las amistades en el país de destino con 3 correlaciones.

5.1.9 Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Profesionales Extranjeros.

TABLA N° XXIV

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

PROFESIONALES EXTRANJEROS.

	Contacto con otros expatriados en el mismo país	Amistades en el país de destino	Viajes en el país de destino	Adaptación a las costumbres de ese país	Amistades locales en el país de destino	Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	Sumatoria de la Capacidad
Contacto con otros expatriados en el mismo país	1	.212	.212	-.442	0	-.392	-.330
Amistades en el país de destino	.212	1	1	.212	0	-.109	-.007
Viajes en el país de destino	.212	1	1	.212	0	-.109	-.007
Adaptación a las costumbres de ese país	-.442	.212	.212	1	0	.407	.467
Amistades locales en el país de destino	0	0	0	0	0	0	0
Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	-.392	-.109	0	.019	.019	1	.992

■ Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para los profesionales extranjeros expatriados, que la variable de mayor número de correlaciones es el contacto con otros expatriados en el mismo país, al igual que los viajes en el país de destino y la adaptación a las costumbres en el mismo país, con 2 correlaciones significativas, de acuerdo al análisis del coeficiente de Pearson.

5.1.10 Análisis de la Capacidad de Adaptación Cultural por el Coeficiente de Correlaciones de Pearson. Ambos grupos.

TABLA N° XXV

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL POR EL COEFICIENTE DE CORRELACIONES DE PEARSON.

AMBOS GRUPOS

	Contacto con otros expatriados en el mismo país	Amistades en el país de destino	Viajes en el país de destino	Adaptación a las costumbres de ese país	Amistades locales en el país de destino	Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	Sumatoria de la Capacidad
Contacto con otros expatriados en el mismo país	1	-,115	,127	-,169	0	-,038	,032
Amistades en el país de destino	-,115	1	,565	,007	0	,140	,183
Viajes en el país de destino	,127	,565	1	,208	0	-,135	-,060
Adaptación a las costumbres de ese país	-,169	,007	,208	1	0	,092	,161
Amistades locales en el país de destino	0	0	0	0	0	0	0
Seguimiento del expatriado por parte de la empresa	-,038	,140	-,135	,092	0	1	,992

Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

Se puede apreciar en la tabla que para ambos grupos de profesionales expatriados, que la variable de mayor número de correlaciones son los viajes en el país de destino con 2 correlaciones, ya que esto le sirve al expatriado conocer e involucrarse con la cultura del nuevo país, en segundo lugar está el seguimiento del expatriado por parte de la empresa con una correlación de 1 al igual que las amistades en el país de destino y la adaptación a las costumbres de ese país con una correlación.

5.1.11 Análisis de Regresión Múltiple.

TABLA N° XXVI

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE.

CORRELACIONES E INDICADORES DEMOGRÁFICOS Y SUMATORIAS.

AMBOS GRUPOS.

	SUMATORIA TOTAL	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
SUMATORIA TOTAL	1,000	-,223	,207	,158	,017	,213	,477	-,059
SEXO	-,223	1,000	-,157	-,391	-,167	-,172	-,156	-,123
EDAD	,207	-,157	1,000	,283	,301	,272	,070	,118
ESTADO CIVIL	,158	-,391	,283	1,000	,607	,129	,143	-,024
NÚMERO DE HIJOS	,017	-,167	,301	,607	1,000	,194	-,076	,116
CONDICIÓN LABORAL	,213	-,172	,272	,129	,194	1,000	,384	-,104
INGRESOS MENSUALES	,477	-,156	,070	,143	-,076	,384	1,000	,099
NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	-,059	-,123	,118	-,024	,116	-,104	,099	1,000

Valores de referencia \pm 0,20 en adelante

TABLA N° XXVII

DESCRIPTORES DEL MODELO

VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN AJUSTADO	ERROR ESTIMADO
,545	,297	,157	17,88033

El coeficiente de correlación de 54,5% indica que es una correlación positiva entre el número de las variables en estudio, hay influencia de estas variables en el modelo de acuerdo al coeficiente de determinación ya que indica que dichas variables pueden explicar casi el 30% del modelo y en las ciencias humanas este porcentaje es importante. El coeficiente de determinación ajustado, se basa en los datos del coeficiente de determinación tomando en cuenta las variables independientes más significativas.

Coeficientes de Correlación.

TABLA N° XXVIII
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN
VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.
TABLA ANOVA.

	COEFICIENTES DESESTANDARIZADOS		COEFICIENTES ESTANDARIZADOS		
	ERROR		Beta ¹⁸	t ¹⁵	Sig. ¹⁶
	B ¹⁷	ESTIMADO			
CONSTANTES	195,047	20,798		9,378	,000
SEXO	-8,321	8,299	-,160	-1,003	,323
EDAD	4,233	3,483	,189	1,215	,232
ESTADO CIVIL	-1,233	6,571	-,038	-,188	,852
NÚMERO DE HIJOS	,572	4,349	,026	,132	,896
CONDICIÓN LABORAL	-2,909	6,967	-,071	-,418	,679
INGRESOS MENSUALES	11,972	4,039	,490	2,964	,005
NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	-2,777	2,645	-,160	-1,050	,301

¹⁵ "t": valor tipificado para la prueba de significancia.

¹⁶ Sig. (valor-p): potencia de la prueba.

¹⁷ B: variables no estandarizadas, contrasta con beta ya que beta es estandarizada.

¹⁸ Beta: estadístico de contraste para validar los coeficientes del modelo de regresión múltiple.

De acuerdo al análisis de los resultados del coeficiente anterior, se puede evidenciar que los ingresos mensuales es el factor determinante para que los profesionales decidan tomar la decisión de aceptar ser sometidos a un proceso de expatriación.

TABLA N° XXIX
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON
INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES VENEZOLANOS
VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

	SUMATORIA TOTAL	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
SUMATORIA_TOTAL	1.000	-.367	-.031	.697	.205	.280	.224	-.359
SEXO	-.367	1.000	-.115	-.614	-.384	-.175	.194	-.073
EDAD	-.031	-.115	1.000	.252	.479	.202	.078	.521
ESTADO CIVIL	.697	-.614	.252	1.000	.413	.250	-.055	-.032
NÚMERO DE HIJOS	.205	-.384	.479	.413	1.000	.454	-.119	.305
CONDICIÓN LABORAL	.280	-.175	.202	.250	.454	1.000	.552	-.257
INGRESOS MENSUALES	.224	.194	.078	-.055	-.119	.552	1.000	-.397
NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	-.359	-.073	.521	-.032	.305	-.257	-.397	1.000

TABLA N° XXX
 DESCRIPTORES DEL MODELO
 INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES VENEZOLANOS
 VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN AJUSTADO	ERROR ESTIMADO
,802 ^a	,643	,392	13,74909

El coeficiente de correlación de 80,2% indica que es una correlación positiva entre el número de las variables en estudio, hay gran influencia de estas variables en el modelo de acuerdo al coeficiente de determinación ya que indica que dichas variables pueden explicar el 64,3% del modelo. El coeficiente de determinación ajustado, se basa en los datos del coeficiente de determinación tomando en cuenta las variables independientes más significativas.

TABLA N° XXXI
CORRELACIONES DE PEARSON
INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES EXTRANJEROS.
VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

	SUMATORIA TOTAL	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
SUMATORIA_TOTAL	1.000	-.367	.203	-.117	.160	.293	.201	.140
SEXO	-.367	1.000	-.107	-.296	-.015	-.202	-.302	-.168
EDAD	-.203	-.107	1.000	.306	.274	.335	-.154	-.207
ESTADO CIVIL	-.117	-.296	.306	1.000	.789	.071	-.295	-.021
NÚMERO DE HIJOS	.160	-.015	.274	.789	1.000	-.035	.195	-.055
CONDICIÓN LABORAL	.293	-.202	.335	.071	-.035	1.000	.395	.030
INGRESOS MENSUALES	.201	-.302	-.154	.295	.195	.395	1.000	.549
NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	.140	-.168	-.207	-.021	-.055	.030	.549	1.000

TABLA N° XXXII
DESCRIPTORES DEL MODELO
INDICADORES DEMOGRÁFICOS. PROFESIONALES EXTRANJEROS
VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN AJUSTADO	ERROR ESTIMADO
.696	.485	.273	11,55208

El coeficiente de correlación de 69% indica que es una correlación positiva moderada entre el número de las variables en estudio, hay influencia de estas variables en el modelo de acuerdo al coeficiente de determinación, indica que dichas variables pueden explicar el 48,5% del

modelo. El coeficiente de determinación ajustado, se basa en los datos del coeficiente de determinación tomando en cuenta las variables independientes más significativas.

TABLA N° XXXIII
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON
VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL.

	COEFICIENTES DESESTANDARIZADOS		COEFICIENTES ESTANDARIZADOS		
	B ²⁰	ERROR ESTANDAR	Beta ²¹	t	Sig. ¹⁹
(CONSTANTES)	162,124	19883		8,154	,000
SEXO	18,472	9,949	,378	1,857	,081
EDAD	4,131	3,327	,274	1,242	,231
ESTADO_CIVIL	-11,673	6,446	-,595	-1,811	,088
NÚMERO_DE_HIJOS	8,913	5,332	,519	1,672	,113
CONDICIÓN_LABORAL	6,379	6,548	,224	,974	,344
INGRESOS_MENSUALES	5,928	5,948	,279	,997	,333
NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA	1,514	2,917	,116	,519	,611

■ Valores de referencia +_ ,005

¹⁹ Sig: coeficiente de significación

²⁰ B: Valores iniciales

²¹ Beta: valores estandarizados

5.2 Análisis por el método de componentes principales.

5.2.1 Capacidad de Adaptación Profesional.

TABLA N° XXXIV
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. VENEZOLANOS.
VARIANZA TOTAL EXPLICADA

COMPONENTES*	EXTRACCIÓN DE LAS SUMAS DE LAS					
	VALORES INICIALES			CARGAS AL CUADRADO		
	Total	%	% VARIANZA	Total	%	% VARIANZA
		VARIANZA	ACUMULADA		VARIANZA	ACUMULADA
1	1,744	29,060	29,060	1,744	29,060	29,060
2	1,614	26,893	55,953	1,614	26,893	55,953
3	1,096	18,263	74,216	1,096	18,263	74,216
4	,864	14,392	88,608			
5	,541	9,020	97,628			
6	,142	2,372	100,000			

* Los Coeficientes de las componentes son correlaciones.

Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XXXIV se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación profesional, específicamente, para el grupo de profesionales venezolanos. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los tres primeros componentes explican en un 74,23% la capacidad de adaptación profesional.

TABLA Nº XXXV
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. VENEZOLANOS.
MATRIZ DE CORRELACIONES.

	CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PODER DE DECISIÓN	SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	BENEFICIOS ECONOMICOS
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE (1)		,119	,211	,150	,186	,168
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES (2)	,119		,107	,048	,467	,223
PODER DE DECISIÓN (3)	,211	,107		,353	,004	,474
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR (4)	,150	,048	,353		,440	,288
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS (5)	,186	,467	,004	,440		,007
BENEFICIOS ECONOMICOS (6)	,168	,223	,474	,288	,007	

En la tabla XXXV se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

TABLA N° XXXVI
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. VENEZOLANOS.
MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES.

CAPACIDADES	COMPONENTES		
	1 ²²	2 ²³	3 ²⁴
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE (1)	-,041	-,614	,610
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES (2)	-,007	,805	,238
PODER DE DECISIÓN (3)	,677	,381	,432
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR (4)	-,205	,645	-,125
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS (5)	,904	-,045	,157
BENEFICIOS ECONOMICOS (6)	,651	-,159	-,664

□ Valores de referencia

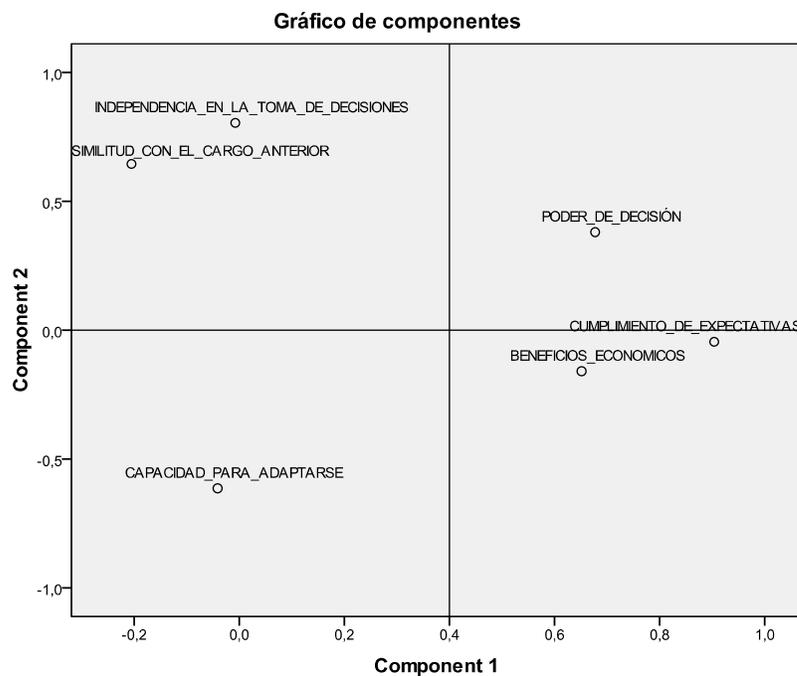
En la tabla XXXVI, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1, 2 y 3.

