

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE  
EXPATRIACION - REPATRIACION DE PERSONAL

POR

PATRICIA SILVA RODRIGUEZ

COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE:

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

OCTUBRE, 2001

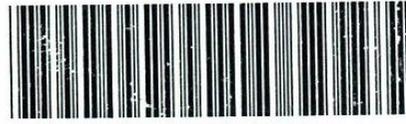
TM

Z7201

FPS

2001

S5



1020146371

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE  
EXPATRIACION - REPATRIACION DE PERSONAL

POR

PATRICIA SILVA RODRIGUEZ

COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE:

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

OCTUBRE, 2001

0149-99660

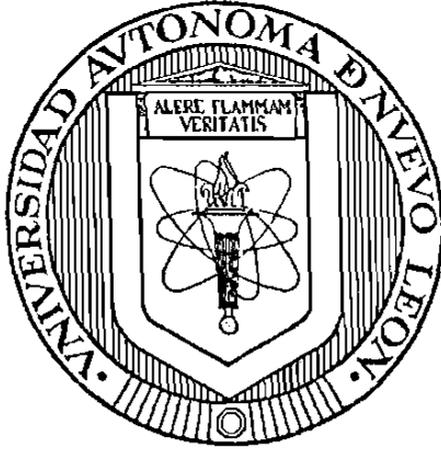
TH  
Z7201  
FR  
2001  
S5



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN -  
REPATRIACIÓN DE PERSONAL**

**Por**

**PATRICIA SILVA RODRIGUEZ**

**Como requisito para obtener el grado de MAESTRÍA EN  
PSICOLOGÍA LABORAL.**

**Octubre, 2001**

**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN -  
REPATRIACIÓN DE PERSONAL**

**Aprobación de la tesis**



---

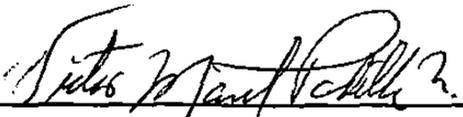
**Dr. Javier Álvarez Bermúdez**

**Asesor de Tesis**



---

**Mtro. Rubén Treviño Gamez**



---

**Mtro. Víctor Manuel Padilla Montemayor**



---

**Dr. Javier Álvarez Bermúdez**  
**Jefe de la División de Estudios de Posgrado**

## RESUMEN

Patricia Silva Rodríguez

Fecha de Graduación: Octubre, 2001

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

**Título del Estudio: Estudio de caso sobre el proceso de expatriación-repatriación de personal**

Número de páginas : 164

Candidato para el grado de  
Maestría en Psicología Laboral

Área de Estudios: Humanidades.

### Propósito y Método del Estudio:

Los sectores Educativo e Industrial a fin de responder con calidad y eficiencia a las demandas que imponen los estándares internacionales educativos y productivos han implementado diversos programas de formación y optimización de sus recursos humanos. En este contexto la movilización de profesores, investigadores y profesionales hacia el extranjero ha sido considerada como una de las vías más rápidas de modernización científica y técnica, pero las diferencias socioculturales a las cuales los individuos se enfrentan pueden ser costosas tanto para la empresa como para el individuo que participa en los programas de movilidad. El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar las diferentes situaciones que enfrentan los profesionistas durante el proceso de expatriación - repatriación en el extranjero. A fin de implementar políticas y sistemas educativos y/o administrativos cuyos efectos garanticen la optimización de los recursos humanos y financieros de las instituciones. Nuestro universo de estudio fue una muestra de 26 personas (se mantiene anonimato) quienes son trabajadores técnicos y empleados de una empresa de reciente creación. Con estancias de capacitación de duración variable (de mes y medio a 3 meses), dependiendo del puesto de la empleado y área de especialización. La metodología fue por medio de una encuesta escrita antes de ser expatriados y una entrevista semidirigida después de la repatriación. Los datos obtenidos fueron analizados por el Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).

