

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar las diferentes situaciones que enfrentan los profesionistas durante el proceso de expatriación - repatriación en el extranjero. A fin de proponer políticas y sistemas educativos y /o administrativos cuyos efectos garanticen la optimización de los recursos humanos y financieros de las instituciones.

Objetivos específicos:

- 1) Describir las características personales y profesionales del personal técnico y profesional que serían capacitados en el extranjero.
- 2) Evaluar las situaciones que el personal técnico y profesional experimenta en el extranjero a nivel personal y laboral.
- 3) Conocer las percepciones del personal repatriado al reincorporarse a la organización.
- 4) Proponer lineamientos para la selección, capacitación antes de la partida y preparación para el reingreso. En base a los factores intrínsecos y extrínsecos como son las asignaciones compatibles, incentivos y garantías.
- 5) Establecer parámetros de rentabilidad económica y social del personal técnico y profesional capacitado en el extranjero.

IV. METODOLOGÍA

Este estudio es un caso muy particular, ya que debido a la apertura de la empresa Sachs Automotive en Av. Metalúrgica No. 1010 dentro del Fideicomiso Industrial de Ramos Arizpe, Coah. Profesionistas y técnicos recién contratados fueron enviados a una capacitación en el semestre agosto - diciembre de 1998, con una duración variable que oscila de uno a cuatro meses en la planta matriz de dicha empresa ubicada en Schweinfurt, Alemania. El personal fue enviado para que conocieran el producto, el tipo de maquinaria, la tecnología, materiales utilizados y en general, todo sobre el proceso de producción y dinámica de trabajo. Todo esto con el fin de instalar y hacer funcionar las líneas de producción en la planta de Ramos Arizpe.

La metodología utilizada en el estudio consistió en sacar una muestra de las personas que viajarían a capacitación al extranjero, realizándose en dos tiempos: antes de la partida y después del retorno al país para observar el proceso de expatriación - repatriación de personal.

En una primera etapa se evaluaron el perfil profesional, las expectativas y conocimientos de pre-partida de los participantes, se utilizó la técnica del cuestionario con una serie de preguntas acerca de datos personales, experiencia profesional, información que tenían sobre el país al que irían y expectativas de desarrollo profesional y personal (Véase Diagrama No. 4.1).

Nuestro universo de estudio fue un grupo específico de 26 personas (se mantiene anonimato) quienes son trabajadores técnicos y empleados de una empresa de reciente creación denominada Sachs Automotive, ubicada en el Fideicomiso Industrial Ramos Arizpe, Coah. La recolección de información se realizó antes de ser enviados a capacitación a la empresa filial ubicada en Alemania y después de regresar a México. La estancia de capacitación fue variable de un mes a 4 meses, dependiendo del puesto del empleado y área de especialización.

Se tomó una muestra de los grupos que la empresa envió a Alemania, cada uno de esos grupos estaba integrado por 10 a 15 personas. Cada grupo fue enviado en diferentes fechas para su estancia de capacitación en el extranjero del mes de julio a diciembre de 1998. Antes de su viaje al extranjero, se les aplicó un cuestionario a los candidatos. Estas personas se denominan "expatriados", es decir, son personas que por motivo laboral permanecen en un país extranjero por un determinado período de tiempo.

Las personas que participaron fueron seleccionadas al azar por el Depto. de Recursos Humanos, de acuerdo a la formación profesional y puesto. El 55.6% de ellos salieron a Alemania en el mes de agosto de 1998 y el resto (44.4%) salieron en el mes de septiembre, es decir no fueron enviados al mismo tiempo ni en el mismo grupo, sino que fueron distribuidos en diversos grupos, incluso hubo profesionistas que viajaron solos (33.34%). El periodo de estancia en Alemania fue variable: el 44.44% estuvo un mes, el 16.66% estuvo 2 meses, el 5.55 % estuvo 3 meses y el 33.33% estuvo 4 meses (Véase Figura No.2).

Lo que se le solicitó al Departamento de Recursos Humanos de la empresa fue que dentro de la muestra se incluyeran a empleados con diferentes grado de formación profesional, es decir, profesionistas, técnicos y por género (hombres y mujeres) para tener un marco más amplio de análisis.

La técnica utilizada para la recolección de datos es el cuestionario. Se realizó una codificación de la información utilizando el programa Excel, después se utilizó el análisis estadístico donde se procesó la información a través del Programa Estadístico de Ciencias Sociales (SPSS), que permitió una interpretación cuantitativa y la interpretación cualitativa se usó en las repuestas a las preguntas abiertas. El objetivo de la encuesta fue conocer a las personas, por ejemplo: características personales, tales como sexo, edad, formación académica, conocimiento del país al que iban y sus expectativas de su estancia en el extranjero.

Una vez terminada su capacitación o estancia de trabajo en el país extranjero, las personas se reincorporaron a labores asignados dentro de Sachs en Ramos Arizpe, Coahuila, en este momento se les denominó " repatriados".

A este grupo se les realizó una entrevista para la recolección de información sobre sus experiencias en un país extranjero, tanto en el ámbito personal como laboral, detectando áreas de oportunidad y desarrollo.

En esta segunda etapa se evaluaron las experiencias en los sistemas social, laboral y personal vividas durante la estancia en el extranjero y el proceso experimentado a su retorno al país y su trabajo. Aquí se evaluaron a los repatriados ya cuando estaban instalados en su puesto de trabajo y a 7 meses de su regreso al país. Se pretendió evaluar su reincorporación al medio social y laboral, es decir, ya estaban laborando en la empresa e instalados en un puesto específico dentro de la empresa.

El instrumento de recolección de información fue la entrevista y se realizaron a los participantes cuando ya estaba funcionando la empresa, debido a que a su regreso todos los empleados estuvieron ocupados en la instalación de las líneas de producción para la posterior inauguración de la empresa.

La utilización de la entrevista como técnica de recolección de información se debe a que es una de las mejores técnicas para la recaudación de información de mayor profundidad y calidad, en donde el interlocutor tiene más libertad para expresar ampliamente sus ideas. La estructura de la entrevista fue semidirigida (se contaba con una serie de preguntas establecidas) con duración de 30 minutos. Las entrevistas realizadas fueron grabadas en cassettes, y posteriormente se transcribieron en el programa Word, también se realizó un mapa funcional con los temas seleccionados para homogeneizar la información y por último, se realizó la interpretación cualitativa.

Se seleccionaron personas de todos los niveles: operarios, supervisores y encargados de área. Respetando la distribución por sexo. Así que la descripciones de los perfiles personal y profesional son constantes.

Las entrevistas de seguimiento se realizaron durante los días 18 y 27 del mes de agosto de 1999, es decir, cuando la planta ya estaba instalada y en funcionamiento de la manufactura de su producto.

Se trató de localizar a las mismas personas que habían sido encuestadas antes de su salida hacia el extranjero, cabe mencionar que el 60 % de las personas se volvió a entrevistarlas en su regreso al país, el resto de las personas no fueron localizadas, por cuestiones de horarios y turnos o estaban fuera de la ciudad, por lo que se optó por entrevistar a otras personas que habían ido a capacitarse en otros grupos, cubriendo así nuestra cuota.

Entrevistamos a personas que fueron en diferentes grupos durante el semestre de agosto a diciembre de 1998.

La muestra está distribuida de la siguiente forma (Véase Figuras No. 17,18,19, 20,21):

- *Por sexo:* 7.7 % mujeres 92.3 % hombres.
- *Estado civil:* 20.9% solteros 79.1% casados.
- *Formación profesional:* 12.5% técnicos 87.5 % profesionistas
- *Sexo -estado civil y formación profesional* 100.0 % Mujeres solteras y profesionistas
86.4 % Hombres casados y profesionistas
13.6 % Hombres solteros y técnicos

La estancia de capacitación fue variable de un mes a cuatro meses. Los aspectos relevantes a investigar en la entrevista están relacionados con opiniones y observaciones de los participantes, según lo que vivieron y convivieron durante su estancia en el país huésped, de acuerdo al modelo planteado por Davis y Newstrom (1991) en donde se pueden destacar los siguientes sistemas laboral, sociocultural, personal, es decir, diferencias culturales dentro y fuera del trabajo (Véase Diagrama No. 4.2):

A) En relación con el trabajo:

- Modelos de iniciación aceptable al establecer contacto con el supervisor.
- Modelo de horas de trabajo
- Avance esperado en el trabajo
- Practicas de comunicación
- Enfoque de toma de decisiones.

B) Sin relación con el trabajo:

- Actividades recreativas
- Música
- Comida
- Sistemas de transporte
- Condiciones del hogar
- Formas de vestir.

En la segunda etapa se logró entrevistar al 60% de la primera muestra debido a que el resto estaba en otro turno y una persona que se capacitó en la filial ya no laboraba en la empresa. Por tanto, se cubrió la cuota de la muestra con otros empleados que también salieron a capacitación al extranjero.

Es importante señalar que el personal estaba recién contratado cuando los enviaron a capacitación a Alemania, a su regreso ellos instalarían la maquinaria y las líneas de producción; la empresa se estaba en proceso de organización en los diferentes aspectos: administración, logística, infraestructura, políticas.

La empresa brindó todas las facilidades en infraestructura, atención y tiempo para la realización de las encuestas y las entrevistas a sus empleados sobre el proceso de expatriación y repatriación de sus empleados. Con respecto a la cultura de la empresa como organización, solo se puede deducir ciertas cosas de acuerdo a las opiniones y comentarios de las personas durante las entrevistas.

V. RESULTADOS

En lo que se refiere al estudio del proceso de expatriación - repatriación en un empresa de la Asociación de Industrias de Ramos Arizpe, Coahuila, se pudo realizar la observación total del proceso de transferencia de personal, ya que durante el transcurso de la investigación se presentó la oportunidad de realizar un seguimiento de una empresa de la Asociación, recién instalada y que estaba contratando personal, en la cual una parte del mismo sería enviado a capacitación técnica en Alemania.

Esto nos permitió tener un caso único para observar el proceso completo: primero las condiciones de los candidatos antes de su partida (conocimiento del país huésped y expectativas), su experiencia en el país huésped y su reincorporación social y laboral a la empresa de Ramos Arizpe Coah.

5.1 Preparación de candidatos

Los candidatos a tomar el curso de capacitación en Alemania fueron seleccionados por la empresa de acuerdo a su formación, experiencia profesional y al dominio del inglés como segunda lengua. A continuación describiremos los datos obtenidos al encuestar a las personas participantes.

5.1.1 Perfil Personal

De las personas encuestadas antes de la partida al extranjero, el 11.11% fueron del sexo femenino y el resto 88.89% del sexo masculino (Véase Figura No. 3).

El promedio de EDAD de los candidatos es de 27 años, los valores extremos fluctúan entre 18 y 45 años. La distribución por edad es la siguiente: el 38.9% tiene entre 18 y 25 años, el 38.8% tiene entre 26 y 30 años, el 16.6% tiene entre 31 y 35 años y el 5.6% tiene 36 años y más (Véase Figura No.4).

En cuanto al ESTADO CIVIL de los candidatos se distribuye de la siguiente manera: el 55% son solteros, el 39% son casados y el resto 6% son divorciados (Véase Figura No. 5).

De las personas que están casadas, el 57.14% de sus cónyuges trabajan actualmente fuera del hogar. El número de hijos varía de uno a tres hijos por pareja, habiendo el 28.6% que tiene solo un hijo, el 14.28% tienen 2 hijos, el 28.6% tienen 3 hijos y el resto aún no tiene hijos (28.52%).

5.1.2 Habilidades Profesionales

La distribución de las personas entrevistadas de acuerdo a su profesión es de la siguiente manera: 33.33% son Técnicos SV en procesos de producción, el 55.55% son Ingenieros (Industrial, Químico, en Electrónica) y el 11.11% son Licenciados en sistemas computacionales. Cabe mencionar que el 11.11% de los profesionistas tienen el grado de maestría (Véase Figura No.6).

Las actividades a desarrollar dentro de la empresa abarcan diferentes áreas, tales como: procesos de producción, calidad, supervisión, mantenimiento y materiales.

El 100% de los entrevistados dominan como segundo idioma el inglés, variando su comprensión entre un 50 a 90%. Solo el 22.22% de ellos hablan un tercer idioma, el alemán, comprendiéndolo entre un 20 y 40% en las diferentes habilidades de pronunciación, lectura, comprensión y escritura.

5.1.3 Condiciones de Partida

Para el 61.11% de los participantes, su capacitación en Alemania era la primera salida del país por este motivo, así que su viaje y estancia sería una novedad en todos los sentidos.

En el 100% de los casos la elección del lugar de capacitación fue determinado por la empresa.

5.1.3.1 Administrativas

Entre los trámites necesarios que requirieron para realizar su estancia fueron: pasaporte, visa, examen médico, conocimiento de idioma. El responsable de la realización de los trámites de los diversos requerimientos es compartido por partes iguales entre la empresa y los interesados. Y en lo que respecta a la responsabilidad en cubrir los gastos previos generados por el viaje esto según las respuestas de las personas encuestadas fueron cubiertos por la empresa en el 34% de los casos y el 66% restante por los becarios (Véase Figura No. 7).

El tipo de transporte utilizado para su traslado fue terrestre propiedad de la empresa (Saltillo-Monterrey N.L y Frankfurt- Schweinfurt, Alemania.) y por transporte aéreo comercial (Mty- Mex-Frankfurt).

Los gastos de estancia en Alemania fueron cubiertos por la empresa, en lo que se refiere a alimentación, transporte, hospedaje y capacitación.

5.1.3.2 Personales

Un 72.22% de los entrevistados expresó que la familia lo apoyó en un cien por ciento para que realizara su estancia en el extranjero, el resto mencionó que su familia tuvo actitudes de alegría y la vez de preocupación.

Los medios por los que los participantes mencionaron conocer a Alemania (país huésped) fue través de lecturas individuales (61.1%), el 22.22% sabían algo del país huésped a través de programas de TV o cine y conocían el país por medio de amigos o familiares. Y el 16.68% manifestó no conocer nada del país al que viajaría (Véase Figura No. 8).

El 66.66% de ellos manifestaron experimentar sentimientos de responsabilidad y preocupación, sólo el 27% experimentó alegría al conocer la noticia de su estancia.

5.1.4 Estancia y Capacitación

El 55.55% de los entrevistados desconocían la cantidad de tiempo de capacitación por semana, el 16.66 % manifestó que serían de 31 a 40 horas por semana y 27.77% manifestó que la capacitación sería de 41 a 60 horas por semana (Véase Figura No.9).

Al cuestionar si se entregaría o no un diploma o certificación por la capacitación que se tomaría, el 33.33% contestó que no se entregaría nada, el 11.11% manifestó que si se entregaría un diploma y el 55.56% no sabían si se entregaría al final algún documento que certificaran los conocimientos recién adquiridos (Véase Figura No. 10).

Sin embargo, el 27.77% manifestó que no era importante la entrega de un diploma porque era parte de un entrenamiento o capacitación del trabajo y el resto (72.23%) manifestó que si era importante la entrega de un diploma debido a que era de valor curricular y de certificación para sus carreras (Véase Figura No. 11).

La empresa se encargaría de realizar los trámites o arreglos para recibirlos en Alemania, así que a su llegada los recibiría un representante de la empresa, también sería responsable de la búsqueda de hospedaje durante su estancia.

El tipo de relación de los becarios con la empresa era la siguiente: el 61.11% eran empleados y el resto 38.89% eran estudiantes apoyados por la Universidad Tecnológica de Coahuila y por la empresa (Véase Figura No. 12).

Del total de los empleados en la empresa, el 72.72% recibiría el mismo sueldo durante su estancia en el extranjero, el 9 % recibiría su sueldo estandarizado a su puesto en el país huésped, el 18% no contestó al respecto (Véase Figura No. 13).

Sólo el 16.66% recibieron un curso previo de idioma alemán financiado por la empresa, generalmente eran personas con puesto de encargado de área (Véase Figura No. 14).

La comunicación entre los becarios y la empresa sería variable, tal vez por semana para dar reportes de avance de trabajo.

Las habilidades que los becarios pensaban que iban a adquirir serían (Véase Figura No. 15):

- Conocimiento 88.8%
- Experiencia 55.55%
- Destreza 44.44%
- Métodos de trabajo 38.88%
- Idioma 38.88%
- Cultura 38.88%

Al cuestionar sobre los beneficios que esperan al final de su curso de capacitación, las personas entrevistadas respondieron esperaban (Véase Figura No. 16):

- Una actualización de conocimientos y funciones 72.22%
- Más responsabilidades 22.22%
- Status 11.11%
- Mayor sueldo 5.55%

Además se cuestionó si una estancia en el extranjero aseguraba un mejor desarrollo profesional, a lo cual el 88.88% respondió que si se aseguraba y el resto (11.11%) respondió que no siempre era así.

Entre información que los entrevistados deseaban saber antes de partir al extranjero y hasta ese momento no habían tenido era lo siguiente: (Véase Diagrama No. 4.1.4)

- Conocer en términos generales los objetivos de la visita.
- Mapa de la ciudad
- Historia de la compañía, gama de productos, unidades de Sachs en el mundo.
- Lugares que conocer en el tiempo libre.
- Horarios de salidas.
- Conocimientos básicos del idioma alemán.
- Contactos de personas en Alemania, teléfonos.
- Ubicación exacta de la planta y medios de transporte dentro del país.

Como se puede observar, los entrevistados ya manifestaban algunas inquietudes y dudas sobre diferentes aspectos de su estancia en el extranjero. Cabe aclarar que los entrevistados, por iniciativa personal, se documentaron sobre los aspectos del país huésped (Alemania) que ellos consideraban prioritarios, a través de diversos medios como internet, amistades que ya han viajado al extranjero, agencias de viajes, etc.

5.2 Expatriación

En este apartado observamos las situaciones referentes a las experiencias de los expatriados entrevistados durante su estancia en Alemania.

5.2.1 Sistema laboral

Aquí podemos observar las experiencias de los expatriados en lo referente al sistema laboral en la planta matriz en Alemania.

5.2.1.1 Entrenamiento en la Empresa

El horario de trabajo era de 7:00 a 15:00 horas. Había un receso de 15 minutos y 30 minutos para la comida, pasaban al comedor de la empresa donde tenían su espacio para sentarse. Las personas fueron distribuidas según el área en que se iban a capacitar.

5.2.1.2 Seguridad en la planta

La mayoría de los entrevistados expresaron que el sistema de seguridad de la planta en Alemania es muy diferente al de las empresas en México, ya que se les permite a los operarios que trabajen sin equipo de seguridad, tales como: lentes, guantes, zapatos, faja o uniforme. Además, es permitido el consumo de bebidas alcohólicas o cerveza. Además, los empleados alemanes trabajan con calidad y con un mínimo de accidentes.

5.2.1.3 Cultura laboral

Algunas características de la cultura laboral alemana observadas en la planta durante la estancia de trabajo de los participantes son las siguientes (Véase Diagrama No. 4.2.1.3):

- Buen sistema de trabajo, de organización.
- Disciplina
- Puntualidad
- Trabajo en equipo.
- Acomodo ergonómico en el trabajo (Ej. Con la luz, para evitar problemas de visibilidad).
- Tienen cuotas de producción, y si las elevan se les compensa económicamente.
- No hay desperdicio.
- Orden y limpieza.
- No se salen de los parámetros que se le marca.
- Trabajan 35 horas por semana, es decir, 5 días, 7 horas diarias.
- Tienen turnos adecuados y flexibles.
- Muy estrictos en las responsabilidades de cada puesto.
- Muy especializados.
- Les falta improvisación e inventiva.
- Tiempo libre es importante.

5.2.1.4 Programa de capacitación

En cuanto al curso de capacitación, las opiniones fueron muy diferentes debido a las experiencias particulares de cada participante, su nivel profesional, expectativas, puesto a desempeñar y periodo de capacitación.

Se menciona que la capacitación general estuvo abierta a aprender todo lo que cada participante quería aprender o tenía interés de aprender del proceso de producción, de la maquinaria utilizada, del producto, etc. Aprendiendo las herramientas básicas y su aplicación.

A todos los participantes se les proporcionó uniforme y equipo de seguridad (gafas, zapatos, guantes). Todos cubrían el turno de trabajo como el resto de los empleados alemanes, la dinámica de enseñanza aprendizaje fue aprender en la práctica en piso, trabajando en las líneas de producción y preguntando a los operarios sobre sus dudas de la fabricación del producto y del proceso de trabajo. Y después del turno de trabajo, todos los expatriados mexicanos se reunían para comentar dudas y ampliar respuestas de lo no entendido.

Algunos de los entrevistados manifestaron que cuando llegaron a la planta en Alemania, ellos mismos colaboraron con el diseño de objetivos y del plan de capacitación, debido a que no había una planeación específica para cada uno de los puestos. En este aspecto existe controversia de opiniones, para algunas personas fue benéfico el hecho de que no hubiera un programa específico y preestablecido, debido a que eso les daba libertad de aprender más cosas que les interesaba. Para otros, esta falta de programa de capacitación, significó pérdida de tiempo e incertidumbre, debido a que no sabían cuáles eran los objetivos de su instrucción y cada expatriado trabajaba sin actividades definidas.

El intercambio de preguntas y respuestas de los expatriados con los operarios alemanes se realizaba a través de un traductor, ya que la mayoría de éstos no hablaban inglés, esto dificultaba una comunicación fluida y con fidelidad. Debido a las barreras del lenguaje, se optó por un ofrecer un curso de idioma alemán básico para los expatriados que les permitiera comunicarse con los operarios nativos del país huésped.

5.2.1.5 Ambiente de trabajo

Las actitudes de los alemanes dentro de la planta, observadas por los mexicanos, de acuerdo a su apreciación personal y vivencias son las siguientes(Véase Diagrama No. 4.2.1.5):

- De apoyo.
- De querer ayudar.

- Disponibilidad a enseñar.
- No corteses, ni groseros.
- Mantienen su distancia en las relaciones, fríos.
- No se entrometen con nadie.
- Muy reacios a conversar y convivir después del trabajo.
- Serios.
- Es difícil establecer contacto con ellos.

En general , los entrevistados mencionaron que es difícil establecer relaciones de amistad con ellos, aunque fue variable las respuestas de acuerdo a sus experiencias, hubo personas que se relacionaron muy bien con los alemanes mientras que a otros le fue mas difícil establecer contacto. Sin embargo, en lo que respecta a cuestiones laborales, los alemanes se mostraron dispuestos a explicar y enseñar el proceso de producción, el producto, etc.

Las personas entrevistadas comentaron que los alemanes tienen estereotipos o prejuicios sobre los mexicanos de que no están bien preparados.

5.2.2 Sistema sociocultural en el país huésped (Alemania).

En este apartado se trató de describir la forma en que las personas entrevistadas vivieron durante su estancia en Alemania. La empresa fue la responsable de todos los arreglos, gastos y tramites del viaje y estancia. Había un coordinador responsable de instalar a los miembros del grupo en el hotel, asignarles una habitación, orientarlos con respecto a la comida, horarios, llamadas telefónicas, lavandería, dirección de la planta y mapa de la ciudad, asignación y distribución de gastos personales. Además de organizar tours por la ciudad y lugares cercanos de Alemania (Véase Diagrama No. 4.2.2)

5.2.2.1 Hospedaje

Algunas de las personas entrevistadas estuvieron hospedadas en habitación sencilla y la mayoría estuvieron en habitación compartida (es decir, dos personas por habitación), de acuerdo a la disposición de habitaciones, hubo quienes no se sentían cómodos por el hecho de compartir la habitación con un compañero.

El desayuno era tipo bufete y se realizaba dentro del hotel. La comida se realizaba dentro del comedor de la empresa, sólo la cena era responsabilidad de cada uno pagarla en algún restaurante. No hubo problema con el tipo de comida, ya que en los bufetes podían escoger el tipo de alimento que les gustara. Mencionan que se comía mucho la carne de puerco.

El lavado de ropa se realizaba dentro del hotel, se comenta que hubo algunos problemas en este rubro, debido a la gran cantidad de ropa que se mandaba lavar y que el hotel *no* tenía la capacidad para hacerlo. Aumentó su infraestructura en este rubro: se compraron más lavadoras y secadoras, por tanto se aumentó el espacio destinado a ello y se contrató mas personal.

No hubo transporte del hotel a la planta, el trayecto se realizaba caminando, se menciona de 15 a 30 minutos.

Cada persona tenía derecho a realizar dos llamadas telefónicas por semana, con una duración 15 minutos, ya sea en el hotel o en la empresa. Había personas que preferían juntarlas para aprovechar el tiempo. Hubo personas que realizaron llamadas telefónicas extras a su familia por su cuenta, ya que manifestaron que el tiempo era insuficiente.