²² Componente 1: es el que explica en mayor proporción el modelo.

²³ Componente 2: es el que explica el modelo pero en menor proporción que el componente 1.

²⁴ Componente 3: explica el modelo pero en menor proporción que los componentes anteriores.

FIGURA Nº 18
 MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
 CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. VENEZOLANOS.
 GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 19, se evidencia para el grupo de profesionales venezolanos, la importancia del cumplimiento de expectativas, es decir, que aquello que le fue ofrecido inicialmente, en realidad le sea dado al momento de encontrarse en el país de destino, en segundo lugar, la importancia de los beneficios económicos, factor que motiva considerablemente, a este grupo de profesionales para involucrarse en un proceso de expatriación.

TABLA N° XXXVII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. EXTRANJEROS.
VARIANZA TOTAL EXPLICADA

COMPONENTES	EXTRACCIÓN DE LAS SUMAS DE LAS					
	VALORES INICIALES			CARGAS AL CUADRADO		
	Total	VARIANZA	FRECUENCIA	Total	VARIANZA	ACUMULADA
1	2,297	38,290	38,290	2,297	38,290	38,290
2	1,449	24,154	62,444	1,449	24,154	62,444
3	,779	12,975	75,420			
4	,620	10,325	85,745			
5	,548	9,130	94,875			
6	,307	5,125	100,000			

* Los Coeficientes de las componentes son correlaciones.

Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XXXVII se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación profesional, específicamente, para el grupo de profesionales extranjeros. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los dos componentes explican en un 64,44% la capacidad de adaptación profesional.

TABLA Nº XXXVIII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL. EXTRANJEROS.
MATRIZ DE CORRELACIONES

	CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PODER DE DECISIÓN	SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	BENEFICIOS ECONOMICOS
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE (1)		,041	,009	,044	,071	,230
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES (2)	,041		,012	,288	,191	,117
PODER DE DECISIÓN (3)	,009	,012		,176	,035	,313
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR (4)	,044	,288	,176		,034	,024
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS (5)	,071	,191	,035	,034		,350
BENEFICIOS ECONOMICOS (6)	,230	,117	,313	,024	,350	

Valores de referencia.

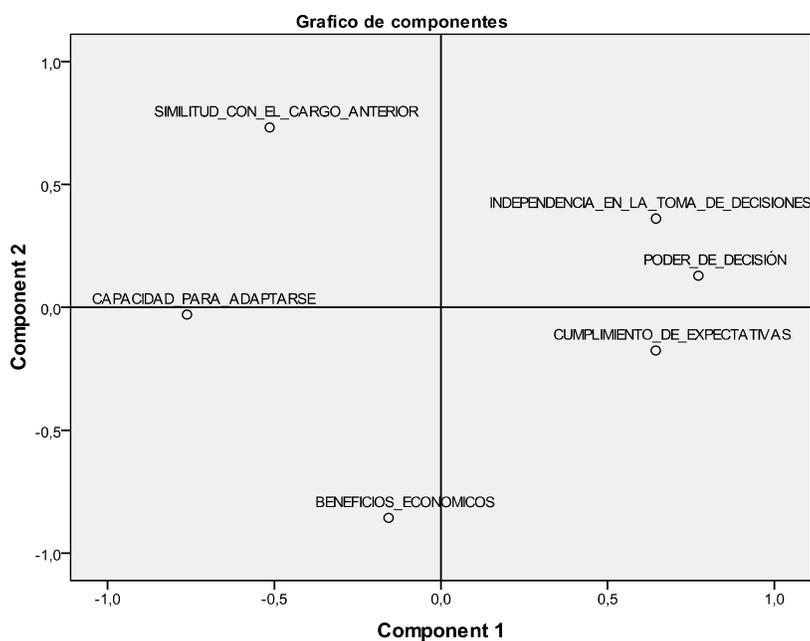
En la tabla XXXVIII se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

TABLA N° XXXIX
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL EXTRANJEROS.
MATRIZ DE COMPONENTES

CAPACIDADES	COMPONENTES	
	1	2
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE (1)	-.762	-.030
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES (2)	.645	.361
PODER DE DECISIÓN (3)	.772	.128
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR (4)	-.514	.732
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS (5)	.645	-.175
BENEFICIOS ECONOMICOS (6)	-.157	-.857

En la tabla XXXIX, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1 y 2.

FIGURA Nº 19
 MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
 CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL EXTRANJEROS.
 GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 19, al analizar la capacidad de adaptación profesional para el grupo de profesionales expatriados extranjeros, se evidencia que para este tipo de profesional, es importante, el cumplimiento de expectativas, el poder de decisión y la independencia en la toma de decisiones.

5.2.2 Capacidad de Adaptación Familiar.

TABLA N° XL
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS.
TOTAL VARIANZA EXPLICADA

COMPONENTES	VALORES INICIALES			EXTRACCIÓN DE LAS SUMAS DE LAS CARGAS AL CUADRADO		
	Total	%	%	Total	%	% VARIANZA
		VARIANZA	FRECUENCIA		VARIANZA	ACUMULADA
1	1,764	44,109	44,109	1,764	44,109	44,109
2	1,091	27,286	71,395	1,091	27,286	71,395
3	,933	23,337	94,732			
4	,211	5,268	100,000			

* Los Coeficientes de las componentes son correlaciones.

Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XL se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación familiar, específicamente, para el grupo de profesionales venezolanos. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los dos componentes explican en un 71,395% la capacidad.

TABLA N° XLI
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS.
MATRIZ DE CORRELACIONES

	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO	INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA (1)		,441	,291	,280
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL (2)	,441		,360	,065
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO (3)	,291	,360		,000
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO(4)	,280	,065	,000	

En la tabla XLI se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

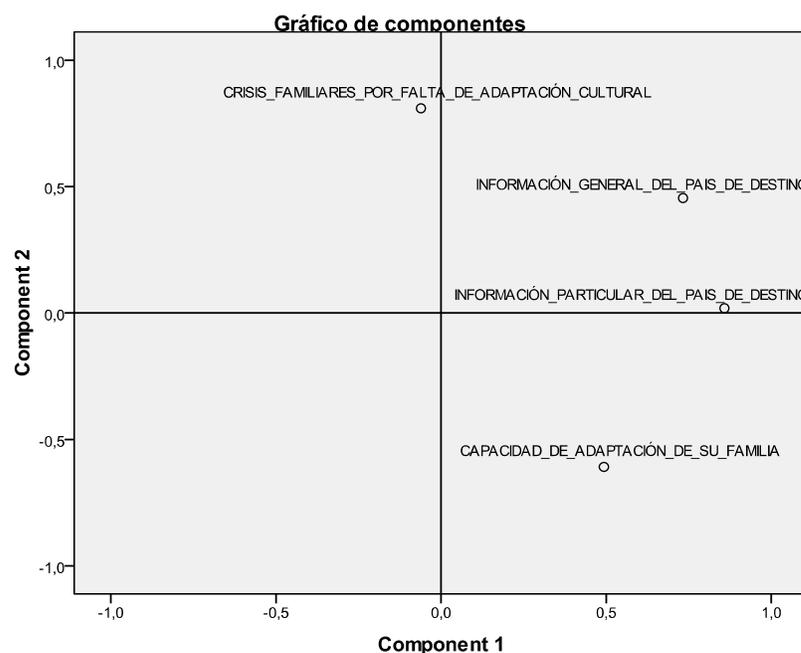
TABLA N^o XLII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS.
MATRIZ DE COMPONENTES

CAPACIDADES	COMPONENTES	
	1	2
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA (1)	,268	-,479
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL (2)	,286	,871
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO (3)	,858	-,290
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO (4)	,935	,137

■ Valores de referencia.

En la tabla XLII, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1 y 2.

FIGURA N° 20
 MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
 CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS.
 GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 20, se puede evidenciar que, para el grupo de profesionales venezolanos, la información inicial que manejan sobre el país de destino es muy general, ya que no le presta mucha importancia al tema de las crisis familiares por la poca capacidad de adaptación tanto de su grupo familiar como la propia, ya que por la naturaleza propia del venezolano, busca la forma de adaptarse sobre la marcha y se enfoca en otros aspectos que para él son prioritarios y no precisamente esta capacidad.

TABLA N° XLIII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS.
TOTAL VARIANZA EXPLICADA

COMPONENTES	VALORES INICIALES			EXTRACCIÓN DE LAS SUMAS DE LAS CARGAS AL CUADRADO		
	Total	% VARIANZA	% FRECUENCIA	Total	% VARIANZA	% VARIANZA ACUMULADA
	1	1,520	37,997	37,997	1,520	37,997
2	1,232	30,797	68,794	1,232	30,797	68,794
3	,745	18,637	87,431			
4	,503	12,569	100,000			

* Los Coeficientes de las componentes son correlaciones.

Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XLIII se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación familiar, específicamente, para el grupo de profesionales extranjeros. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los dos componentes explican en un 71,395% la capacidad.

TABLA Nº XLIV
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS.
MATRIZ DE CORRELACIONES

	CRISIS FAMILIARES			
	CAPACIDAD DE	POR FALTA DE	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN
	ADAPTACIÓN DE SU	ADAPTACIÓN	PARTICULAR DEL PAIS	GENERAL DEL PAIS DE
	FAMILIA	CULTURAL	DE DESTINO	DESTINO
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA (1)		,169	,110	,433
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL (2)	,169		,411	,242
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO (3)	,110	,411		,015
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO (4)	,433	,242	,015	

En la tabla XLIV se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

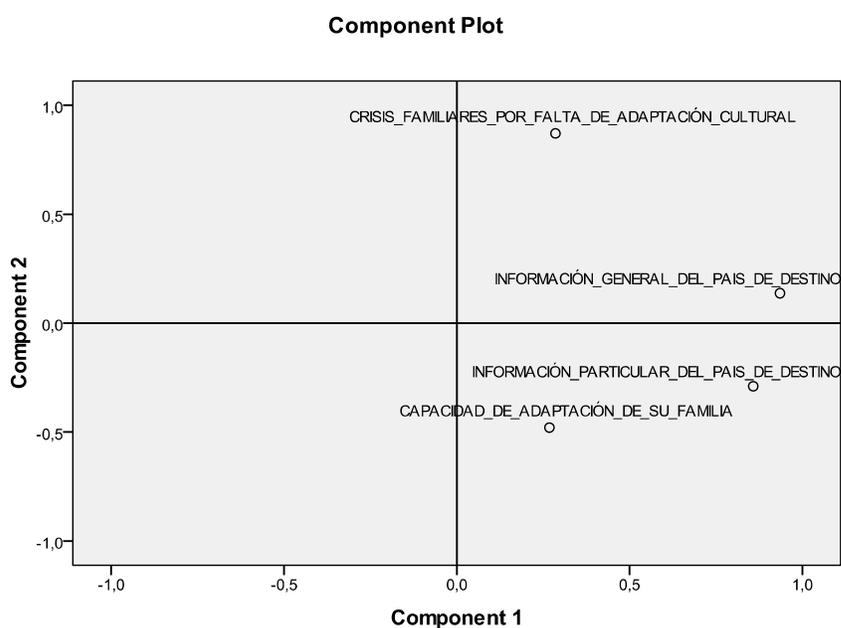
TABLA N° XLV
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS.
MATRIZ DE COMPONENTES

CAPACIDADES	COMPONENTES	
	1	2
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA (1)	,493	-,608
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL (2)	-,061	,809
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAIS DE DESTINO (3)	,858	,019
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAIS DE DESTINO (4)	,733	,455

Valores de referencia

En la tabla XLV, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1 y 2.