**Contribuciones y Conclusiones:** La mayoría de los entrevistados carecía de una experiencia previa de expatriación y de una real preparación documental o experiencial dentro del contexto actual del país huésped o bien, sus conocimientos eran muy vagos, lo cual dificultó su comprensión y acercamiento a la cultura del país anfitrión. De los resultados obtenidos cabe destacar que una de las determinantes más importantes de insatisfacción en el proceso de expatriación, fueron los problemas de comunicación debido a la falta del idioma nativo (alemán) y aunque el 100% de los expatriados hablaba el idioma inglés, éste no fue suficiente para lograr una integración del expatriado en los niveles laboral y personal. Aunque se contaba con traductores en la planta receptora, éstos no fueron suficientes y el problema de comunicación persistió debido a las diferencias lingüísticas, ya que los traductores no conocían los modismos de los mexicanos y utilizaban otras terminologías "españolizadas". Otro aspecto a destacar es el hecho que dada la brevedad de la estadía en el país anfitrión, aunado a los problemas de comunicación, los expatriados no pudieron lograr una inmersión cultural sino que solo se logró un breve acercamiento a la cultura del país huésped, más no su comprensión. El proceso de reincorporación los participantes de nivel medio y algunos técnicos no fue del todo satisfactorio en el ámbito laboral, ya que la asignación recibida dentro de la organización no encajaba con sus metas profesionales o no estaba acorde con la capacitación recibida. El 90% de los participantes entrevistados en proceso de expatriación - repatriación en este caso de estudio (independientemente del grado de satisfacción mostrado individualmente) consideran la experiencia positiva y estarían dispuestos a volver a repetir el proceso.

FIRMA DEL ASESOR:



## AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a las siguientes personas e instituciones que contribuyeron en el proceso de la elaboración de este trabajo de investigación:

A la *Universidad Autónoma de Nuevo León*, por su respaldo y apoyo institucional para la realización de este estudio.

Al *Ing. Alfonso Galán R.*, Asesor del Grupo Sachs, por su apoyo incondicional y económico, así como sus valiosas contribuciones y experiencia en el área empresarial.

Al *Sr. Joachim Fricke*, Director General de Sachs, por todas las facilidades de realizar la investigación en su empresa.

A la *Dra. Adriana Elizondo Herrera*, por brindarme la oportunidad de participar en el proyecto de SIREYES “Análisis del desarrollo de recursos humanos que participan en programas de formación en el extranjero”, gracias al cual pude trabajar en este tema. Así como por sus valiosos comentarios.

Al *Dr. Javier Álvarez Bermúdez*, asesor de mi tesis por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo.

A los maestros *Rubén Treviño Gamez* y *Víctor Padilla Montemayor*, les agradezco su interés en la revisión de este trabajo, así como por sus comentarios y sugerencias.

Y sobre todo a los *empleados de Sachs* que participaron en el proceso de expatriación – repatriación y que brindaron su valioso tiempo y sus experiencias, parte fundamental del presente estudio.

A mi amiga y compañera de generación, *María Luisa Martínez Sánchez*, le agradezco su apoyo incondicional desde que nos conocimos, su amistad y su cariño sincero. Así como por sus sugerencias y comentarios en el proceso de investigación.

## **DEDICATORIA**

### **A MI HIJA:**

Jere Viviany

La luz de mi vida que me motiva a ser mejor cada día y con su alegría y su tierna sonrisa me alienta a enfrenarme a nuevos retos.

### **A MI ESPOSO:**

Sr. Víctor Arturo Corona Tapia

Con todo mi amor y admiración, por darme su apoyo, su confianza, su comprensión y por alentarme a seguir avanzando en mi desarrollo profesional .

### **A MIS PADRES:**

Sr. Baudilio Silva Marroquín

Sra. Alicia Rodríguez Rodríguez

Que con su ejemplo me enseñaron a tener fe, a ser tenaz, constante, paciente y sobretodo, a alcanzar mis sueños. Hoy logro un sueño mas en mi vida. Les agradezco infinitamente su amor, su apoyo, su cariño, su comprensión y por ser guías en la trayectoria de mi vida. Mil gracias.

### **A MIS HERMANOS:**

Verónica

Baudilio

Porque incondicionalmente han creído en mí y siempre me han demostrado su amor y su cariño en los momentos más importantes de mi vida.

Gracias SEÑOR por darme la vida,  
por brindarme la oportunidad de tener una familia,  
Gracias por la FE,  
por la capacidad de amar y de ser amada,  
y sobretodo, por realizar todos mis sueños.

A todos ellos... mi amor sincero.

# TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
INTRODUCCIÓN .....	1
I. ANTECEDENTES .....	3
1.1 El desarrollo de recursos humanos.....	3
1.1.1 Recursos humanos y desarrollo económico.....	4
1.1.2 Inversión en desarrollo de recursos humanos.....	5
1.1.3 Productividad y competitividad en México.....	7
1.2. La educación en el proceso de globalización .....	9
1.2.1 Estrategias de cooperación. ....	10
1.2.2 La cultura como factor indispensable. ....	11
1.2.3 El sentido de la educación transcultural .....	12
II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 El concepto de cultura.....	14
2.2 Evolución del concepto de cultura.....	15
2.3. Dimensiones internacionales en la organización.....	22
2.4 Cambio de cultura.....	25
2.5 Barreras que impiden la adaptación .....	29
2.6 Revisión de estudios sobre diversidad cultural.....	35
2.7 La Cultura en la organización.....	42
2.7.1 La Identidad del mexicano.....	44
2.7.2 La Cultura del mexicano .....	46
2.8 La comunicación entre culturas.....	49
2.9 El proceso de aculturación.....	52
2.10 Entrenamiento transcultural.....	55
2.10.1 Técnicas de entrenamiento .....	62
2.11 Proceso de repatriación.....	65
III. OBJETIVOS .....	69
IV. METODOLOGÍA.....	70
V. RESULTADOS .....	75
5.1 Preparación de candidatos .....	75
5.1.1 Perfil Personal.....	75
5.1.2 Habilidades Profesionales.....	76
5.1.3 Condiciones de partida .....	76
5.1.4 Estancia y Capacitación.....	78
5.2 Expatriación .....	80
5.2.1 Sistema laboral .....	80
5.2.2 Sistema sociocultural del país huésped.....	83
5.2.3 Sistema social .....	85
5.2.4 Sistema personal .....	86
5.3 El regreso a casa .....	89
5.4 Problemas expresados durante el proceso de expatriación - repatriación .....	89
5.5 Inversión en el proceso de transferencia de personal.....	90
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	92
VII. PROPUESTAS .....	104
REFERENCIAS.....	110
APENDICE A Encuesta .....	119
APÉNDICE B Entrevista .....	126
FIGURAS.....	130
DIAGRAMAS.....	149

## LISTA DE FIGURAS

Figuras	Página
Figura 1 Ciclo del choque cultural según J.T. Gullahorn y J.E Gullahorn.....	131
Figura 2 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a la duración de la estancia en el extranjero.....	132
Figura 3 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a sexo .....	133
Figura 4 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a edad.....	134
Figura 5 Distribución del personal entrevistado de acuerdo al estado civil .....	135
Figura 6 Distribución del personal entrevistado según grado de estudios .....	136
Figura 7 Responsable del financiamiento de gastos previos generados por la salida al extranjero.....	137
Figura 8 Fuente de información sobre el país huésped utilizada por las personas entrevistadas.....	138
Figura 9 Cantidad de horas a la semana que recibirá el personal entrevistado durante su estancia de capacitación en Alemania.....	139
Figura 10 Otorgamiento de un diploma donde se certifique su capacitación a los futuros expatriados.....	140
Figura 11 Importancia para los entrevistados de la entrega de un diploma al término de su capacitación.....	141
Figura 12 Tipo de relación de los entrevistados con la empresa al momento de su salida.....	142
Figura 13 Tipo de remuneración que recibirían los entrevistados durante su estancia en el extranjero.....	143
Figura 14 Curso de alemán tomado por las personas entrevistadas antes de su partida al extranjero.....	144
Figura 15 Habilidades que las personas entrevistadas piensan adquirir durante su estancia en el extranjero.....	145
Figura 16 Beneficios que los entrevistados piensan que obtendrán después de su estancia en el extranjero.....	146
Figura 17 Segunda etapa: Distribución de la muestra de repatriados, según sexo.....	147
Figura 18 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según estado civil.....	148
Figura 19 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según formación profesional.....	149
Figura 20 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según estado civil y sexo .....	150
Figura 21 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según sexo y grado de estudios.....	151