5.2.3 Sistema social

El sistema social hace referencia a las percepciones de los entrevistados mexicanos sobre la ciudad alemana y su gente. Aspectos relevantes observados en la ciudad visitada fue lo siguiente (Véase Diagrama No. 4.2.2.2):

- La gente mayor no usa el inglés.
- No hay servicio en restaurantes y tiendas.
- A las 6:00 PM cierran todos los establecimientos.
- Después de esa hora, mucha gente va a los restaurantes y bares.
- Puntualidad en el sistema de transporte.
- Existe seguridad en las calles.
- Cuidado de la naturaleza y medio ambiente.
- La mayoría practica algún deporte o realizan ejercicio.
- Tienen mucha disciplina.
- Cultura liberal, es decir, no hay señalamientos hacia la mujer por cambio de pareja, exhibición de homosexuales, relaciones de pareja muy cortas, unión libre.
- No hay convivencia familiar, padres e hijos dejan de verse durante mucho tiempo.
- Protección de la gente adulta o anciana. Infraestructura enfocada para ayudarlos a movilizarse: rampas, camiones acondicionados, sistema de seguros, de pensión de viajes gratuitos, etc.)
- Son fríos.
- Tienen la creencia que los mexicanos no saben nada, que son incivilizados y que viven en otra época.

5.2.3.1 Diferencias culturales

Al comparar las dos culturas (alemana y mexicana) la mayoría de los entrevistados expusieron su opinión sobre la diferencia de culturas considerando como aspectos favorables de la cultura mexicana las reuniones familiares, sus valores, su creatividad y como desfavorables: la falta de disciplina. En cambio los alemanes son menos afectivos con el grupo, y a nivel laboral son muy organizados y disciplinados dentro de la empresa. Mencionaron que si existen grandes diferencias culturales entre ambos países.

5.2.4 Sistema personal

Hace referencia a las experiencias vividas por las personas entrevistadas durante su estancia, su sentimiento de adaptación al medio y su relación con las personas nativas (Véase Diagrama No. 4.2.3).

5.2.4.1 Tiempo de estancia

El tiempo de estancia en Alemania durante la capacitación fue variable, ya que hay personas que estuvieron 5 semanas, 2 meses y otras personas permanecieron alrededor de 4 meses.

5.2.4.2 Primera semana de estancia

El sentimiento que prevaleció en la mayoría de los entrevistados fue el de desubicación (debido a que no sabían que iban a hacer específicamente, no conocían la ciudad ni a nadie) y físicamente hubo alteraciones en los ritmos de sueño debido a la diferencia de horario. Los entrevistados mencionan que durante la primera semana todos andaban como "borreguitos", es decir, iba todo el grupo a donde quiera que salían.

5.2.4.3 Periodo para adaptarse

Al cuestionar a los participantes sobre la cantidad de tiempo para adaptarse a un lugar, la mayoría de ellos contestaron que para adaptarse físicamente a otro lugar se tardaron aproximadamente una semana, ya que el cuerpo se descontrola en los ritmos de sueño y de comidas debido a la diferencia de horario. La mayoría de los entrevistados mencionó que tuvieron algún tipo de dificultad para dormir durante las noches.

Para acoplarse al lugar, es decir, organizarse y ser funcionales en el entorno se tardaron alrededor de 15 días, que fue el tiempo que estuvieron aprendiendo la *dinámica que llevarían durante su estancia.*

Y el periodo de tiempo para adaptarse, los entrevistados mencionaron que es tan corto o tan largo como cada persona quiera, esto depende de la iniciativa y motivación de cada individuo de querer conocer otro lugar, de preguntar y de involucrarse en el medio. Las personas entrevistadas más jóvenes mostraron mayor facilidad para adaptarse a un lugar extraño.

5.2.4.4 Interrelación con nativos

La relación de las personas entrevistadas con la población alemana estuvo limitada al:

- Corto tiempo de estancia.
- Desconocimiento del idioma alemán por parte de los entrevistados mexicanos, y a que muchos alemanes no hablaban el idioma inglés.
- A compañeros de trabajo de la planta.

Solo el 11.5% de los entrevistados entablaron alguna amistad de nacionalidad alemana durante su estancia de capacitación. Estas amistades las conocieron dentro la empresa, es decir, son los mismos compañeros de trabajo, quienes los invitaron a visitar su casa, conocer su familia y a convivir en los ratos libres. El resto manifestó que no recibieron ninguna invitación para visitarlos en sus casas, solo invitaciones para reunirse para comer o beber en bares y restaurantes, es decir, lugares públicos.

La mayoría de los entrevistados mencionan que si convivió con los empleados de la empresa, ya que se organizaron diferentes actividades, tales como: competencias de fútbol, recorridos por la ciudad, pero no llegaron a tener un trato abierto, ni a comprenderlos.

Algunos de los entrevistados mencionaron que "el querer relacionarse con otros" es cosa de mexicanos, es decir, es un aspecto de la cultura mexicana, sin embargo, si esto fuera una característica cultural, deberíamos suponer que todos los mexicanos que fueron a capacitación habrían entablado amistades con los nativos o personas de otra nacionalidad durante su estancia; hecho que no sucedió. Tal vez, "el querer relacionarse con otros" sea una característica de personalidad de cada individuo, es decir, que depende de su iniciativa e interés de ser admitido y aceptado en un grupo diferente, y para ello es necesario de participar activamente, colaborar, intercambiar obsequios del país de origen, etc.

5.2.4.5 Actividades Recreativas

Las actividades que llevaron a cabo los entrevistados durante su tiempo libre desde compras y recorridos por la ciudad, hasta la practica de ejercicio físico, tales como: caminatas, trote, gimnasio, partidos de fútbol.

5.2.4.6 Experiencias agradables de estancia

Las experiencias adquiridas por los entrevistados fueron múltiples y pueden ser clasificadas en dos tipos (Véase Diagrama No. 4.2.3.6):

A) Personal:

- la oportunidad de conocer diferentes ciudades de Alemania y Europa,
- un modo de trabajo y vida diferentes,
- el cuidado de la naturaleza y medio ambiente,
- oportunidad de desarrollo personal,
- cómo moverse en una ciudad europea,
- un viaje al extranjero abre la mente para comprender mas la forma de pensar y de hacer las cosas de personas de otra nacionalidad, en este caso, los alemanes.

B) Laboral

- Desarrollo profesional.
- Aprendizaje.
- Convivio con grupo.
- Currículo fortalecido.

La mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que este tipo de estancia de capacitación es recomendable debido al cúmulo de aprendizajes que se pueden obtener. Ya que aparte de aprender un proceso de trabajo con otro tipo de tecnología, en lo personal se aprende a entender o comprender a personas de otra nacionalidad diferente a la propia, sus costumbres, su cultura y sistema de valores.

5.3 El regreso a casa

El regreso a casa es último paso en el proceso de expatriación - repatriación de recursos humanos. El personal capacitado en Alemania llegó a la empresa a ocupar los puestos asignados y a poner a la planta en marcha (Véase Diagrama No. 4.2.3).

5.3.1 Readaptación a México

La mayoría de los entrevistados no tuvieron problemas de readaptación a México, solo lo relacionado con problemas de sueño debido a la diferencia de horario. Los sentimientos sobre el regreso fueron variables, algunos se sintieron nerviosos y otros mencionaron que valoraron mas a México, su cultura y su gente.

5.3.2 Reincorporación Laboral

En cuanto a la empresa, los entrevistados comentaron que sólo les solicitaron un informe de gastos, pero no hubo feedback, es decir, no se solicitó un reporte de actividades, sobre el curso de capacitación, su estancia o su sentir, o comentarios.

Algunos de ellos, llegaron directamente a su trabajo, instalar máquinas, definir el sistema de trabajo, etc. Unos mencionan que no había áreas ni perfiles definidos, otros comentaron que hubo cambios en la empresa y no se les informó mientras estaban fuera, y por tanto, fueron cambiados de área sin ser notificados previamente.

5.4. Problemas expresados durante el proceso de expatriación - repatriación

Algunos problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero son los siguientes (Véase Diagrama No. 4.4):

- ◆ No hubo programa de capacitación preestablecido.
- ◆ No hubo trato previo ni contacto con la empresa.
- ◆ Faltó mas interacción.

- ◆ Los traductores fueron insuficientes debido a que eran muchas personas por traductor y además traducían los términos técnicos (conocidos en inglés) al español de España.
- ◆ Problemas de comunicación, por falta de idioma alemán.
- ◆ A algunas personas les pareció insuficiente el tiempo de llamadas telefónicas.
- ◆ Había una sola computadora e Internet para todo el grupo.
- ◆ Tardanza en el depósito de dinero, además había pérdida en el cambio de moneda.
- ◆ Depositaban con dólares no con marcos alemanes.
- ◆ Cuarto compartido (para algunos fue incómodo).
- ◆ Las instalaciones del hotel donde se hospedaron eran viejas (tubería, alfombras, olor a cigarro).
- ◆ No hubo transporte local de la empresa al hotel.

5.5 Inversión en el proceso de transferencia de personal

La empresa no proporcionó de manera directa el costo total de la inversión que realizaron en la capacitación de sus empleados en el extranjero, sin embargo, se pudieron deducir a través de comentarios de los entrevistados.

Los gastos se clasificaron en dos rubros:

- Únicos, que contempla los gastos de traslado, es decir, boletos de avión (1,000 dólares), transporte local de empresa al aeropuerto (200 dólares.), uniformes y equipo de seguridad (gafas, guantes, casco) (300 dólares), dos excursiones (100 dólares). Se calcula alrededor de 1,600 dólares por persona.
- Mensuales, tales como, hotel (1,500 dólares), alimentación (900 dólares), servicio de lavandería (50 dólares), sueldo (promedio de 700 dólares), servicios de traducción y clases de alemán (150 dólares), 60 minutos en llamadas telefónicas de larga distancia (50 dólares), el total asciende a la cantidad de \$3,350 dólares mensuales por persona.

Se calcula una inversión de \$ 4,950 dólares por persona trasladar a un empleado durante un mes a tomar capacitación o entrenamiento en Alemania contemplando los rubros descritos anteriormente. Al final, el período de capacitación de los empleados entrevistados fue variable de un mes a cuatro meses según el grado de dificultad o importancia del entrenamiento. Si realizamos el cálculo del total de la inversión de acuerdo a la cantidad de personas y el tiempo de capacitación se tiene el siguiente desglose:

Número de participantes	Periodo de estancia	Gasto mensual	Subtotal	Gastos únicos	TOTAL
16	1 mes	3,350.00	53,600.00	25,600.00	79,200.00
3	2 meses	3,350.00	20,100.00	4,800.00	24,900.00
1	3 meses	3,350.00	10,050.00	1,600.00	11,650.00
6	4 meses	3,350.00	80,400.00	9,600.00	90,000.00
TOTAL			164,150.00	41,600.00	USD 205,750.00

Tabla No. 1 Desglose de gastos de la empresa para el personal capacitado en Alemania. Fuente directa.

Por tanto, tenemos como resultado la cantidad de \$ 164,150.00 dólares por persona por concepto de gastos para la capacitación del grupo de personas que pertenecen a la muestra (26), más \$ 41,600.00 de gastos únicos. Si realizamos la conversión a pesos al tipo de cambio de \$ 9.50 pesos por dólar tenemos como resultado la cantidad de \$ 1;954,625 pesos mexicanos aproximadamente.

Se aclara que estos costos son estimados, ya que están calculados en función de valores especificados anteriormente, la empresa en ningún momento nos proporcionó dicha información.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del estudio podemos observar el perfil de las personas entrevistadas que fueron capacitadas en Alemania, es decir, sus características personales y profesionales tomadas como referencia en la selección de los candidatos para realizar dicha capacitación. En primer lugar, se observa un alto porcentaje de hombres (89%) en la muestra, esto es atribuido directamente al giro de producción y actividades de la empresa. De hecho, hay un estudio realizado por L.-Mejía y D. B. Balkin (1987) donde se menciona una distribución similar entre hombres y mujeres dentro de la organización estudiada (Gómez-Mejía,L. y Balkin,D.B.:1987:8).

En lo referente a la variable de edad de los participantes tenemos un promedio de edad de 27 años, el 80 % de los casos son jóvenes de 18 a 30 años, y del total de la muestra solo el 55 % están solteros. Estas dos variables jugaron un papel importante en la actitud positiva hacia las vivencias experimentadas durante todo el proceso de expatriación – repatriación, ya que los jóvenes solteros manifestaron una actitud positiva de aprender tanto los procesos técnicos de capacitación como de conocer la gente, su comportamiento y la cultura del país huésped. La mayoría de ellos extrañaron un poco al país natal (México) en lo referente a amistades y actividades, pero fueron suplidas en alguna medida con actividades deportivas, como partidos de fútbol, tours, viajes, entre otras cosas.

Este aspecto es mencionado por K.H. David (1976) como importante en el proceso de aculturación debido a que la persona hace un intento por relocalizar actividades que traen placer y felicidad a su cultura con actividades similares y diferentes que existen en la cultura anfitriona. El fútbol sóccer o americano, la música, el tipo de comida son mencionados por S.J. Mumford (1975) como actividades que pueden hallar sustitutos paralelos, según los intereses del expatriado en la nueva cultura (Mendenhall,M y Oddou, G. :1985:40).

En cambio, las personas casadas y mayores de 30 años manifestaron gran interés en aprender el proceso de su área de especialización, pero no así en lo referente a conocer e integrarse a una nueva cultura, debido a que ya tenían sus criterios formados y pensaban permanecer allí sólo durante el tiempo de capacitación.

Además, éstos entrevistados mencionaron la familia como un punto importante de su vida personal, es decir, una esposa e hijos, a quienes extrañaban y añoraban regresar a verlos. El contacto con la familia fue estrecho a través de llamadas telefónicas, fax, e-mails, postales, cartas.

En el caso de las mujeres (jóvenes, solteras y profesionistas) que participaron en este grupo de trabajo la experiencia vivida durante la estancia de capacitación en este país específicamente no fue tan satisfactoria como la de sus colegas varones, ellas se sintieron relegadas y en cierta forma aisladas por los varones, manifestaron que no se pudieron integrar al grupo de trabajo, sólo realizaron la interacción necesaria para aprender lo de su área de capacitación. Esta situación de insatisfacción y aislamiento fue reportada por I. Torbiorn (1982) como el impacto emocional en una persona con necesidades sociales insatisfechas. También se atribuye a la dificultad de adaptarse a un sistema de valores masculino dominantes (Torbiorn, l.:1982).

El síntoma de aislamiento también se presentó en los varones, aunque en menor medida, ellos lo manifestaron quedándose en su habitación viendo televisión o en la realización de actividades en forma solitaria.

En cuanto a las habilidades o características profesionales de los participantes, tenemos un grupo de personas que son expertos en su área en todos los niveles, desde técnico a profesionistas en ingeniería, procesos, sistemas, control numérico, comercio internacional, es decir, son personas que en su mayoría ha tenido experiencia en otras organizaciones y dominan una segunda lengua (el inglés). En general, el dominio del idioma inglés es considerado como un conocimiento importante en la curricula de los candidato, ya que es considerada como una lengua de comunicación internacional y es fundamental para la comunicación y la interrelación de los individuos de diferentes culturas, en este caso, mexicanos y alemanes. Así como también se considera importante el conocimiento del idioma del país huésped para aprovechar al máximo su estancia y comunicarse con otras personas.

En este caso, sólo el 22.22% de las personas entrevistadas comprendían el idioma alemán en un rango del 20 al 40% en las diferentes habilidades de hablar, escribir, escuchar y comprender. Y los operarios alemanes de la planta no hablaban ni inglés, ni español.

Aunque el 100% de personal entrevistado contaban con conocimientos de inglés tuvieron problemas de comunicación por la falta del idioma nativo del país de capacitación y a pesar de que tenían traductores, éstos no eran suficientes por el número de personas que estaban en capacitación y la traducción que se realizaba era a un "español de España". También se menciona que una gran parte del personal técnico / operario y de la población de dicha ciudad alemana no hablaba inglés (o no querían hablar en inglés) por lo que la comunicación se hacía muy difícil y lenta llegando a la comunicación corporal por medio de señas. Aquí se tuvieron serias dificultades en comunicación que pudieron afectar de alguna manera el aprendizaje de los entrevistados, ya que la transmisión y recepción de mensajes eran distorsionados por la interpretación del traductor y de cada persona.

Este hecho confirma lo expresado por R.L. Tung, M. Brein y K.H. David (1981, 1973) que hacen en la necesidad no solo de aprender un idioma, sino también de formas de expresión típicas de un grupo y/o país que permitan una verdadera comunicación, tales como, chistes, anécdotas, estrellas de deportes, historias, etc. Es importante señalar que el desarrollo de la habilidad del lenguaje es una habilidad conveniente para el proceso de aculturación de los expatriados. M. Mendenhall y G. Oddou (1985) subrayan que las habilidades del lenguaje son vistas como un medio para crear y adoptar relaciones interpersonales o como medio para entender las dinámicas de una nueva cultura. Y que estas habilidades comunicativas ayudan en la aculturación de los expatriados siempre y cuando exista voluntad e usar el lenguaje del país anfitrión, confianza en interactuar con la gente, desear entenderse y relacionarse con los nativos del país huésped (Mendenhall,M. y Oddou,G.:1985:42).

Para el 61.1% de los participantes, esta estancia de capacitación en el extranjero fue su primera experiencia de este tipo, y para el resto (39%) ya tenían en otros viajes de capacitación.

Este dato es importante debido a que podemos observar que la mayoría no tenía ninguna experiencia de convivir con personas de otros países y culturas y no sabían a que se iban a enfrentar en Alemania. El conocimiento que tenían del país fue obtenida a través de diversos medios, tales como lecturas individuales, agencias de viajes, amigos o familiares. Sólo el 16.68% mencionó no conocer absolutamente nada acerca del país y de su gente.

La carencia de un curso previo de preparación, ya sea documental o interpersonal en el personal expatriado fue un factor importante en la adaptación, considerando el alto porcentaje de personas que salían al extranjero por primera vez (61%) las necesidades de instrucción previa fueron externadas por los participantes en el área de idioma, antecedentes socio-culturales, ubicación e historia de la compañía términos y objetivos de la visita etc. Estas necesidades de instrucción y planeación previa han sido debidamente evaluadas por R.L. Tung, P.; J.C. Baker y Ch. Early, y (1981, 1984, 1987) demostrándose que quienes recibieron alguna forma de instrucción (documental, experiential) tuvieron un mejor desempeño y menos necesidades percibidas al adaptarse a una nueva cultura que los individuos que no recibieron ninguna instrucción (Early, P.Ch.:1987:696).

La actitud personal al enterarse de la posibilidad de cumplir con una asignación en el extranjero y sus familias les apoyaron en la mayoría de los casos (72.2%) prevaleciendo a su vez un sentimiento de responsabilidad y preocupación, esta actitud personal tiene una alta correlación con el porcentaje de becarios que salía por primera vez del país (61.1%). M. Mendenhall y G. Oddou (1985) señala que la entrada a una nueva cultura produce estrés en los expatriados, por lo que es importante superarlo con una instrucción intercultural (Mendenhall,M.y Oddou,G.:1985:41).

Las perspectivas personales de los participantes al realizar la capacitación en el extranjero en su mayoría de los casos (72%) era la de actualizar sus conocimientos y funciones y por ende esto representaría un mejor desarrollo profesional (89%). En cambio la percepción de un mayor sueldo y estatus fue considerada como menor importancia (5.% y 11%).

Desde el punto de vista individual, los entrevistados mencionaron haber tenido una mezcla de sentimientos de responsabilidad de hacer un buen desempeño, de preocupación por el traslado a otro país y cierto nerviosismo. Y desde el punto de vista familiar, los entrevistados manifestaron que tuvieron el apoyo de su familia y hubo una mezcla de alegría (por ser considerado a una estancia de capacitación en el extranjero) y preocupación (por enfrentarse a lo desconocido). La manifestación de sentimientos de preocupación, nerviosismo, angustia por parte de los entrevistados fue casi anulado por ellos mismos, como si esto pusiera en duda su capacidad para una estancia de este tipo y sobretodo tener éxito en su capacitación. Este aspecto está documentado por varios autores que han demostrado en sus estudios que ejecutivos y managers no quieren reconocer que han sentido temor o miedo de enfrentarse a situaciones en el extranjero que *no* puedan manejar y como si el reconocimiento de sus sentimientos implicara dudar de su capacidad profesional y de sus conocimientos (Beneke, J.:2000; Early,P.Ch.:1995).

En cuanto a sus expectativas de capacitación hubo mucha incertidumbre, ya que el 55.5% de los participantes desconocían el tiempo de capacitación a la semana, el resto pensaba que oscilaría entre 31 a 60 horas por semana. Para el 72.2% era importante la entrega de un diploma o certificado de capacitación para la acreditación curricular, pero para el resto, eso no era importante sino aprender el proceso. En México, estamos viviendo un cambio para certificar a las personas que tienen experiencia laboral pero no puede comprobar mediante certificados sus conocimientos a través de la certificación de competencias que serán válidas a nivel nacional.

El entrenamiento real fue de 35 horas a la semana en las diferentes áreas de capacitación a pesar de la flexibilidad en las normas de uso de los equipos de seguridad alemán, las cuotas de accidentes fueron consideradas como muy bajas y la calidad como alta. Esta ultima fue atribuida a la organización, orden, falta de improvisación, puntualidad, disciplina, alta especialización facilidades ergonómicas para el desarrollo de sus actividades laborales.

La capacitación recibida durante la estancia en planta matriz en Alemania fue práctica en piso, es decir, en las líneas de producción y posteriormente mediante reuniones de discusión en donde se aclaraban dudas de lo no entendido durante la práctica de trabajo.

El programa de capacitación no estaba preestablecido, fue diseñándose en el transcurso de la capacitación con ayuda del líder o responsable del grupo (experto técnico), de acuerdo a las áreas, necesidades y conocimientos de los expatriados. Algunas personas del nivel operario se sintieron perdidos durante la primera semana de capacitación, otros consideraron esto como una oportunidad, por la apertura de aprender lo que deseaban del proceso de producción y de la maquinaria. Dentro del nivel profesional, también hubo cierta incertidumbre durante la capacitación debido a que fueron entrenados en otra área diferente a su experiencia profesional. Para los expatriados que por su especialización técnica, es decir, experiencia profesional en las diversas áreas de especialización representó una oportunidad de aprender un sistema nuevo y además, tuvieron la necesidad de demostrar sus conocimientos a los instructores y que sabían hacer su trabajo.

El sentimiento que predominó en los expatriados fue que no hubo un diseño de perfiles de acuerdo a los puestos y que fueron acomodándose en el transcurso de la capacitación. Aunque la planeación de vida y carrera se realiza solo en ejecutivos y gerentes, es importante conocer el perfil profesional de todo el personal con el que cuenta una empresa, las habilidades que puede desarrollar y la descripción de puestos. Esto se debe a dificultades que tuvieron con respecto a la asignación de puestos al retorno del personal, esto no fueron satisfactorias en muchos casos, ya que los puestos o no encajaba con sus metas profesionales, o no estaba acorde con la capacitación recibida, o la empresa limitó sus oportunidades al estar ausentes por 3 o 4 meses. Este tipo de problemas se manifiestan independientemente del tiempo que el personal se encuentre fuera de la organización, ya que por ejemplo, estas dificultades en la organización y la planeación de reincorporación de personal pero con estancias largas en el extranjero fue reportada por L. Gómez -Mejía y D.B. Balkin (1987) por lo que proponen planear con 6 meses a un año la búsqueda de un puesto adecuado para el regreso del empleado (Gómez -Mejía, L. y Balkin, D.B.:1987:11).

Aunque las personas entrevistadas permanecieron fuera del país por poco tiempo, se supone que había una planeación donde se contemplaba la reincorporación del personal a diferentes puestos claves, sin embargo, algunas personas fueron ubicadas en un puesto diferente al contemplado en un principio.

Encontramos que muy pocas personas iniciaron una relación de amistad con los nativos del país huésped. No participaron en actividades propias de la comunidad, esto es debido a que algunos expatriados tuvieron *como estancia cinco semanas* de capacitación y a que la mayoría desconocía el idioma alemán, por tanto, era más difícil que establecieran contacto con personas nativas del país huésped. Además no hubo tiempo para someterse a una inmersión cultural total al país huésped. Solo el 11.5% de los participantes entablaron una relación de amistad de nacionalidad alemana durante su estancia de capacitación. Estas amistades las conocieron dentro la empresa, es decir, son los mismos compañeros de trabajo, quienes los invitaron a visitar su casa, conocer su familia y a *convivir en los ratos libres*. El resto manifestó que no recibieron ninguna invitación para visitarlos en sus casas, sino solo para reunirse para comer o beber en bares y restaurantes, es decir, en lugares públicos.