FIGURA Nº 21
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS.
GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 21, se evidencia que para el profesional extranjero es importante la estabilidad familiar, para ello busca conocer en detalle la información tanto general, como particular del país de destino, esto con el fin de facilitar la adaptación tanto de su grupo familiar como la propia y por ende disminuir el riesgo de que se puedan presentar crisis familiares por la falta de adaptación a la cultura del país de destino.

5.2.3 Capacidad de adaptación cultural.

TABLA N° XLVI
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL VENEZOLANOS
TOTAL VARIANZA EXPLICADA.

VALORES INICIALES			
COMPONENTES	Total	% VARIANZA	
		% VARIANZA	ACUMULADA
1	1.579	39.484	39.484
2	1.291	32.265	71.748
3	.810	20.239	91.987
4	.321	8.013	100.000

* Los Coeficientes de las componentes son correlaciones.

Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XLVI se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación cultural, específicamente, para el grupo de profesionales venezolanos. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los dos componentes explican en un 71,748% la capacidad.

TABLA Nº XLVII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL VENEZOLANOS
MATRIZ DE CORRELACIONES

	CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS	AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO	ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS	1.000	-.393	.327	.259
AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO	-.393	1.000	-.129	.336
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	.327	-.129	1.000	.019
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	.259	.336	.019	1.000
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS		.026	.055	.105
AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO	.026		.270	.050
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	.055	.270		.464
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	.105	.050	.464	

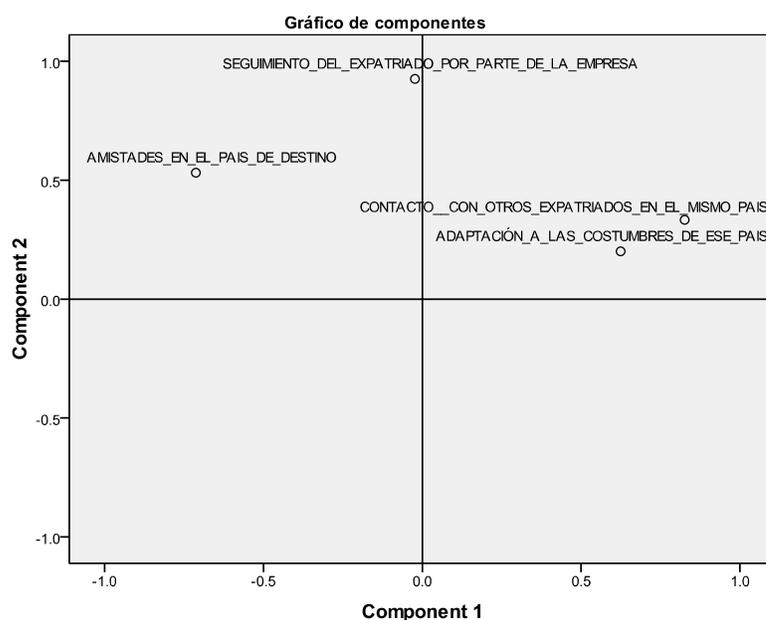
En la tabla XLVII se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

TABLA N° XLVIII
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL VENEZOLANOS
MATRIZ DE COMPONENTES

CAPACIDADES	COMPONENTES	
	1	2
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	,933	-,342
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS	,559	,569
SUMATORIA CAP DE ADAP CULTURAL	,968	-,228
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	,266	,831

En la tabla XLVIII, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1 y 2.

FIGURA Nº 22
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL VENEZOLANOS
GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 22, se puede ver claramente que para el profesional expatriado venezolano, en lo que se refiere a la capacidad de adaptación cultural, es importante el tener contacto con expatriados de su misma nacionalidad, ya que para ellos va a representar un apoyo ante las situaciones complejas que se puedan presentar a lo largo de la fase inicial de adaptación, otra característica que resalta de este grupo de profesionales es la importancia de adaptarse a la cultura del país de destino, y en la medida que se presentan las situaciones van superando las dificultades que se puedan presentar a lo largo del proceso de expatriación en sí.

TABLA N° XLIX
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL EXTRANJEROS
TOTAL VARIANZA EXPLICADA

VALORES INICIALES			
COMPONENTES	Total		
	%	% VARIANZA	% VARIANZA ACUMULADA
1	1.833	45.820	45.820
2	1.159	28.965	74.785
3	.615	15.372	90.157
4	.394	9.843	100.000

■ Porcentaje que explica el modelo

En la tabla XLIX se puede evidenciar el porcentaje de la varianza total explicada para cada uno de los componentes de la capacidad de adaptación cultural, específicamente, para el grupo de profesionales extranjeros. Al analizar la varianza bajo la metodología de los componentes principales, se puede determinar que los dos componentes explican en un 71,785% la capacidad.

TABLA N° L

MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL EXTRANJEROS

MATRIZ DE CORRELACIONES

CAPACIDADES	CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS	AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO	ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS (1)	1.000	.212	-.442	-.392
AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO (2)	.212	1.000	.212	-.109
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS (3)	-.442	.212	1.000	.407
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA (4)	-.392	-.109	.407	1.000
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS (5)		.154	.013	.026
AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO (6)	.154		.154	.302
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS (7)	.013	.154		.022
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA (8)	.026	.302	.022	

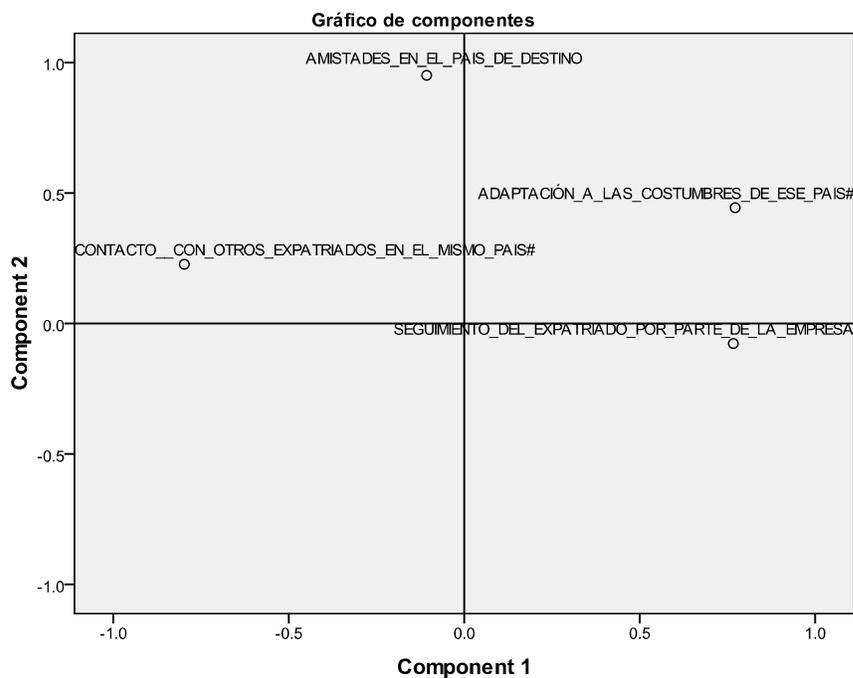
En la tabla L se evidencia la matriz de correlaciones de donde se tomaron los indicadores basados en los coeficientes de correlaciones de Pearson, para realizar el estudio bajo la metodología de los componentes principales.

TABLA N° LI
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL EXTRANJEROS
MATRIZ DE COMPONENTES

CAPACIDADES	COMPONENTES	
	1	2
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	,532	,471
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS	,564	-,570
SUMATORIA CAP DE ADAP CULTURAL	,535	,581
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS	-,629	,382

En la tabla LI, se evidencia para cada una de las variables el coeficiente de correlación más alto que representa a cada una de ellas distribuidas en los componentes 1 y 2.

FIGURA N° 23
MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL EXTRANJEROS
GRÁFICO DE COMPONENTES PRINCIPALES.



En la figura número 23, se puede ver claramente que para el profesional expatriado extranjero, en lo que se refiere a la capacidad de adaptación cultural, es importante conocer en detalle , el lugar donde va a ser trasladado, al igual el sentirse respaldado por la empresa en la fase inicial del proceso de adaptación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Actualmente, las empresas están rediseñando sus políticas de expatriación orientándolas básicamente al acortamiento en la duración de las mismas, de forma que se eliminen los inconvenientes de las expatriaciones a largo plazo. Además de la reducción del tiempo de desplazamiento, los gastos se reducen significativamente, no sólo a nivel retributivo, sino que al no ser necesario el desplazamiento familiar, se eliminan los gastos de alojamiento de la familia, los de colegio de los hijos, los de beneficios para la figura del cónyuge, y por tanto, se simplifica la negociación individual, marcándose pautas generales para todos los expatriados, lo que hace más simple el proceso de las asignaciones internacionales.

Además, las organizaciones multinacionales incluyen, en los planes de carrera de determinados miembros de sus plantillas, la asignación internacional como un hecho positivo. La empresa ofrece la oportunidad de conocer su actividad en otros países, la de perfeccionar un segundo o tercer idioma y la de vincularse a un proyecto internacional por un espacio de tiempo no superior a un año.

En el nuevo modelo de asignación internacional no todo son ventajas. El expatriado encontrará mayores dificultades para llevar a cabo el modelo encomendado, dispondrá de mucho menos tiempo para adaptarse y además la empresa le fijará un objetivo más, el buscar y contratar a personal local, capaz de continuar con el proyecto cuando él regrese. Este personal local, se trasladará a la empresa matriz, para conocer las necesidades y la cultura de la empresa, así como para adquirir una visión global del negocio, esto es válido para países emergentes, ya que difícilmente podrá encontrarse,

personal local en la Unión Europea o América del Norte, dispuesta a realizar este proceso de expatriación-repatriación.

Otra modalidad de expatriación, a corto plazo, son los desplazamientos intermitentes que se están generalizando con países de Asia y África.

Tanto un modelo u otro de asignaciones internacionales de corta duración siguen siendo no válidos en muchas ocasiones, ya que la naturaleza de éstas no ha cambiado ni cambiará sustancialmente; por tanto, las empresas tendrán que buscar nuevas alternativas, bien con la implantación de carreras profesionales internacionales, en línea con lo que se ha comentado de la creación de una especie de “*cuero diplomático*”, o bien con la potenciación del reclutamiento internacional.

La conclusión en este aspecto, es que no parece existir una política de planificación de las carreras internacionales en las empresas, lo que hace difícil el proceso de reincorporación de los expatriados a su regreso, así como la adecuada utilización de sus conocimientos y experiencia. Produciendo en muchos casos, sentimientos de frustración y desmotivación. Y como consecuencia la pérdida de valiosos profesionales para la compañía.

Analizando las variables demográficas, tomando como variable dependiente la sumatoria total, se evidencia que los ingresos mensuales es el factor determinante para que los profesionales tanto Venezolanos como Extranjeros, tomen la decisión de someterse a un proceso de expatriación.

En lo que se refiere al análisis para cada una de las Capacidades de acuerdo a los resultados obtenidos cabe destacar:

- En cuanto a la capacidad de adaptación profesional, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede ver claramente para cada grupo una diferencia puntual. Para los profesionales venezolanos, el ser tomado en cuenta para ser expatriados, representa una oportunidad ya que

conocen el beneficio económico que envuelve la figura de la expatriación, a pesar de las dificultades que vienen contenidas en dicho proceso. En cambio, para los profesionales extranjeros, a pesar del beneficio económico que recibe el profesional expatriado, lo ven más allá como una experiencia enriquecedora desde el punto de vista profesional y por ende el beneficio económico no es lo que los motiva a decidir someterse a un proceso de expatriación, la independencia en la toma de decisiones, poder de decisión, y el beneficio económico son importantes pero no es lo principal para este tipo de expatriados, para ellos lo esencial es poder adaptarse al lugar donde van a trabajar y si aquello que le fue ofrecido antes de ser expatriado en verdad le fue cumplido al momento de estar en el país de destino. Analizando la capacidad profesional, pero esta oportunidad para ambos grupos de profesionales, se puede evidenciar, que el mantener la condición económica o el estatus social, es sumamente importante, pero también lo es el *poder de decisión*; entendiendo éste, como una capacidad real o en potencia para influir sobre otros o determinar el comienzo o el fin de una situación determinada. Observando a cada grupo de profesionales, relacionándolos con el tema de la resiliencia, se puede ver claramente que el profesional expatriado venezolano, tiene ese potencial que le permite, emerger de una experiencia abrumadora, pero fortalecidos de la misma, es decir, tiene la capacidad de superar y sobreponerse de forma más rápida que los profesionales expatriados extranjeros, y eso se debe a las condiciones habituales que normalmente debe sortear en su país de origen.

