

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"CRITERIO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS CON RESPECTO A LA  
ADAPTACIÓN LABORAL DE EXTRANJEROS RESIDENTES EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

**EDGAR ARTURO TANCHEZ RIOS**

CARNET 10594-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"CRITERIO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS CON RESPECTO A LA  
ADAPTACIÓN LABORAL DE EXTRANJEROS RESIDENTES EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**EDGAR ARTURO TANCHEZ RIOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. RUBEN ESTUARDO CEBALLOS ORTIZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Guatemala, noviembre de 2014

Señores  
Departamento de Psicología  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente


Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado: "**Criterio de profesionales de Recursos Humanos con respecto a la adaptación laboral de extranjeros residentes en Guatemala**", del estudiante **Édgar Arturo Tánchez Ríos**, carné no. **10594-10**.

En vista de ello, solicito a ustedes se sirvan programar fecha para efectuar la defensa privada de tesis correspondiente, ya que a mi criterio, el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente a la licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Deferentemente,

  
Mgtr. Rubén Estuardo Ceballos Ortiz  
Psicólogo en Recursos Humanos  
Magíster en Docencia Universitaria  
Colegiado no. 010

**Lic. R. Estuardo Ceballos Ortiz M.A.**  
**Psicólogo en Recursos Humanos**  
**Magíster en Docencia Universitaria**  
**Colegiado No. 010**



**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDGAR ARTURO TANCHEZ RIOS, Carnet 10594-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05826-2014 de fecha 25 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"CRITERIO DE PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS CON RESPECTO A LA ADAPTACIÓN LABORAL DE EXTRANJEROS RESIDENTES EN GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.



*Irene Ruiz Godoy.*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a:

### **A DIOS Y SAN JUAN BOSCO**

Por iluminar mis pasos y darme paz y tranquilidad cuando más lo necesitaba, pero sobre todo, por permitir que cumpla una meta más en mi vida.

### **A MI MADRE**

Porque sin su apoyo, su ejemplo y sus consejos no habría llegado tan lejos. Más que una madre, ha sido padre y amiga a la vez.

### **A MIS COMPAÑEROS DE CLASE**

Quienes compartieron conmigo y tienen más de algún recuerdo grato de mi persona. Yo me llevo lo mejor de ellos y agradezco a Dios haberlos puesto en mi camino, ya que sin su apoyo, su amistad y su alegría, el camino hubiera sido largo y aburrido.

### **A MI MEJOR AMIGO**

Por estar en las buenas y en las malas. Por ser aquella persona que confía y cree en mí como persona, como amigo y como futuro profesional.

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

Nunca olvidaré a aquellos que creyeron en mí desde un principio, quienes se tomaron el tiempo para felicitarme y darme palabras de ánimo durante la carrera.

# ÍNDICE

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....                      | 1   |
| <b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....       | 37  |
| 2.1. Objetivos.....                               | 38  |
| 2.1.1 Objetivo General.....                       | 38  |
| 2.1.2 Objetivos específicos.....                  | 38  |
| 2.2. Unidad de análisis.....                      | 39  |
| 2.3. Definición de unidad de análisis.....        | 39  |
| 2.3.1 Definición conceptual.....                  | 39  |
| 2.3.2 Definición operacional.....                 | 39  |
| 2.4. Alcances y límites.....                      | 39  |
| 2.5. Aporte.....                                  | 40  |
| <b>III. MÉTODO</b> .....                          | 41  |
| 3.1. Sujetos.....                                 | 41  |
| 3.2. Instrumento.....                             | 45  |
| 3.3. Procedimiento.....                           | 45  |
| 3.4. Tipo de investigación, diseño y enfoque..... | 46  |
| <b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....       | 47  |
| <b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....           | 110 |
| <b>VI. CONCLUSIONES</b> .....                     | 117 |
| <b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....                 | 119 |
| <b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....     | 121 |

## ANEXOS

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, de modalidad cualitativa, tuvo como objetivo principal conocer el criterio de profesionales de Recursos Humanos con respecto a la adaptación de personal extranjero en las empresas guatemaltecas. Para realizar el estudio se abordó a un grupo de diez profesionales de Recursos Humanos que ocupaban diferentes puestos y que habían tenido experiencia previa en el manejo de expatriaciones y relaciones laborales con personal extranjero.

En este estudio, para recabar la información necesaria, se utilizó una entrevista semi-estructurada, elaborada por el investigador, que se aplicó de forma individual a los sujetos. El instrumento fue conformado por una serie de preguntas abiertas, que abarcaron seis categorías a evaluar, basadas en el ambiente laboral de cualquier trabajador en las empresas guatemaltecas. Las categorías a evaluar fueron: integración al trabajo, diversidad cultural, comunicación interna, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y actividades de integración. Se concluyó que las cuestiones personales, culturales y familiares del expatriado pueden llegar a influir en lo laboral, es decir, en su adaptación al país y al nuevo trabajo. Para fomentar la diversidad cultural las empresas se basan en campañas de respeto a las diferencias, juntas de integración, y otras actividades que ayuden a crear un ambiente de cultura general.

Asimismo, se concluyó que la comunicación es importante durante todo el proceso, que se deben informar a los nacionales la importancia de la inclusión de personal extranjero a la empresa, de las diferencias entre las culturas y formas de trabajar para lograr su inclusión a equipos sociales y equipos de trabajo. Se determinó que no existe diferencia entre el proceso de adaptación de personal extranjero de diferente jerarquía y que la mejor forma de lograr su participación en actividades de integración de la empresa es invitarlo y respetar si quiere participar o no. Se recomendó a las empresas diseñar paquetes para expatriados en el cual se incluya a la familia. Asimismo, informar al expatriado de todos los aspectos a tener en cuenta durante el proceso de expatriación, mucha observación directa y seguimiento de su proceso de adaptación con el fin de garantizar su integración social, cultural y laboral.



## I. Introducción

Las organizaciones humanas actuales no son las mismas de ayer o anteayer, en particular, la fuerza laboral es ya muy diversa, lo cual significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas. Los administradores necesitan estar al tanto de estas tendencias y modelos diversos, y estar preparados para adaptarse a ellos. Recursos Humanos viene a tomar un papel importante para la incorporación de esa fuerza laboral ya que su enfoque se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal, puesto que las personas son el recurso central de toda organización y toda sociedad. En lo fundamental, el enfoque de recursos humanos significa que mejores personas logran mejores resultados, por lo tanto, es importante velar porque los empleados se adapten al ambiente de trabajo de la empresa.

En la actualidad, la adaptación al ambiente de trabajo viene a ser un factor muy importante para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Para Vallejo (2011), el concepto de adaptación laboral, cada vez adquiere mayor importancia si se quiere analizar resultados de la organización, la medición del clima organizacional y evaluar el rendimiento y satisfacción de los empleados. Lejos de enfocarse en las aptitudes y destrezas laborales del individuo, la adaptación al medio de trabajo implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo. Con esto, se puede definir la adaptación como un proceso de cambios y ajustes continuos. Hoy en día es común ver que muchos extranjeros han llegado a Guatemala ya sea por motivos de trabajo, estudio o por motivos familiares, viéndose en la necesidad de involucrarse con diferentes personas, aprender un nuevo idioma y adaptarse a una diferente cultura.

A la hora de integrarse a las empresas guatemaltecas resulta relevante conocer cómo Recursos Humanos ve la integración a los ambientes de trabajo del personal extranjero, tomando en cuenta diferentes aspectos tales como la diversidad cultural, sus formas de comunicación, las relaciones interpersonales que establecen, cómo se logran integrar a los equipos de trabajo y se fomenta su participación. Es por ello que el objetivo de este estudio se basa en conocer el criterio de profesionales de Recursos Humanos en cuanto a la adaptación al ambiente de trabajo de personal

extranjero. A continuación, se presenta algunos estudios nacionales que se relacionan a la presente investigación y que contribuyen a su realización:

Para principiar se mencionará a Arrecis (2006), quien realizó una investigación de tipo descriptiva que tuvo como objetivo diagnosticar la situación del personal expatriado desde el ámbito organizacional, migratorio, legal/laboral, tributario y social, así como determinar la forma en que el departamento de Recursos Humanos administra los factores relacionados con el tema. Participaron Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes Generales de empresas farmacéuticas multinacionales, así como colaboradores expatriados de cada compañía de diferentes puestos y rangos. El estudio se realizó con base en encuestas, confrontación de resultados y con la teoría. Se concluyó que los temas sociales son los que generan mayores problemas personales y familiares, mientras la mayor desventaja de estos traslados, es la falta de adaptación cultural y los problemas personales y familiares que se suscitan. En general, tanto las empresas como los expatriados se encontraron satisfechos con la manera de manejar este tipo de asignaciones tomando en cuenta las ventajas y desventajas que éstas representan. De esta conclusión, se desprendió que hace falta elaborar material guía para este tipo de asignaciones para que sea de gran utilidad para los encargados de estas gestiones. De igual manera se necesita conocer la variable motivacional para poder comprender los motivos y factores por los cuales los extranjeros residen en el país. Por lo anterior, es útil investigar diferentes autores nacionales que han realizado estudios enfocados en el tema para aportar a la misma.