La mayoría de los entrevistados mencionan que si convivió con los empleados de la empresa, ya que se organizaron diferentes actividades, tales como: competencias de fútbol, recorridos por la ciudad, pero no llegaron a tener un trato abierto, ni a comprenderlos, el trato más bien fue superficial.

Algunos de los entrevistados mencionaron que "el querer relacionarse con otros" es cosa de mexicanos, es decir, es un aspecto de la cultura mexicana, sin embargo, si esto fuera una característica cultural, deberíamos suponer que todos los mexicanos que fueron a capacitación habrían entablado amistades con los nativos o personas de otra nacionalidad durante su estancia; hecho que no sucedió. Tal vez, "el querer relacionarse con otros" sea una característica de personalidad de cada individuo, es decir, que depende de su iniciativa e interés de ser admitido y aceptado en un grupo diferente, y para ello es necesario de participar activamente, colaborar, intercambiar obsequios del país de origen, etc.

Además entran otros factores, tales como el nivel de desarrollo de ciertas habilidades, de personalidad, de tener iniciativa de querer conocer y preguntar, es decir, la habilidad de introducirse con mayor facilidad a otros grupos; en cambio existe otro tipo de personas que aunque desean conocer y tener amigos, son introvertidos y esperan a que los otros se acerquen a ellos para iniciar la relación, y si los otros no se acercan puede ser tomado como un rechazo.

Esta necesidad de los entrevistados está relacionado con la teoría de Hofstede sobre las dimensiones del colectivismo – individualismo y explica mucha de las actitudes que poseemos como integrantes de una cultura nacional. En este caso, México pertenece a los países colectivistas donde existe una dependencia emocional de las personas en los referente a los grupos (informales y formales), existe una subordinación y ajuste de los objetivos individuales a los del colectivo (Robbins,S.P.:1993:80).

En cambio para Alemania, perteneciente a países individualistas, las personas manifiestan una independencia emocional respecto a los grupos y las organizaciones. Según M. Brein y K.H. David (1973) la habilidad de desarrollar una larga y duradera amistad con los anfitriones nacional del país huésped representa un factor importante y de éxito en el ajuste o aculturación en el extranjero. M. Mendenahill y G. Oddou (1985) consideran que el establecimiento de relaciones estrechas con los anfitriones en el país huésped tienen el mismo efecto en los expatriados que un mentor tiene en un empleado nuevo, ya que, la persona experimentada guía al neófito a través de la complejidad de una nueva organización o cultura, ayudándolo a promulgar conductas apropiadas y a comprender las expectativas y actitudes de la gente, ayudando a adaptarse a la nueva cultura (Mendenhall,M. y Oddou.G.:1985:41).

Aunque la mayoría de los entrevistados expresaron sentimientos agradables durante su estancia, es importante resaltar cómo el mexicano ve el comportamiento y a la cultura alemana. M. Mendenhall y G. Oddou (1985) menciona que la habilidad de comprender el cómo son y hacen los extranjeros es una forma en el ajustamiento a un ambiente cultural desconocido, debido a que al hacer correctas atribuciones acerca de las razones o motivos de la conducta de la gente del país anfitrión permitirá a los expatriados predecir cómo se comportarán hacia él, reduciendo incertidumbres en las relaciones personales interculturales.

Además este autor menciona que en su investigación, las personas de diferentes culturas con frecuencia malinterpretan la conducta de otros debido a las diferencias culturales en las percepciones y evaluaciones de las conductas sociales (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:42).

Ratiu (1983) menciona que los expatriados bien ajustados o adaptados hacen "suaves" o menos rígidas las evaluaciones del comportamiento de los demás y están más deseosos de poner al día sus percepciones y creencias como levantamiento de datos (Mendenhall, M y Oddou, G.:1985:43).

La mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que este tipo de estancia de capacitación es recomendable debido al cúmulo de aprendizajes que se pueden obtener. Ya que aparte de aprender un proceso de trabajo con otro tipo de tecnología, en lo personal se aprende a entender o comprender a personas de otra nacionalidad diferente a la propia, sus costumbres, su cultura y sistema de valores.

Una característica típica de este estudio es que el envío de los trabajadores a la planta matriz en Alemania fue realizado a través de grupos, es decir, que en cada viaje los empleados iban y permanecían con compañeros de trabajo durante la estancia de entrenamiento. No estaban solos y esto aminora el choque cultural de estar en un país desconocido, ya que se tienen compañeros, amigos de la misma nacionalidad con quien acudir y compartir experiencias. Además de que la empresa fue la responsable de la organización de los detalles del viaje, hospedaje, comidas, excursiones, pago de sueldos, etc. En cierta forma los entrevistados tenían arreglado todo su viaje y estancia, es decir, que los participantes no llegaron a un país extraño a ver que iban a hacer, donde se iban a hospedar, sino que esto ya estaba solucionado.

En síntesis, consideramos que algunos factores que contribuyeron a minimizar el choque cultural de las personas entrevistadas durante la expatriación fueron:

- Viajaron varias personas en grupo que va a entrenamiento o capacitación.
- El moverse y permanecer juntos significó tener individuos que compartían una misma cultura, tradiciones, y se promovió la convivencia y la comunicación.

- El individuo no se preocupó por su viaje, instalación, movilización en el país extranjero, debido a que la empresa es la organizadora de los trámites de viaje, estancia, hospedaje, alimentación, coordinación y recibimiento.
- El grupo que aún estaba en el extranjero, introducía al siguiente grupo a la forma de vida de la ciudad, dando una continuación.

Un aspecto importante según opinión de los repatriados es la realización de un contrato psicológico entre la empresa y el empleado donde se especifique las condiciones, obligaciones y derechos de ambas partes desde el inicio. Esto para evitar malos entendidos y crear falsas expectativas durante la expatriación y la repatriación. L. Gómez Mejía y D.B. Balkin (1987) lo llaman garantía por escrito o acuerdo de repatriación donde se especifican los compromisos y beneficios de ambas partes (Gómez Mejía,L. y Balkin,D.B.:1987:12).

Otra de las recomendaciones hechas por los entrevistados fue la realización de un programa previo de inducción o de instrucción intercultural sobre cultura, costumbres, tradiciones, formas de comunicación, geografía, historia, política, clima, moneda.

P.Ch. Early (1987) recomienda el entrenamiento intercultural, ya sea documental o interpersonal, donde se le proporcione información al futuro expatriado sobre aspectos generales del país extranjero como política, economía, religión e historia; y sobre aspectos específicos, tales como, comida, relaciones entre hombres y mujeres, formas de cortesía. Además de la comparación de información sobre el funcionamiento diario en la cultura extranjera, es decir, incidentes críticos (Early,P.Ch.:1987).

Obviamente, México y Alemania son países completamente diferentes en condiciones económicas, políticas, sociales y culturales, esto lo podemos comprobar tanto en la división sociocultural de países industrializados realizada por Smicha Ronen y Allen I Kraut (1977) donde ubican a ambos países en grupos diferentes, por ejemplo México está en el grupo Latinoamericano y Alemania en el grupo Centroeuropeo. También de acuerdo a la clasificación de las dimensiones en Hofstede, México es una sociedad colectiva con mucha distancia de poder, mucha elusión de incertidumbre y mucha cantidad de vida. En cambio Alemania es una sociedad individual con poca distancia de poder, poca elusión de incertidumbre y mucha cantidad de vida.

Como se puede observar la sociedad mexicana es opuesta en muchos valores culturales a la sociedad alemana (Ronen,S. y Kraut,A.I.:1977).

En el área administrativa durante todo el proceso expatriación- repatriación los gerentes y ejecutivos que participaron estuvieron satisfechos con la asistencia recibida durante el proceso y la asignación al retorno dentro de la empresa debido al status y responsabilidades adquiridas. Sin embargo, entre los participantes de nivel medio y algunos técnicos no hubo tal satisfacción en la prepartida, pues consideraron que no hubo programa de capacitación preestablecido, de hecho desconocían la cantidad de horas por semana que invertirían en la capacitación, si sería certificada dicha capacitación, muchos no habían tenido trato previo ni contacto con la empresa (eran estudiantes y/o de reciente contratación).

Durante la expatriación tuvieron limitaciones (técnicas y económicas) para la comunicación con la empresa en México y sus familias, además de incomodidades en lo referente al alojamiento y transporte local.

Después de la repatriación la mayoría de los entrevistados consideró tener restricciones en el número de oportunidades para la asignación de responsabilidades dentro de la empresa. L. Gomez- Mejia y D. B. Balkin (1987) al analizar las determinantes de insatisfacción administrativa de expatriados encontraron que hay mas insatisfacción en el proceso de repatriación que en el proceso de expatriación, y esto coincide con los resultados de nuestro estudio (Gómez Mejía,L. y Balkin,D.B.:1987).

Como ya se mencionó anteriormente, esta empresa envió al personal entrevistado a capacitación antes de la inauguración de la empresa, es decir, cuando se estaba estructurando la organización como tal, por tanto, se puede deducir que no existía una cultura laboral en la empresa. La empresa es de inversión alemana, con director y jefes de alto rango de nacionalidad alemana y el resto de los puestos (supervisores, ingenieros, técnicos) de nacionalidad mexicana. Es normal que la convivencia entre dos culturas diferentes dentro de esta empresa fuera difícil al principio debido al inicio de la formación de una cultura laboral para los mexicanos y alemanes que trabajan juntos en la filial Sachs de Ramos Arizpe.

Independientemente del grado de satisfacción mostrado individualmente el 90% de los participantes entrevistados estarían dispuestos a volver a vivir la experiencia del proceso expatriación-repatriación. Este proceso tuvo impacto importante tanto a nivel personal como organizacional, ya que los participantes tuvieron la oportunidad de tener un acercamiento con una cultura muy diferente a la nuestra, de comparar otra forma de vida, condiciones de trabajo, de pago, y de organización laboral.

Y esto a pesar de que no hubo una inmersión cultural completa que les permitiera a los participantes comprender a los nativos del país huésped, es decir, existieron prejuicios e interpretaciones de valor a muchas actitudes y comportamiento tanto de los mexicanos hacia los alemanes, como de los alemanes hacia los mexicanos.

Si analizamos la adaptación cultural de los participantes durante su estancia en Alemania bajo el modelo de la curva de J.T. Gullahron y J.E. Gullahorn, podemos observar que 61.5% de los participantes estuvieron un mes en Alemania, ellos estuvieron en la primera etapa que es de novedades, donde el recién llegado se siente emocionado, contento y todo es interesante, el ánimo está en su punto más alto de la curva. Para el 15.3% que estuvieron de dos a tres meses, es decir, en la segunda etapa de la curva de adaptación, lo raro se convierte en obsoleto y ya es necesario aprender otro idioma porque significa una lucha para comunicarse con las personas nativas, el estado de ánimo empieza a descender gradualmente; y para el 23 % de los participantes que estuvieron cuatro meses pasaron al inicio de la tercera etapa donde las diferencias culturales son evidentes y su interpretación del sistema social no funciona, aquí la confusión y la frustración están en su punto más alto.

Como se puede observar ninguno de los participantes terminaron el proceso de adaptación, que según estos autores son seis meses como mínimo. Aunque todos los participantes entrevistados sufrieron diferentes grados de choque cultural según el tiempo que permanecieron en el extranjero, para el 61.5%, es decir, dos terceras partes de los entrevistados solo pasaron la primera etapa de lo emocionante y novedoso y su choque cultural fue mínimo, pero para el 38.5% si fue mayor el grado de choque cultural debido a que pasaron por lo eufórico, la depresión y frustración.

VII. PROPUESTAS

En términos generales es necesario reconocer que la transferencia de personal al extranjero debe visualizarse como un solo proceso que incluye tanto la expatriación como la repatriación y que el éxito del proceso depende en parte de las características personales del individuo, pero también la organización juega un papel determinante.

7.1 La selección de candidatos

Tradicionalmente, las organizaciones que apoyan el desarrollo del personal en el extranjero se basan en los antecedentes profesionales, es decir, que haya obtenido el título o grado académico, con un promedio mínimo de ocho, avalado por documentos oficiales que indiquen el promedio obtenido, demostrar el dominio del idioma del país huésped, comprobantes de su experiencia laboral, documentos oficiales que acrediten su identidad, nacionalidad; cartas de recomendación y examen médico que determine la integridad física del participante. La habilidad de acoplamiento o adaptación a una cultura específica, no es - aunque debiera serlo -, un criterio básico para la selección de candidatos a alguna asignación en el extranjero. Por ello, además de los trámites administrativos han de incluirse algunos aspectos como:

- La aplicación de una serie de pruebas globales de personalidad que puedan reflejar las aptitudes de trabajo, autonomía, carácter, efectividad, sociabilidad y adaptabilidad del aspirante.
- Conocer qué clase de puesto y actividades facilitarán el desarrollo de un individuo, en los cuales puede tener éxito.
- Detectar cuál es su potencial, sus áreas de oportunidad y áreas fuertes.
- Analizar qué aspectos de su personalidad laboral se debe desarrollar para que tenga éxito.

Algunas actitudes como el deseo de conocer otra cultura y vivir en otro país puede ser importante. Además el conocer las actitudes de la esposa del empleado frente a la posibilidad del traslado podría ser indicador del apoyo con el que contará el expatriado.

Se propone además, que se realice una preselección de candidatos, como una medida previsor para asignaciones en el extranjero, ya que un factor importante en la asignación de actividades en el extranjero es que generalmente se realiza en forma desordenada y emergente. Esta preselección puede aplicarse en los diferentes niveles de técnicos, profesionistas y ejecutivos.

Estas recomendaciones no son con el fin de excluir o complicar mas los procesos de selección, sino asegurar los objetivos a largo plazo:

- multiplicar los efectos benéficos que pueden ejercer los individuos bien seleccionados al reincorporarse a su vida laboral,
- reducir los costos al minimizar la cantidad de fracasos y deserción de los participantes de estos programas,
- establecer estrategias definidas para vencer los diferentes obstáculos que dificultan el logro de las metas previstas.

Es importante mencionar que en el presente estudio solo se consideraron las características de los individuos, no se realizó un análisis profundo del papel de la organización en el proceso de selección de personal, considero que ese aspecto sería un tema de estudio interesante para otra investigación.

7.2 Preparación antes de la partida.

Muchas organizaciones tratan por lo menos de acelerar la adaptación a la nación anfitriona, alentando a los empleados a aprender el idioma, ofrecen cursos de aprendizaje del idioma antes de la asignación y algunas incluso pagan una cantidad adicional a los que lo aprenden (una forma de sueldo basado en el conocimiento).

Y la capacidad adquirida al dominar otro idioma compensa con creces los costos personales y organizacionales, ya que los empleados pueden hablar con sus iguales del país extranjero en su *lengua materna*, ello facilita la adaptación cultural en dos formas: primero, ayuda a evitar los malos entendidos que puedan surgir cuando un tercero debe traducir la comunicación; segundo, produce una mejor impresión porque demuestra que el expatriado está dispuesto a invertir su tiempo y esfuerzo con tal de adaptarse al ambiente. La preparación previa a la partida incluye frecuentemente una orientación sobre la geografía, costumbres, cultura y situación política en que vivirá el empleado.

Otro aspecto importante es observar que tan compatibles son las asignaciones, es decir, el ajuste a un nuevo ambiente se facilita si los empleados son enviados a naciones similares a su patria. Incluso es posible evaluar la necesidad o no de algún tipo de entrenamiento cultural cuando se trata de naciones o culturas similares a la propia.

7.3 Entrenamiento intercultural

El desarrollo de competencias interculturales, mediante la capacitación o entrenamiento incrementan la comprensión de la cultura laboral específica y de la realidad económica y sociocultural del país, al cual será enviada la persona y reduce significativamente las tasas de fracaso en el extranjero.

La reflexión y la formación de la personalidad promueven la predisposición para enfrentarse a mundos desconocidos. De esta manera se hace posible cuestionar sus propios juicios de valor, los juicios profesionales específicos y los acostumbrados patrones de forma de vida y de trabajo para, finalmente, poder abrirse a la forma de pensar y actuar de otros.

El contar con un programa de formación de personalidad (para adaptabilidad cultural) e idiomas, como una prestación a los trabajadores, se representaría una gran ventaja para el individuo y la empresa, ya que disminuiría las dificultades antes citadas y aumentaría el número de posibilidades de éxito para la empresa al tener más personal preparado con una competencia intercultural.

Existe una variedad de técnicas de entrenamiento disponibles para preparar a la gente para asignaciones de trabajo en el extranjero, que van desde programas documentales que simplemente exponen a la gente a la nueva cultura a través de materiales escritos sobre la historia socio-política, la geografía, la economía y las instituciones culturales hasta la capacitación vivencial interpersonal, con la participación de los individuos en ejercicios de actuación de papeles, ambientes sociales simulados y experiencias similares para sensibilizar las diferencias en la nueva cultura los cursos de idioma, el conocimiento intercultural y el desempeño conductual.

En general, los factores clave a considerar en el entrenamiento son los siguientes:

- **Elaborar un programa de inducción**, donde se ofrezca una información sobre la compañía y/o institución, sus objetivos, metas, misión, filosofía, su potencial, su mercado, expectativas de desarrollo, etc. a fin de que el individuo pueda visualizar su propia identidad dentro de la empresa o institución.
- **Impartir los cursos** o seminarios de preparación cultural al extranjero.
- Asegurarse que **el responsable de capacitación** posea los siguientes requisitos: debe poseer amplia experiencia en formación empresarial internacional, demostrar experiencia significativa de estancia y trabajo en el extranjero, y poseer competencias en asesoramiento.
- Además debe contar con un **grupo de trabajo multidisciplinario** para la elaboración y presentación de los materiales de apoyo y dinámicas de entrenamiento en las diferentes dimensiones de aculturación siguiendo el modelo diseñado por M. Mendenhall y G. Oddou (1985) quienes mencionan cuatro factores o dimensiones que emergen como componentes el proceso de ajuste transcultural a expatriados.

7.4 Incentivos y garantías.

En este rubro la organización debe considerar las necesidades y expectativas del personal puesto que la transferencia a otro país es una interesante oportunidad que plantea nuevos retos, responsabilidades y reconocimiento y la disminución del nivel de los factores de mantenimiento propuestos por Herzberg puede obstaculizar el disfrute de esos satisfactores.

A fin de convencer a los empleados para que acepten tales asignaciones en el extranjero, las organizaciones acostumbran darles mayor sueldo y prestaciones adicionales para compensarles los problemas que afrontarán.

También se les ha de asegurar que obtendrán una posición semejante o mejor en la organización cuando retornen a su patria, lo cual servirá para atenuar la inseguridad que sienten en su trabajo. Hay algunas otras formas de disminuir la inseguridad, por ejemplo el apoyo en el proceso de ajuste después de la llegada al nuevo país. Este apoyo puede incluir asistencia en la búsqueda de vivienda, en el transporte y en las compras. Las cosas se facilitan mucho si se le asigna a la familia una persona que les ayude a hacer la transición. En ocasiones se recomienda esa tarea al empleado anterior, quien puede permanecer en su puesto para compartir sus experiencias antes de ocupar su nuevo cargo. Otro mentor de gran utilidad es un ciudadano del país anfitrión que trabaje para la misma empresa y pueda contestar preguntas, además de ofrecer consejo en lo tocante al comportamiento aceptable desde el punto de vista de la cultura local.

7.5 Reincorporación a la empresa

La última etapa del proceso es la reincorporación del personal a la empresa y esto se facilita si se observan los siguientes puntos:

- **Mantener la comunicación sistemática y programada con el expatriado**, ya que al trabajar en el extranjero los empleados pueden tener la sensación de aislamiento e incertidumbre por lo que en primera instancia es fundamental mantener un contacto permanente con ellos para evitar ese sentimiento de exclusión.

- **Evaluación formal y regular de los expatriados.** Es importante que estas evaluaciones se efectúen por pares, es decir por la subsidiaria (lugar donde se realiza el entrenamiento) y por los contactos funcionales en su país de origen y mantener de esa forma las expectativas mutuas de cooperación e integración a los planes futuros de las instituciones. Aunadas a una planeación de mutuo acuerdo para la reinserción en la empresa.
- **Establecimiento de planes de desarrollo de la carrera de los profesionales expatriados .** El expatriado debe contar con la total garantía de empresa que a su regreso tendrá un empleo igual o mejor al que tenía en el extranjero. En ningún caso la empresa puede considerar este aspecto como "negociable" ya que esta inseguridad puede ocasionar un bajo desempeño y la búsqueda prematura de nuevas expectativas en otra organización.
- **Creación de instrumentos para minimizar el choque de vuelta.** La asesoría para llevar a cabo la reincorporación depende mucho de diferentes factores entre los que destacan el tiempo de permanencia en el extranjero, que tan frecuente fue la comunicación durante la expatriación, el grado de disimilitud de la cultura, dinámica de cambio sociocultural del país de retorno y del ámbito laboral, el grado de aceptación de la cultura y modelos laborales del país anfitrión, las perspectivas personales del expatriado, etc.

Para asegurar el éxito en la transferencia de personal y la satisfacción tanto del individuo como de la organización, es necesario visualizar el proceso de manera integral y monitorear continuamente el cumplimiento efectivo de cada etapa del proceso, y, por último, asegurar los mecanismos de retención del personal transferido, así como la transmisión o socialización de los conocimientos al resto del personal. Con ello estaríamos asegurando la recuperación del capital invertido, traducido a un incremento en la productividad de la organización.

REFERENCIAS

Abbagnano, N. (1963). *Diccionario de filosofía*. Tr. Galleti, A.N. Fondo de Cultura Económica, México. 272-277.

Adler, N.J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (cap.8). Boston, EE.UU. PWS-Kent Publishing Company (Wadsworth).

Álvarez, J.L. (2000, mayo). *La transferencia internacional de directivos*. <http://www.ee.iese.com> . 1-5

Appleberry, J. P. (1995). Estrategias para el desarrollo de recursos humanos (119-124). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Artiles, A. J. (1995). Un reto para Guatemala ante el nuevo milenio: Educación para una sociedad Multicultural. *La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. O.E.A. , Año XXXIX . 121, 213-227.

Arredondo Galván, V. M. (1992) (Coordinador) *La educación superior y su relación con el sector productivo* (1ª. Ed.). ANUIES, SECOFI. México.

Arredondo, V. A. (1995) *Hacia una amplia colaboración educativa en la Cuenca del Pacífico: algunas aportaciones del caso de América del Norte*. (184-188). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Baker, J.C. (1984) Foreign language and predeparture training in U.S. multinational firms. *Personnel Administrator*, 29, 68-72.

Barnes de Castro, F. (1999, oct.-dic). La formación de recursos humanos, desafíos y alternativas. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 23 92, 127-140.

Beneke, J. (2000, Julio). Entrenamiento cultural: clave del entendimiento. Diálogo de las culturas. *Deutschland*. 3, 1-6.

Berlitz. *Formación con Berlitz Cross-Cultural*. <http://www.berlitz.com>

Blanco Flórez, T. (1995) La empresa como lugar de encuentro en el desarrollo e inversión en recursos humanos (97-100). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*.). Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Brein. M y David K.H. (1973) *Improving cross-cultural training and measurement of cross-culture learning*. Vol. 1. Denver, EE.UU: Center for Research an Education.

Brownell, J. A. (1995). El reforzamiento de la capacidad de la universidad para el desarrollo de recursos humanos y la cooperación con el sector público y privado (101-104). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Carroll, S.J.; Paine,F.T.; Ivancevich,J.J. (1972) . The relative effectiveness of training methods - Expert opinion and research. *Personnel Psychology*, 25, 495-509.

Cartagena, R. (1995). La necesidad de entrenar recursos humanos para convertirse en miembros de las Organizaciones de Clase Mundial. (31-38). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Castañeda, M. S. (1996, ene.-mar). La Universidad y su vinculación con el sector productivo. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 25. 97, 55-65.

Certo, S.C.(1976). The experiential exercise situation: a comment on instructional role and pedagogy evaluation. *Academy of Management Review*. 1, 113-116.

Comisión de las Comunidades Europeas (1992) *European Higher Education –Industry Cooperation:Advanced training for competitive advantage*. Brussels, Task Force Human Resources Education Training and Youth. 107-110.

Compilación. (1996) *Antología sobre los valores, educación y trabajo del regiomontano*. (1ª. Ed.). Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Conway, M.A. (1987, July). Manage Expatriate Expenses for Capital Returns. *Personnel Journal* . 66-70.