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama	Página
4.1 Aspectos considerados en la encuesta al personal que sería expatriado en Alemania .....	153
4.1.3 Conocimientos deseados por el personal entrevistado antes de salir al extranjero .....	154
4.2 Sistemas analizados durante la estancia de capacitación en Alemania.....	155
4.2.1 Aspectos relacionados con el sistema laboral durante el entrenamiento del personal participante en la planta matriz de Alemania .....	156
4.2.1.3 Características de la cultura laboral alemana observadas para los expatriados en la planta matriz de Alemania .....	157
4.2.1.5 Características del ambiente laboral sentidas por los expatriados en la planta matriz en Alemania.....	158
4.2.2 Aspectos del sistema sociocultural en Alemania contemplados durante la entrevista con los expatriados.....	159
4.2.2.2 Aspectos del sistema social alemán observados por los entrevistados.....	160
4.2.3 Aspectos del sistema personal de los entrevistados durante su estancia en Alemania .....	161
4.2.3.6 experiencias agradables de los expatriados durante su estancia en Alemania.....	162
4.3 Aspectos considerados sobre el retorno de los entrevistados a México .....	163
4.4 Problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero.....	164

## GLOSARIO

**ACULTURACIÓN:** Es el proceso mediante el cual una persona o un pueblo se incorpora a otra cultura lo que provoca *tensiones* de *propia* organización sociocultural.

**ADAPTACIÓN:** Es definida como una reacción de la persona como forma de responder a una situación o circunstancia.

**CANTIDAD DE VIDA:** Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que los valores de la sociedad se caracterizan *por la agresividad* y el materialismo.

**CALIDAD DE VIDA:** Atributo de la cultura nacional que concede importancia a las relaciones y el interés por los demás.

**COLECTIVISMO:** Atributo de la cultura nacional que describe un marco estrecho donde las personas esperan que otras, pertenecientes a sus mismos grupos, las cuiden y las protejan.

**CULTURA:** Valores y las costumbres primordiales características de un país cualquiera.

**CHOQUE CULTURAL:** Confusión, desorientación y alteración emocional causada por la inmersión a una nueva cultura.

**DISTANCIA DE PODER:** Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que una sociedad *acepta* que el *poder* de las *instituciones* y las *organizaciones* se distribuya de manera desigual.

**EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE:** Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas ambivalentes y trata de evitarlas.

**EXPATRIADO:** Es la persona que se encuentra en un país huésped por un tiempo determinado.

**REPATRIADO:** Es la persona que ha regresado a su país de origen.

**INDIVIDUALISMO:** Atributo de la cultura nacional que describe un marco social abierto donde la gente concede importancia a velar por sí misma y su familia inmediata.

## INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de nuestro país por vincularse al proceso de globalización en la economía mundial, se han visto recompensados desde su ingreso a los foros económicos internacionales más importantes, logrando establecer convenios de cooperación internacional con diferentes países del mundo y abriendo una gama infinita de perspectivas de crecimiento; pero a su vez esto nos enfrenta a un sin número de retos dados por las uniones económicas, políticas, y culturales que cruzan y borran las fronteras nacionales.

Los sectores educativo e industrial a fin de responder con calidad y eficiencia a las demandas que imponen los estándares internacionales educativos y productivos han implementado diversos programas de formación y capacitación de sus recursos humanos.

En este contexto la movilización de profesores, investigadores y profesionales hacia el extranjero ha sido considerada como una de las vías más rápidas de modernización científica y técnica, pero las diferencias culturales a las cuales los individuos se ven expuestos pueden afectar negativamente su integración, desarrollo y desempeño personal redundando en una merma considerable en la eficiencia terminal de los intercambios perjudicando tanto a las organizaciones que las fomentan como a las personas que participan en ellos.

Este trabajo pretende exponer y analizar los conceptos elementales experimentados por un grupo de profesionistas dentro del proceso de expatriación- repatriación a fin de definir algunos de los factores que facilitaron y /o dificultaron el proceso de aculturación en este caso de estudio.

Basándose en la información obtenida se hace una serie de propuestas y recomendaciones para el mejor desarrollo del programa de capacitación en el extranjero para la empresa en la cual se realizó la investigación.

Pero independientemente de las diferencias que las empresas que movilizan recursos humanos en el extranjero puedan presentar, se deben considerar las recomendaciones aquí presentadas como punto de referencia para establecer sus propias políticas educativas y administrativas que contribuyan a minimizar el choque cultural durante el proceso de expatriación - repatriación de su personal y de esa manera contar con personal especializado, satisfecho y con alto grado de adaptabilidad a la cultura dentro de una organización.