Por su lado, Soto (2011) realizó una investigación cuyo objetivo fue reconocer el significado de la experiencia del personal extranjero que labora en una institución de Salud Pública. Se tomó como sujetos de estudio a cinco médicos oftalmólogos de ambos géneros entre las edades de 25 a 30 años a quienes se les aplicó una entrevista individual semi-estructurada, la cual fue diseñada para medir la experiencia personal y laboral de extranjeros. Se concluyó que la experiencia personal y laboral que viven los médicos extranjeros es bastante complicada y difícil ya que intervienen varios factores como la separación, la lejanía y la ausencia de la familia, así como, la adaptación a una cultura diferente y la adaptación a un nuevo trabajo. Es por ello que recomendó diseñar una política de expatriados donde las organizaciones puedan alinear los beneficios y necesidades del trabajador expatriado y del negocio para que la experiencia sea positiva.

Por otra parte, Palacios (2013) realizó una investigación cuyo diseño fue cuantitativo descriptivo y su objetivo fue identificar el proceso de adaptación cultural de los expatriados. La muestra la conformaron 24 colaboradores de la fundación “Un Techo Para Mi País”, entre ellos quince hombres y nueve mujeres comprendidos entre las edades de 23 a 30 años. Se utilizó un instrumento tipo escala de Likert para recopilar la información que pretendía identificar qué tan adaptados se encontraban culturalmente los colaboradores expatriados. En este estudio se concluyó que el principal factor que inquieta al expatriado en su adaptación es alejarse de su familia, lo cual perturba su nivel de adaptación familiar y personal. Lo anterior influye en su adaptación y desempeño profesional a largo plazo por la nostalgia que implica. Se recomendó crear un manual de proceso de adaptación, realizar entrevistas de realimentación cada cierto tiempo que evalúe el proceso y brinde las herramientas necesarias para hacer sentir bienvenido al colaborador dando seguimiento a los expatriados cada cierto tiempo. De igual forma, se recomendó al departamento de Recursos Humanos generar un documento con toda la información general, tanto del país como de la nueva oficina a donde se trasladará al colaborador como parte de un proceso de inducción al nuevo puesto y al país.

Asimismo, Salazar (2013) realizó una investigación de tipo cualitativa que tuvo como propósito identificar la percepción por parte de trabajadores extranjeros en cuanto a la cultura de trabajo. Participaron seis sujetos que laboran en organizaciones de tipo farmacéuticas, colegios, universidades y medios de comunicación. La investigación se condujo por medio de entrevistas semiestructuradas. Se concluyó que la cultura de trabajo se ve influenciada por la comunicación, trabajo en equipo, identificación con la empresa, valores, motivación, superación personal e identificación con el puesto. Los colaboradores en Guatemala logran identificarse con las organizaciones con el pasar del tiempo y logran aplicar los valores organizacionales que mueven y fundamentan las empresas. Los trabajadores extranjeros manifestaron la importancia de integración a la empresa desde la inducción y que se les dé a conocer la misión, visión y valores desde un inicio. Se recomendó a las organizaciones identificar los aspectos positivos y negativos de la cultura de trabajo para poder reforzarlos con los trabajadores y buscar maneras de eliminarlos o reducirlos. De igual manera, crear programas de integración a las costumbres y tradiciones guatemaltecas para el personal extranjero por medio de actividades, dinámicas de integración y casos reales para que puedan tener una mejor integración.

Finalmente, García (2013), realizó una investigación de tipo cuantitativa descriptiva que tuvo como objetivo principal conocer las motivaciones que conlleva a los profesionales expatriados a realizar el traslado profesional a otro país, las dificultades que éstos pueden presentar en la adaptación y las ventajas y desventajas que este proceso sobrelleva. En esta investigación participó una muestra de 25 personas que ocupaban un puesto de nivel alto en distintos tipos de entidades. Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario que medía cinco factores de motivación laboral; Los factores que se midieron fueron: desarrollo profesional, desarrollo económico, cambio cultural, familiar y social. Se concluyó que los factores motivacionales más importantes para considerar la expatriación son en orden de prioridad: el desarrollo profesional, el desarrollo económico y el factor familiar. Se recomendó a las empresas fomentar e informar más a los extranjeros expatriados sobre los cambios sociales que se enfrentarán al aceptar el cambio e implementar un programa de adaptación para facilitar la estadía del profesional. Asimismo, se recomendó a los profesionales permanecer con la búsqueda continua de su desarrollo profesional aceptando nuevos retos y adaptándose a nuevos cambios para su desarrollo personal y el de la compañía.

El tema de la expatriación, la adaptación al ambiente de trabajo y diversidad cultural son temas que han sido estudiados internacionalmente. Estos estudios logran aportar datos significativos a la presente investigación.

Para empezar, Carbajal (2001) realizó una investigación cualitativa de tipo comprensivo que tenía como objetivo conocer cómo los inmigrantes reproducen las condiciones de vida propias a la ilegalidad en Suiza, abordando la integración y adaptación de los inmigrantes con respecto a la sociedad de recepción y a la ilegalidad. Se utilizó como técnica metodológica la entrevista individual con mujeres que vivían en ese país en forma ilegal, tomando en consideración los siguientes criterios: mujeres latinoamericanas, inmigrantes ilegales que trabajan en el sector doméstico y en el cuidado de niños. La muestra total fue de 24 mujeres latinoamericanas de diferentes nacionalidades. Se concluyó que los inmigrantes latinoamericanos ilegales adoptan en la mayoría de los casos una actitud separatista con respecto a la sociedad de recepción. Sin embargo, puesto que existe el deseo de ser aceptadas y recibir permisos, adoptan un discurso

dominante de la sociedad de recepción para ganarse la aceptación de la población y el lugar que no tienen. La autora menciona que es importante ver el proceso de adaptación e integración de estas personas en una manera distinta, puesto que ser ilegal significa no tener existencia legal, es decir, no tener ningún tipo de derechos ni reconocimiento formal.

Por su lado, Gómez y Fernández (2005), realizaron una investigación descriptiva que tuvo como objetivo conocer las prácticas empleadas en materia de expatriación y repatriación por parte de las empresas desde la perspectiva descriptiva (inicio, desarrollo del proceso y fin de la expatriación), y conceptual (económico, eficacia empresarial, profesional, personal y familiar) en España. Utilizaron un cuestionario para las empresas y otro cuestionario para los profesionales expatriados y repatriados, así como la técnica de entrevista. Se concluyó que la gestión de la expatriación se centra básicamente en el éxito empresarial y económico, dejando los planos personal, profesional y familiar fuera del proceso de decisión. La falta de planificación previa de la trayectoria profesional de la persona seleccionada, así como la falta de ponderación de la dimensión familiar, plantean importantes problemas que impiden el éxito final del proceso. Se recomendó la creación de un “cuerpo diplomático” cuya función sea trabajar en aquellos países donde se les requiera y que asuman el desplazarse como una medida normal de la actividad internacional de la empresa. Plantean que es necesario conseguir una visión global que atienda, con coherencia, a cada una de las dimensiones que van a entrar en juego a lo largo del proceso: dimensión económica, profesional psicológica, sociocultural y familiar.

Con la misma finalidad, Ernst y Young- IESE (2011), realizaron un estudio que tenía como objetivo analizar el proceso de expatriación desde la perspectiva del expatriado utilizando un cuestionario que evaluaba seis secciones diferenciadas. Este trabajo era la actualización de un estudio previo realizado en España que ahondaba en el conocimiento del proceso, incluyendo preguntas adicionales en el cuestionario. Se tuvieron en cuenta los cuatro planos básicos del proceso: personal y familiar, profesional, empresarial y económico, así como, las fases del proceso. Se diseñó un cuestionario dirigido a los profesionales expatriados y repatriados, y se compuso de dos partes: una dirigida a los expatriados y otra en el proceso de repatriación. Se utilizaron los mismos bloques diferenciados que en el estudio anterior en el primer cuestionario, y en el segundo, se incluyeron seis preguntas adicionales con el objetivo de analizar el proceso de

repatriación de la empresa. Los cuestionarios fueron aplicados a una muestra de 451 expatriados, de los cuales 84 contestaron el segundo apartado de repatriación siendo válidas sólo 78 contestaciones. Su objetivo final era aportar luz en cada plano y en cada fase para tomar decisiones que ayudarán al empresario a gestionar con eficacia las asignaciones internacionales en su empresa. Como análisis global, se concluyó que los expatriados consideraban más importante fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión. La atractiva experiencia internacional era el principal motivo, mientras que los motivos familiares tenían mucho menos peso en la decisión. Se manifestó descontento por la falta de preocupación por parte de la empresa sobre la adaptación social y profesional del cónyuge, y que no se otorgara toda la información que se merecía a las circunstancias familiares. Según el estudio, se recomendó que exista un programa especial para expatriación y repatriación y un proceso de selección formal. Mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de Recursos Humanos, así como, establecer un sistema de seguimiento de repatriados. Además se recomendó que los expatriados recibieran orientación por parte de ejecutivos de alto nivel y otros expatriados, y que se faciliten visitas al país de origen y se aliente a los expatriados a utilizarlas para el establecimiento de contactos.