Copeland, L. (1986, June). Skills Transfer and Training Overseas. *Personnel Administrator*.107-109.

Corthouts, F. (1995). Administración de recursos humanos y cambio organizacional: un modelo teórico (13-118). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Criterion World. *Formación intercultural*. www.criterionworld.com

Davis , K. y Newstrom, J.W. (1991) . *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Cap.3 y 21 (51- 60; 591- 607). Ed. McGraw Hill. México.

Diccionario de la lengua española I y II. (1999). Euromexico, México.

Drucker, P.J. (1990) *Las Nuevas Realidades*. Ed. Hermes. México.

Early, P. Ch. (1987, december). Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*. 685-698.

Early, P. Ch. y Singh, H. (1995, april). International and intercultural Management research: what's next?. *Academy of Management Journal*. Vol.38. 2, 327-340.

Enciclopedia Hispánica (1990). Encyclopaedia Britannica. México.

Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón R.(2001). Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas. *Edición Internet Gestión y estrategia*. Depto. de Admón. Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco. México. www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion. 1-7

Flores Horta, V. (1995). La calidad de la educación como riqueza alternativa para el desarrollo de los recursos humanos en México y América Latina. (195-198). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Furnham, A. (1993). Communicating in Foreign Lands: The Cause, Consequences, and Cures of Culture Shock. *Language, Culture, and Curriculum*. Vol. 6. 1, 91-109.

Garet Williams, M. (1995) *El financiamiento de la educación superior* . ANUIES. México.

Goldstein, I.L., y Sorcher, M. (1974) *Changing supervisory behavior*. New York, EE.UU.: Pergamon.

Gómez-Mejía, L. y Balkin D.B. (1987), The Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process. *Journal of Management Development*. Vol. 6. 1, 7-17.

Gray, A. (1997). Modeling Transcultural Leadership for Transformational Change. *Journal for Vocational Special Needs Education*. Vol.19. 2, 78-83.

Gribbon, A. (1996, enero-marzo). Idealismo o matrimonio por conveniencia. Un examen de las relaciones internas en los programas de intercambio internacional. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 25. 97, 87-100.

Harris, P.R. y Moran, R.T. (1987) *Managing cultural differences*. (2nd ed.). Houston, Tex. EE.UU.: Gulf Publishing Co.

Henry, E.R. (1965). What business can learn from Peace Corps selection and training. *Personnel*. 42, 17-25.

Hofstede, G.(1980) . Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad ?, *Organizational Dynamics*. Summer, 42-63.

Hogan, G.W. y Goodson, J. R. (1990, January). The Key to Expatriate Success. *Training and Development Journal*. Vol. 44. 1, 50-52.

Holliday, A. (1992, May) . Intercompetence: Sources of Conflict between Local and Expatriate. *Personnel System*. Vol. 20. 2, 223-34.

Huse, B. (1997). *El comportamiento humano en la organización*. Fondo Educativo Interamericano. México.

Howard, C.G. (1974). Model for the design of a selection program for multinational executives. *Public Personnel Management*. 138-145.

Jackofsky, E. F. ; Slocum,Jr, J.W. y McQuaid S.J. (1988, february) . Cultural Values and the CEO: Alluring Companions?. *Academy of Management Executive*. 39-49.

Jaeger, A. M. (1986, January). Organization Development and Natural Culture: Where's the fit?, *Academy of Management Review* . 178-190.

Janssens, M.; Brett, Smith, J.M. y Frank, J. (1995, april). Confirmatory cross - cultural research: testing the viability of a corporation - wide safety policy. *Academy of Management Journal*. Vol.38. 2,364-382.

Kadet, J. M. y Gaughan, Jr. R.J. (1987, july). Overseer Expatriate Returns to Cuartail Taxes. *Personnel Journal*. 71.

Kolb,D. (1975). Toward and applied theory of experiential learning. In C.L. Cooper. *Theories of group processes*: 33-58. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons.

Le Blanc, Ch. (1995). El impacto de la integración cultural en la ejecución e intercambio: un estudio de casos de aprendices de PCR en Canadá. (165-169). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Locke, S. A. y Feinsod, F. M. (1982) Psychological Preparation for Young Adults Traveling Abroad. *Adolescence*. Vol.17 . 68, 815-19 . Winter.

López Zárate, R. (1996) *Financiamiento de la Educación Superior 1982-1994*. Colección Biblioteca de la Educación Superior, ANUIES, México.

Lozano Aguirre, J. (1995) . El papel del sector público en la formación de recursos humanos: el reto de la productividad y la competitividad (63-67). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Maclachlan, M.(1993). Sustaining Human Resource Development in Africa: The Influence of Expatriates. *Management Education and Development*. Vol. 24. 2 , 67-171 Summer.

Maclachlan, M. (1993). Sustaining human resource development of expatriates. *Management Education and Development* . Vol. 24 . No. 2.

Mallea, J. R (1995) . Desarrollo de recursos humanos y educación superior en tres espacios: Europa, América del Norte y Japón. (25-30). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Markins, Ch. (1993) Jobs in a New economy. An overview. *A.Q.* Vol. 6. 1, 26. Winter.

McKinlay, N. J. y otros (1996, april). An Exploratory Investigation of the Effects of a Cultural Orientation Programme on the Psychological Well-Being of International University Students. *Higher Education*. Vol.31 3, 379-95. ISSN: 0018-1560.

Medellín, P. y Nieto, L.M. (1994, Julio sept.). El desarrollo curricular en la construcción de un proyecto académico. *Revista de la Educación Superior*. 91, 51-60.

Mendenhall, M. y Oddou, G. (1985, January). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*. 39-47.

Merta, R.J. y otros. (1988, January) Simulating Culture Shock in Counselor Trainees: An Experiential Exercise for Cross-Cultural Training. *Journal of Counseling and Development*. Vol.66. 5, 242-45.

Mundale, Ch. I. (1995). La naturaleza del capitalismo y el sentido de la educación (210-213). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Muñoz Kleiman, J. (1996, enero-mar.) . Perfil del modelo alemán para la investigación, el desarrollo tecnológico y la educación superior. *Revista de la Educación Superior*. Vol.25. 97, 67-85.

Páez, D. y otros. (1944, junio) Cultura y emoción en Europa y América Latina. *Suplementos ANTHROPOS*. 44, 44-53. España.

Pallán Figueroa, C. (1996). *El intercambio Académico Internacional de México*. ANUIES, México.

Pazy, A., y Zeira, Y. (1983). Training parent-country professional in host-country Organizations. *Academy of Management Review*. 8, 262-272.

Pierce, M. (1987). 25 Lesson from the Japanese (23-26). *New Management*. Fall.

Poder Ejecutivo Federal (1996). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. Secretaría de Educación Pública. México.

Rangel Delgado, J. E. (1995). Estrategias de unión entre las instituciones educacionales para la instrucción y el desarrollo de los recursos humanos en la Cuenca del Pacífico(200-209). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Reeder, J.A. (1987). When West Meets East: Cultural Aspects of Doing Business in Asia, (69-74). *Business Horizons*. January- February.

Rehder, R. (1988). Japanese Transplants: A New Model for Detroit (52-61). *Business Horizons*. January-February .

Reynolds, J. I. (1978, august). Developing Policy Responses to Cultural Differences (28-35). *Business Horizons*.

Robbins, S.P. (1993). *Comportamiento organizacional*. (6ª. Ed.). Cap. 3, 63-91. Ed. Prentice Hall. México.

Ronen, S. y Kraut, A.Y. (1977). Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes (94). *Columbia Journal of World Business*. Summer.

Sever, I. (1994) . Electronic Information Retrieval as Culture Shock: An Anthropological Exploration. *RQ*. Vol.33. 3 , 336-41 Spring.

Spradley, J., y Phillips, M. (1972). Culture and stress. a quantitative analysis. *American Anthropologist*, 74, 518-529.

Strobl. W. (1976) *Diccionarios Rioduero Sociología*. Ed. Rioduero México. 7,23,54,55.

Tamez G. R (1997). *Primer Informe*. Rectoría. U.A.N.L.

Torbiorn,I. (1982) *Living abroad: personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York, EE.UU. Wiley.

Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Colombia Journal of World Business*, 16, 68-78.

Tung, R. L.(1987, may). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*. 117-125..

Warren, H.C. (1973) *Diccionario de Psicología*. Tr. Alatorre,I.A. y Laminos, L. Fondo de Cultura Económica. México. 17-19.

APÉNDICE A

Encuesta

ENCUESTA PARA PERSONAL QUE SERÁ ENVIADO AL EXTRANJERO

DATOS GENERALES:

- Nombre: _____
- Edad: _____ Sexo: () Masculino () Femenino
- Tel: _____ Fax: _____
- E-mail: _____
- Estado civil: Soltero ___ Casado ___ Separado ___ Divorciado ___
Viudo _____
- Número de hijos: _____
- ¿Su esposa trabaja? () Si () No
- Numero de personas que dependen económicamente de ud. _____

HABILIDADES PROFESIONALES:

- Profesión: _____
- Último grado de estudios: _____
- Empresa en la que trabaja: _____
- Puesto en la empresa: _____
- Actividades que desempeña en la empresa:

- IDIOMA 1: _____: _____ % habla
_____ % lee
_____ % escribe
_____ % comprende
- IDIOMA 2: _____: _____ % habla
_____ % lee
_____ % escribe
_____ % comprende

CONDICIONES PARA EL VIAJE

- ¿Se le presentaron más opciones para elegir el país al que irá a realizar la capacitación de trabajo?
() Si () No
- El país al que va ¿fue la primera opción que deseaba?
() Si () No

- ¿Qué preparativos y/o trámites legales tiene que realizar para asistir al curso de capacitación en el extranjero?

() Pasaporte
() Visa
() Examen Médico
() Seguro de Gastos Médicos Mayores
() Otros (Especificar)

- La tramitación de pasaporte y visa para ese país fue realizada a través de :

() La empresa
() Personal
() Ambos

- ¿Recibió apoyo económico para la realización de estos gastos?

() Si () No () Parcial () Total

- Medio de transporte que se utilizará para ir al lugar donde se realizará la capacitación

() Transporte terrestre comercial (autobús, tren, carro)
() Transporte terrestre de la empresa
() Vía aérea
() Vía marítima
() Otro _____

- ¿Quién lo recibirá a su llegada a ese país?

() Amigos/ Compañeros
() Familiares
() Representantes de la Empresa filial u organización

- Al momento de su llegada ¿ya tendrá una vivienda permanente?

() Si () No

- ¿Quién le ayudó a buscar vivienda?

() Empresa
() Amigos
() Familiares
() Otros _____

- ¿Quién lo ayudará durante su instalación y estancia en esa ciudad?
-

- ¿Tipo de vivienda que tendrá durante su estancia?

() Casa () Casa Compartida () Departamento () Habitación Individual
() Otro _____

- ¿Tiene amistades en ese país ? () Si () No

- ¿De qué nacionalidad? _____

- ¿con quién viajara ud.?

() Solo () Familia () Gpo. de Trabajo ()
() Otro: _____

CAPACITACION Y APOYO

- ¿Cuál es la ciudad y el país al que va a tomar el curso de capacitación o estudios?:

- ¿Cuánto tiempo será la estancia de capacitación?

- ¿Cuáles serán los temas del curso de capacitación o estudios?:

- ¿En qué lugar se realizará la capacitación o estudios?
() Universidad
() Escuela Técnica
() Filial de la Empresa
() Otro: _____
- ¿Cuántas horas al día durará la capacitación o estudios?

- ¿Considera que este curso de capacitación o estudio le dará nuevas habilidades para el desempeño del trabajo? () Si () No
- ¿Cuáles habilidades?

- Sus gastos de estancia (de vivienda, alimentación, transporte) serán cubiertos por:
() Empresa o Universidad
() Propios
() Beca de otra Organización
() Otro: _____
- ¿Conservará su mismo sueldo al estar en el curso de capacitación?
() Si () No
- Si recibe su sueldo, éste será:
() el mismo que recibe en la empresa en que trabaja en moneda nacional
() de acuerdo al puesto en el país huésped.
- Al término de la capacitación, ¿se le dará diploma donde se certifique el aprovechamiento del curso ?
() Si () No
- ¿Es importante para ud. la entrega de este documento o certificado?
() Si () No ¿Por qué? _____
- ¿Qué beneficios obtendrá al término de este curso?:
() Mayor sueldo
() Ascenso de puesto
() Mas responsabilidades
() Actualización de conocimientos y funciones
() Status
() otro _____

- ¿Existirá comunicación con su empresa mientras permanece en el extranjero?
() Si () No
- ¿Con qué frecuencia sería la comunicación?

-
- La decisión de su participación en el curso de capacitación fue propuesta por:
() La empresa
() Iniciativa propia
() Por concurso
() Otra _____

DESARROLLO PERSONAL

- ¿Cómo se siente al tener la posibilidad de permanecer un periodo de tiempo en otro país?

- ¿Cómo afectará ese cambio de residencia temporal en su vida personal?

- ¿Qué actitud tomó su familia al saber de su estancia al extranjero?

- () Sorpresa
- () Agradable
- () Preocupación
- () No están de acuerdo
- () Me apoyan 100 %
- () Otro _____

- Mencione cuáles serían las ventajas de ir a tomar un curso de este tipo al extranjero, en los aspectos siguientes:

a) LABORAL

b) PERSONAL

- ¿Cuáles serán las desventajas de dejar su país y permanecer en otro durante un determinado tiempo?

- ¿Cuál es su definición de ser mexicano?

ASPECTOS CULTURALES

- ¿Qué sabe de la ciudad o del país que visitará?

- ¿Cuánto dura el viaje de Monterrey a la ciudad a la que viajará?

- ¿En que época del año irá al país huésped?

- ¿Qué condiciones climatológicas prevalecerán durante su estancia?

- ¿Conoce sobre la historia y sobre el país huésped?

() Si () No

- ¿Cómo obtuvo esa información?

() Lecturas individuales

() Programas de TV

() Por Amigos o familiares

() Visitas anteriores

() Otro _____

- ¿Qué aspectos le gusta de la cultura del país huésped?

- ¿Ha visitado el país huésped anteriormente?

() Si () No

Motivo: () Vacaciones () Trabajo () Familia

- De lo que conoce del país que visitará ¿qué costumbres le parecen similares a nuestra cultura?

- ¿Qué costumbres de esa cultura son diferentes a la nuestra ?

- ¿Qué platos típicos conoce del país huésped ?

- ¿Qué es lo que más admira de la gente del país huésped?

- ¿Y qué es lo que le disgusta de la gente de ese país?

- ¿Cuáles son las actividades que le gusta realizar en su tiempo libre?

FECHA: _____

LUGAR: _____

COMENTARIOS:

GRACIAS POR SU COLABORACION;

APÉNDICE B

Entrevista

ENTREVISTA A GRUPO EXPERIMENTAL

**Grupo focal: Expatriados - Repatriados
Grupo de personas capacitadas en Alemania
agosto - nov. 1999**

CUESTIONES RESPECTO A SU ESTANCIA EN EL EXTRANJERO.

→ RELACION AL TRABAJO

Centro de entrenamiento / capacitación en Alemania, considerar aspectos siguientes:

- Formas de establecer contacto con el supervisor.
- Horario y rutina de trabajo.
- Avance esperado en el trabajo.
- Formas de comunicación.
- Enfoque de toma de decisiones.
- Formas de disciplina, comportamiento.
- Trato con compañeros de trabajo.
- Cultura laboral.

→ RELACION AL SISTEMA SOCIAL-CULTURAL EN EL EXTRANJERO

- Actividades recreativas o diversión: Música, al aire libre, deportivas,
- Alimentación: platillos, compras en supermercado
- Sistemas de transporte, adquisición de carro (traslados), sistema de salud (médico).
- Conocimiento de clima, geografía, ciudad, sistema político, costo de vida
- Condiciones de vivienda. donde se hospedó: limpieza
- Formas de vestir, lavado de ropa.
- Descripción de la cultura alemana
- Costumbres observadas
- Valores observados
- Fórmulas de cortesía, patrones de comportamiento.
- Principales diferencias con la cultura de México

→ **RELACION A LA PERSONA**

- Sentir durante estancia en el extranjero: en la primera semana
- Período mínimo/ máximo de tiempo para adaptarse y ser funcional
- Convivencia y amistad con personas alemanas o solo con grupo de trabajo
- Lo mas agradable de su estancia
- Lo desagradable de su estancia
- Situaciones/ aspectos difíciles durante estancia
- Experiencias a nivel:
 - Situaciones de idealización del país de origen (choque Psicológico): angustia, ansiedad,
 - Cuestiones de comunicación, amistad y lenguaje -idioma. (Choque cultural)
 - Situaciones de soporte familiar (apoyo, medios de contacto, llamadas telefónicas, frecuencia, e-mail, chat).
 - Condiciones económicas: moneda, gastos, lugares de compras, cajeros, costo de vida.
 - Acondicionamiento físico: *condición, ejercicio, tiempo de dedicación.*
 - Su funcionamiento a nivel operativo: ser funcional en el medio social y laboral.
- Qué cosas **extrañaste** mas durante tu estancia en el extranjero?

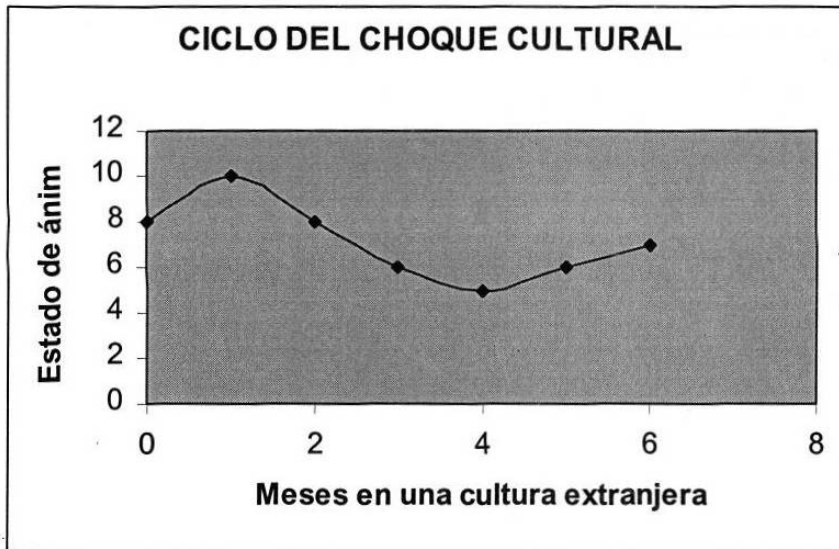
→ **CUESTIONES RESPECTO A SU RETORNO AL PAÍS, TRABAJO, CASA, FAMILIA.**

- * Condiciones de viaje / recursos suficientes? gastos
- * Recibimiento
- * Estancia
- * Tipo de hospedaje
- * Transportación local
- * Qué conocimientos previos consideras que una persona debe tener para realizar una estancia de entrenamiento en otro país.
- * Es recomendable un programa de entrenamiento / capacitación en el extranjero
 - Cuáles son las ventajas
 - Cuáles son las desventajas
- * Qué aspectos se podrían mejorar durante el viaje y estancia.
- * Diferencias y semejanzas de la cultura laboral de nativos con la de México.
- * Ambiente social /laboral vivido dentro de empresa

- * Infraestructura y dinámica de trabajo (descansos, disciplina, ritmos, habilidades, destrezas
- * Comunicación con representantes de la empresa en México
- * Condiciones de recibimiento de regreso a México.
- * Recomendaciones y orientación a personas que irán a curso de entrenamiento al extranjero.
- * Experiencias adquiridas durante la estancia: trabajo en equipo, cultural, sociales.
- * ¿Cómo se sintió en su primer semana de estancia en México?

FIGURAS

Figura No. 1 Ciclo del choque cultural según J.T. Gullahorn y J.E. Gullahorn.
Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall. México, 1993.



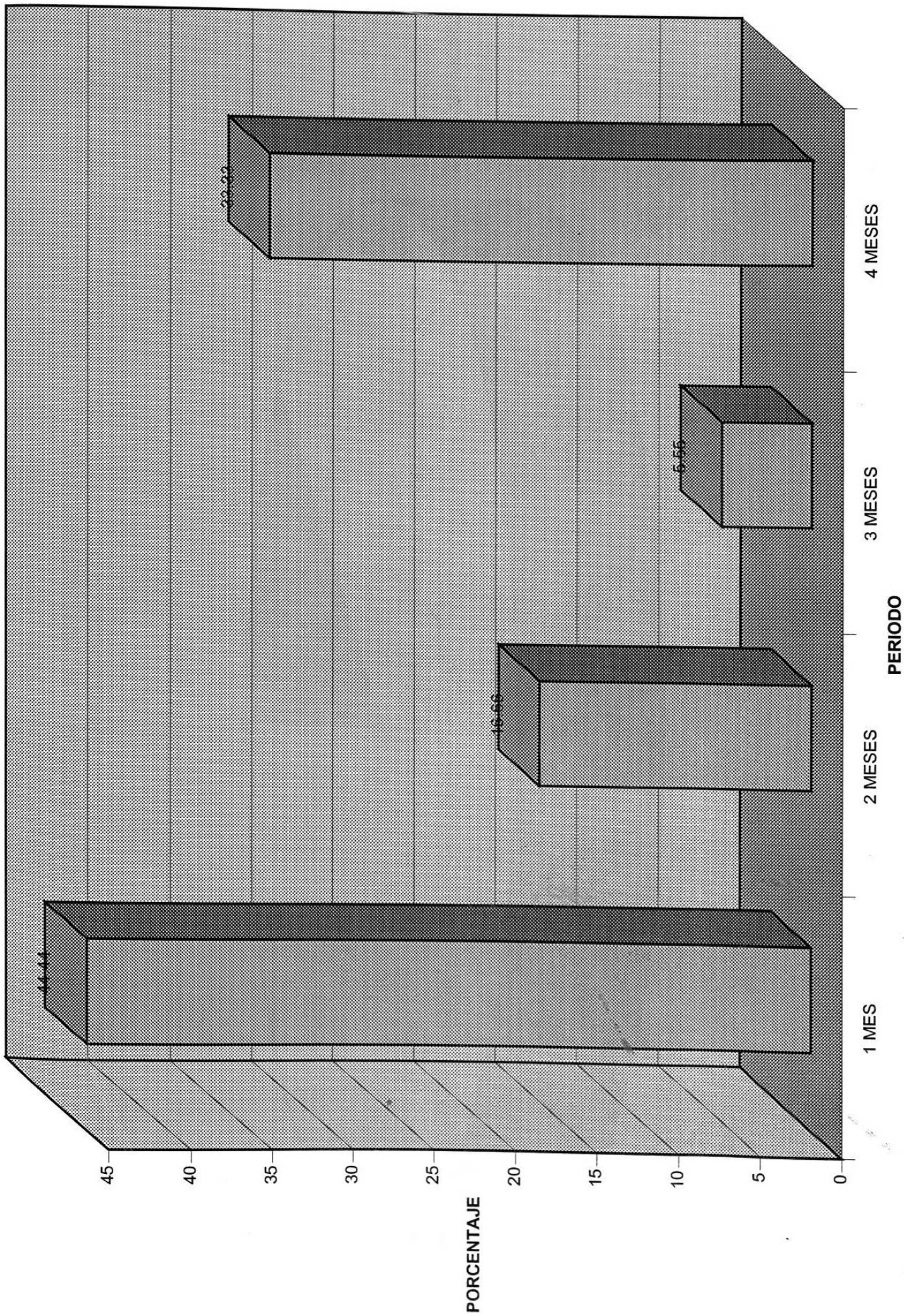
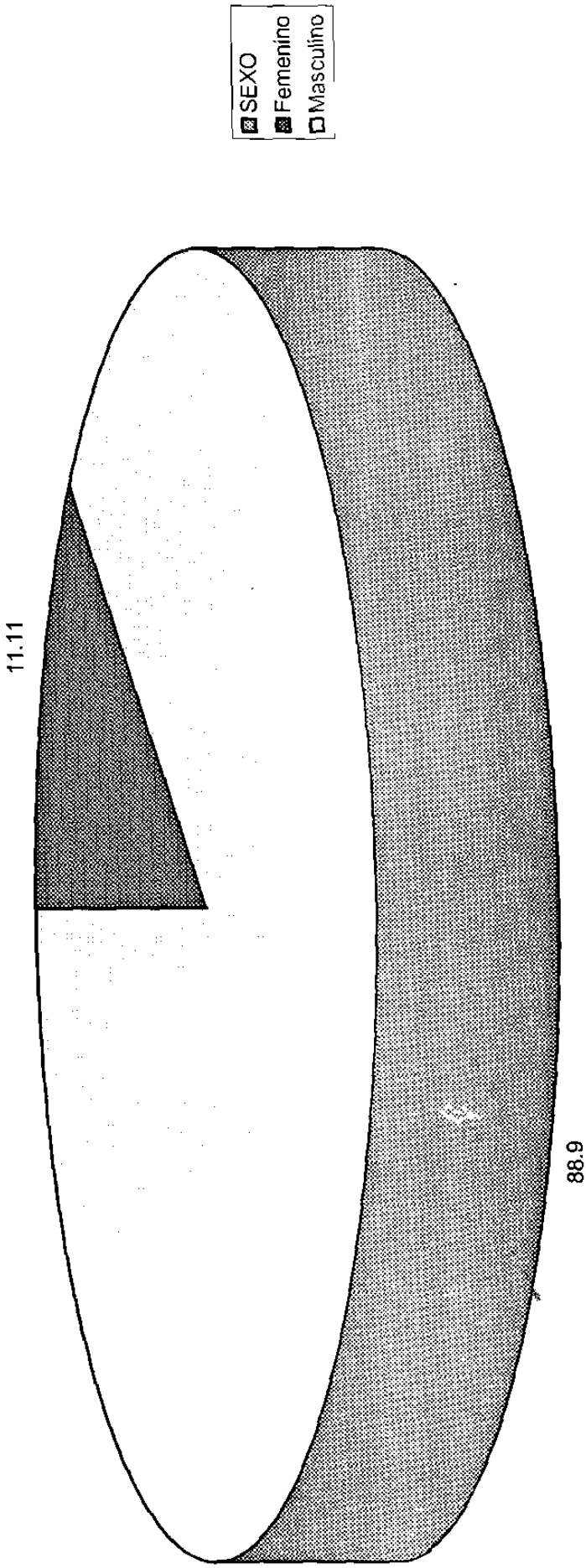


Figura 3. Distribución de repatriados por sexo.
Fuente directa.