- En lo que se refiere a la capacidad de adaptación de la familia del profesional expatriado, para el grupo de profesionales venezolanos, esta capacidad es irrelevante en el presente estudio. La capacidad para adaptarse de acuerdo a la cultura del venezolano es un proceso importante para el conocimiento y adaptación a nuevas culturas, esto

se debe a la naturaleza resiliente y amistosa de los venezolanos. El venezolano y sus familiares tienen un gran espíritu de supervivencia por las condiciones en las cuales vive normalmente en su país de origen, esto les va a permitir resistir y superar crisis y problemas persistentes a lo largo del proceso de expatriación. En contra parte, para el grupo de profesionales extranjeros, les importa en detalle, el lugar donde va a ser trasladado, al igual que su estabilidad familiar.

- En lo que se refiere a la capacidad de adaptación cultural; para los profesionales venezolanos, el contacto con otros profesionales expatriados de igual nacionalidad a la suya, representa un soporte ante las adversidades, es un estímulo, le sirve a este grupo de profesionales a la inducción, al logro de metas. Los profesionales venezolanos sienten que a través de las amistades y relaciones, pueden obtener mayores ventajas laborales en lugar de obtenerlas a través de su rendimiento en equipos de trabajo. Analizando al grupo de profesionales extranjeros, en el proceso de socialización cabe destacar, la importancia de la actuación de la empresa quien desde el punto de vista de la resiliencia, va a ser un factor cuya función principal va a ser la de facilitar la adaptación de los profesionales extranjeros a la cultura del país de destino, ya que los profesionales extranjeros tienden a mantener la distancia hacia su entorno, puesto que inicialmente lo consideran desconocido. Cuando se realiza el análisis general de esta capacidad se evidencia claramente que la variable que se destaca en este análisis, es el seguimiento del expatriado por parte de la empresa, se pudo determinar en el análisis de los datos, que en la medida que la empresa este más involucrada o propicie en mayor medida la adaptación del profesional en el país de destino, más rápido y más eficiente será su adaptación a la cultura del nuevo país, lo cual, en resumidas cuentas, será una garantía del feliz término del proceso de expatriación. El papel de la empresa en el

proceso de adaptación cultural para ambos grupos de expatriados garantiza una rápida adaptación a la cultura del país de destino. El papel de la selección del profesional, la alta gerencia, la socialización por parte del expatriado, influye de manera considerable en el deseo del profesional expatriado, de permanecer en la organización, dar lo mejor de sí, para que el proyecto de asignación internacional genere los resultados esperados.

- La migración ocupacional, es el factor que actualmente influye en que tantos profesionales venezolanos, decidan cruzar las fronteras arriesgándose a su suerte en muchas ocasiones, pero con la idea clara de encontrar un empleo que les permita un nivel de vida mejor al que podrían lograr en su país de origen, lo que también podría definirse como un proceso de exilio ocupacional. A los profesionales expatriados venezolanos, los mueve la inseguridad, la crisis política, las condiciones económicas de su país de origen, 12 años de nuevas razones, capacidad de resiliencia acelerada por la situación venezolana la cual lo fortalece, esto ha traído como consecuencia que el profesional venezolano tenga una condición solidaria difícil de ver en el perfil de otros profesionales expatriados; su condición solidaria y la necesidad de una realidad compleja, se hace cada vez más adaptable y flexible ante las dificultades, se ubica rápidamente, en definitiva, se alinea con facilidad.
- Los profesionales expatriados extranjeros, ven la expatriación como una oportunidad de desarrollo profesional, crecimiento salarial y manejo intercultural, sus razones, en general, son las mismas del gerente global, explora, percibe y marca distancias, no tiene la facilidad de inclusión al nuevo país.
- Lo que hace que un profesional expatriado, venezolano o extranjero, desarrolle la capacidad de ser resiliente, es la formación de personas

socialmente competentes que tengan la capacidad de tener una identidad propia y útil, que sepan tomar decisiones, establecer metas y esto involucra lugares sociales que implican a la familia a los amigos y las instituciones para las cuales trabajan, tomando en consideración cada uno de los niveles del modelo ABATIR (alcance, balance, autocontrol, temporalidad, interpretación y relación).

Como recomendación final del siguiente trabajo de investigación, se sugiere profundizar la misma para determinar y crear un patrón de intervención que permita potenciar cada una de las capacidades de los profesionales expatriados comparándolos con los niveles propuestos en el modelo de transformación resiliente A.B.A.T.I.R. para posteriormente establecer una alineación que permita estudiar a los individuos y a las organizaciones tal como son, sistemas y no de forma separada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALESTRINI, M. (2006). Cómo se elabora un proyecto de investigación. 7ma Edición. Venezuela. Editorial Textos.
- BERENSON, M., Levine, D., y Otros (2006). Estadística para administración. 4ta edición. Pearson Prentice Hall. México
- BONACHE, J.; Cabrera, A. (2002). Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Madrid. Financial Times-Prent. Prentice Hall.
- CASTLES, S. (2000): Migración Internacional a comienzos del siglo XXI: tendencias y problemas mundiales. Revista internacional de ciencias sociales, número 165; p.p. 17-32. Universidad de Barcelona.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. 3era edición. Mc Graw Hill. México.
- CINTERFOR, *Gestión de Calidad en la formación: un enfoque de proceso*, recuperado en Noviembre 2010 de www.cinterfor.org.uy
- DEL ROSARIO, Z; Peñaloza, S. (2006). Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación. Caracas, UCAB
- DELGADO, M.; Gómez, L. y Otros (2006). Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica. Pearson Prentice Hall. Madrid España.
- DILTS, R (2004) Coaching. Herramientas para el cambio. Editorial Urano, Barcelona España.

- DOMINGUEZ, P; Bernard A; Burguete E.: Diversidad Cultural en la Industria Hotelera: Comparación entre gerentes expatriados y directivos nacionales en México.
- EYSSAUTIER, M. (2008): Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia, Quinta Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.
- FRANCÉS, A (2001), Estrategia para la empresa en América Latina, Ediciones IESA, 302 Págs.
- GÓMEZ, Mejías, (2008), Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Pearson Prentice Hall. Madrid España.
- GÓMEZ, S.; Fernández, L. (2005) Políticas de Expatriación y repatriación en multinacionales: visión de empresas y de las personas. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- GRANELL Elena: Op. Cit P.6 CULTURA
- H.S. BECKER: Culture: A sociological View, Yale Review, Summer 1982, pp. 513-27, and M.S. Schall, A communication. Rules Approach to organizational Culture, Administrative Science Quarterly, December 1983, pp 557-81.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros, (2006), Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, McGraw-Hill, Interamericana, México, 850 Págs.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's Consequences: Intemational Differences and Work Related Values*. E.U.A.: Sage Publication.
- HOFSTEDE, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw-Hill.

- HOFSTEDE, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12
- HOFSTEDE, G. (1998). Identifying *Organizational Subcultures: An Empirical Approach*. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>
- http://www.latinoamerica.baxter.com/mexico/acerca_de_baxter/sub/nuestra_organizacion.html
- HUMAN RESOURCE SERVICES (2005): Estudio sobre el impacto de los procesos de inmigración en la gestión de expatriados. Madrid. Ed. Price Waterhouse Coopers-PWC-
- KAPLAN, R.; Norton, D. (2005) *Alignment: Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING (2006): Estudio sobre las políticas y prácticas de la expatriación 2005/2006. <http://www.mercerhr.es/commor/printerfriendlypage.jhtml;sessionid=IOGHKVDOZ>
- PASCUAL, M.; Escalera, G. (2009): Consideraciones previas al proceso de expatriación. Boletín Económico de ICE N° 2956 del 1 al 15 de enero de 2009.
- PASCUAL, M; Escalera, G.: Consideraciones previas al proceso de expatriación. Boletín económico de ICE N° 2956. 1 al 15 enero de 2009.
- PIN, J. (1999): *La previsión empresarial en España*. Madrid. Mc Graw-Hill Interamericana de España.

- PUCHOL, L. (1997): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Diaz de Santos.
- ROBBINS, S. (1994): Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- SABINO, C. (2000): El proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- SHEIN, Edgar. (1992) Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass, 2da Ed. Aguado R.J. en <http://www.spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html>
- SIEBERT, A, (2005) The resiliency advantage, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco USA
- STONER: Op, Cit, P 198 CULTURA
- SUUTARI, V.; Brewster, C. (2003): Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of character and expectations among finish expatriates. The international Journal of Human Resource Management, 14, 7. November, pp 1132-1151, London.
- ZAMBRANO, Jasmin (2010): Resiliencia, transformación positive de la adversidad. Editorial Alfa.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

ANEXO A.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

El presente cuestionario, está dirigido a los profesionales expatriados y repatriados, con el objeto de conocer las opiniones y experiencias de estos profesionales. Entre los objetivos que persigue el presente instrumento, es conocer la situación en el proceso previo a la expatriación, durante y posterior a la misma, la capacidad de adaptación cultural del profesional expatriado ante las dificultades que se pueden presentar en un momento determinado a lo largo de las etapas que se encuentran implícitas en el proceso de expatriación.

Por la naturaleza del tema en estudio y para llegar al mayor número posible de personas, se enviará el cuestionario a través de Internet para que pueda contestarse desde cualquier país del mundo.

Es importante comunicarle que el manejo de esta información es de carácter confidencial, por tal motivo, puede sentirse plenamente seguro que al hacer algún tipo de sugerencia o comentario sobre el proceso en el cual Ud. se encuentre actualmente (expatriación o repatriación), será manejado con toda la discreción del caso.

Gracias por su participación en el desarrollo del presente estudio.

ANEXO B.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

I. PARTE. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Seleccione con una "X" la opción que considere más adecuada según sea el caso.

1. Sexo o género:

Masculino

Femenino

2. Nacionalidad:

Venezolano

Extranjero

3. Edad:

25 – 34

35 – 44

45 - 54

55 ó más

4. Estado Civil:

Soltero

Casado

Viudo

Divorciado

5. Número de hijos

0

1

2

3 ó más

6. Último Título obtenido:

T.S.U

Licenciado

Especialista

Magíster

Doctorado

II. PARTE. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL.

Seleccione con una "X" la opción que considere más adecuada según sea el caso.

1. Condición (Situación) Actual:
 - Expatriado/a
 - Repatriado/a

2. ¿Había sido expatriado anteriormente?
 - Si
 - No

3. Nivel del cargo que ocupa:
 - Consultor
 - Ejecutivo
 - Director
 - Gerente
 - Vice Presidente
 - Presidente

4. Ingresos Mensual Actual (en dólares)
 - 1.000 a 10.000
 - 11.000 a 20.000
 - 21.000 a 30.000
 - 31.000 o más

5. ¿Qué razones le llevaron a aceptar el puesto?
 - Puramente económicas
 - Posibilidades de desarrollo profesional
 - Un proyecto interesante
 - Curiosidad por conocer otras culturas
 - Mejorar los idiomas
 - No tuvo más remedio que aceptar
 - Promesas de futuro por parte de la empresa

6. Marque con una equis ¿cómo influyeron los siguientes motivos en su selección para ser expatriado?

	MOTIVOS DE SELECCIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
A	Capacidad de liderazgo					
B	Conocimientos técnicos					
C	Habilidades negociadoras					
D	Trayectoria profesional					
E	Experiencia internacional					
F	Capacidad de adaptación intercultural					
G	Dominio del idioma del país de destino					
H	Lo solicitó voluntariamente					
I	Solucionar un problema urgente					
J	Conflictos internos					
k	Premio previo a la jubilación					

7. En cuales condiciones económicas ha salido beneficiado al ser expatriado(puede seleccionar una o más opciones):

- a. Retribución fija
- b. Retribución variable
- c. Vivienda
- d. Vehículo
- e. Colegio
- f. Viajes al año a su país de origen
- g. Seguro médico

8. ¿La empresa financió un viaje para su pareja, con la finalidad de realizar un primer reconocimiento en el país de destino.