Al mismo tiempo, Castro (2011) realizó una investigación que tenía como objetivo analizar las estrategias aculturativas empleadas por un grupo de estudiantes extranjeros que habían migrado para realizar estudios universitarios en Argentina, tomando en cuenta la adaptación psicológica, sociocultural, académica, la satisfacción vital y la discriminación percibida. En esta investigación participaron estudiantes extranjeros y miembros de la cultura huésped. Se utilizaron varios instrumentos orientados a la persecución del objetivo. Se concluyó que la estrategia preferida es la integración, que trae mejores resultados adaptativos y en menor grado la de marginalización. Los que optaron por el estilo integrativo eran los migrantes, que percibían mayor satisfacción con la vida y un mejor ajuste a la vida académica en general. En cambio, aquellos que optaron por conservar los aspectos referidos a su identidad cultural y evitaban el contacto con la cultura huésped, fueron los que registraban un peor ajuste al ritmo de vida del país y se sentían más discriminados como grupo cultural. Se recomendó para futuros estudios el considerar la percepción de las estrategias aculturativas en diferentes ámbitos y estudiar la percepción de los

miembros locales con el propósito de identificar el grado de concordancia entre las actitudes y su relaciones con la adaptación psicológica y cultural resultante.

Profundizando aún más en el tema, Castro y Lupano (2013) realizaron una investigación con el objetivo de identificar predictores que permitieran la aceptación sociocultural en función de variables sociodemográficas, culturales y psicológicas de estudiantes extranjeros que realizaban estudios universitarios en Argentina. La muestra fue de tipo no probabilística de sujetos voluntarios, sin incluir extranjeros que tomaban cursos aislados o que tuvieran más de 5 años de residencia en el país. Los instrumentos que se emplearon fueron diseñados ad hoc y/o adaptados para medir las variables involucradas en el estudio. Se concluyó que no se lograban mejores niveles de adaptación por la influencia de variables sociodemográficas (edad y tiempo de residencia) y que las variables culturales y psicológicas juegan un papel central. Los resultados afirmaron que tener contacto con residentes argentinos ayuda a lograr mejorar niveles de adaptación sociocultural. Entre las variables culturales, se constató que percibir bajos niveles de discriminación y ansiedad intergrupala, predice buenos niveles de adaptación sociocultural. En cuanto a las variables psicológicas, se concluyó que el apoyo social y la satisfacción percibida contribuyen de igual manera a la adaptación sociocultural. Se recomendó realizar estudios a futuro que se focalicen en el análisis de los procesos de adaptación de extranjeros con idiomas y costumbres distantes. También recomendaron los autores recaer en el estudio de las percepciones de quienes reciben a los extranjeros y analizar su relación e influencia en la percepción de discriminación y prejuicio por parte de los inmigrantes.

Finalizando con Soria del Río (2013), en un artículo realizado en España, indicó que se debe hacer una distinción entre expatriación, la cual puede ser de carácter personal y, expatriados de empresas, donde una empresa expatria/destina por un tiempo determinado a un trabajador de su plantilla a otro país. Las condiciones en ambos casos suelen ser muy distintas tanto en lo personal, emocional, profesional y económico, pero existe algo en lo que son muy parecidas y es el proceso de adaptación psicológico de una persona a una nueva cultura. Menciona que el concepto de adaptación general es multidimensional, entendido como el grado de bienestar psicológico o de confort de una persona en relación con una diversidad de aspectos en un nuevo entorno. Por lo tanto, aplicando el concepto multidimensional a la adaptación específicamente del

expatriado, se puede indicar que se compone de tres dimensiones: Adaptación general o cultural, Adaptación social o de interacción o Adaptación laboral o de trabajo. En el artículo se evidencian los factores determinantes en la adaptación del expatriado, tales como los factores personales, familiares, organizativos y del propio trabajo. Asimismo, se evidenció el proceso de adaptación, entendido como las fases en el estado de ánimo de la persona. El anticipar estas fases reducirá el estrés, aumentará la autoestima y permitirá a la persona ser más productiva.

En conclusión, el extranjero o expatriado emprende su misión a otro país por diversas razones: voluntad propia, motivos profesionales, económicos o familiares. Sin embargo su adaptación laboral y cultural encuentra obstáculos cuando empiezan a suscitarse problemas con la familia por la ausencia y distanciamiento, así como problemas personales de adaptación que intervienen en su desempeño laboral provocando problemas de estrés, baja estima, irritación o bajos niveles de productividad. Además se suma la dificultad que pueden tener algunos de ellos en adaptarse a una nueva cultura y en establecer relaciones personales que permitan integrarse a los aspectos sociales de la cultura huésped. Los estudios dejan en claro que el departamento de Recursos Humanos juega un papel importante en la adaptación de los colaboradores extranjeros, ya que intervienen en cada uno de los procesos que conlleva la expatriación, su adaptación y satisfacción en el trabajo.

Como apoyo al presente trabajo de investigación, se darán a conocer teorías planteadas por diferentes autores, y factores que Recursos Humanos deben tomar en cuenta para lograr la adaptación del personal que labora en las empresas.

### **La Gerencia de Recursos Humanos y su rol en las organizaciones**

El rol que juegan todos los empleados en una organización es valioso y es necesario reconocer su importancia en el éxito de la organización. Por lo anterior, surge la interrogante ¿por qué la Gerencia de Recursos Humanos es importante dentro del tema en que gira esta investigación? Según Robbins et al. (2013), existen organizaciones que reconocen la importancia del rol de los trabajadores y que a la vez, promueven la participación de los gerentes en algunas actividades de



la gerencia de recursos humanos. Estos gerentes entrevistan a los candidatos a un empleo, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan el desempeño laboral de los mismos.

La gerencia de Recursos Humanos puede ser una herramienta estratégica importante y puede ayudar a establecer una ventaja competitiva sostenible para una organización. Estos autores enfatizan en que para lograr el éxito competitivo es necesario que los Gerentes cambien la forma de ver a sus empleados, trabajen con el personal y para éste, y no solo se les vea como empleados sino como socios y personas importantes dentro de la organización. Las prácticas que se generen dentro de la gerencia de Recursos Humanos pueden llegar a tener grandes frutos en el rendimiento organizacional.

Lo anterior es similar a lo que afirman Meza y Meza (2006), citando a Calzadilla, donde mencionan que “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (p.10). Recursos Humanos juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, busca el éxito de la misma el cual solo se puede obtener por medio de los colaboradores, por lo tanto, se ve involucrado directamente con las personas y es necesario que busque reclutar y contratar al mejor talento. Para retener a ese personal debe buscar su satisfacción laboral que solo se encuentra gracias a las buenas condiciones laborales que se presenten en la organización.

Hodgetts y Altman (1985), citados por las mismas autoras, mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones y, que por tal razón, en la actualidad las organizaciones ponen mayor atención a sus trabajadores. Si una empresa quiere ser competitiva y quiere alcanzar el éxito en el mercado debe contratar, retener y desarrollar al personal capacitado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas. Muchas empresas en la actualidad no le dan la importancia necesaria al recurso humano pues prefieren invertir en infraestructura, maquinaria e insumos y no en sus empleados para que estos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos con la organización.

Meza y Meza (2006), recalcan en la importancia que Recursos Humanos debe darle a la fuerza laboral, valorando a sus empleados y mejorando el clima laboral de su lugar de trabajo para que el personal se sienta motivado, satisfecho y pueda aportar grandes mejoras a la organización.

Por su parte, Alles (2011) afirma que existe una nueva fuerza laboral y las prácticas del liderazgo administrativo deben cambiar para adaptarse a las nuevas condiciones. Cuando Recursos Humanos apoya y guía el desarrollo y formación de los trabajadores, se puede esperar que exista una motivación y satisfacción laboral.

Davis y Newstrom (2003), hacen referencia a Miles (1965) al decir que el enfoque que toma el departamento de recursos humanos se entiende como una administración directiva y de control pero sobre todo se basa en el apoyo. Ayuda a que los empleados se conviertan en personas mejores y más responsables, después de lo cual intenta crear un ambiente en que puedan contribuir hasta el límite de su capacidad mejorada. Este enfoque supone que las capacidades y oportunidades ampliadas de las personas llevan directamente al mejoramiento de la efectividad operativa. La satisfacción en el trabajo también es un resultado directo cuando los empleados aprovechan al máximo sus capacidades.