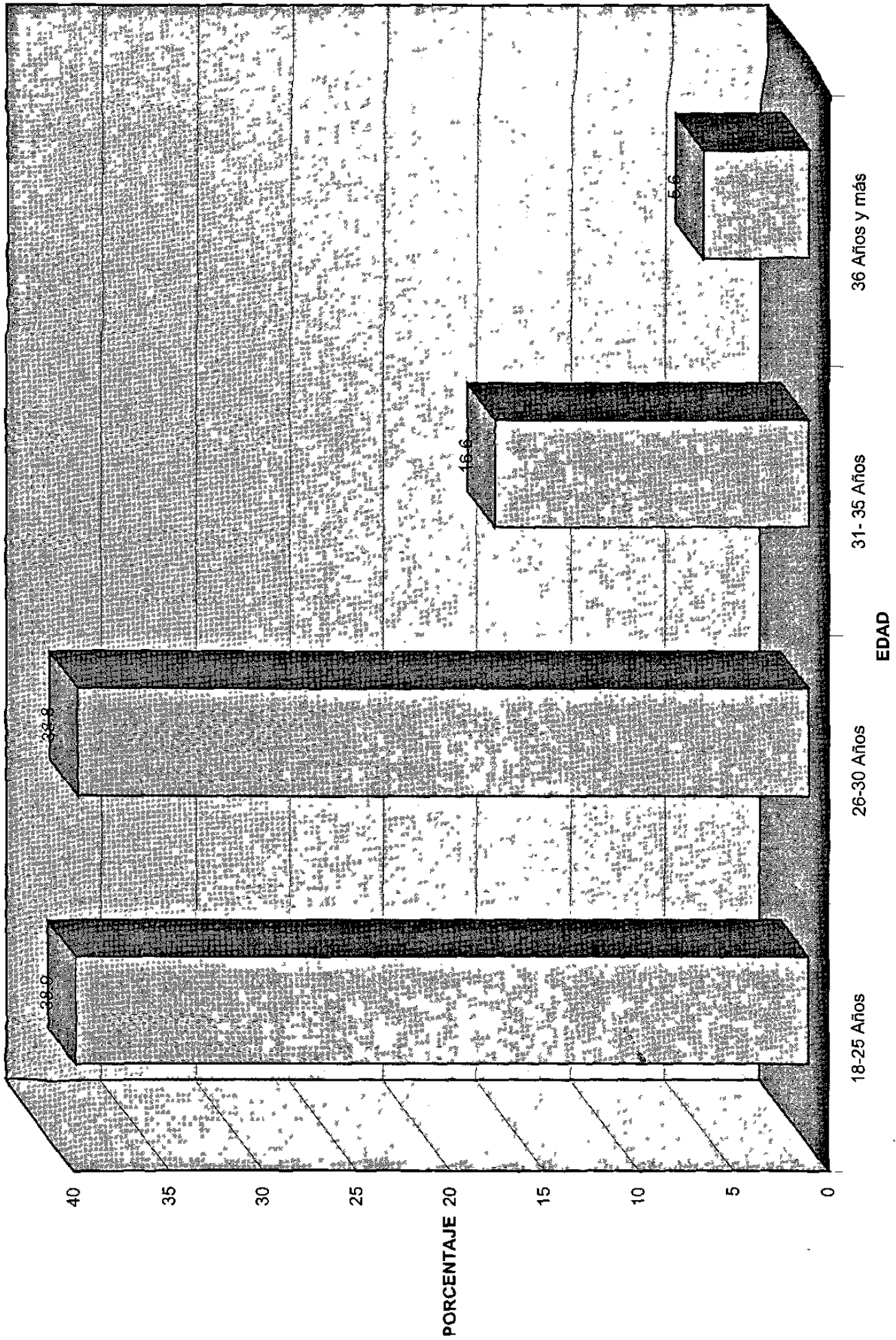
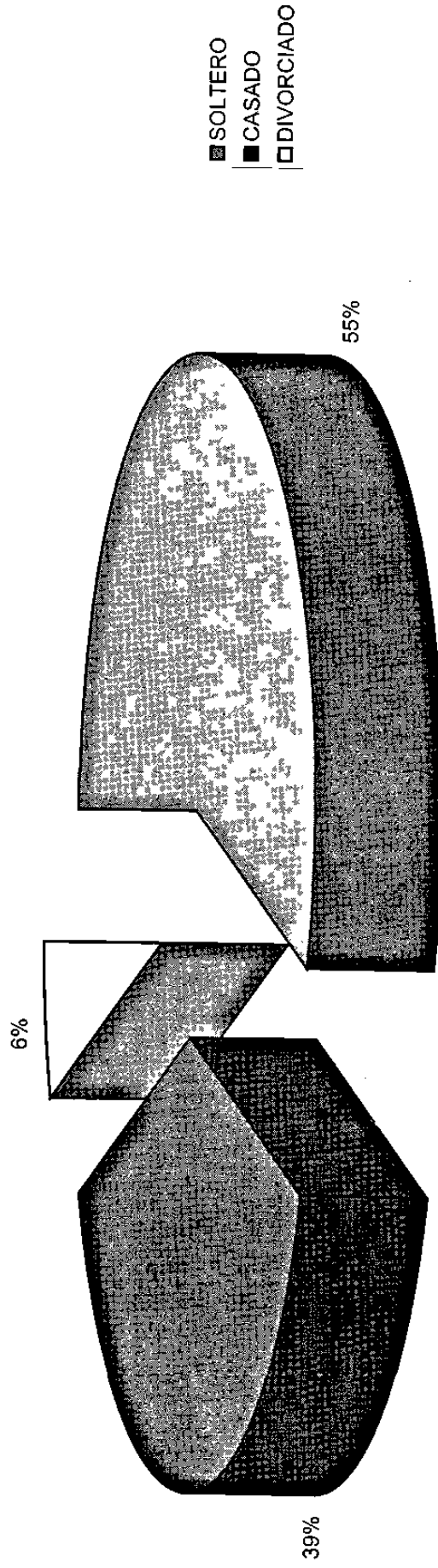
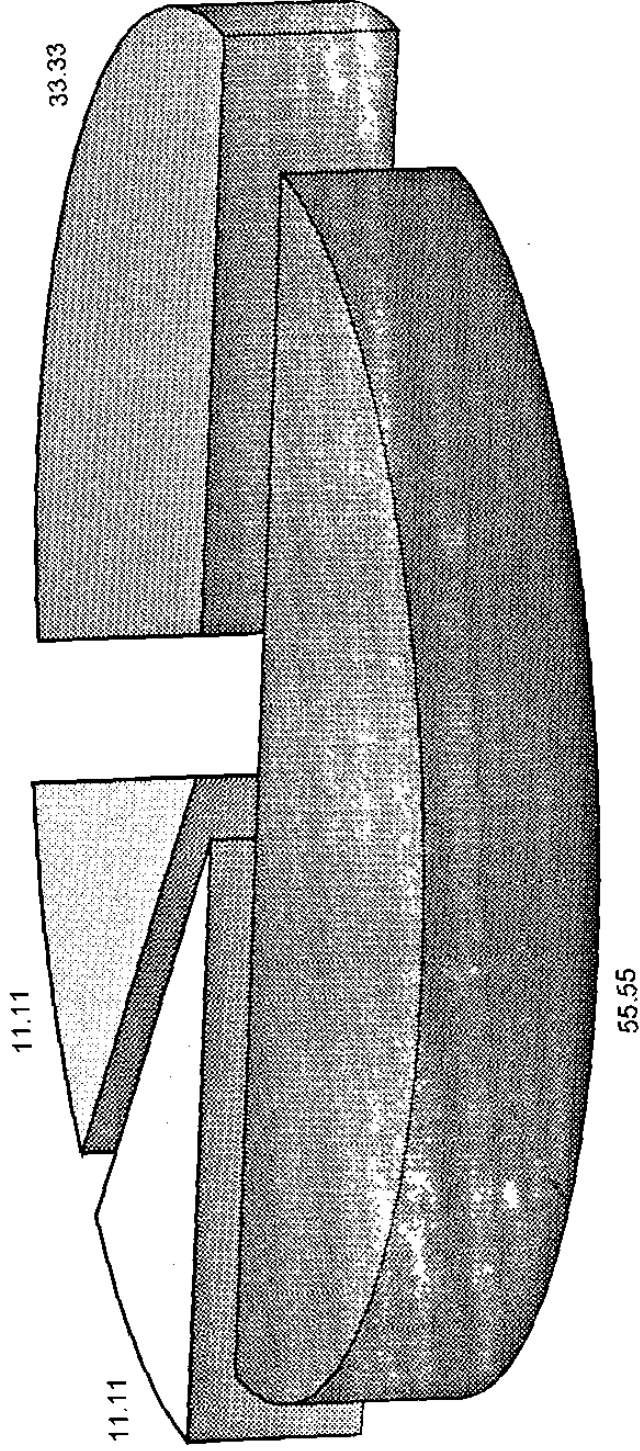
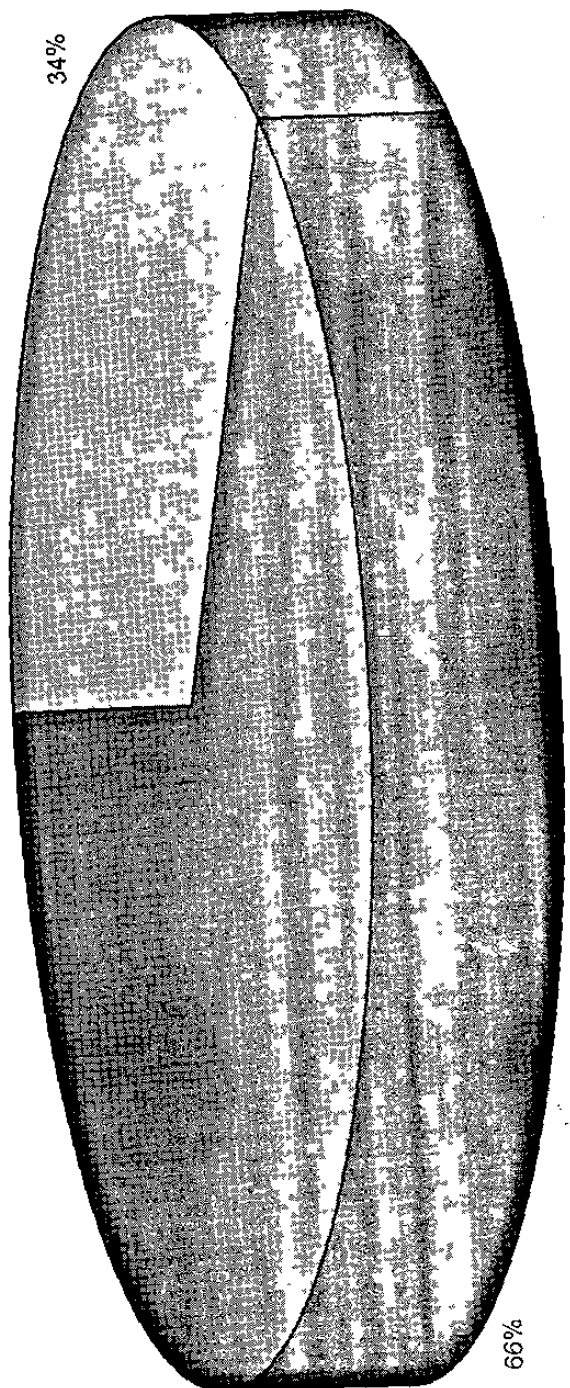


Figura 5. Distribución de personal entrevistado según su estado civil.
Fuente directa.



- TÉCNICO
- INGENIERÍA
- LICENCIATURA
- MAESTRÍA





□ Interesados
■ Empresa

Figura 8. Fuente de información sobre el país huésped utilizada por las personas entrevistadas. Fuente directa.

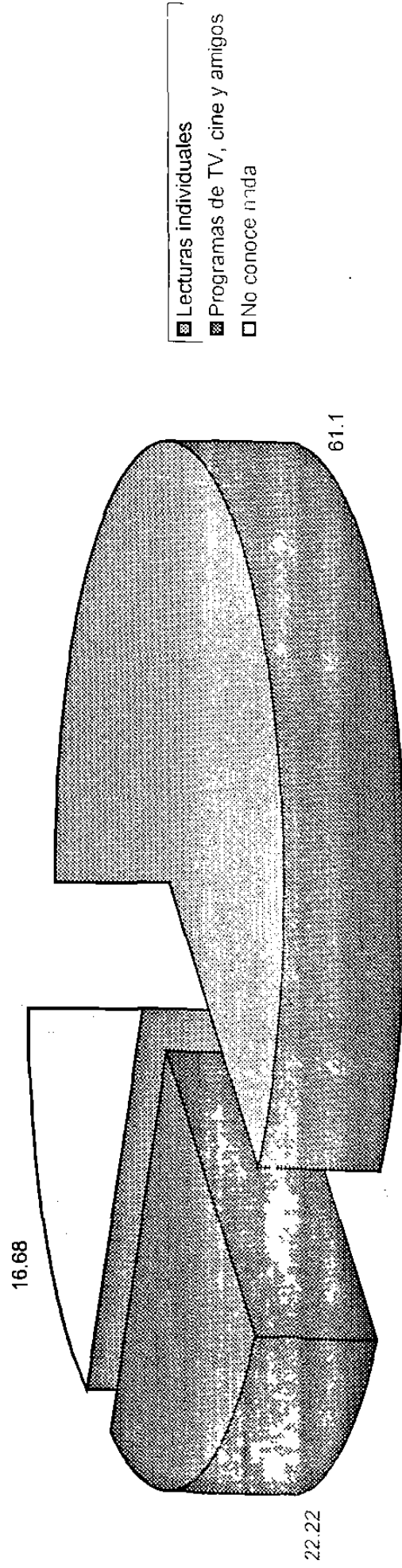
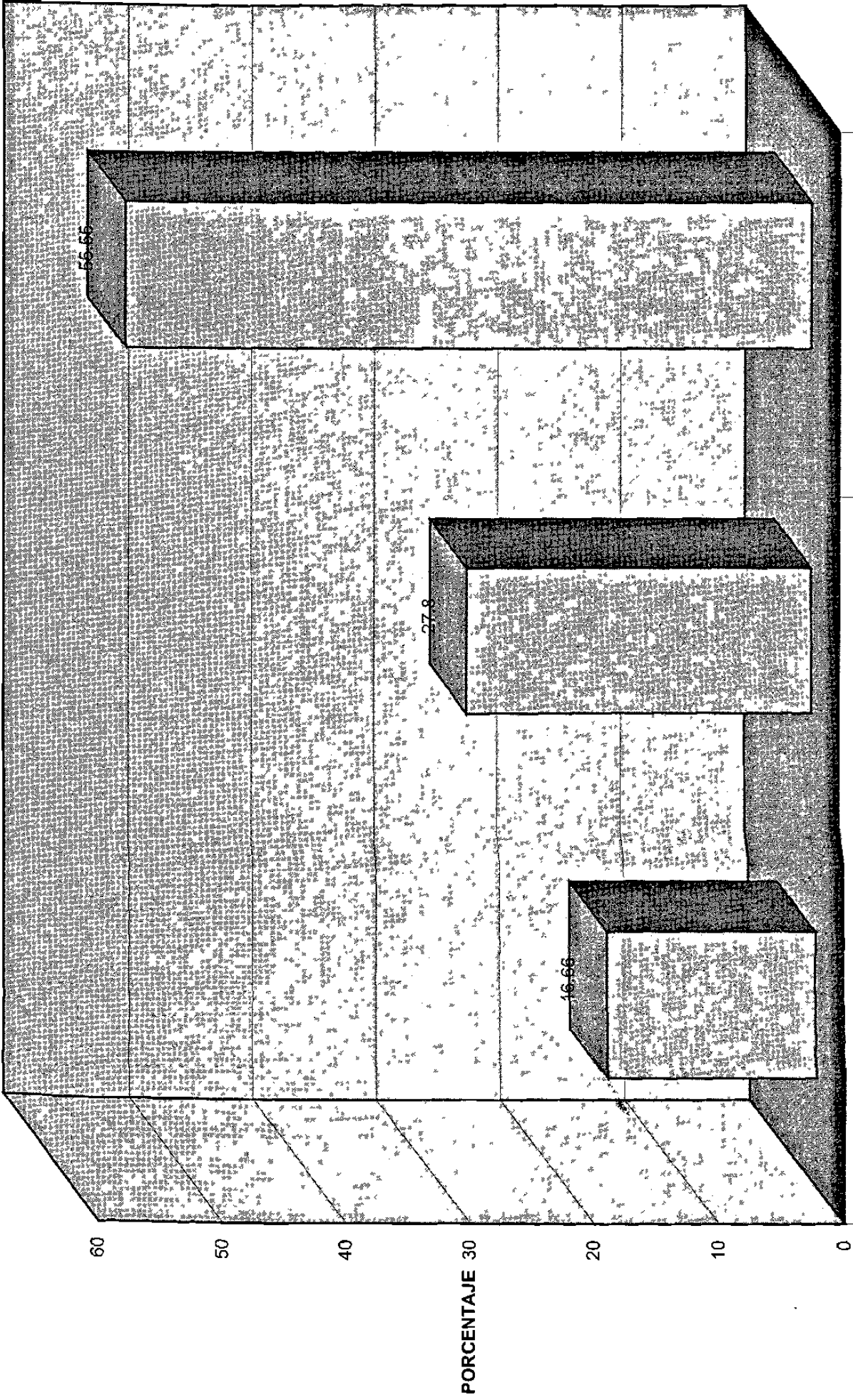
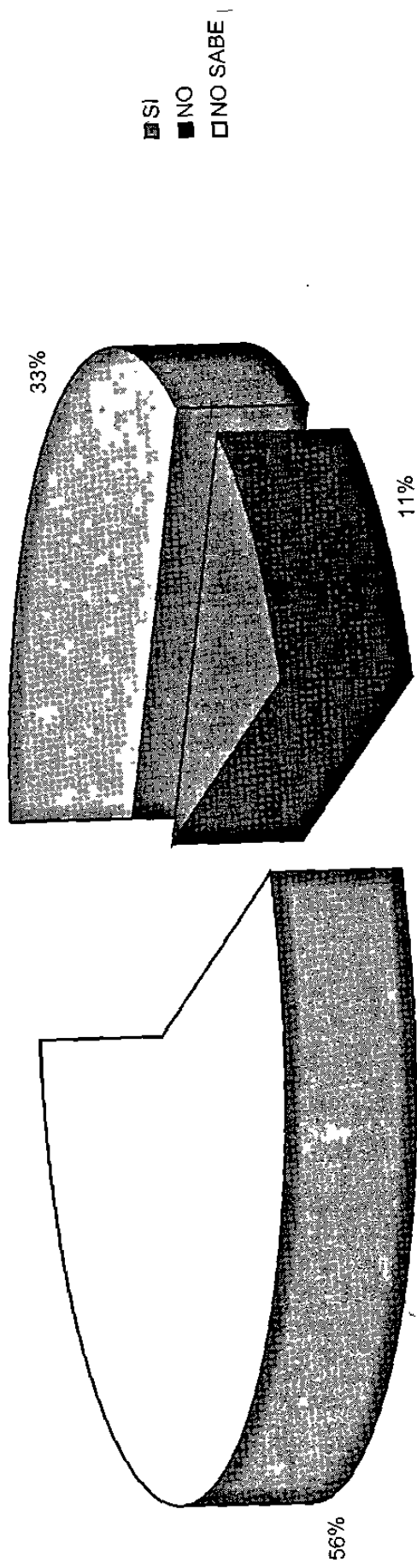
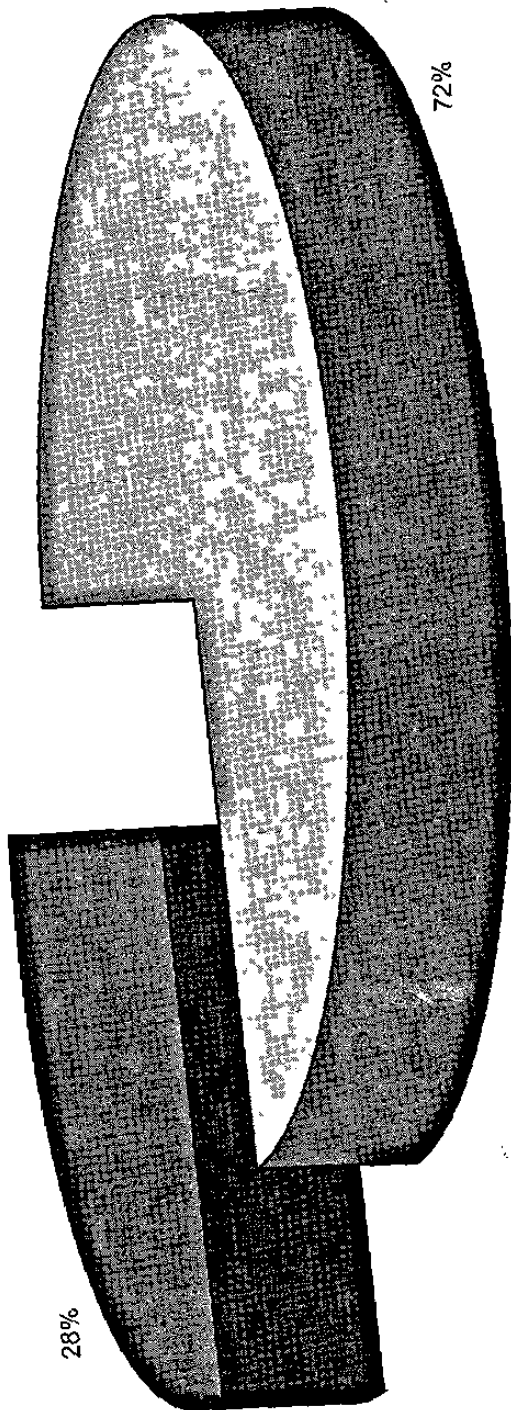


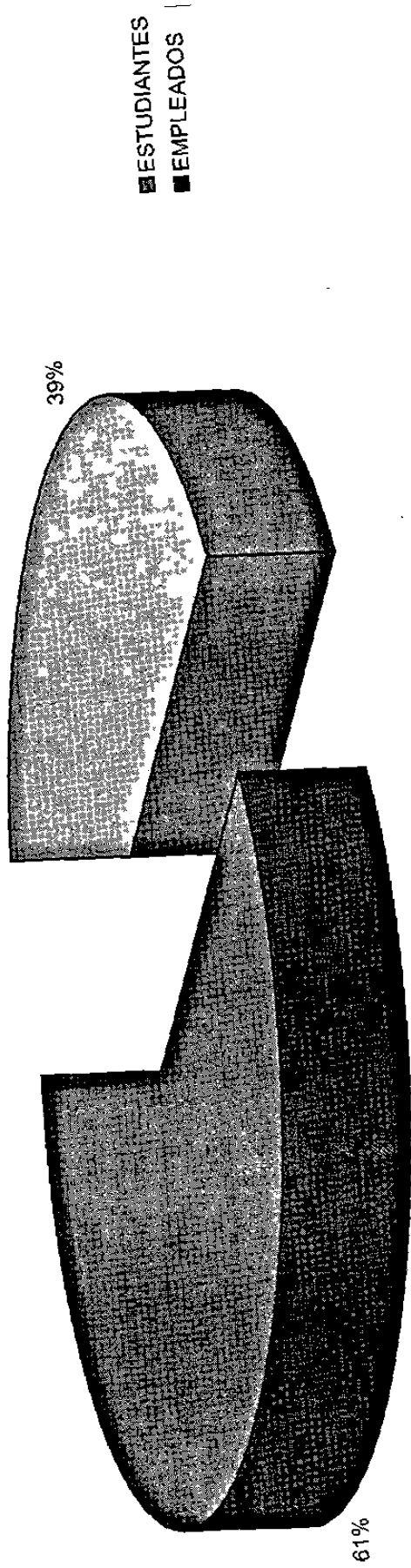
Figura 1. Cantidad de horas a la semana que recibirá el personal entrevistado durante su capacitación en Alemania. Fuente directa.