- a. Si
- b. No

9. Coloque una equis, en el recuadro que considere que más se ajusta a su situación actual.

	PARÁMETROS DE COMPARACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
A	Su trabajo es similar al que realizaba en su lugar de origen					
B	Han aumentado sus responsabilidades					
C	Tiene más independencia que en su lugar de origen					
D	Tiene más poder de decisión que en su lugar de origen					
E	Su nuevo puesto ha supuesto un ascenso					
F	Ha tenido dificultades para adaptarse a la forma de trabajar del país de destino					
G	Usted se ha adaptado a la forma de trabajar local					
H	Los empleados locales se han adaptado a su forma de trabajar					
I	Ha tenido problemas para integrarse con los empleados locales de la empresa					
J	Cumple sus objetivos satisfactoriamente					
K	Se han cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país en relación a su puesto					
L	Está más motivado que en su lugar de origen					
M	Su nuevo puesto ha supuesto un riesgo para usted desde punto de vista de su integridad personal o física.					
N	Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen					
N	La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación.					
O	Conoció previamente a su expatriación la filial de la empresa donde tendría que trabajar.					

10. ¿La empresa le puso en contacto con otros expatriados en el mismo país?

a. Si

b. No

11. ¿Ha hecho amistades en el país de destino?

a. Si

b. No

12. ¿Esas amistades son personas locales?

a. Si

b. No

13. ¿Ha adaptado su vida a las costumbres del país?

- a. Si
- b. No

14. ¿Ha viajado en el país de destino?

- a. Si
- b. No

15. ¿La empresa estudió la capacidad de adaptación de su familia?

- a. Si
- b. No

16. ¿Ha tenido crisis familiares como resultado de la falta de adaptación cultural?

- a. Si
- b. No

17. ¿Posee suficiente información particular, sobre los siguientes tópicos?

ÁREAS DE CONOCIMIENTO		MUCHO	POCO	NEUTRAL	MUY POCO	NADA
A	Colegios					
B	Hospitales					
C	Asesoramiento Fiscal					
D	Documentación					
E	Permisos de Trabajo					

18. ¿Posee suficiente información general del país de destino, en las siguientes áreas?

ÁREAS DE CONOCIMIENTO		MUCHO	POCO	NEUTRAL	MUY POCO	NADA
A	Idiomas					
B	Costumbres					
C	Alimentación					
D	Cultura					

19. ¿La empresa matriz, sigue la adaptación de la familia del expatriado?

- a. Si
- b. No

20. ¿La empresa local, lo mantiene al corriente de las novedades que se producen en la casa matriz?

- a. Si
- b. No

21. ¿Existe un tutor local, encargado de informarle de lo que ocurre en la empresa?

- a. Si
- b. No

22. En caso de existir un tutor local, el mismo ¿vela por sus intereses?

- a. Si
- b. No

23. ¿Cuáles son los mecanismos empleados por su casa matriz, para realizarle seguimiento como profesional expatriado? (puede seleccionar una o más opciones).

- a. Por teléfono
- b. Intranet
- c. Por correo electrónico
- d. Por videoconferencia
- e. Revistas corporativas

24. ¿Se siente respaldado por su empresa?

- a. Si
- b. No

25. ¿Puede acudir al departamento de recursos humanos si tiene alguna duda o problema?

- a. Si
- b. No

26. ¿Cómo es su situación, luego de la expatriación y/o repatriación? Explique brevemente.

27. Tiene alguna sugerencia sobre un aspecto en particular, que pueda contribuir al mejoramiento del proceso de expatriación y/o repatriación, para futuros profesionales en esta situación.

28. ¿Qué aspectos negativos, en caso de considerarlo así, ha podido identificar a lo largo de su proceso de expatriación y/o repatriación?

29. ¿Qué aspectos positivos, ha podido identificar a lo largo de su proceso de expatriación y/o repatriación?

ANEXO C.
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN POR PARTE DE EXPERTOS.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Msc. Cordelia Khouri** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cordelia Khouri', is written over a horizontal line.

C.I. N°: 12.061.978



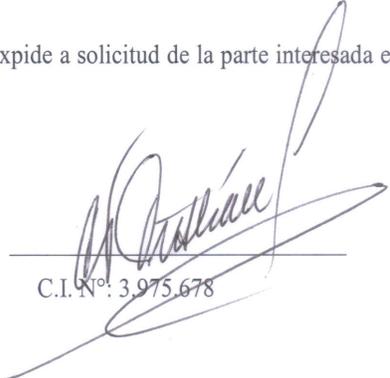
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Msc. Carmen Cristian** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 06 días del mes de Enero de 2011.


C.I. N°: 3.975.678



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Lic. Omar Alcalá** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.


C.I. N°: 11.202.357

* El Licenciado Omar Alcalá es graduado en Ciencias Estadísticas.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

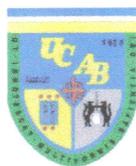
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Magíster Esleidi Goncalves**, por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG). El mismo está relacionado con la temática: **“Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País”**.

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.

C.I. N°: V-14.444.754



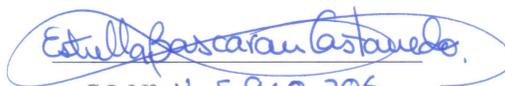
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe MSc. Estrella Bascarán por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.


C.I. N°: V-5.968.206.



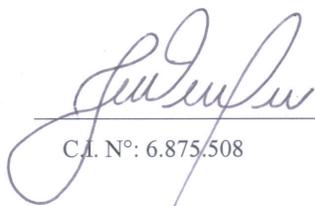
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **MSc. Israel Argenis Padilla** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.


C.I. N°: 6.875.508



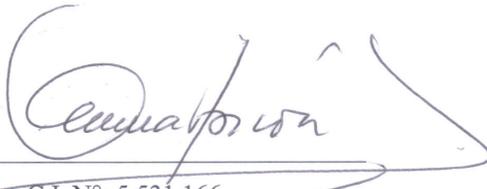
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Msc. Omar Picón Lobo** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinearse Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 06 días del mes de Enero de 2011.


C.I. N°: 5.531.166



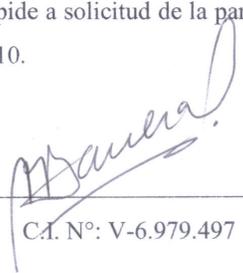
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe **Magíster Yajaira Morales** por medio de la presente hago constar que la Lic. Haidy K. Serrano Centeno, ha solicitado ante mi persona, la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE UTILIZARÁ**, para la realización del diagnóstico en la ejecución del Trabajo Especial de Grado (TEG) Proyectos e Innovación Tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el mismo está relacionado con la temática: **Cómo ser Expatriado y Alinear Culturalmente a la Organización y al País**, de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Al revisar minuciosamente el citado instrumento, he considerado su validez para la aplicación propuesta y obtención de la información requerida.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en Caracas, a los 08 días del mes de Noviembre de 2010.


C.A. N°: V-6.979.497

ANEXO D.
LIBRO DE CÓDIGOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.

	CLAVE
I. PARTE DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS	
1.- Sexo o género:	
Masculino	1
Femenino	2
2.- Nacionalidad	
Venezolano	1
Extranjero	2
3.- Edad	
25-34	1
35-44	2
45-54	3
55 o más	4
4.- Estado Civil	
Soltero	1
Casado	2
Viudo	3
Divorciado	4
5.- Numero de hijos	
0	1
1	2
2	3
3 ó más	4
6.- Ultimo Titulo recibido	
TSU	1
Licenciado	2
Especialista	3
Magister	4
Doctorado	5
Diplomado	6

II. PARTE SITUACION LABORAL ACTUAL

1.- Situación Laboral Actual	
a.- Expatriado	1
b.- Repatriado	2
2.- ¿ Había sido expatriado anteriormente?	
a.- Si	1
b.- No	2
3.- Nivel del Cargo que ocupa	
Consultor	1
Ejecutivo	2
Director	3
Gerente	4
Vicepresidente	5
Presidente	6
4.- Ingreso mensual actual (en dólares)	
1000-10000	1
11000-20000	2
21000-30000	3
31000 ó más	4
5.- ¿Qué razones le llevaron a aceptar el puesto?	
a.- Puramente económicas	1
b.- Posibilidades de desarrollo profesional	2
c.- Un proyecto interesante	3
d.- Curiosidad por conocer otras culturas	4
e.- Mejorar los idiomas	5
f.- No tuvo más remedio que aceptar	6
g.- Promesas de futuro por parte de la empresa	7

- 6.- ¿Cómo influyeron los siguientes motivos en su selección para ser expatriado? Seleccione la que más se ajuste a su condición.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	5	4	3	2	1
MOTIVOS DE SELECCIÓN					
a.- Capacidad de liderazgo					
b.- Conocimientos técnicos					
c.- Habilidades negociadoras					
d.- Trayectoria profesional					
e.-Experiencia internacional					
f.- Capacidad de adaptación intercultural					
g.-Dominio del idioma del país de destino					
h.- Lo solicitó voluntariamente					
i.-Solucionar un problema urgente					
j.- Conflictos internos					
k.-Premio previo a la jubilación					

- 7.- ¿En cuales condiciones económicas ha salido beneficiado al ser expatriado?

a.- Retribución fija	1
b.- Retribución variable	2
c.- Vivienda	3
d.- Vehículo	4
e.- Colegio	5
f.- Viajes al año a su país de origen	6
g.- Seguro médico	7

- 8.- ¿La empresa financió un viaje para su pareja, con la finalidad de realizar un primer reconocimiento en el país de destino?

a.-Si	1
b.-No	2

- 9.- Coloque una equis, en el recuadro que considere que más se ajusta a su situación actual.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
PARÁMETROS DE COMPARACIÓN	5	4	3	2	1
a.-Su trabajo es similar al que realizaba en su lugar de origen					
b.-Han aumentado sus responsabilidades					
c.-Tiene más independencia que en su lugar de origen					
d.-Tiene más poder de decisión que en su lugar de origen					
e.-Su nuevo puesto ha supuesto un ascenso					
f.-Ha tenido dificultades para adaptarse a la forma de trabajar del país de destino					
g.-Usted se ha adaptado a la forma de trabajar local					
h.-Los empleados locales se han adaptado a su forma de trabajar					
i.-Ha tenido problemas para integrarse con los empleados locales de la empresa					
j.-Cumple sus objetivos satisfactoriamente					
k.-Se han cumplido las expectativas que tenía antes de marcharse de su país en relación a su puesto					
l.-Está más motivado que en su lugar de origen					
m.-Su nuevo puesto ha supuesto un riesgo para usted desde punto de vista de su integridad personal o física.					
n.-Las condiciones en lo que se refiere a la seguridad, son similares a las que tenía en su lugar de origen					
ñ.-La empresa matriz realiza seguimiento a su proceso de adaptación.					
o.-Conoció previamente a su expatriación la filial de la empresa donde tendría que trabajar.					

- 10.- ¿La empresa le puso en contacto con otros expatriados en el mismo país?

a.-Si 1

b.-No 2

- 11.- ¿Ha hecho amistades en el país de destino?

a.-Si 1

b.-No 2

- 12.- ¿Esas amistades son personas locales?

a.-Si 1

b.-No 2

- 13.- ¿Ha adaptado su vida a las costumbres del país?
 a.-Si 1
 b.-No 2
- 14.- ¿Ha viajado en el país de destino?
 a.-Si 1
 b.-No 2
- 15.- ¿La empresa estudió la capacidad de adaptación de su familia?
 a.-Si 1
 b.-No 2
- 16.- ¿Ha tenido crisis familiares como resultado de la falta de adaptación cultural?
 a.-Si 1
 b.-No 2
- 17.- ¿Posee suficiente información particular, sobre los siguiente tópicos?

	MUCHO	POCO	NEUTRAL	MUY POCO	NADA
AREAS DE CONOCIMEINTO	5	4	3	2	1
Colegios					
Hospitales					
Asesoramiento Fiscal					
Documentación					
Permisos de Trabajo					

- 18.- Posee suficiente información general del país de destino, en las siguientes áreas?

	MUCHO	POCO	NEUTRAL	MUY POCO	NADA
AREAS DE CONOCIMIENTO	5	4	3	2	1
Idiomas					
Costumbres					
Alimentación					
Cultura					

- 19.- ¿La empresa matriz, sigue la adaptación de la familia del expatriado?

a.-Si 1

b.-No 2

- 20.- ¿La empresa local, lo mantiene al corriente de las novedades que se producen en la casa matriz?

a.-Si 1

b.-No 2

- 21.- ¿Existe un tutor local, encargado de informarle de lo que ocurre en la empresa?

a.-Si 1

b.-No 2

- 22.- En caso de existir un tutor local, el mismo ¿vela por sus intereses?

a.-Si 1

b.-No 2

- 23.- ¿Cuáles son los mecanismos empleados por su casa matriz, para realizarle seguimiento como profesional expatriado? (puede seleccionar una o más opciones).
- | | |
|---------------------------|---|
| a.- Teléfono | 1 |
| b.- Intranet | 2 |
| c.- Correo electrónico | 3 |
| d.- Videoconferencia | 4 |
| e.- Revistas corporativas | 5 |
- 24.- ¿Se siente respaldado por su empresa?
- | | |
|-------|---|
| a.-Si | 1 |
| b.-No | 2 |
- 25.- ¿Puede acudir al departamento de recursos humanos si tiene alguna duda o problema?
- | | |
|-------|---|
| a.-Si | 1 |
| b.-No | 2 |

ANEXO E.
RESULTADOS PROCESADOS CON EL PROGRAMA S.P.S.S.
(17.0)

Salidas SPSS.