Las prácticas de la psicología organizacional cambian rápidamente, por ello los profesionales de Recursos Humanos deben actualizarse y saber orientar su trabajo para beneficio de la organización y de las personas que laboran dentro de la misma. Es por ello que este departamento se considera importante dentro de cualquier organización puesto que de ellos dependerá la competitividad y éxito de la empresa al reclutar personal que sea apto para el puesto y manifieste habilidades y competencias necesarias para desempeñarse. Si los profesionales de Recursos Humanos se interesan en contratar, capacitar y desarrollar a su personal es importante que conozcan a profundidad los temas de comportamiento organizacional, la importancia de un clima organizacional estable que repercute en la adaptación de los trabajadores y a la vez, identifiquen factores positivos y negativos que puedan influenciar en las relaciones interpersonales, la comunicación y la participación activa de los empleados.

## **¿Qué es Comportamiento Organizacional?: Entendiendo el comportamiento de los empleados**

Dentro de las empresas es importante el estudio del comportamiento humano. Por tanto, se considera prudente abordar la adaptación al medio de trabajo de los colaboradores desde la perspectiva del comportamiento Organizacional y sobre la importancia de su estudio por parte de los profesionales de Recursos Humanos. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), “el comportamiento organizacional se define como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p.10). El comportamiento organizacional busca investigar de qué manera la organización influye en el comportamiento de los individuos y en lo que realizan en su lugar de trabajo tomando en cuenta diferentes aspectos. El mismo autor menciona que es importante abordar este campo con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la eficacia dentro de los lugares de trabajo.

El comportamiento organizacional parece abarcar no solamente la forma en que los trabajadores se comportan dentro de las organizaciones y su desempeño, sino también tiene relación directa con temas centrales como motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y hasta puede abarcar el estrés laboral (Robbins y Judge, 2009).

Según Alles (2011), se puede utilizar el concepto de comportamiento organizacional desde dos perspectivas: como el comportamiento del trabajador en su lugar de trabajo y la cultura organizacional que resulta de ese comportamiento, y el propio comportamiento de los trabajadores y de la empresa como un todo. Concuerda con Robbins y Judge (2009) y Davis y Newstrom (2003), en que el concepto de comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito organizacional desde su comportamiento, sus relaciones interpersonales, cómo estas personas se desenvuelven trabajando solas o grupalmente, problemas, conflictos, crecimiento y desarrollo.

Lo anterior tiene relación con lo que expresa Cole (1995), citado por Alles (2011), en que el comportamiento organizacional se enfoca en las distintas formas del comportamiento en el trabajo tanto individual como grupal incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio. Por lo anterior es necesario que el administrador de hoy pueda manejar el concepto de comportamiento organizacional, pueda aplicarlo y pueda adaptarse a los cambios que se manejan actualmente en las organizaciones para que la organización funcione mejor.

Por su lado, Davis y Newstrom (2003) afirman también que el comportamiento organizacional ayuda a visualizar y administrar a las organizaciones como sistemas enteros. Autores como Robbins y Judge (2009), y Davis y Newstrom (2003), coinciden que el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

En la consecución de los objetivos de la empresa existe una interacción de tres de las cuatro fuerzas. Las personas que trabajan en una organización requieren algún tipo de estructura de relaciones formales y aprovechar la tecnología para la realización de su trabajo. A la vez, todos estos elementos reciben influencia del entorno e influyen en él, por lo que todas las fuerzas al unirse influyen en el comportamiento.

Robbins et al. (2013), consideran que el comportamiento organizacional proporciona a los gerentes la comprensión de aspectos importantes. Utilizan la analogía de un iceberg para dar a entender cómo el comportamiento organizacional puede ser visible a partir de las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadenas de mando de una organización. Sin embargo hay una parte no visible, que contiene elementos que los Gerentes de Recursos humanos deben entender pues son elementos que influyen de igual forma en la manera de trabajar de los empleados.

Los mismos autores mencionan el enfoque del comportamiento organizacional y dicen que este se centra en tres áreas principales:

- ✓ Comportamiento individual: actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación.
- ✓ Comportamiento grupal: normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.
- ✓ Aspectos organizacionales: estructura, cultural y políticas, así como prácticas de recursos humanos.

Asimismo, afirman que no se puede comprender el comportamiento de un grupo de empleados por las acciones de estos trabajadores por individual porque los individuos que están en un ambiente grupal se comportan diferente que cuando se encuentran solos. Dejan visto que el éxito de un gerente depende de lograr que las cosas se hagan a través de las personas. Concuerdan con lo que mencionan Davis y Newstrom (2003), en que existen tres objetivos del Comportamiento Organizacional, a lo que ellos añaden uno adicional:

- ✓ Describir: cómo se comportan las personas en condiciones distintas
- ✓ Entender: por qué las personas se comportan como lo hacen
- ✓ Predecir: el comportamiento futuro de los empleados
- ✓ Controlar y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo

Existe la necesidad de realizar cada uno de estos objetivos para mejorar la administración del comportamiento humano, pero cabe resaltar que ésta es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos y no para privar de libertad o derechos. El fin último es conseguir resultados de rendimiento, tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de las habilidades, trabajo en equipo y la productividad de los empleados. Esto concuerda con lo que menciona Alles (2011), cuando hace una relación entre desarrollo organizacional y comportamiento organizacional. Según la autora los principales objetivos que busca el comportamiento organizacional son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia junto con la necesaria adaptación a un mundo cada día más competitivo y a la nueva tecnología.

Existen algunos aspectos que, según Alles (2011), se deben tener en consideración para comprender a profundidad en qué consiste el comportamiento:

- Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo
- Percepción, donde cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo ya sea por cuestiones de personalidad, necesidades, experiencias e incluso su origen social.
- La persona es un todo
- Motivación en el comportamiento
- Pertenecer
- Deseo de reconocimiento y valoración

Robbins et al. (2013), mencionan a la vez seis comportamientos importantes:

1. Productividad de los empleados: medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia.
2. Ausentismo: no presentarse a trabajar.
3. Rotación: el retiro voluntario e involuntario que realizan los trabajadores en las organizaciones.
4. Comportamiento de ciudadanía organizacional: comportamiento discrecional que fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.
5. Satisfacción en el trabajo: actitud general de un empleado hacia su trabajo.
6. El mal comportamiento en el lugar de trabajo: es intencional del empleado y es dañino para la organización y para las personas que laboran en ella. Se presenta de cuatro maneras: perversión, agresión, comportamiento antisocial y violencia.

Resulta interesante mencionar que aunque la satisfacción es más una actitud que un comportamiento, si los empleados se encuentran satisfechos es probable que se presenten a trabajar, tengan buenos niveles de desempeño y permanezcan laborando dentro de la organización. Hacen énfasis en que si se quiere predecir y explicar el comportamiento de los empleados se debe por empezar a estudiar sus actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje.

A esto hay que sumarle que sin un ambiente agradable de trabajo los empleados no se sentirán satisfechos.

Debido a lo anterior, es conveniente definir la variable de esta investigación.

### **Ambiente de trabajo y su influencia**

Según Reyes (2012), citando a Glinka (2007), el ambiente de trabajo “es el medio dentro del cual se establecen relaciones personales, en donde se desenvuelve la dinámica habitual de una organización provocando un impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad” (p.34). El ambiente laboral se puede definir entonces como el medio donde interactúa el colaborador y se desenvuelve dentro de la empresa.

Por otro lado, Iturraspe (1999) citado por Cúellar (2012), menciona que el ambiente de trabajo puede ser un aspecto físico (infraestructura, distribución de espacios, etc.) que involucra circunstancias socioculturales y emocionales que rodean al trabajador dentro del lugar de trabajo. La autora menciona algunos aspectos que pueden condicionar el ambiente laboral como lo son el ritmo de trabajo, condiciones ambientales físicas, adaptación al puesto de trabajo, disciplina laboral, sistema jerárquico, riesgos físicos, servicios sociales, capacitación, aspectos socioculturales, autoritarismo, comunicación, represión, participación y personalidades en los compañeros. También cita a Chiavenato (2007), en cuanto a aspectos que deben tomarse en cuenta para crear un buen ambiente de trabajo, los cuales son:

- **Credibilidad:** es la confianza que los trabajadores depositan en los líderes y donde se involucra la comunicación interna, ética, resolución de conflictos, justicia y equidad.
- **Respeto:** el trato a las personas, el valor que se le da a la persona aun cuando existen diferencias y limitaciones en su desempeño.
- **Imparcialidad:** justicia en cuanto al proceso de promoción o ascenso hacia uno o varios trabajadores sin que exista favoritismo o preferencia ya sea por género, edad, fisonomía, religión o política.

- Orgullo: el placer por el trabajo que se hace, el sentirse satisfecho con su trabajo y digno de pertenecer a una determinada organización.
- Camaradería: lo cual consiste en la convivencia agradable y saludable entre los trabajadores. Involucra las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y el espíritu de trabajo en equipo.