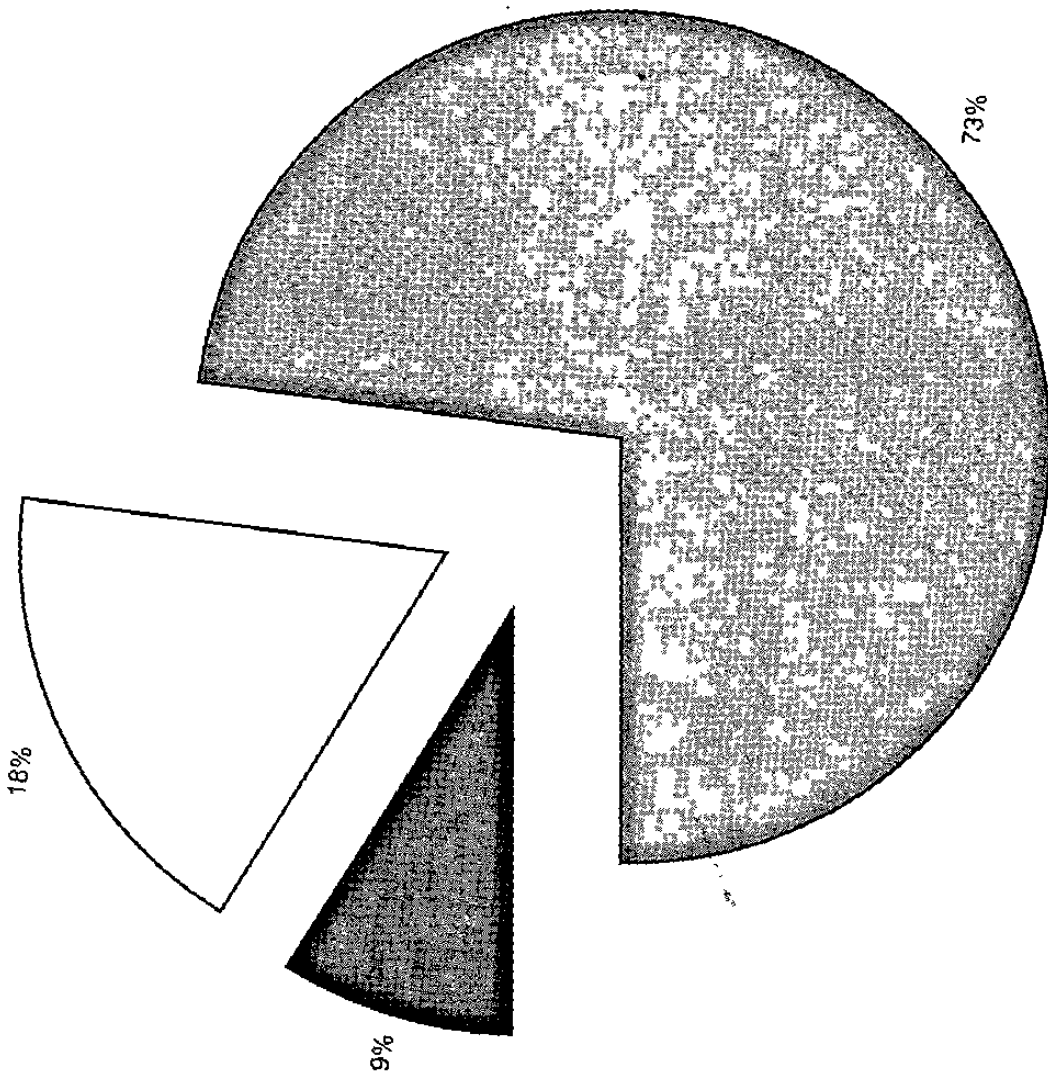


SI
NO

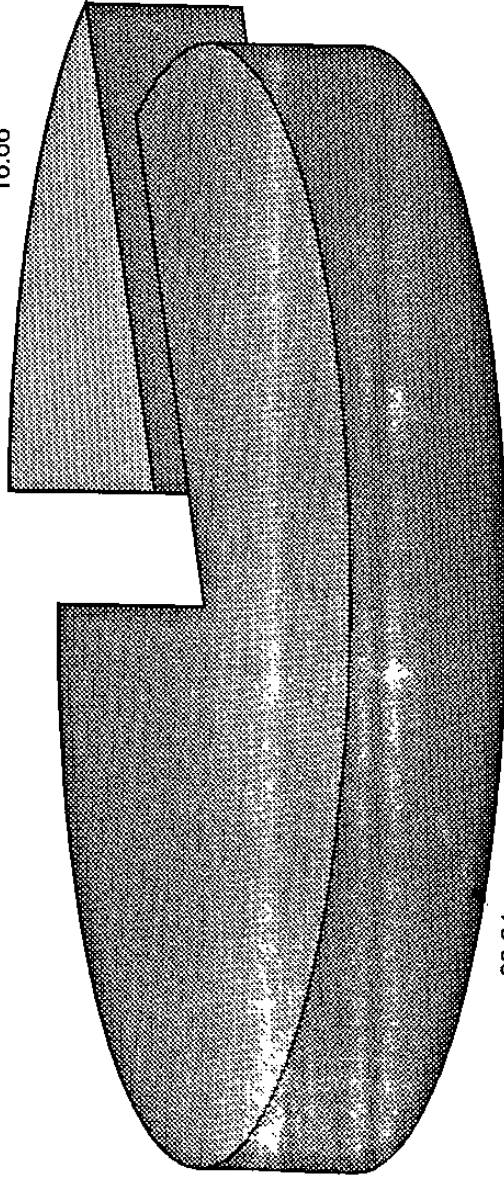


■ ESTUDIANTES
■ EMPLEADOS

MISMO SUELDO
SUELDO ESTANDARIZADO
NO CONTESTÓ



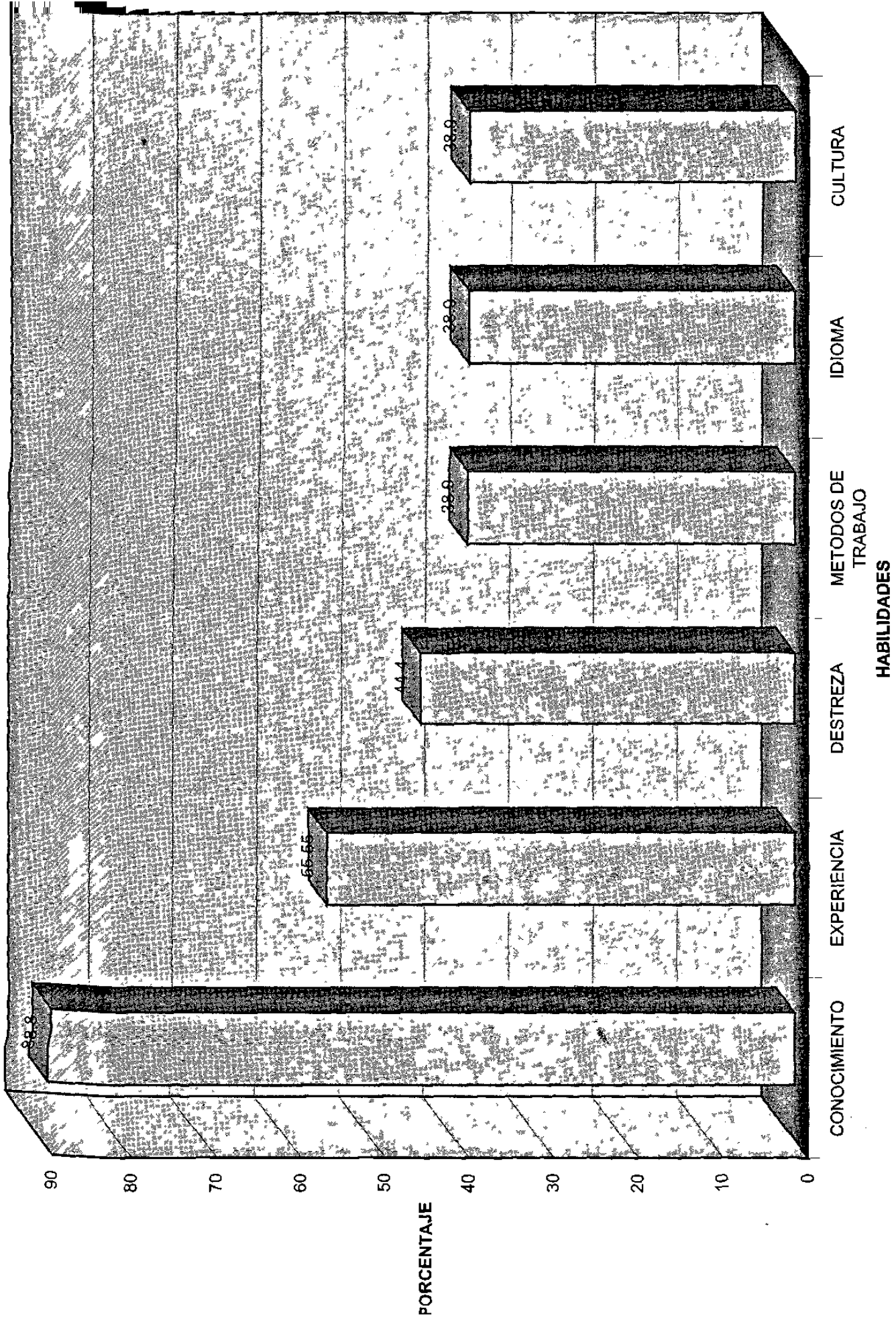
16.66



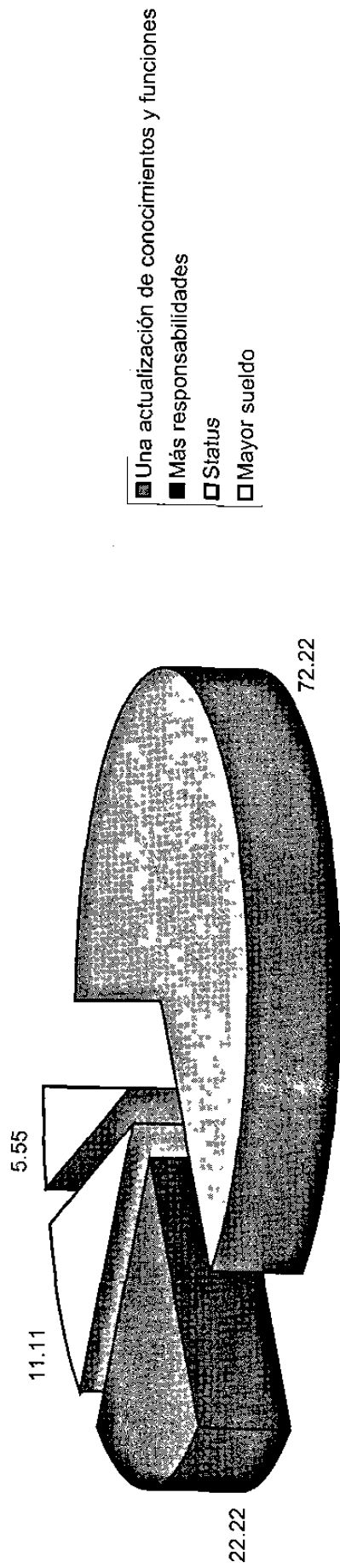
83.34

Recibió curso previo de alemán
 No recibió curso previo

Figura 1. Habilidades que las personas entrevistadas piensan adquirir durante su estancia en el extranjero. Fuente directa.



Informe: Beneficios que los entrevistados piensan que obtendrán después de la estancia de capacitación. Fuente directa.



■ Femenino
■ Masculino

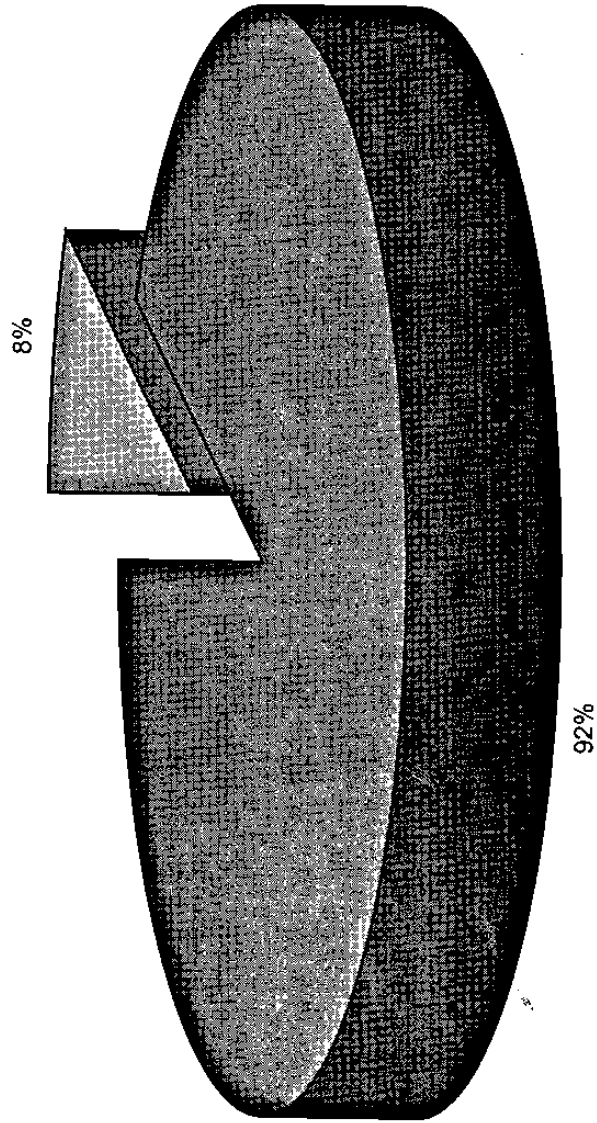
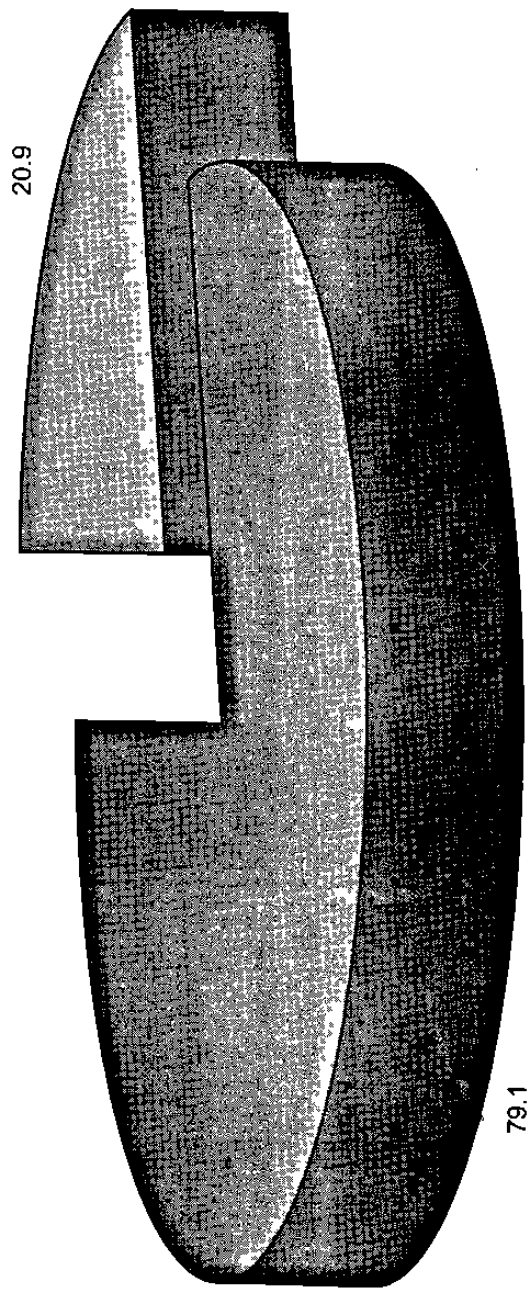
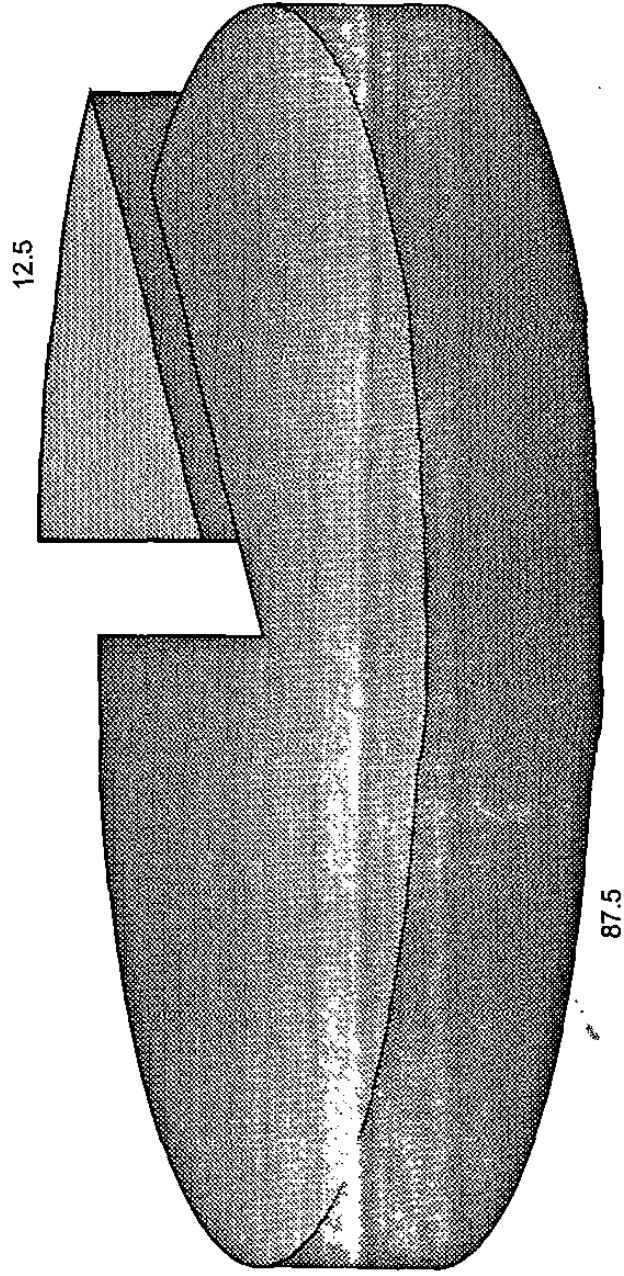


Figura 18. Segunda etapa. Distribución de los repatriados, según estado civil.
Fuente directa.

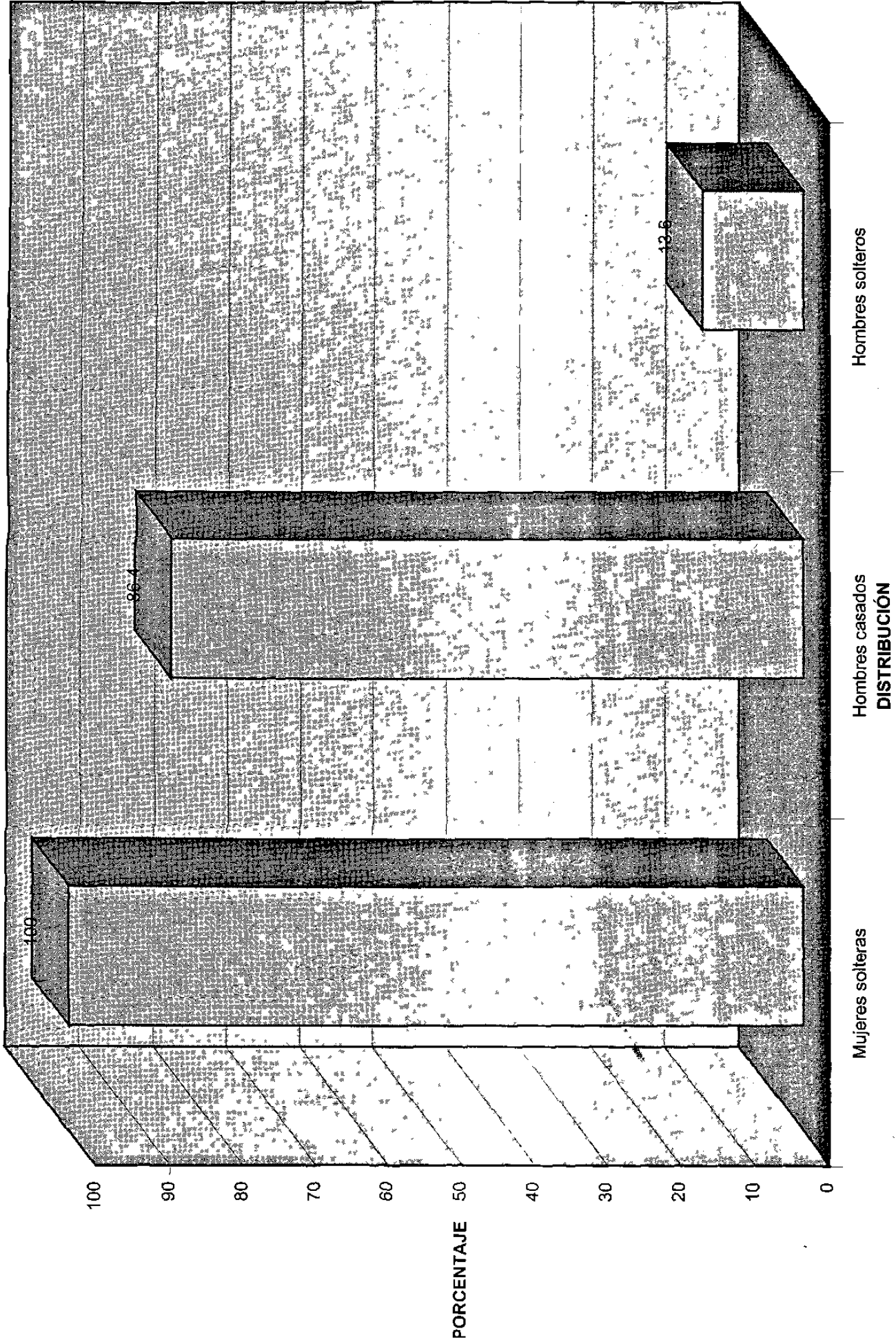


■ Solteros
■ Casados

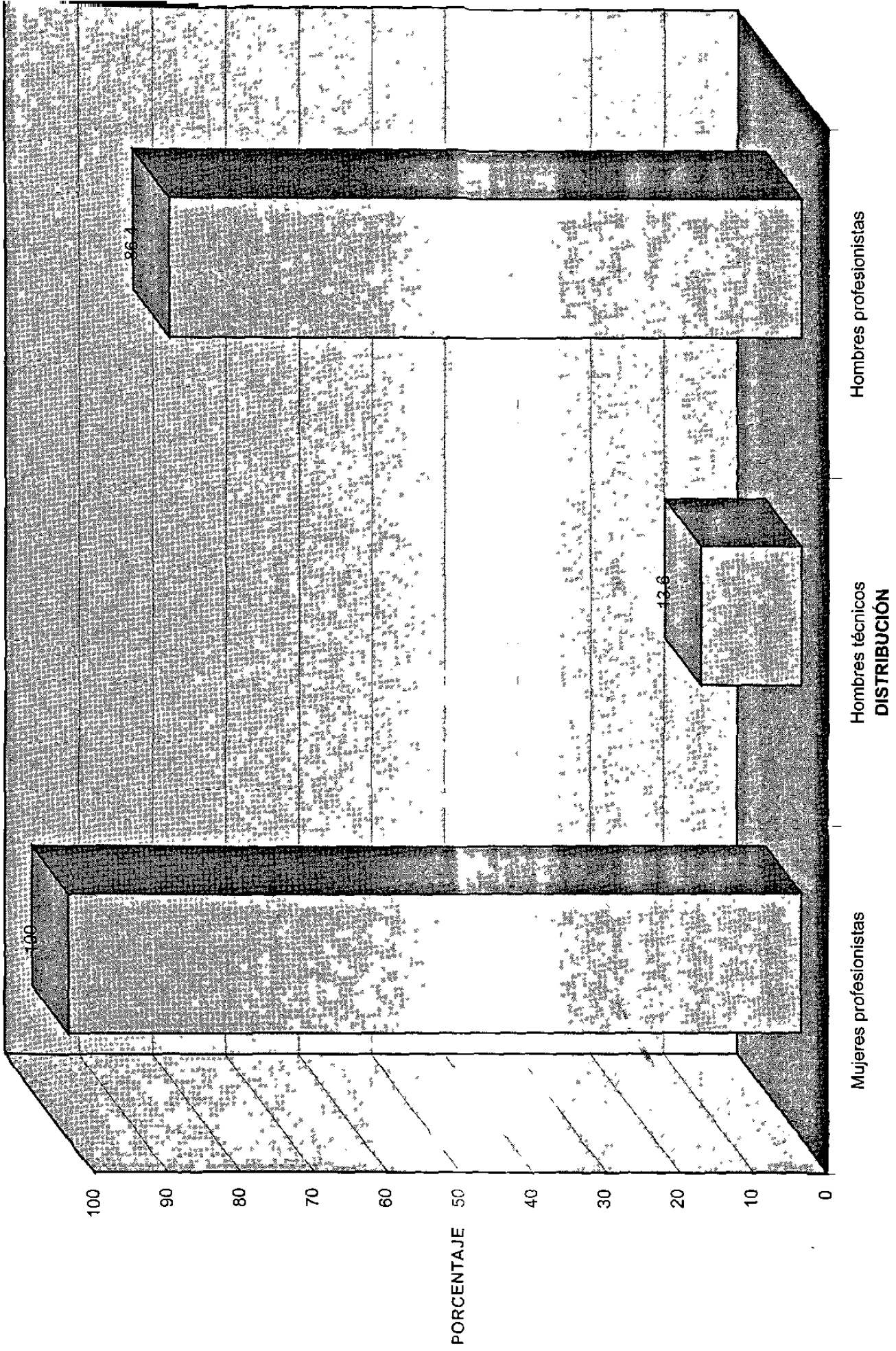
Figura 19. Segunda etapa. Distribución de repatriados, según formación profesional.Fuente directa.