COMO SER EXPATRIADO Y ALINEARSE CULTURALMENTE A LA ORGANIZACIÓN Y AL PAIS

CAPACIDAD DE ADAPTACION PROFESIONAL

AMBOS GRUPOS

Correlaciones Grupo completo. Capacida de adaptacion Profesional

		CAPACIDAD_ PARA ADAPTARSE	INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PODER DE DECISION	SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	BENEFICIOS ECONOMICOS	SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	Pearson Correlation	1	-.322*	-.266	.039	-.116	.012	.361**
	Sig. (2-tailed)		.022	.062	.788	.421	.932	.010
	N	50	50	50	50	50	50	50
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	Pearson Correlation	-.322*	1	.315*	.100	.128	-.231	-.091
	Sig. (2-tailed)	.022		.026	.490	.377	.107	.529
	N	50	50	50	50	50	50	50
PODER DE DECISION	Pearson Correlation	-.266	.315*	1	-.053	.387**	.048	.237
	Sig. (2-tailed)	.062	.026		.717	.006	.736	.096
	N	50	50	50	50	50	50	50
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	Pearson Correlation	.039	.100	-.053	1	-.207	-.027	.108
	Sig. (2-tailed)	.788	.490	.717		.149	.851	.457
	N	50	50	50	50	50	50	50
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	Pearson Correlation	-.116	.128	.387**	-.207	1	.126	.352*
	Sig. (2-tailed)	.421	.377	.006	.149		.385	.012
	N	50	50	50	50	50	50	50
BENEFICIOS ECONOMICOS	Pearson Correlation	.012	-.231	.048	-.027	.126	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.932	.107	.738	.851	.385		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF	Pearson Correlation	.361**	-.091	.237	.108	.352*	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.529	.096	.457	.012	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACION PROFESIONAL VENEZOLANOS

Correlaciones Venezolanos

		CAPACIDAD_ PARA ADAPTARSE	INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PODER DE DECISION	SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	BENEFICIOS ECONOMICOS	SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	Pearson Correlation	1	-.245	-.168	-.216	.186	-.201	.196
	Sig. (2-tailed)		.238	.421	.300	.373	.336	.348
	N	25	25	25	25	25	25	25
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	Pearson Correlation	-.245	1	.257	.340	-.018	-.160	-.015
	Sig. (2-tailed)	.238		.214	.097	.933	.445	.943
	N	25	25	25	25	25	25	25
PODER DE DECISION	Pearson Correlation	-.168	.257	1	-.079	.524**	.014	.243
	Sig. (2-tailed)	.421	.214		.707	.007	.948	.241
	N	25	25	25	25	25	25	25
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	Pearson Correlation	-.216	.340	-.079	1	-.032	-.117	.001
	Sig. (2-tailed)	.300	.097	.707		.879	.577	.998
	N	25	25	25	25	25	25	25
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	Pearson Correlation	.186	-.018	.524**	-.032	1	.489*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.373	.933	.007	.879		.013	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
BENEFICIOS ECONOMICOS	Pearson Correlation	-.201	-.160	.014	-.117	.489*	1	.834**
	Sig. (2-tailed)	.336	.445	.948	.577	.013		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF	Pearson Correlation	.196	-.015	.243	.001	.785**	.834**	1
	Sig. (2-tailed)	.348	.943	.241	.998	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACION PROFESIONAL EXTRANJEROS

Correlations Extranjeros

		CAPACIDAD_ PARA ADAPTARSE	INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PODER DE DECISION	SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	BENEFICIOS ECONOMICOS	SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	Pearson Correlation	1	-.355	-.468*	.348	-.302	.155	.537**
	Sig. (2-tailed)		.081	.018	.088	.143	.459	.006
	N	25	25	25	25	25	25	25
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	Pearson Correlation	-.355	1	.452**	-.118	.183	-.247	-.038
	Sig. (2-tailed)	.081		.023	.576	.381	.234	.856
	N	25	25	25	25	25	25	25
PODER DE DECISION	Pearson Correlation	-.468*	.452**	1	-.194	.370	-.102	.080
	Sig. (2-tailed)	.018	.023		.352	.069	.626	.703
	N	25	25	25	25	25	25	25
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	Pearson Correlation	.348	-.118	-.194	1	-.370	-.399*	-.147
	Sig. (2-tailed)	.088	.576	.352		.069	.048	.482
	N	25	25	25	25	25	25	25
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	Pearson Correlation	-.302	.183	.370	-.370	1	-.081	.207
	Sig. (2-tailed)	.143	.381	.069	.069		.700	.322
	N	25	25	25	25	25	25	25
BENEFICIOS ECONOMICOS	Pearson Correlation	.155	-.247	-.102	-.399*	-.081	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.459	.234	.626	.048	.700		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25
SUMATORIA CAP DE ADAPTACION PROF	Pearson Correlation	.537**	-.038	.080	-.147	.207	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.856	.703	.482	.322	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELACIONES CAPACIDAD DE ADAPTACION FAMILIAR

AMBOS GRUPOS

Correlaciones Capacidad de Adaptacion familiar

		CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	-,070 ,630 50	,252 ,078 50	,126 ,382 50	,278 ,051 50
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,070 ,630 50	1 50	-,019 ,896 50	,247 ,084 50	,093 ,521 50
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,252 ,078 50	-,019 ,896 50	1 50	,612** ,000 50	,622** ,000 50
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,126 ,382 50	,247 ,084 50	,612** ,000 50	1 50	,444** ,001 50
SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,278 ,051 50	,093 ,521 50	,622** ,000 50	,444** ,001 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS

Correlaciones Capacidad de Adaptacion familiar Venezolanos

		CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 25	-,031 ,882 25	,115 ,583 25	,123 ,559 25	,092 ,662 25
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,031 ,882 25	1 25	-,076 ,719 25	,312 ,129 25	,007 ,972 25
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,115 ,583 25	-,076 ,719 25	1 25	,691** ,000 25	,633** ,001 25
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,123 ,559 25	,312 ,129 25	,691** ,000 25	1 25	,530** ,006 25
SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,092 ,662 25	,007 ,972 25	,633** ,001 25	,530** ,006 25	1 25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS

Correlaciones Capacidad de Adaptación familiar extranjeros

		CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE SU FAMILIA	Pearson Correlation	1	-.290	.254	.035	.292
	Sig. (2-tailed)		.338	.220	.867	.157
	N	25	25	25	25	25
CRISIS FAMILIARES POR FALTA DE ADAPTACIÓN CULTURAL	Pearson Correlation	-.200	1	-.047	.147	.091
	Sig. (2-tailed)	.338		.823	.484	.665
	N	25	25	25	25	25
INFORMACIÓN PARTICULAR DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	.254	-.047	1	.434*	.443*
	Sig. (2-tailed)	.220	.823		.030	.027
	N	25	25	25	25	25
INFORMACIÓN GENERAL DEL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	.035	.147	.434*	1	.188
	Sig. (2-tailed)	.867	.484	.030		.426
	N	25	25	25	25	25
SUMATORIA CAP DE ADAP DE LA FAM EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	.292	.091	.443*	.166	1
	Sig. (2-tailed)	.157	.665	.027	.426	
	N	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELACIONES CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL

AMBOS GRUPOS

Correlaciones capacidad de adaptación cultural

		CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAÍS#	AMISTADES EN EL PAÍS DE DESTINO	VIAJES EN EL PAÍS DE DESTINO	ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAÍS#	AMISTADES LOCALES EN EL PAÍS DE DESTINO	SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	SUMATORIA CAP DE ADAP CULTURAL
CONTACTO CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAÍS#	Pearson Correlation	1	-.115	.127	-.169	. ^a	-.038	.032
	Sig. (2-tailed)		.425	.381	.240	.	.793	.824
	N	50	50	50	50	50	50	50
AMISTADES EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	-.115	1	.565**	.007	. ^a	.140	.183
	Sig. (2-tailed)	.425		.000	.960	.	.334	.204
	N	50	50	50	50	50	50	50
VIAJES EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	.127	.565**	1	.208	. ^a	-.136	-.060
	Sig. (2-tailed)	.381	.000		.147	.	.347	.681
	N	50	50	50	50	50	50	50
ADAPTACIÓN A LAS COSTUMBRES DE ESE PAÍS#	Pearson Correlation	-.169	.007	.208	1	. ^a	.092	.181
	Sig. (2-tailed)	.240	.960	.147		.	.527	.294
	N	50	50	50	50	50	50	50
AMISTADES LOCALES EN EL PAÍS DE DESTINO	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	1	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)
	N	50	50	50	50	50	50	50
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	Pearson Correlation	-.038	.140	-.136	.092	. ^a	1	.992**
	Sig. (2-tailed)	.793	.334	.347	.527	.		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
SUMATORIA CAP DE ADAP CULTURAL	Pearson Correlation	.032	.183	-.060	.181	. ^a	.992**	1
	Sig. (2-tailed)	.824	.204	.681	.294	.	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACION CULTURAL VENEZOLANOS

Correlaciones capacidad de adaptacion cultural venezolanos

		CONTACTO_ CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS#	AMISTADES_ EN EL PAIS DE DESTINO	VIAJES_ EN EL PAIS DE DESTINO	ADAPTACION A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	AMISTADES_ LOCALES_ EN EL PAIS DE DESTINO	SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	SUMATORIA_ CAP_ DE_ ADAP_ CULTURAL
CONTACTO_ CON OTROS EXPATRIADOS_ EN_ EL_ MISMO_ PAIS#	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 25	-.393 .052 25	. ^a . 25	.327 .110 25	. ^a . 25	.259 .210 25	.348 .089 25
AMISTADES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.393 .052 25	1 . 25	. ^a . 25	-.129 .540 25	. ^a . 25	.336 .100 25	.325 .113 25
VIAJES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25
ADAPTACION A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.327 .110 25	-.129 .540 25	. ^a . 25	1 . 25	. ^a . 25	.019 .928 25	.119 .570 25
AMISTADES_ LOCALES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.259 .210 25	.336 .100 25	. ^a . 25	.019 .928 25	. ^a . 25	1 . 25	.992** .000 25
SUMATORIA_ CAP_ DE_ ADAP_ CULTURAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.348 .089 25	.325 .113 25	. ^a . 25	.119 .570 25	. ^a . 25	.992** .000 25	1 . 25

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPACIDAD DE ADAPTACION CULTURAL EXTRANJEROS

Correlaciones Capacidad de adaptacion cultural extranjeros

		CONTACTO_ CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS#	AMISTADES_ EN EL PAIS DE DESTINO	VIAJES_ EN EL PAIS DE DESTINO	ADAPTACION A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	AMISTADES_ LOCALES_ EN EL PAIS DE DESTINO	SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	SUMATORIA_ CAP_ DE_ ADAP_ CULTURAL
CONTACTO_ CON OTROS EXPATRIADOS_ EN_ EL_ MISMO_ PAIS#	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 25	.212 .308 25	.212 .308 25	-.442* .027 25	. ^a . 25	-.392 .053 25	-.330 .108 25
AMISTADES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.212 .308 25	1 . 25	1,000** .000 25	.212 .308 25	. ^a . 25	-.109 .604 25	-.007 .974 25
VIAJES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.212 .308 25	1,000** .000 25	1 . 25	.212 .308 25	. ^a . 25	-.109 .604 25	-.007 .974 25
ADAPTACION A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.442* .027 25	.212 .308 25	.212 .308 25	1 . 25	. ^a . 25	.407* .043 25	.487* .018 25
AMISTADES_ LOCALES_ EN_ EL_ PAIS_ DE_ DESTINO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25	. ^a . 25
SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO POR PARTE DE LA EMPRESA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.392 .053 25	-.109 .604 25	-.109 .604 25	.407* .043 25	. ^a . 25	1 . 25	.991** .000 25
SUMATORIA_ CAP_ DE_ ADAP_ CULTURAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.330 .108 25	-.007 .974 25	-.007 .974 25	.487* .018 25	. ^a . 25	.991** .000 25	1 . 25

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE.