Zárate (2012) hace referencia a Whittaker (1996), mencionando que el ambiente laboral es un factor fundamental en todas las organizaciones. Las opiniones que los trabajadores tienen acerca del ambiente de trabajo donde se desenvuelven pueden ayudar a diseñar programas que ayuden a crear un mejor ámbito laboral. Asimismo, menciona algunas características que deben tomarse en cuenta para implementar cambios que ayuden a reforzar el ambiente de trabajo de la organización:

- Ambiente físico: incluye el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, iluminación, equipo y mobiliario.
- Características estructurales: tamaño de la organización, estilo de dirección.
- Ambiente social: relaciones con los compañeros, conflictos laborales entre colaboradores, comunicación.
- Personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, habilidades.
- Variables propias del comportamiento organizacional como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.
- Clima organizacional.

Por motivos de investigación, se pretende ahondar en el tema de clima organizacional.

### **Clima Organizacional: La importancia de un ambiente de trabajo agradable para el colaborador**

Las empresas buscan dedicarse a ser cada vez mejores logrando satisfacer las necesidades de los clientes por medio de sus productos, abarcando mercados internacionales y ofreciendo un buen servicio al cliente. Para ello las empresas recurren a todos los medios disponibles que permitan el



cumplimiento de sus objetivos, incluyendo a los trabajadores. Como se mencionó anteriormente, es importante tomar en cuenta que si la empresa quiere llegar a cumplir sus objetivos y metas necesita contar con el personal adecuado. De igual forma viene a ser importante que los empleados puedan adaptarse al clima laboral que maneja la empresa para que de esta forma puedan sentirse cómodos al realizar su trabajo y reaccionar de una forma adecuada a los acontecimientos que suceden en su entorno.

Según Rosseau (1998), citado por Palomino, Espinoza y Aguilar (2013), en su forma más básica el clima organizacional es la descripción del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los trabajadores.

Chiang, Salazar y Nuñez (2007), citados por Patlán, Martínez y Hernández (2012), determinan que el clima organizacional consiste en características de la organización que resultan de las percepciones de los trabajadores, de esquemas cognoscitivos y percepciones globales. Resaltan a la vez que éste se mide a partir de percepciones que serán de tipo descriptivas. Los autores mencionan que el clima organizacional se asocia a variables de resultados tanto a nivel individual, grupal y organizacional. Abarcan de igual forma que el comportamiento organizacional la rotación, desempeño individual y satisfacción en el trabajo.

Lo anterior concuerda con lo expuesto por Palomino et al. (2013), quienes hacen referencia nuevamente a Rosseau (1998) mencionando que el clima organizacional es un concepto libre de contenido que representa esas percepciones del entorno de trabajo próximo que incluye la organización de los procesos de toma de decisiones, políticas, procedimientos y relaciones interpersonales. La percepción de clima organizacional se deriva a través de interacciones sociales con los otros.

Por su parte, Rosseau (1998) coincide con Whittaker (1996), citado por Zárate (2012), cuando menciona que las dimensiones del clima laboral son determinantes conductuales y surgen de la interacción social. Reflejan a la vez la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización o bien, el clima laboral. Estas dimensiones permiten un análisis de las

organizaciones y la forma de interactuar al interior de ella. Zárate distingue los espacios de interacción externa e interna de las organizaciones de la siguiente manera:

- Externas: interacción de la organización en conjunto con otras organizaciones.
- Internas: se conforma por la interacción de los miembros entre sí, por la naturaleza de la investigación.

A medida que los trabajadores se interesan y comprometen con su trabajo se crea la primera dimensión, la cual viene a ser la de relaciones humanas. Ésta incluya a la vez el apoyo que reciben de la empresa y la manera en que motivan a los trabajadores a apoyarse a unos con otros. También puede relacionarse con los valores que poseen algunos trabajadores y que son compartidos con los demás.

La autora divide la dimensión interna en las siguientes características:

- Implicaciones: grado en que los trabajadores se preocupan por sus actividades y se comprometen con ellas.
- Cohesión: la dinámica que existe cuando los trabajadores colaboran entre sí y mantienen buenas relaciones interpersonales.
- Apoyo: la manera en que los jefes ayudan y motivan al personal.
- Autorrealización: evalúa el nivel en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y se propicia la toma de decisiones. También se relaciona con la importancia que se da a la planificación, eficiencia y terminación de las tareas, además del grado en que la presión del trabajo domina el ambiente laboral.

Relacionado con lo expuesto por Chiavenato anteriormente, Reyes (2001) hace referencia a las funciones del clima organizacional y menciona las siguientes:

- a. Desvinculación: la función del clima organizacional será lograr que los trabajadores se comprometan con lo que realizan en su trabajo.

- b. Obstaculización: la función de lograr que las tareas que se consideran inútiles se vuelvan útiles para aquellos trabajadores que se sienten agobiados con su trabajo.
- c. Esprit: se orienta al espíritu de trabajo y se pretende que los trabajadores sientan que sus necesidades sociales están siendo atendidas, al mismo tiempo que disfruten del sentimiento de la tarea cumplida.
- d. Intimidad: su función será lograr que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. No está orientada a la realización de las tareas sino a la satisfacción de necesidades sociales.
- e. Énfasis en la producción: comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- f. Empuje: comportamiento administrativo que se caracteriza por los esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar.
- g. Consideración: inclinación a tratar a los trabajadores como seres humanos.
- h. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo. Se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- i. Responsabilidad: vista como el sentimiento de ser cada uno su propio jefe, de tomar sus propias decisiones.
- j. Recompensa: el sentimiento de que se recompensa por hacer bien un trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo y no en sanciones o castigos para el trabajador.
- k. Riesgo: sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- l. Cordialidad: sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- m. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo. Se orienta al apoyo mutuo desde niveles altos, medios o bajos.
- n. Normas: importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño.
- o. Conflicto: énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Monterde y Bustamante (2014) mencionan que para toda empresa es importante un buen clima laboral ya que de ese proceso dependerá el éxito de la misma. La empresa debe reunir condiciones de trabajo eficientes ya sean físicas, sociales, culturales y económicas para que los

trabajadores se desempeñen y desarrollen adecuadamente. Por tanto, el clima laboral debe ser acorde a las necesidades de los empleados y empleadores. Los autores mencionan algunos aspectos importantes para el buen ambiente laboral y estos son: remuneración, compañerismo, liderazgo, espacio de trabajo con herramientas necesarias para el desempeño de las labores, así como la confianza, libertad de expresión y creación de la mejora continua y discontinua.

Esto hace concordancia con Patlán et al. (2012) cuando refieren a Sohi (1999), en que se requiere de un clima motivador que provoque que los colaboradores logren sus objetivos individuales y organizacionales además de que se sientan satisfechos en el trabajo. Sin embargo esto requiere de la identificación de los factores que pueden incidir positiva o negativamente en la satisfacción de los trabajadores. Por lo anterior expuesto, queda claro que es indispensable que Recursos Humanos conozca acerca del comportamiento organizacional y establezca un clima organizacional digno para los colaboradores de la organización. Tales herramientas ayudarán a la consecución de los criterios de evaluación que se toman en cuenta en la presente investigación:

- a. Integración al ambiente de trabajo
- b. Comunicación
- c. Relaciones interpersonales
- d. Trabajo en equipo
- e. Actividades de integración
- f. Diversidad cultural

### **Adaptación laboral: El resultado de un ambiente digno de trabajo**

Poniendo énfasis en la adaptación laboral, el concepto implica que los colaboradores se adapten a la organización, a sus tareas, funciones y al ambiente de trabajo. Puede definirse como “un proceso de cambios y ajustes continuos” (Vallejo, 2011:171), asumiendo que las personas sean flexibles y sepan aceptar dichos cambios. Esto concuerda con lo que dice Dubos (1995), citado por Cúellar (2012), quien define la adaptación como aquella capacidad del hombre de acoplarse a ambientes diversos. Durante toda la vida las personas deben adaptarse a los cambios físicos, emocionales y conductuales que suceden a su alrededor. Esto queda en manifiesto con lo que dice

Castro (2011), al referirse que aquellos que conservan su cultura e integran aspectos de culturas diferentes a la suya tendrán mayores posibilidades de adaptación social, por lo tanto se estará acoplado a ambientes diversos sin problemas.

Por otra parte, Cúellar también cita a Roosevelt (1995), quien refiere que las mujeres tienen cierta ventaja sobre los hombres en el proceso de adaptación puesto que se han visto obligadas a adaptarse a diferentes circunstancias que se les presenta en la vida, viéndose en la necesidad de desprenderse de sus propios intereses y centrándose en los intereses de los demás. Los hombres por su parte, crecen con el afán de dominar las fuerzas de la naturaleza e intentan que el medio ambiente se adapte a ellos y no viceversa. También Castro y Lupano (2013) hacen mención a esto cuando refieren a Basabe, Zlobina y Paez (2004), en los resultados de investigaciones desarrolladas donde las mujeres obtienen niveles más altos de ajuste en relación a la adaptación práctica y de costumbres. Sin embargo, Ataca y Berry (2002), señalados por los mismos autores, demuestran que una investigación realizada con inmigrantes turcos en Canadá dio resultados donde las mujeres portaban niveles de adaptación sociocultural menores que los varones.