■ Técnicos
■ Profesionistas



DISTRIBUCIÓN DE LOS REPARADORES, SEGUN SEXO
directa.



DIAGRAMAS

DIAGRAMA No. 4.1 Aspectos considerados en la encuesta al personal que sería expatriado a Alemania.

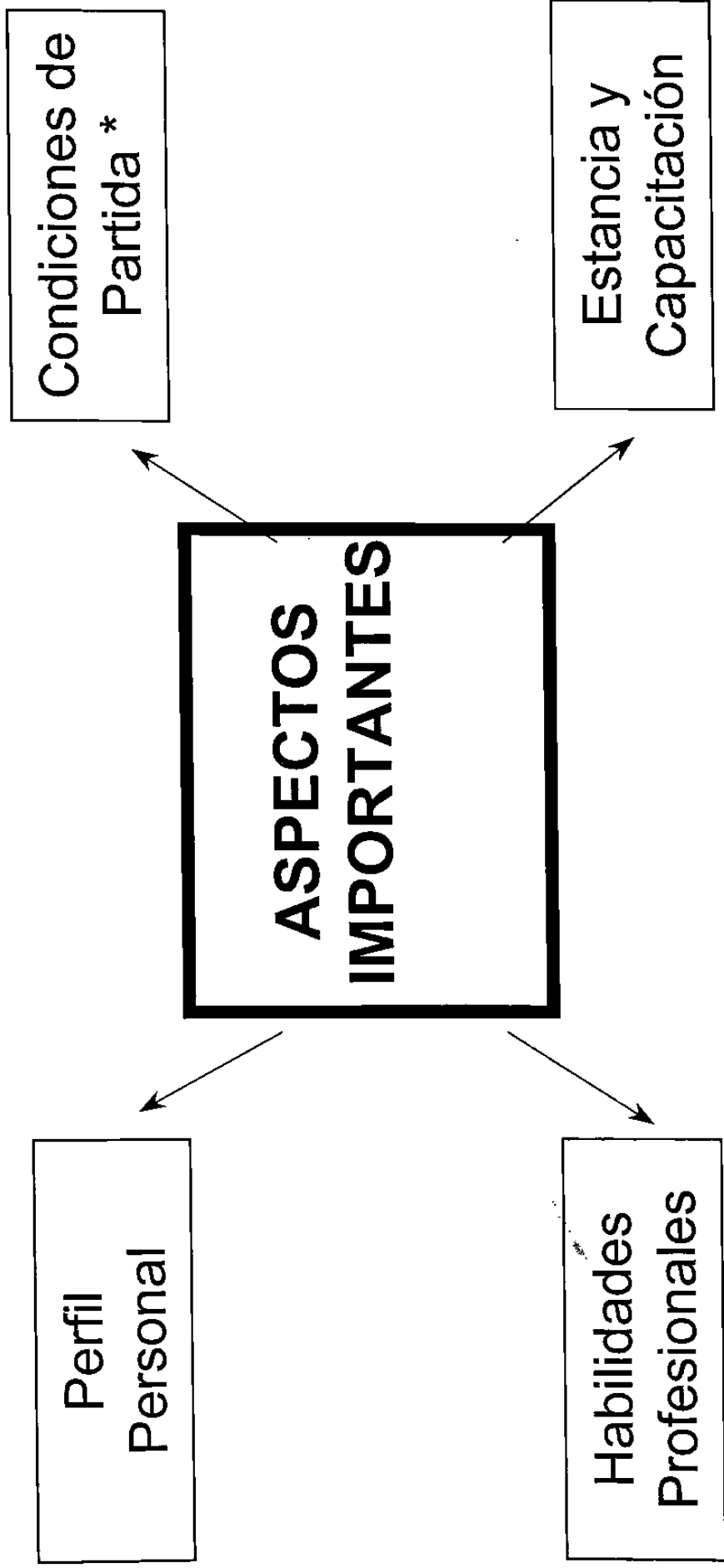


DIAGRAMA No. 4.1.3 Conocimientos deseados por el personal entrevistado antes de salir al extranjero.

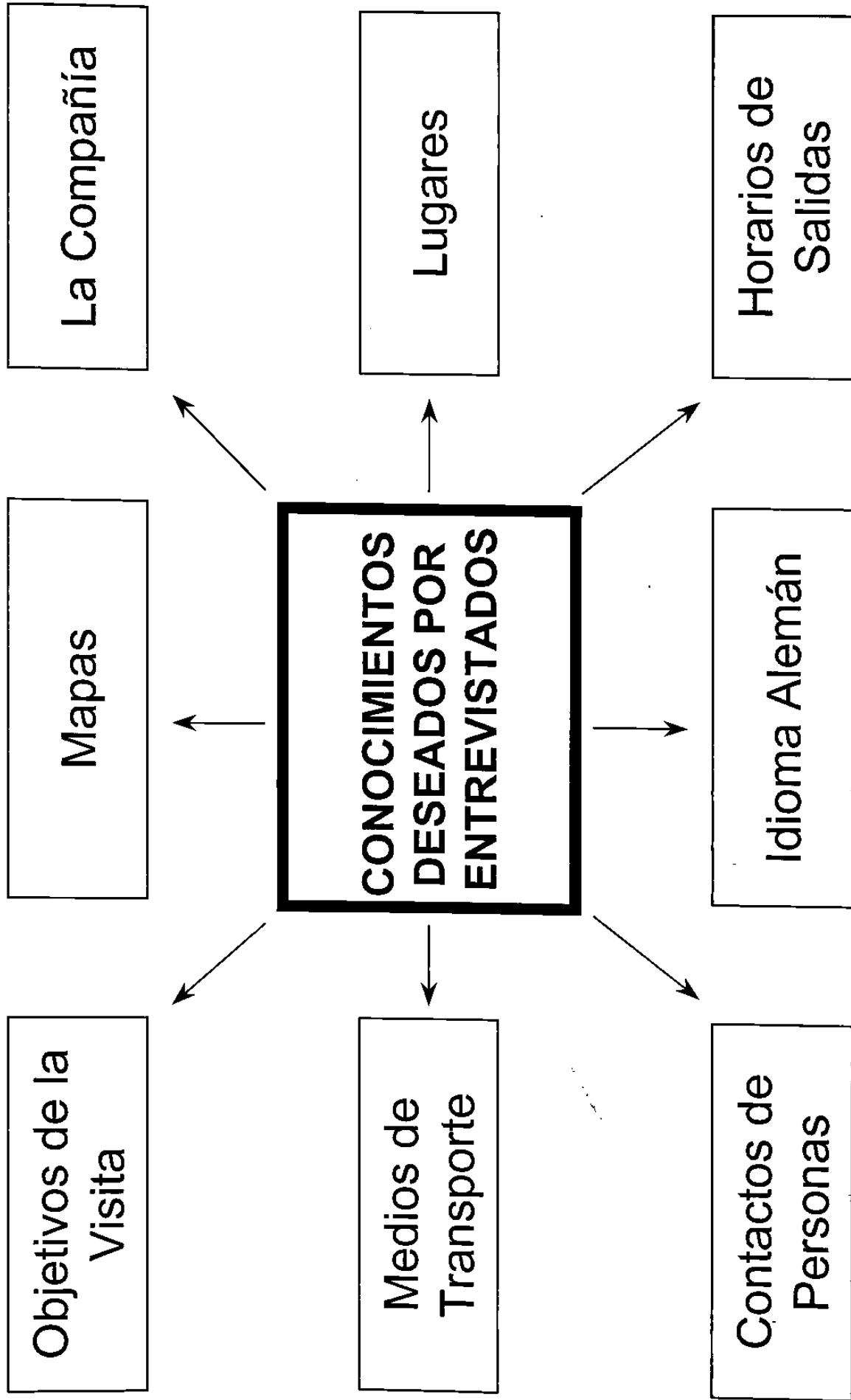


DIAGRAMA No. 4.2 Sistemas analizados durante la estancia de capacitación en Alemania.

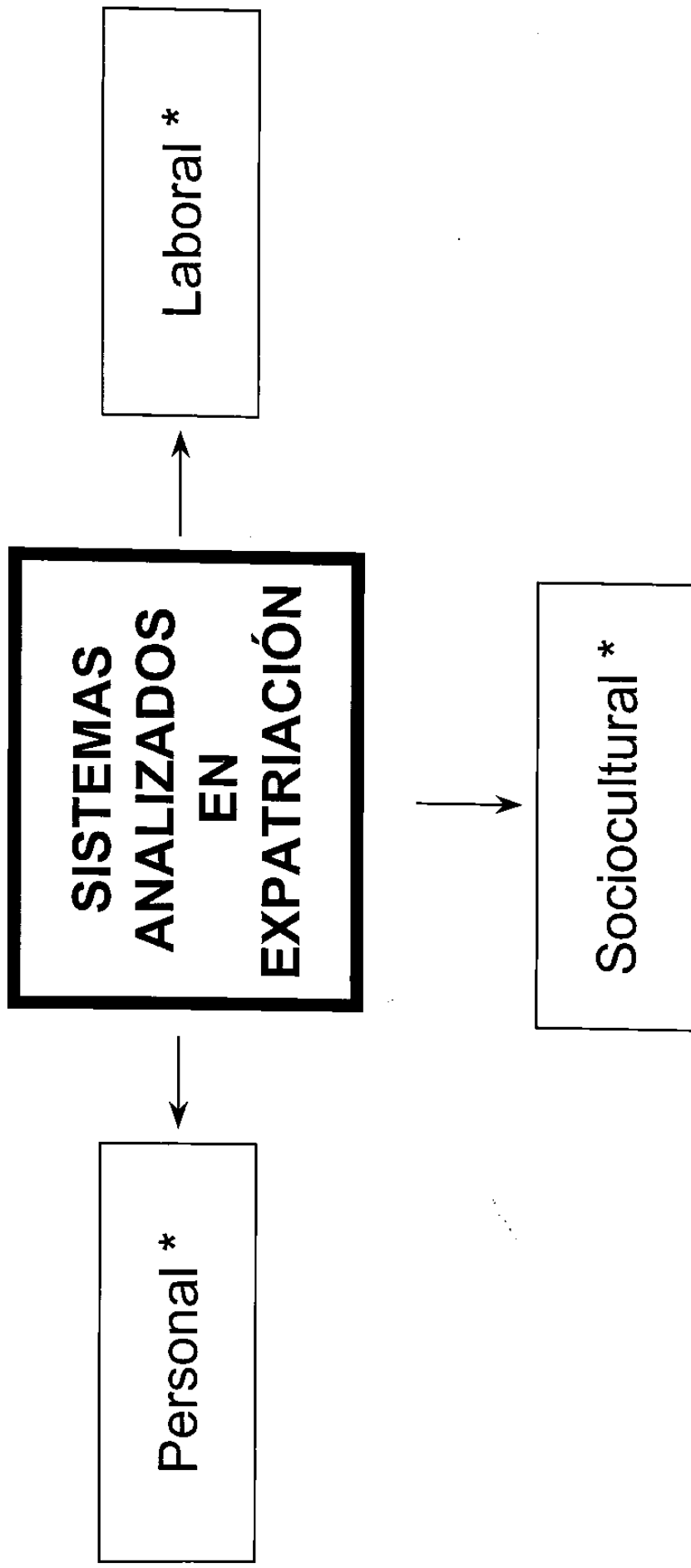


DIAGRAMA No. 4.2.1 Aspectos relacionados con el sistema laboral durante el entrenamiento del personal participante en la planta matriz de Alemania.

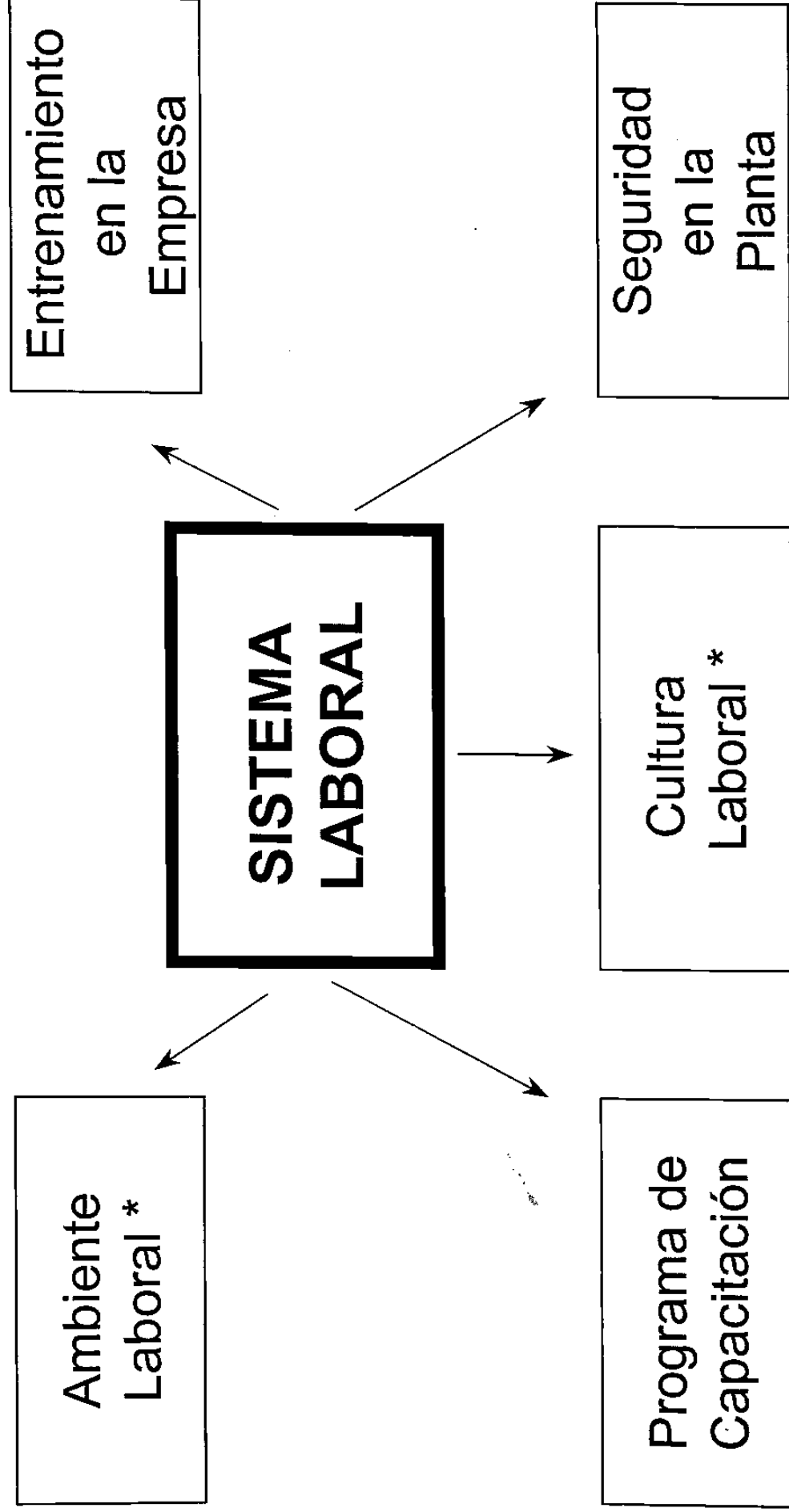


DIAGRAMA No. 4.2.1.3 Características de la cultura laboral alemana observadas por los expatriados en la planta matriz.

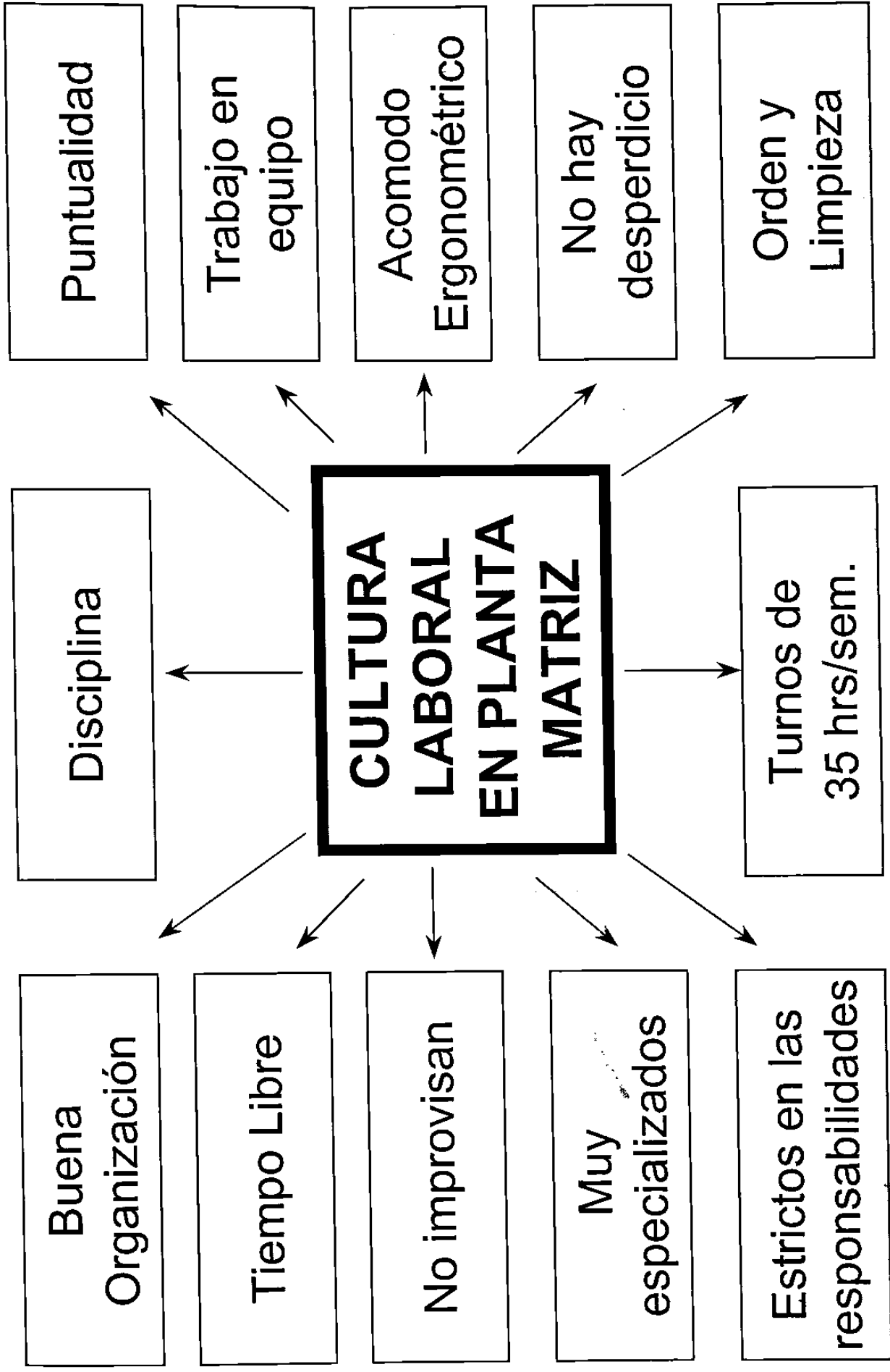


DIAGRAMA 4.2.1.5 Características del ambiente laboral sentidas por los expatriados en la planta matriz en Alemania.

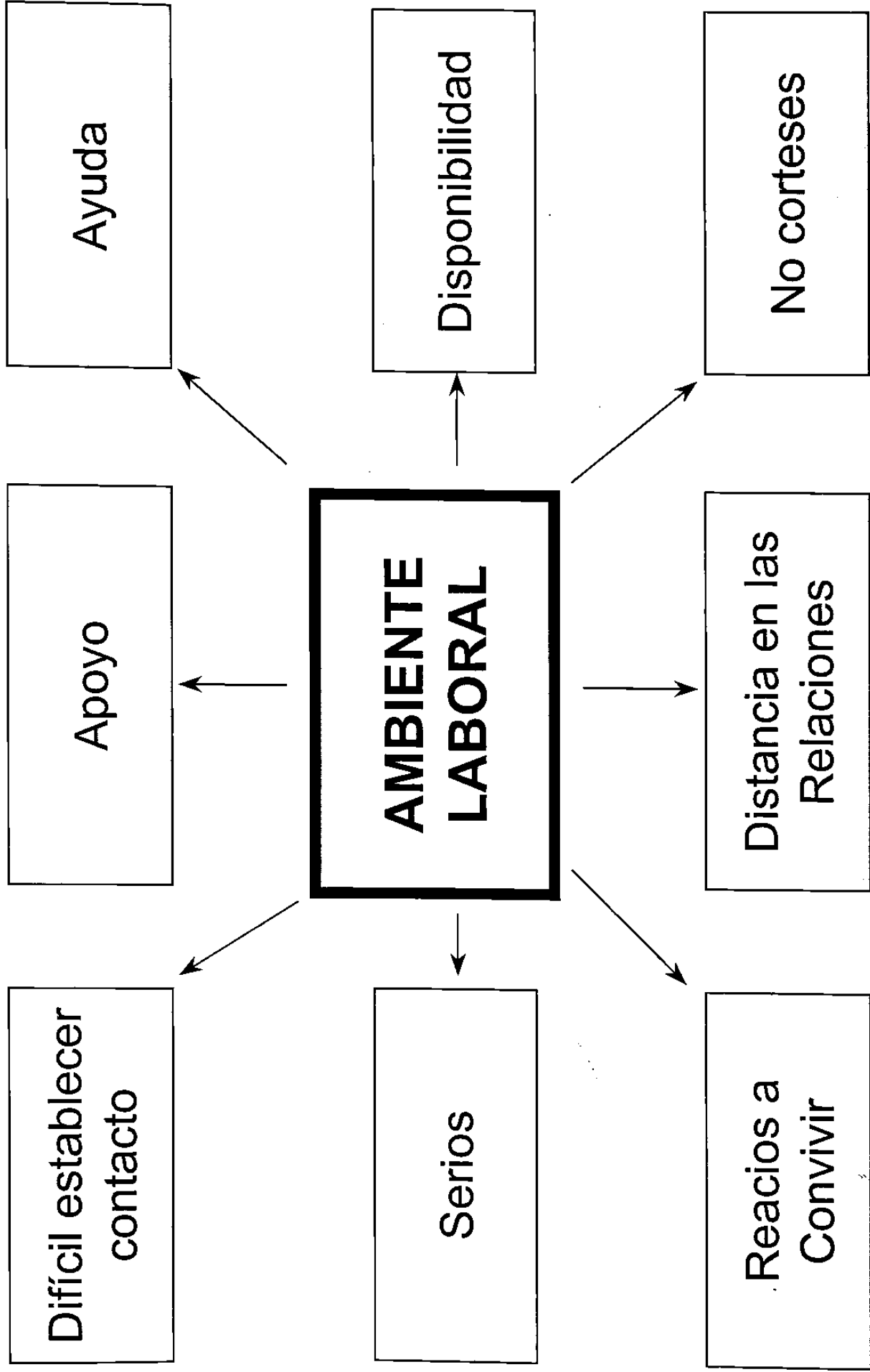


DIAGRAMA 4.2.2 Aspectos del sistema sociocultural en Alemania contemplados durante la

entrevista con los expatriados.