Correlaciones indicadores demograficos y sumatorias

		sumatotal	SEXO	EDAD	ESTADO_CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
Pearson Correlation	sumatotal	1,000	-.223	.207	.158	.017	.213	.477	-.059
	SEXO	-.223	1,000	-.157	-.391	-.167	-.172	-.156	-.123
	EDAD	.207	-.157	1,000	.283	.301	.272	.070	.118
	ESTADO_CIVIL	.158	-.391	.283	1,000	.607	.129	.143	-.024
	NÚMERO_DE_HIJOS	.017	-.167	.301	.607	1,000	.194	-.076	.116
	CONDICIÓN_LABORAL	.213	-.172	.272	.129	.194	1,000	.384	-.104
	INGRESOS MENSUALES	.477	-.156	.070	.143	-.076	.384	1,000	.099
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	-.059	-.123	.118	-.024	.116	-.104	.099	1,000
	Sig. (1-tailed)	sumatotal		.075	.091	.156	.458	.085	.001
SEXO		.075		.158	.005	.143	.135	.158	.216
EDAD		.091	.158		.033	.025	.039	.327	.226
ESTADO_CIVIL		.156	.005	.033		.000	.205	.180	.440
NÚMERO_DE_HIJOS		.458	.143	.025	.000		.107	.314	.229
CONDICIÓN_LABORAL		.085	.135	.039	.205	.107		.005	.253
INGRESOS MENSUALES		.001	.158	.327	.180	.314	.005		.264
NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA		.355	.216	.226	.440	.229	.253	.264	
N		sumatotal	43	43	43	43	43	43	43
	SEXO	43	43	43	43	43	43	43	43
	EDAD	43	43	43	43	43	43	43	43
	ESTADO_CIVIL	43	43	43	43	43	43	43	43
	NÚMERO_DE_HIJOS	43	43	43	43	43	43	43	43
	CONDICIÓN_LABORAL	43	43	43	43	43	43	43	43
	INGRESOS MENSUALES	43	43	43	43	43	43	43	43
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	43	43	43	43	43	43	43	43

DESCRIPTORES DEL MODELO

MODELO	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 ^a	.297	.157	17,88033

a. CONSTANTES: NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA, ESTADO_CIVIL, CONDICIÓN_LABORAL, EDAD, INGRESOS_MENSUALES, SEXO, NÚMERO_DE_HIJOS

VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL

COEFICIENTES

MODELO	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (CONSTANT)	195,047	20,798		9,378	,000
SEXO	-8,321	8,299	-,160	-1,003	,323
EDAD	4,233	3,483	,189	1,215	,232
ESTADO_CIVIL	-1,233	6,571	-,038	-,188	,852
NÚMERO_DE_HIJOS	,572	4,349	,026	,132	,896
CONDICIÓN_LABORAL	-2,909	6,967	-,071	-,418	,679
INGRESOS_MENSUALES	11,972	4,039	,490	2,964	,005
NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA	-2,777	2,645	-,160	-1,050	,301

VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL

Correlaciones indicadores demograficos y sumatoria Venezolanos

	sumatotal	SEXO	EDAD	ESTADO_CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
Pearson Correlation	sumatotal	1,000	-,367	-,031	,697	,205	,280	,224
	SEXO	-,367	1,000	-,115	-,614	-,384	-,175	,194
	EDAD	-,031	-,115	1,000	,252	,479	,202	,078
	ESTADO_CIVIL	,697	-,614	,252	1,000	,413	,250	-,055
	NÚMERO_DE_HIJOS	,205	-,384	,479	,413	1,000	,454	-,119
	CONDICIÓN_LABORAL	,280	-,175	,202	,250	,454	1,000	,552
	INGRESOS MENSUALES	,224	,194	,078	-,055	-,119	,552	1,000
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	-,359	-,073	,521	-,032	,305	-,257	-,397
Sig. (1-tailed)	sumatotal		,067	,451	,001	,207	,131	,186
	SEXO	,067		,325	,003	,058	,243	,221
	EDAD	,451	,325		,157	,022	,211	,379
	ESTADO_CIVIL	,001	,003	,157		,044	,159	,414
	NÚMERO_DE_HIJOS	,207	,058	,022	,044		,029	,320
	CONDICIÓN_LABORAL	,131	,243	,211	,159	,029		,009
	INGRESOS MENSUALES	,186	,221	,379	,414	,320	,009	
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	,072	,386	,013	,450	,109	,152	,051
N	sumatotal	18	18	18	18	18	18	18
	SEXO	18	18	18	18	18	18	18
	EDAD	18	18	18	18	18	18	18
	ESTADO_CIVIL	18	18	18	18	18	18	18
	NÚMERO_DE_HIJOS	18	18	18	18	18	18	18
	CONDICIÓN_LABORAL	18	18	18	18	18	18	18
	INGRESOS MENSUALES	18	18	18	18	18	18	18
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	18	18	18	18	18	18	18

DESCRIPTORES DEL MODELO

MODELO	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,643	,392	13,74909

CONSTANTES: NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA, ESTADO_CIVIL, CONDICIÓN_LABORAL, SEXO, EDAD, INGRESOS_MENSUALES, NÚMERO_DE_HIJOS

VARIABLE DEPENDIENTE SUMATORIA TOTAL

COEFICIENTES

MODELO	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	152,821	29,468		5,186	,000
SEXO	1,103	9,640	,029	,114	,911
EDAD	-3,711	5,964	-,169	-,622	,548
ESTADO_CIVIL	26,798	9,462	,737	2,832	,018
NÚMERO_DE_HIJOS	3,013	5,284	,167	,570	,581
CONDICIÓN_LABORAL	-5,818	11,211	-,160	-,519	,615
INGRESOS_MENSUALES	7,058	6,866	,293	1,028	,328
NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA	-3,094	3,896	-,221	-,794	,446

VARIABLE PENDIENTE SUMATORIA TOTAL

Correlaciones indicadores demograficos y sumatoria total extranjeros

		sumatotal	SEXO	EDAD	ESTADO_CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	CONDICIÓN LABORAL	INGRESOS MENSUALES	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA
Pearson Correlation	sumatotal	1,000							
	SEXO	,367	1,000						
	EDAD	,203	-,107	1,000					
	ESTADO_CIVIL	-,117	-,296	,306	1,000				
	NÚMERO_DE_HIJOS	,160	-,015	,274	,789	1,000			
	CONDICIÓN_LABORAL	,293	-,202	,335	,071	-,035	1,000		
	INGRESOS_MENSUALES	,201	-,302	-,154	,295	,195	,395	1,000	
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	,140	-,168	-,207	-,021	-,055	,030	,549	1,000
Sig. (1-tailed)	sumatotal		,035	,166	,288	,223	,078	,168	,253
	SEXO	,035		,305	,075	,471	,166	,071	,211
	EDAD	,166	,305		,069	,092	,051	,231	,160
	ESTADO_CIVIL	,288	,075	,069		,000	,368	,076	,460
	NÚMERO_DE_HIJOS	,223	,471	,092	,000		,433	,175	,397
	CONDICIÓN_LABORAL	,078	,166	,051	,368	,433		,025	,443
	INGRESOS_MENSUALES	,168	,071	,231	,076	,175	,025		,002
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	,253	,211	,160	,460	,397	,443	,002	
N	sumatotal	25	25	25	25	25	25	25	25
	SEXO	25	25	25	25	25	25	25	25
	EDAD	25	25	25	25	25	25	25	25
	ESTADO_CIVIL	25	25	25	25	25	25	25	25
	NÚMERO DE HIJOS	25	25	25	25	25	25	25	25
	CONDICIÓN_LABORAL	25	25	25	25	25	25	25	25
	INGRESOS_MENSUALES	25	25	25	25	25	25	25	25
	NIVEL DEL CARGO QUE OCUPA	25	25	25	25	25	25	25	25

DESCRIPTORES DEL MODELO

MODELO	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,485	,273	11,55208

a. Predictors: (Constant), NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA, ESTADO_CIVIL, CONDICIÓN_LABORAL, SEXO, EDAD, INGRESOS_MENSUALES, NÚMERO_DE_HIJOS

VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL

COEFICIENTES

MODELO	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	162,124	19,883		8,154	,000
SEXO	18,472	9,949	,378	1,857	,081
EDAD	4,131	3,327	,274	1,242	,231
ESTADO_CIVIL	-11,673	6,446	-,595	-1,811	,088
NÚMERO_DE_HIJOS	8,913	5,332	,519	1,672	,113
CONDICIÓN_LABORAL	6,379	6,548	,224	,974	,344
INGRESOS_MENSUALES	5,928	5,948	,279	,997	,333
NIVEL_DEL_CARGO_QUE_OCUPA	1,514	2,917	,116	,519	,611

VARIABLE DEPENDIENTE: SUMATORIA TOTAL

NO SE REALIZÓ EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN CON LAS SUMATORIAS DE CADA CAPACIDAD PORQUE NO GENERA UN MODELO SIGNIFICATIVO PARA EL ESTUDIO.

ANÁLISIS POR COMPONENTES PRINCIPALES
CAPACIDAD DE ADAPTACION PROFESIONAL EXTRANJEROS

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

PROFESIONALES EXTRANJEROS

COMPONENTE	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,297	38,290	38,290	2,297	38,290	38,290
2	1,449	24,154	62,444	1,449	24,154	62,444
3	,779	12,975	75,420			
4	,620	10,325	85,745			
5	,548	9,130	94,875			
6	,307	5,125	100,000			

LOS COEFICIENTES DE LAS COMPONENTES SON CORRELACIONES.

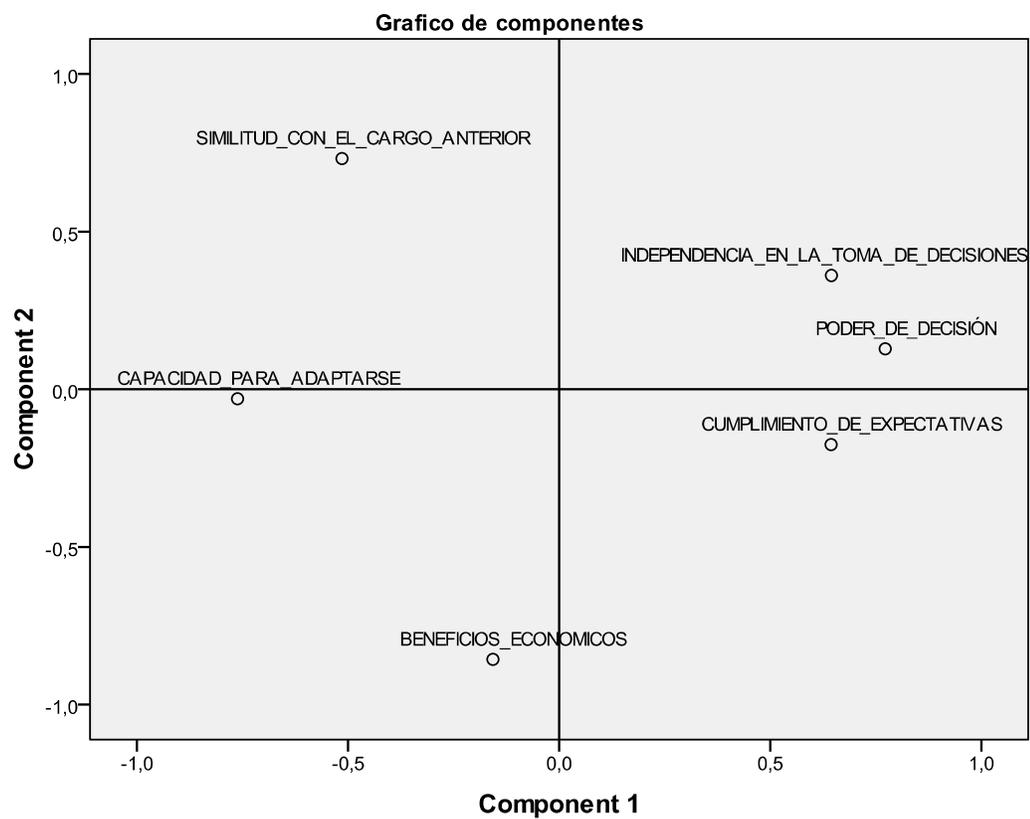
MATRIZ DE COMPONENTES
PROFESIONALES EXTRANJEROS

	COMPONENTES	
	1	2
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	-,762	-,030
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	,645	,361
PODER DE DECISIÓN	,772	,128
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	-,514	,732
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	,645	-,175
BENEFICIOS ECONOMICOS	-,157	-,857