Cúellar (2012) cuando refiere a Robbins (2004), enfatiza que las características propias de las personas, como se mencionó anteriormente en el tema de comportamiento organizacional, son las que permiten que estas se adecuen a las diferentes situaciones ambientales y condiciones laborales. Las habilidades intelectuales y de interacción son las responsables de la adecuada incorporación del individuo a todo ambiente. También se debe tomar importancia a las actitudes que harán que los colaboradores puedan desarrollar sus labores y crecimiento dentro de la organización.

Por su lado Vallejo (2011), hace referencia al “estado de adaptación” el cual sucede cuando los seres humanos, que viven en constante cambio, deben adaptarse a los acontecimientos que suceden y a situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener así un equilibrio emocional. Estas necesidades fueron también expuestas por Cúellar (2012), quien haciendo referencia a Papalia, Wendkos y Duskin (2005), fue Maslow quien se encargó de estudiarlas y realizar una teoría sobre las necesidades conforme a la satisfacción que el ser humano va adquiriendo:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de pertenecer a un grupo social
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

Vallejo (2011) afirma que la administración debe comprender la adaptación o desadaptación de las personas pues el hecho de que los colaboradores se vean imposibilitados de satisfacer las necesidades superiores puede ocasionar problemas de adaptación. Hace la aclaración que el proceso de adaptación depende de la persona y del momento pero que esta corresponde a una buena salud mental, que no es más que el sentirse bien consigo mismo con respecto a los demás y ser capaz de hacer frente a la vida. Por otro lado, la resistencia al cambio es otro obstáculo que influye en la adaptación de los colaboradores.

Según Cortese (2010), citado por Vallejo (2011), quien coincide con Robbins y Judge (2009), existen tres niveles que pueden definir sus causas:

- a. Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades, identificación con la situación actual y protección de privilegios.
- b. Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
- c. Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

A su vez, Cortese (2010) identifica cuatro etapas en el proceso de resistencia al cambio:

1. Negación o impacto inicial: el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad y se le dificulta dominar la nueva situación por lo que prefiere quedarse en el pasado.

2. Defensa: el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar. El autor comenta que puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y así llegar a la etapa de aceptación.
3. Aceptación: las respuestas se perciben ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio. Comienza por buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
4. Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida.

La única diferencia que existe entre lo que cita Robbins y Judge (2009) y lo que cita Cortese (2010), recae en que los primeros consideran a los tres niveles las fuentes de la resistencia y las dividen en individuales y organizacionales. Aclaran que en ocasiones éstas se entremezclan. A la vez citan seis tácticas para que los agentes de cambio manejen la resistencia al cambio:

- ✓ Educación y comunicación: se comunican las razones del cambio, por lo que se educa al trabajador para evitar que se produzca esa resistencia que es producto de la desinformación. Se trata de establecer una comunicación que permita informarle y mantener una buena relación.
- ✓ Participación: el autor expone que si se da la opción a los trabajadores de participar en el proceso de cambio es factible que ellos contribuyan y no se opongan. Con esto se ganara su compromiso y aumentará la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, cabe la posibilidad de que la solución sea mala y exista un gran consumo de tiempo.
- ✓ Obtener apoyo y compromiso: ofrecer apoyo para superar la resistencia. Si el miedo y angustia es grave, se debe optar por asesoramiento y terapia, capacitación en nuevas destrezas o aptitudes o vacaciones breves pagadas.
- ✓ Implementar los cambios con justicia: hacer que los empleados vean el cambio positivamente, minimizando el impacto negativo del cambio asegurando que éste será implementado con justicia.
- ✓ Manipulación y cooptación: se intenta torcer y distorsionar los hechos para hacerlos más atractivos, una influencia encubierta. Por su parte, la cooptación se trata de comprar a los

cabecillas de los focos de resistencia dándoles un papel importante en la decisión del cambio.

- ✓ Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: se menciona que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad. Algunas personas tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Estas personas están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, corren riesgos y son flexibles en cuanto a comportamiento.
- ✓ Coerción: por último, se encuentra la aplicación directa de amenazas o fuerza sobre quienes se resisten.

Cada una de estas tácticas tiene sus pros y sus contras. Dependerá del agente de cambio la táctica que desee implementar para lograr disminuir esa resistencia en los trabajadores.

Vallejo (2011) afirma con lo que expone Meyer (1997), que el compromiso con la organización refleja la relación del empleado con la misma y tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Meyer concuerda con Robbins et al. (2013), al afirmar que es probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización más que los empleados no comprometidos. Teniendo en cuenta lo anterior podemos deducir que si la empresa cuenta con un agradable clima organizacional se podrá facilitar el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral pues hará que los empleados se sientan satisfechos, identificados y felices con su trabajo.

Vallejo (2011) menciona que generalmente los problemas de adaptación laboral se originan en el momento de reclutamiento y selección al igual que en el proceso de inducción, y es debido a que los reclutadores se enfocan más en competencias mas no evalúan las condiciones de la organización donde el trabajador se encontrará realizando su trabajo, las características de quien será su jefe, compañeros de trabajo, objetivos, metas, aspiraciones y motivaciones extrínsecas como intrínsecas. El proceso de inducción solo se limita a la organización y a la inducción al cargo.



Haciendo relación con el comportamiento organizacional, es frecuente que se dé la rotación y deserción en las organizaciones pero esto no es debido a que el personal no cuente con las habilidades, aptitudes o competencias requeridas para desempeñarse en el puesto sino por la dificultad de adaptarse a las condiciones de trabajo, a la organización, al puesto, a las malas relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo, lo cual influye en la productividad, calidad y rentabilidad de la organización. Si las condiciones de trabajo son inapropiadas pueden causar estrés laboral, trastornos comportamentales, y otros inconvenientes que afectarán la satisfacción y rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto es importante que los trabajadores puedan empezar por adaptarse al medio ambiente del trabajo, a las características de la tarea y las características de la organización.

Es aquí donde es necesario plantearse: ¿de qué manera se logra la integración a los ambientes de trabajo de los colaboradores extranjeros? Para responder la interrogante es necesario hacer una distinción entre extranjeros que residen en Guatemala ya sea por motivos de estudio, por asuntos familiares y/o económicos y personas que emigran por motivos de trabajo quienes son enviados por empresas a desempeñar puestos en otro país. Esto también lo afirman Davis y Newstrom (2003), que en algunos casos los nuevos empleados son ciudadanos del país de origen de la organización donde están sus oficinas centrales; pero también podrían ser ciudadanos de un tercer país.

En todo caso, estas personas son consideradas expatriadas; los primeros, tal como lo plantea Soria del Río (2013), residen en el país por motivos personales y se ven en la obligación de adaptarse a la cultura residente, a los grupos sociales y adaptarse psicológicamente, así como, aprender un nuevo idioma para el caso de extranjeros que manejan un idioma distinto al de origen. Por otra parte también se encuentran aquellas personas que son expatriadas por motivos profesionales, donde una empresa expatria/destina por un tiempo determinado a un trabajador de su plantilla a otro país. Es necesario entonces definir el concepto de expatriación.

## **¿Qué es expatriación?: Características, tipos y etapas del proceso**

Según Pin (1999), citado por Soto (2011), los expatriados son aquellas personas que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar su vida personal, familiar y social para después regresar a su país de origen. Por lo tanto, el concepto de expatriado se entiende como aquellas personas que emigran hacia otro país por motivos de superación profesional por un tiempo indefinido y que luego retornan a su país de origen.

Un trabajador que tiene contacto de forma temporal o permanente en un país y cultura distinta puede ser definido como expatriado. Soria del Río (2013), también señala el sentido que la legislación española le da al concepto de expatriado donde viene a ser aquel trabajador que presta sus servicios fuera del país durante un periodo determinado sin que por ello se considere desplazado o trasladado. Por lo tanto cualquier persona que se encuentre dentro de un país fuera del de origen se considerara expatriada a menos que el empleador opte por pedirle que se quede; hasta ese momento se considerara desplazado o trasladado. También se considera expatriado cuando el trabajador ha sobrepasado el tiempo límite autorizado.

Esto concuerda con lo que según Espinoza (2009), citado por García (2013), quien cita a Bonache y Cabrera (2002), define como expatriado. Los expatriados son empleados de empresas multinacionales que son destinados, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por tiempo determinado.

Soto (2011) afirma que los trabajadores para ser considerados expatriados deben reunir dos características:

1. Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar determinada actividad profesional.
2. Que el traslado se prolongue por un periodo de tiempo suficientemente largo que afecte su ámbito social o familiar.

A la vez cita a Novoa (2007), que habla acerca de cuatro tipos de expatriados:

1. Aventurero: pretende adquirir conocimientos, experiencia y un impacto en la carrera a largo plazo.
2. Gerente ambicioso: carrera acelerada y una recompensa al regreso.
3. Trabajador especializado: relacionar sus conocimientos con su puesto y un impacto en su vida personal.
4. Ejecutivo experimentado: desafío del puesto y un estatus al reintegrarse.