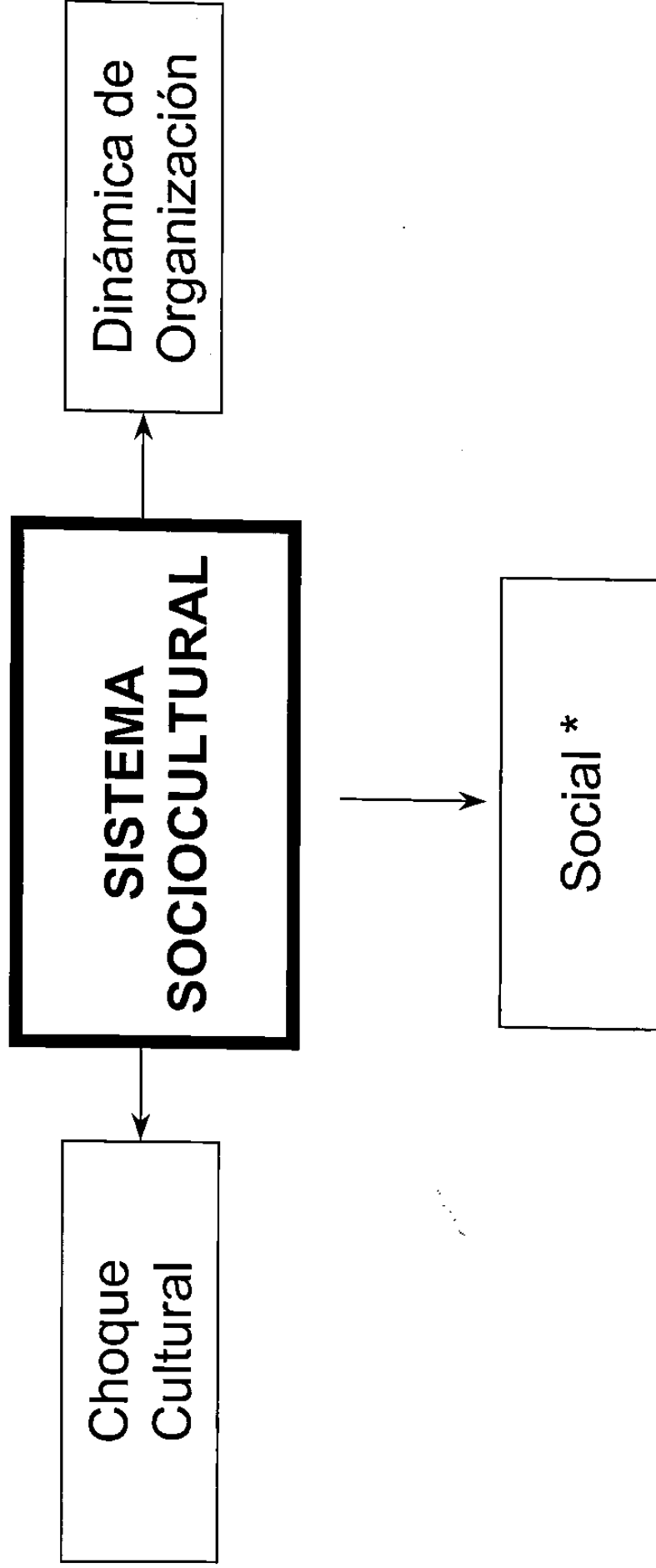


DIAGRAMA 4.2.2.2 Aspectos del sistema social alemán observados por los entrevistados.

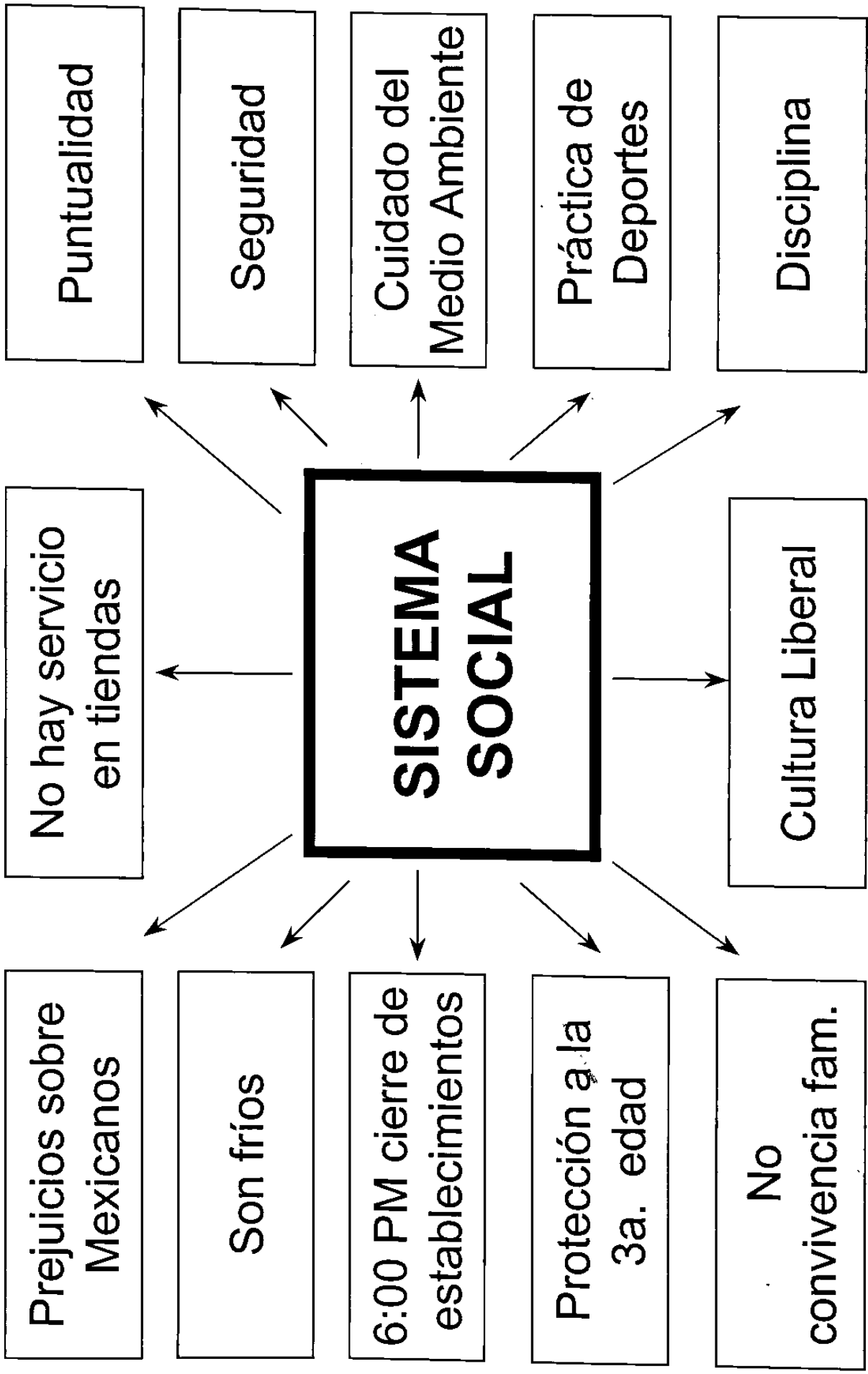


DIAGRAMA 4.2.3 Aspectos del sistema personal de los entrevistados durante su estancia en Alemania.

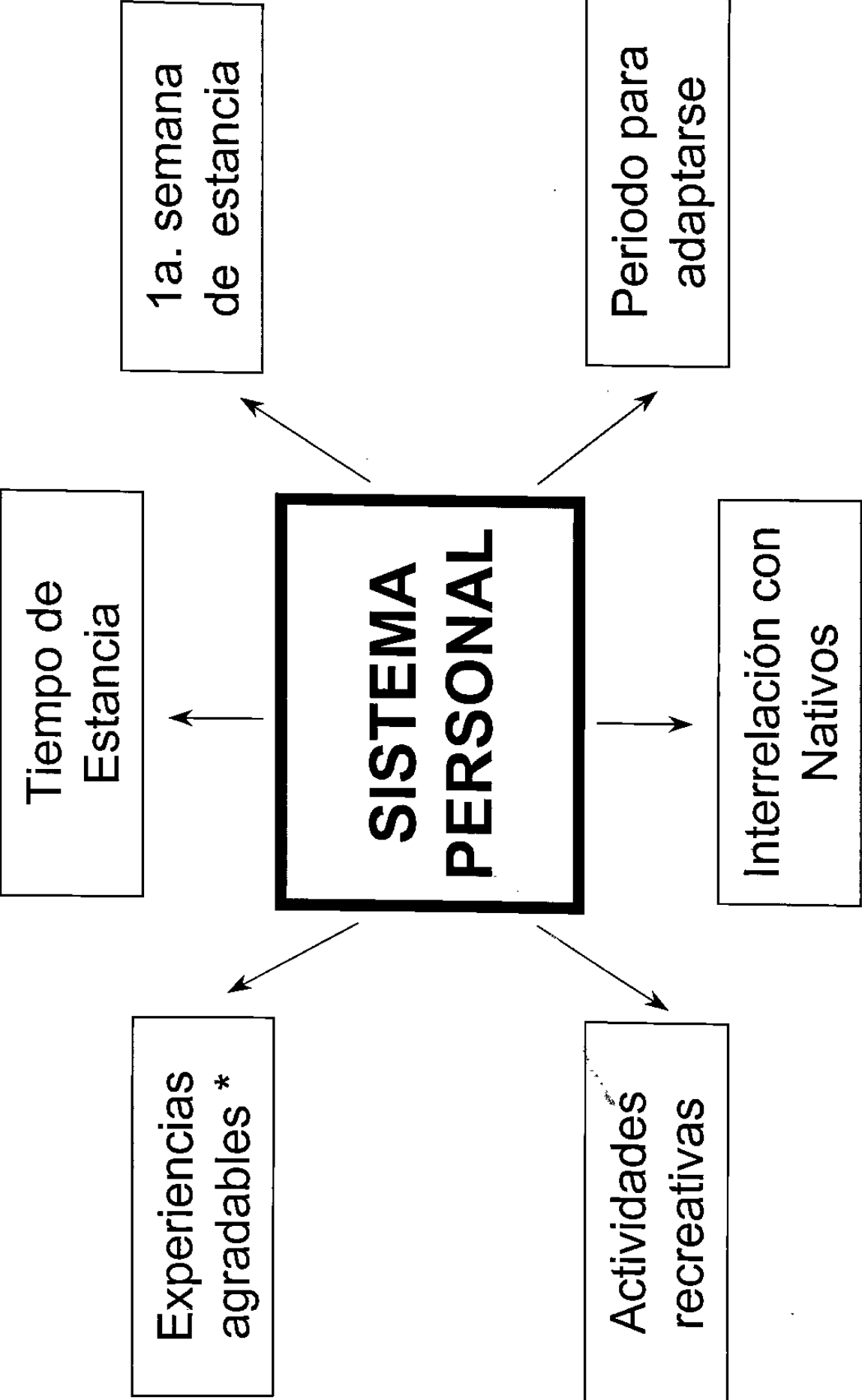


DIAGRAMA 4.2.3.6 Experiencias agradables de los expatriados durante su estancia en Alemania.

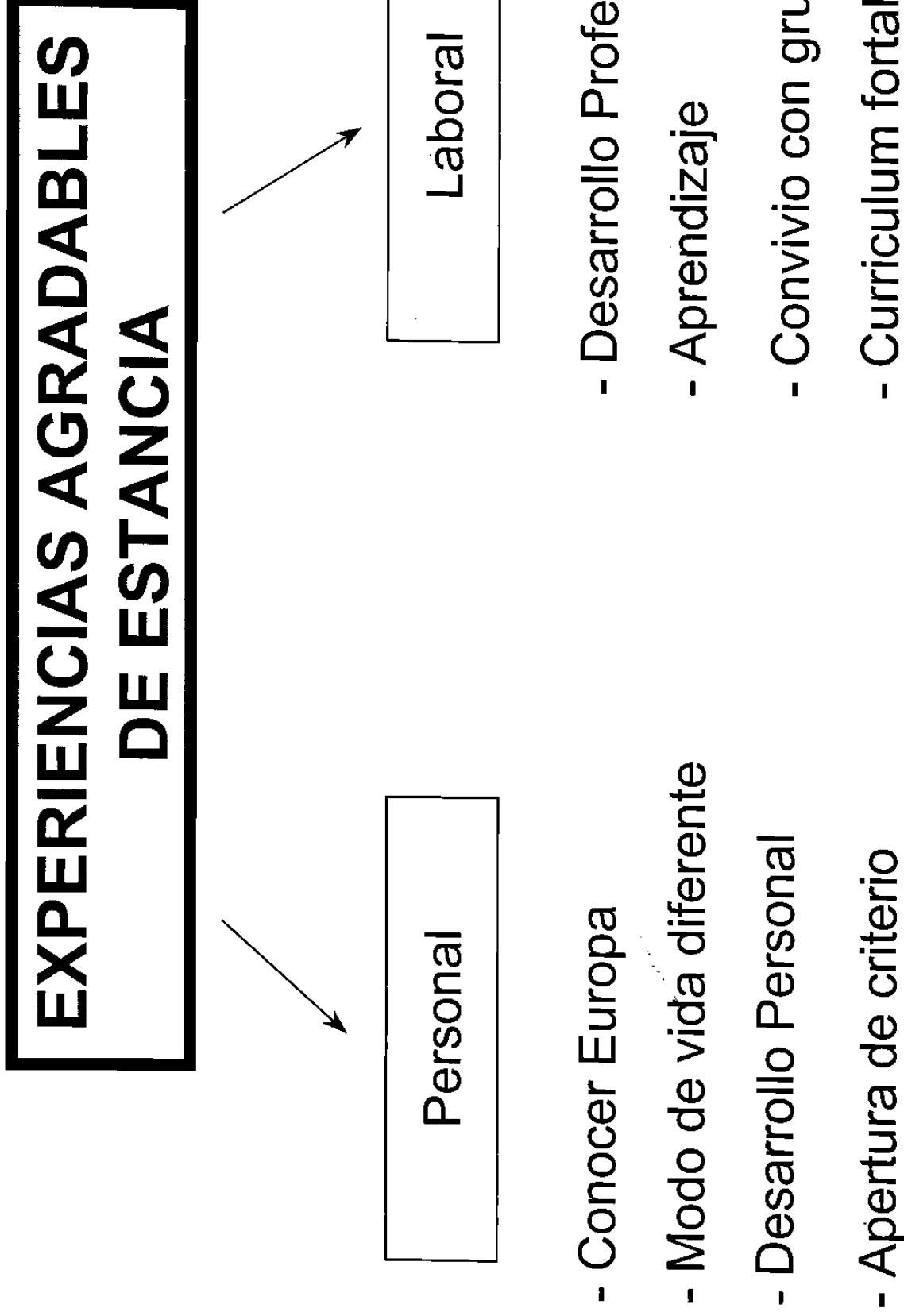


DIAGRAMA 4.3 Aspectos considerados sobre el retorno de los entrevistados a México.

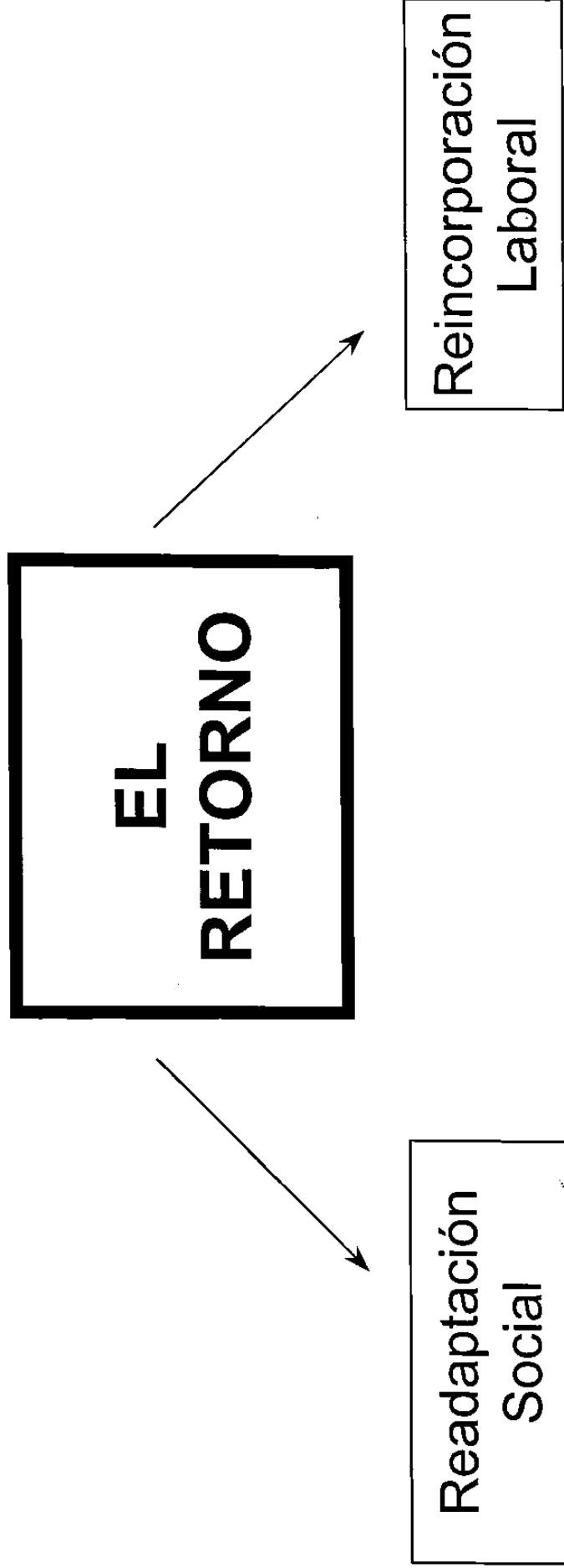
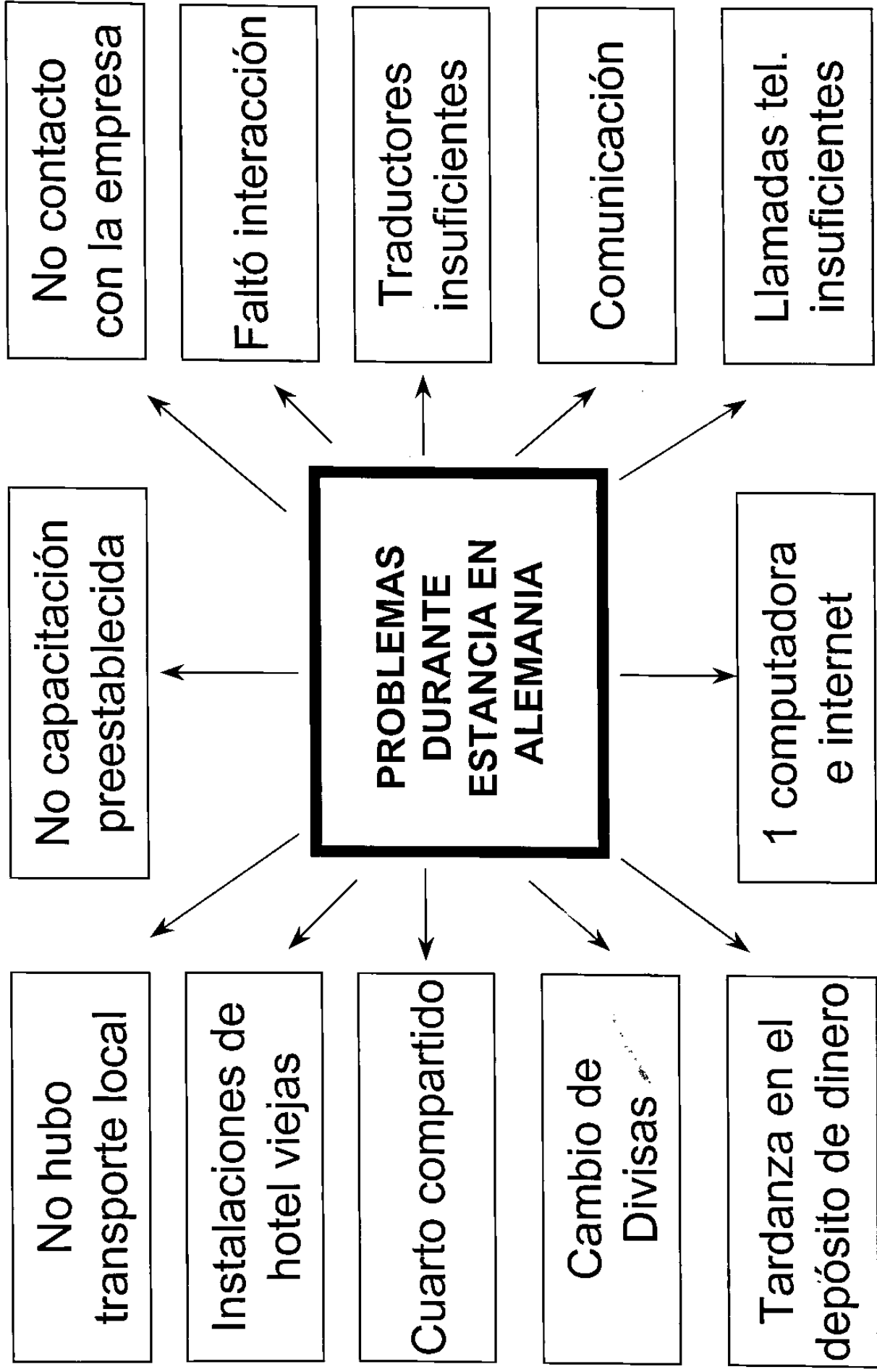


DIAGRAMA 4.4 Problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero.



RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Patricia Silva Rodríguez

Candidato para el Grado de Maestría en Psicología Laboral.

Título del Estudio: ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN- REPATRIACIÓN DE PERSONAL.

Campo de Estudio: Humanidades.

Biografía: Nacida en Allende, Nuevo León, México, el 17 de Julio de 1970, hija de Baudilio Silva Marroquín y Alicia Rodríguez Rodríguez. Casada con Víctor Arturo Corona Tapia y con una hija Jere Viviany Corona Silva.

Educación: Egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León de la Facultad de Filosofía y Letras con el Título de Licenciada de Sociología, ha estudiado dos: Diplomados en Modernización Sociocultural y Estudios de la Mujer. Así como los seminarios sobre Compromiso y Liderazgo en la Calidad y La Investigación en Educación: un enfoque cualitativo.

Experiencia Profesional: Fui Maestra en la Facultad de Filosofía y Letras, UANL y maestra a nivel de preparatoria en el Universitario de Monterrey. He colaborado en dos proyectos de investigación: "Posgrado Tecnológico en la Escuela Industrial Álvaro Obregón, U.A.N.L." y "Análisis del desarrollo de recursos humanos que participan en programas de formación profesional en el extranjero". Actualmente soy Personal Profesional No Docente y laboro en el Depto. de Asesoría Académica, de la Secretaría Académica, en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Calle Cerezo No. 115
Col. Arboledas del Virrey,
Apodaca, N.L. 66636
E-mail: pat_silva@yahoo.com,
psilva@ccr.dsi.uanl.mx