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

PROFESIONALES EXTRANJEROS



CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN PROFESIONAL VENEZOLANOS

Total Varianza Explicada

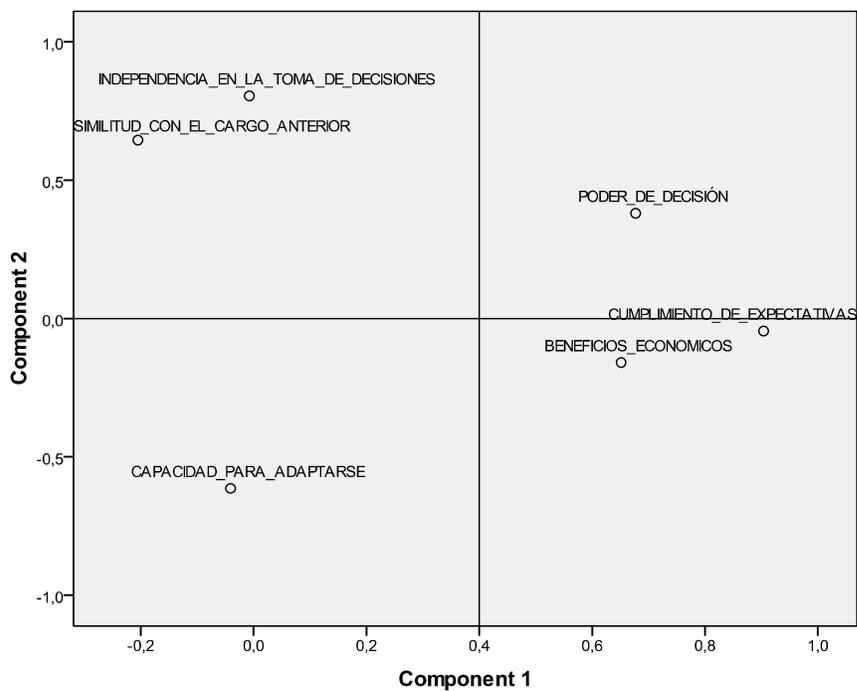
COMPONENTE	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,744	29,060	29,060	1,744	29,060	29,060
2	1,614	26,893	55,953	1,614	26,893	55,953
3	1,096	18,263	74,216	1,096	18,263	74,216
4	,864	14,392	88,608			
5	,541	9,020	97,628			
6	,142	2,372	100,000			

MATRIZ DE COMPONENTES

	COMPONENTES		
	1	2	3
CAPACIDAD PARA ADAPTARSE	-,041	-,614	,610
INDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	-,007	,805	,238
PODER DE DECISIÓN	,677	,381	,432
SIMILITUD CON EL CARGO ANTERIOR	-,205	,645	-,125
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	,904	-,045	,157
BENEFICIOS ECONOMICOS	,651	-,159	-,664

(3) COMPONENTES EXTRAIDOS

Gráfico de componentes



CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS

TOTAL VARIANZA EXPLICADA

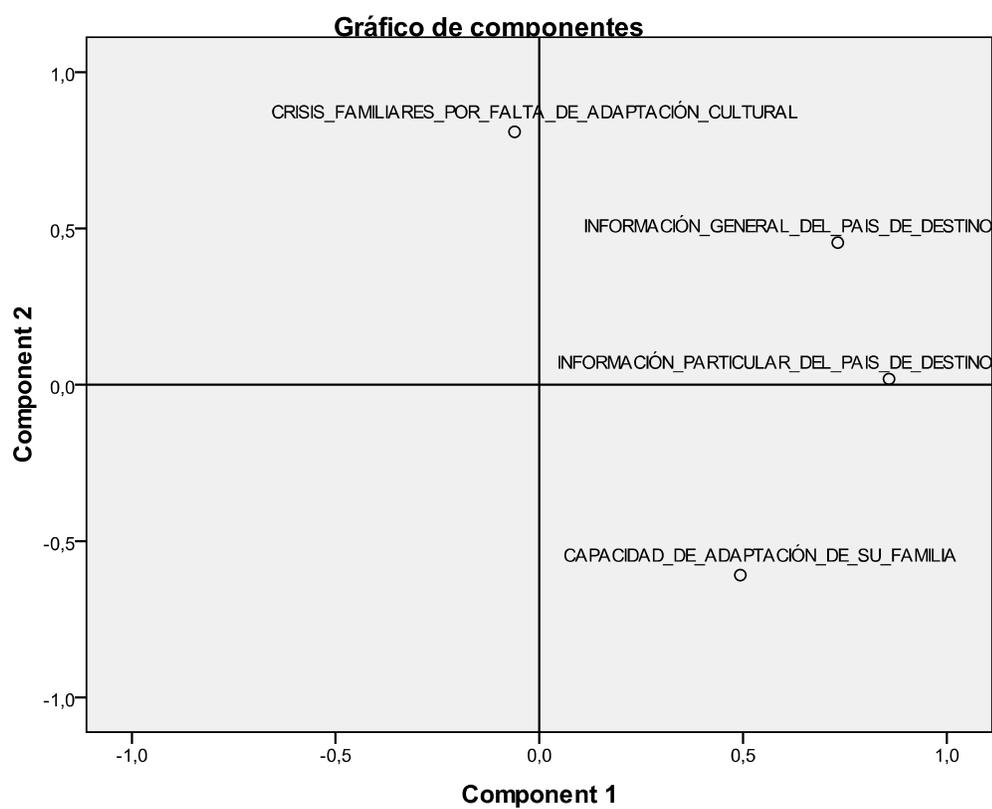
COMPONENTE	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,764	44,109	44,109	1,764	44,109	44,109
2	1,091	27,286	71,395	1,091	27,286	71,395
3	,933	23,337	94,732			
4	,211	5,268	100,000			

matriz de componentes

	Component	
	1	2
CAPACIDAD_DE_ADAPTACIÓN_DE_SU_FAMILIA	,268	-,479
CRISIS_FAMILIARES_POR_FALTA_DE_ADAPTACIÓN_CULTURAL	,286	,871
INFORMACIÓN_PARTICULAR_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,858	-,290
INFORMACIÓN_GENERAL_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,935	,137

(2) COMPONENTES EXTRAIDOS

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR VENEZOLANOS



CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS

Total Varianza Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,520	37,997	37,997	1,520	37,997	37,997
2	1,232	30,797	68,794	1,232	30,797	68,794
3	,745	18,637	87,431			
4	,503	12,569	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

MATRIZ DE COMPONENTES

	COMPONENT	
	1	2
CAPACIDAD_DE_ADAPTACIÓN_DE_SU_FAMILIA	,493	-,608
CRISIS_FAMILIARES_POR_FALTA_DE_ADAPTACIÓN_CULTURAL	-,061	,809
INFORMACIÓN_PARTICULAR_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,858	,019
INFORMACIÓN_GENERAL_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,733	,455

(2) COMPONENTES EXTRAIDOS

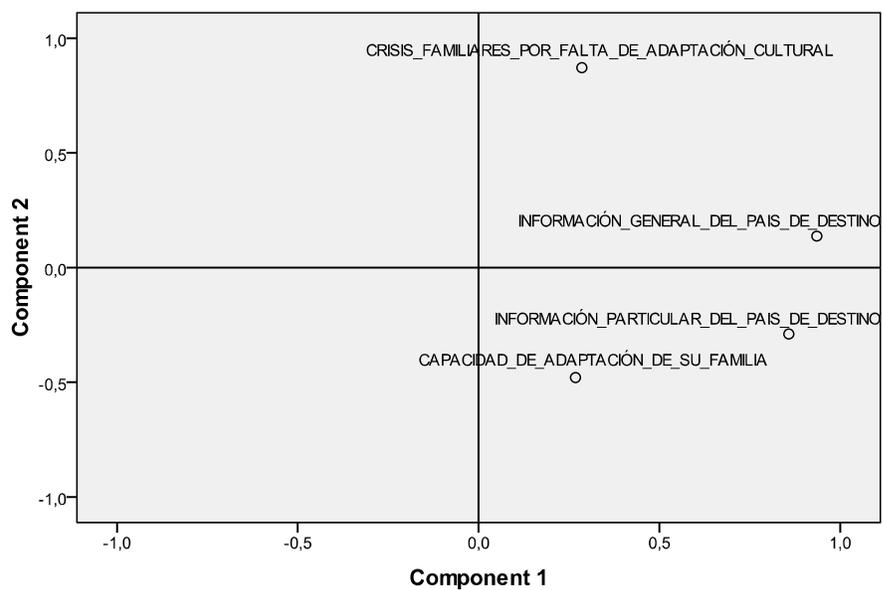
MATRIZ DE COMPONENTES

	COMPONENT	
	1	2
CAPACIDAD_DE_ADAPTACIÓN_DE_SU_FAMILIA	,493	-,608
CRISIS_FAMILIARES_POR_FALTA_DE_ADAPTACIÓN_CULTURAL	-,061	,809
INFORMACIÓN_PARTICULAR_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,858	,019
INFORMACIÓN_GENERAL_DEL_PAIS_DE_DESTINO	,733	,455

(2) COMPONENTES EXTRAIDOS

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FAMILIAR EXTRANJEROS

Component Plot



CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL VENEZOLANOS

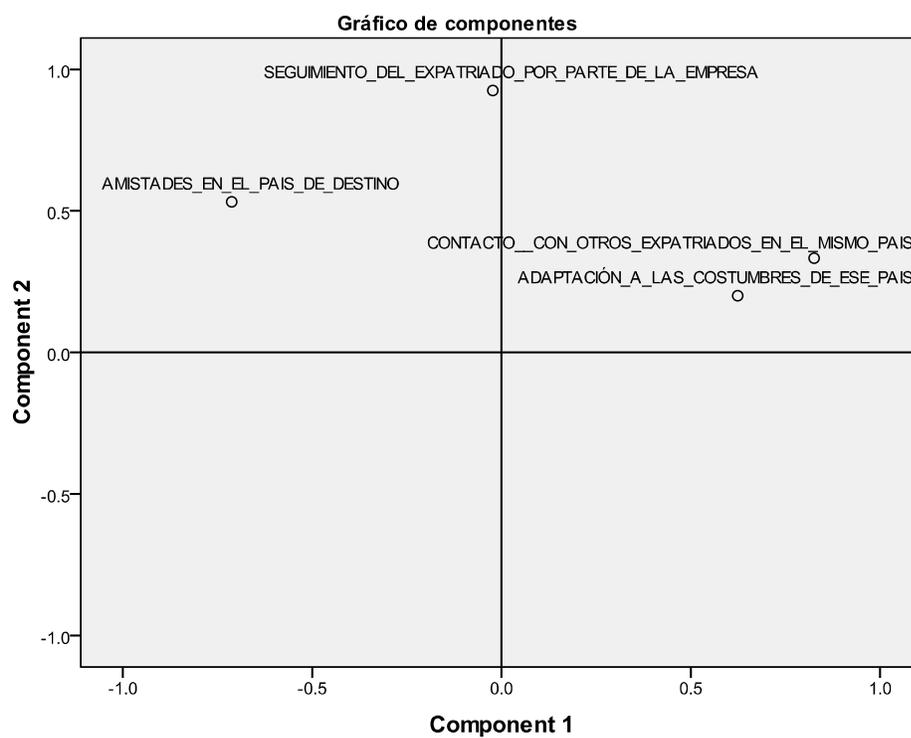
Total Varianza Explicada

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.579	39.484	39.484
2	1.291	32.265	71.748
3	.810	20.239	91.987
4	.321	8.013	100.000

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SEGUIMIENTO_DEL_EXPATRIADO_POR PARTE DE LA EMPRESA	,933	-,342
CONTACTO_CON_OTROS_EXPATRIADOS_EN_EL_MISMO_PAIS#	,559	,569
SUMATORIA_CAP_DE_ADAPTACION_CULTURAL	,968	-,228
ADAPTACIÓN_A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	,266	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis.



CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CULTURAL EXTRANJEROS

TOTAL VARIANZA EXPLICADA

COMPONENTE	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.833	45.820	45.820
2	1.159	28.965	74.785
3	.615	15.372	90.157
4	.394	9.843	100.000

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SEGUIMIENTO_DEL_EXPATRIADO_POR PARTE DE LA EMPRESA	,532	,471
ADAPTACIÓN_A LAS COSTUMBRES DE ESE PAIS#	,564	-,570
AMISTADES EN EL PAIS DE DESTINO	,535	,581
CONTACTO_CON OTROS EXPATRIADOS EN EL MISMO PAIS#	-,629	,382