Por su parte, Espinoza (2009), citado por Palacios (2013), habla acerca de cuatro razones más frecuentes por las cuales se da la expatriación:

1. La dirección y control de las operaciones de nuevas adquisiciones o funciones.
2. El intercambio del saber-cómo, en aspectos tecnológicos en cuanto a producción o actividad y la transmisión de conocimientos organizacionales y de gestión entre profesionales de ambos países.
3. El desarrollo de carrera profesional de directivos o pre directivos.
4. La formación de profesionales con capacidades para asignaciones internacionales a los que se les capacita para direcciones futuras.

Gómez (2006), citado a la vez por Palacios, también expone razones por las cuales las empresas utilizan la expatriación:

- ✓ Cuando el país anfitrión no cuenta con personal capacitado, es decir, con la formación y cualificación requeridas.
- ✓ Como mecanismo de control de los intereses de la empresa matriz, como sintonía entre la cultura y sus valores.
- ✓ Para conseguir una visión global, estrategia común y una misma concepción del negocio.

Soria del Río (2013) concuerda con Chow y Molina (2004), quienes son referidos por García (2013), así como con Soto (2011), cuando mencionan las etapas por las que un expatriado tiene que pasar cuando es asignado a trabajar en otro país, estas son:

- ✓ Fase previa e inicio: se incluyen diversas políticas y prácticas como selección, comunicación, asesoramiento, retribución que conforman la propuesta y que sirven como base para que el trabajador acepte o no el proceso de expatriación.
- ✓ Fase de desarrollo: una vez aceptada la propuesta, y ya en el país anfitrión, se analizan aspectos relacionados a la adaptación, el cumplimiento de expectativas personales, desarrollo profesional y reconocimiento de la empresa.
- ✓ Fase de repatriación: se estudia la readaptación del expatriado a su país de origen, el reajuste profesional en términos de puesto de trabajo, retribución, promoción y comunicación.

La autora Soria del Río (2013) afirma que la gestión de expatriado viene a ser en la actualidad uno de los mayores retos de las organizaciones, principalmente en procesos de internacionalización. Es importante hacer notar que aunque la expatriación de parte de las empresas resulta ser una experiencia profesional única para los empleados, también hay que considerar que no es fácil la adaptabilidad del trabajador y su familia al país de destino, el reto a involucrarse a una nueva cultura y labores distintas.

### **La importancia de la adaptación de los expatriados**

Queda claro que la adaptación es un factor clave para el rendimiento y satisfacción de los empleados, pero sobre todo, es fundamental para que se cumpla con éxito la asignación internacional recomendada por parte de los expatriados. Según Black, Mendenhall y Oddou (1991), citados por Arizkuren, Francke y Baniandrés (s/f), la adaptación del expatriado se compone de tres dimensiones:

- ✓ Adaptación general o cultural: la comodidad asociada con diversos factores tales como condiciones de vida, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades y servicios de salud en el país de destino.
- ✓ Adaptación social o de interacción: asociado con interacciones dentro y fuera del trabajo con los nacionales del país de destino.
- ✓ Adaptación laboral o de trabajo: asociado con roles y tareas de la asignación.

Asimismo, citan factores que facilitan la adaptación del expatriado:

1. Factores personales: características generales (género, edad, nacionalidad, estado civil), fluidez del idioma, comunicación intercultural y la distancia cultural.
2. Factores familiares: demanda parental, cohesión familiar.
3. Factores organizativos: paquete retributivo, apoyo en la empresa, formación cultural.
4. Factores del propio trabajo: inducción al trabajo, claridad del rol.

Todos estos factores pueden influir positiva o negativamente en la adaptación del expatriado, sin embargo, si se manejan de forma adecuada pueden facilitar el proceso. Según los autores, en cuanto a las características generales, existen estudios que sostienen que conforme aumenta la edad, la adaptación laboral, social y general es mejor pues estos cuentan con el conocimiento, experiencia y otra serie de características que permiten que se adapten rápidamente. También exponen que si la nacionalidad del expatriado es similar a la de los colegas en el país de destino, esto provocara que exista una mejor adaptación.

Por otra parte, el dominio del idioma del país destino también facilitará el proceso de adaptación pues permitirá acceder a grupos de apoyo social. Los mismos autores hacen referencia a Andreason (2003), cuando mencionan características de la competencia de comunicación intercultural:

- Voluntad de comunicarse con la gente de la cultura local.
- Experiencia en el establecimiento de vínculos sociales con residentes locales.
- Flexibilidad cultural, disposición y buena voluntad para experimentar diferentes costumbres.
- Orientación cosmopolita, que no es más que la mentalidad intuitiva para entender que las normas culturales tienen significado y valor para aquellos que las ponen en práctica y estilo de negociación colaborativo.

Mendenhall y Oddou (1985), citados por Palacios (2013), también proponen un modelo que contempla tres elementos claves para formar una adecuada adaptación:

- Métodos de formación
- Rigor del entrenamiento (bajo, medio o alto)
- Duración del programa en función al grado de interacción y distancia cultural en el país destino

A esto, Soria del Río (2013) suma fases en el estado de ánimo de la persona que irá a vivir a otro país y aclara que estas reducirán el estrés, aumentará la autoestima y permitirá a la persona ser más productiva:

- Fase I: entusiasmo, conocida como “fase turista” donde la persona está descubriendo el país y todo es nuevo y fascinante. Corresponde al primer mes.
- Fase II: pérdida y ansiedad, momento en que se extraña a la familia y amigos, así como actividades y aspectos importantes del país de origen. La autora menciona que las personas pueden crear confusión acerca de cómo relacionarse con las personas y pueden producir una sensación de aislamiento aunque aprendan el idioma del país anfitrión, pues sienten que su capacidad de comunicación no es tan avanzada como para permitir una mejor interacción a nivel personal o profesional. Debido a ello, durante esta fase, se puede observar que algunas personas pueden sentirse desanimadas, ansiosas, nostálgicas, solitarias, inmotivadas o negativas respecto a sus programas.
- Fase III: recuperación, si se logra manejar bien la fase II y se logra controlar el estrés y lo que pueda causar los sentimientos negativos, así como, exista un entendimiento de las diferencias culturales por parte de estas personas, estas pueden llegar a recuperar su interés por el nuevo ambiente.
- Fase IV: adaptación y aceptación, en esta fase, las personas se concentran más en las ganancias que han podido obtener gracias a sus nuevas experiencias que en la pérdida de lo que les resulta familiar. Se dan cuenta que están ampliando su entendimiento respecto a sí mismos y respecto a su propia cultura. Su satisfacción y autoestima continúa creciendo.

## **Comportamiento organizacional transcultural**

Davis y Newstrom (2003) hacen referencia a factores que afectan las operaciones multinacionales y que se deben tener en cuenta pues repercuten de igual forma en el comportamiento organizacional internacional:

- Condiciones sociales
- Condiciones legales
- Condiciones éticas
- Condiciones políticas
- Condiciones económicas

Además exponen que existen diferencias individuales considerables de una nación a otra pero también existen similitudes. Mencionan que así como los residentes de cada país tienen sus preferencias en cuanto a vestimenta, alimentos, actividades recreativas y vivienda, en lo referente al comportamiento organizacional, también existen contrastes importantes entre las culturas respecto de actitudes, valores y creencias de los empleados que influyen en su manera de actuar en el trabajo.

Los mismos autores hacen referencia a las diferencias individuales, y citan las siguientes:

- Individualismo/colectivismo: se refiere a la diferencia entre personas que tienden a acentuar los derechos y libertades individuales, así como le dan valor a la carrera y recompensa individual (individualismo), y otras que se centran en la armonía de grupo y de valores entre los miembros de la sociedad.
- Distancia del poder: referente a la creencia de que existen derechos poderosos y legítimos de toma de decisiones que separan a los administradores de los empleados.
- Elusión en la incertidumbre: prefieren no sentir ambigüedad en el trabajo, valoran la claridad y sienten bien recibir instrucciones específicas de sus superiores.

- Masculinidad-feminidad: las sociedades masculinas valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza; la femenina se centra en las relaciones entre personas, preocupación por los demás y el logro de equilibrio entre familia y el trabajo.
- Orientación en el tiempo: culturas que les importa más la preparación para el futuro, ahorros y persistencia. Otras culturas conceden valor al pasado y se acentúa el presente, respetando las tradiciones y la necesidad de cumplir obligaciones sociales históricas.

Es importante que los profesionales sepan acerca de sus propias características culturales, busquen detalles de las culturas de otros países y aprendan a usar la cultura local para su provecho. Señalan los autores que no es adecuado estereotipar a las personas puesto que evitar problemas de aculturación puede beneficiar las asignaciones de trabajo en otros países.

### **Fuerza laboral internacional**

Al hablar de multiculturalismo, Davis y Newstrom (2003) mencionan que ocurre cuando los empleados de dos o más culturas interactúan con regularidad. Para estas personas que están en un país diferente al de origen es necesario que se adapten en cuanto a sus estilos de liderazgo, hábitos de comunicación y otras prácticas a las de la cultura que los recibe. Su misión entonces “es lograr una fusión de culturas, en que ambas partes se adaptan a la nueva situación de buscar mayor productividad para beneficio de la compañía y de los ciudadanos del país donde ésta ópera” (p.469).

En cuanto a las barreras para la adaptación cultural, exponen las siguientes:

1. Mentalidad provinciana: ver la situación que les rodea desde su propia perspectiva.
2. Etnocentrismo: llamada también “criterio de autorreferencia”, ocurre cuando las personas están dispuestas a pensar que las condiciones en su país de origen son las mejores. Es necesario que se cree una “empatía cultural”, la cual es la conciencia de las diferencias entre culturas, la comprensión de aspectos en que esas diferencias pueden afectar las relaciones de negocios y la apreciación de las contribuciones que cada cultura otorga al éxito global.
3. Distancia cultural: magnitud de la diferencia entre dos sistemas sociales cualesquiera.



4. Choque cultura: según McEnery y DesHarnais (1990), citado por los autores, es la sensación de confusión, inseguridad y ansiedad resultante de un entorno nuevo y desconocido.

Palacios (2013), citando a Kinicki y Kreitner (2003), define el choque cultural como “la ansiedad o dudas resultantes de la sobre carga de expectativas e indicios nuevos. Estos se reducen con una capacitación transcultural que son experiencias estructuradas para ayudar a los empleados en la adaptación un nuevo país o cultura” (p.28).

A esto añade García (2013), citando a Czinkota, Ronkainen y Moffett (2009), las causas y los remedios del choque cultural o “shock cultural” que se observan en 4 diferentes etapas y que afirma que cada una es individual:

- a. Euforia inicial: disfruta la novedad, en mayor grado desde la perspectiva de un espectador.
- b. Irritación y hostilidad: experimenta diferencias culturales, como el concepto de tiempo a través de participación creciente.
- c. Ajuste: adaptarse a la situación que en algunos casos lleva al biculturalismo y hasta acusaciones de la sede corporativa de volverse nativo.
- d. Reingreso: regresar a casa a enfrentar un ambiente hogareño tal vez cambiado.

A su vez los autores Davis y Newstrom (2003), mencionan algunas medidas que ayudarán a superar las barreras de la adaptación cultural, que son:

1. Elección cuidadosa de los empleados.
2. Asignaciones compatibles, empleados enviados a una nación similar a la suya.
3. Capacitaciones antes de la partida.
4. Orientación y apoyo en el país anfitrión.
5. Preparación para el regreso al país de origen.

Adicionalmente Robbins y Judge (2009), exponen asuntos que Recursos Humanos enfrentan en la actualidad, retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional y para los cuales ofrecen ideas para encontrar las soluciones. Entre esos retos solo mencionaremos dos puntos que contribuyen a la investigación.

### **Respuesta a la globalización**

En la actualidad, la globalización exige que los administradores sean capaces de trabajar con personas de diferentes culturas. Esta globalización afecta las habilidades de trato con las personas pues la fuerza de trabajo es distinta y, por ende, existen diferencias en cuanto a sus necesidades, aspiraciones y actitudes. Incluso los administradores pueden verse involucrados con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Esto implica que las formas de comunicación y de motivación sean variadas. El administrador tendrá que comprender la cultura de estos trabajadores y debe adaptar su estilo de administración a esas diferencias.

Los autores mencionan que las prácticas administrativas necesitan reflejar valores de los distintos países en los que opera la organización. También exponen que los gerentes deben tratar con la difícil tarea de balancear los intereses de sus organizaciones con su responsabilidad para con las comunidades que operan. En resumen, el administrador puede verse obligado a modificar sus prácticas con las diferencias culturales que pueden existir dentro de la organización.

### **Manejo de la diversidad laboral**

Mientras la globalización se centra en las diferencias entre personas de distintos países, la diversidad laboral se centra en las diferencias entre personas en el mismo país. Para Robbins y Judge (2009), “la diversidad cultural significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual” (p.18). Además, los autores mencionan que también el concepto comprende a los incapacitados, a las personas de diferentes preferencias sexuales e incluso ancianos. Por lo tanto, resulta importante que los administradores traten a todos los empleados por igual y

reconozcan las diferencias de cada uno de ellos respondiendo a ellas de tal forma que pueda retenerse al personal y se aumente la productividad sin tener el afán de discriminar a los empleados. Los autores enfatizan que si la diversidad se maneja de una manera adecuada, puede aumentar la creatividad y la innovación en la organización, así como la toma de decisiones cuando se requiere de diferentes perspectivas. Cuando no se maneja de manera correcta se corre el peligro de que se generen conflictos entre los colaboradores, exista rotación de personal o la comunicación se vea afectada.

Robbins et al. (2013) también hablan sobre la diversidad de la fuerza de trabajo y exponen el tema de cómo coordinar los esfuerzos de un personal heterogéneo para alcanzar las metas de la organización considerado como uno de los retos que enfrentan los gerentes de Recursos Humanos en el siglo XXI. Los empleados no abandonan sus valores culturales ni preferencias de estilo de vida cuando llegan a trabajar a una empresa. Mencionan que el reto para los gerentes es lograr que sus organizaciones den mejor cavidad a grupos plurales y otras formas de vida, necesidades familiares, estilo de trabajar.

Los autores recomiendan dejar a un lado la premisa del crisol y aceptar las diferencias, puesto que la diversidad puede ser una ventaja para la empresa y los gerentes lo aprovechan porque consiguen obtener diferentes puntos de vista y capacidades para resolver los problemas, además que ayuda a la compañía a comprender una cartera de clientes más diversificada. Llegado a este punto, con base en lo antes expuesto por los autores, cabe la necesidad de hacer un recuento de la información previa para adentrar a los lectores dentro del propósito de la investigación. Como bien se ha mencionado, el ambiente de trabajo está estrechamente relacionado a la adaptación que los colaboradores de una empresa tendrán dentro de la organización. Recursos Humanos es el corazón de una empresa, el departamento que debe velar por la atracción, contratación y retención de los colaboradores, y por ende, a su adaptación al ambiente de trabajo.

Es importante que los profesionales de las empresas tanto guatemaltecas como a nivel internacional pongan toda su atención en el clima organizacional, sin hacer de lado un modelo de comportamiento organizacional que permita explorar los tipos de personalidad, las motivaciones, las necesidades de las personas pero sobre todo, el ambiente directo que tienen con la

organización que afectará en su integración, influirá en las relaciones laborales que mantienen con todos los empleados, la comunicación, la cultura y su participación activa en las actividades que se realicen para que de esa forma pueda crearse un ambiente sano que contribuya al rendimiento, éxito y satisfacción de los empleados.

## **II. Planteamiento del problema**

La medición del clima organizacional ha cobrado importancia para las empresas que buscan crear un ambiente agradable de trabajo para sus colaboradores, esto con el único fin de influir positivamente en la satisfacción laboral, en las relaciones laborales y en la productividad de los empleados. Recursos Humanos vela no solamente por el reclutamiento y la selección del mejor capital humano, sino que además busca retenerle, asegurando que el colaborador se sienta a gusto con su lugar de trabajo, se desarrolle personal y profesionalmente, así como mantenga buenas relaciones laborales dentro de la empresa. La productividad y éxito de la empresa no sería posible sin el mejor recurso del que dispone: las personas.

En la actualidad no es raro encontrarse con personas extranjeras que residen en el país ya sea por motivo de estudios, de trabajo o de otra índole, y que provoca en estas personas la necesidad de adaptarse a una nueva cultura, aprender un nuevo idioma, formar parte de grupos sociales y poder desempeñar un puesto de trabajo. Son ya conocidas algunas empresas guatemaltecas que reclutan y seleccionan personal extranjero para ocupar puestos dentro de las organizaciones, ya sea porque cuentan con el conocimiento y las prácticas necesarias para desempeñar cargos o porque estas personas son enviadas desde otro país para capacitarse o capacitar al personal de las empresas.

El personal extranjero debe adaptarse a las condiciones de trabajo y al ambiente laboral que predomina en Guatemala, el cual muchas veces es distinto al que predomina en su país natal. Por lo anterior resulta importante conocer en profundidad cómo estas personas logran adaptarse al ambiente de trabajo. Vallejo (2011) dice que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización. Los aspectos individuales o características personales juegan un papel en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, encabezados por el Director de Gestión Humana o bien Recursos Humanos, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas.

Debido a lo anterior, se decidió analizar lo siguiente:

¿Cuál es el criterio de un grupo de profesionales del área de Recursos Humanos, en cuanto a la adaptación en los ambientes de trabajo por parte de personal extranjero?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general:**

Conocer el criterio de un grupo de profesionales del área de Recursos Humanos, en cuanto a la adaptación en los ambientes de trabajo por parte de personal extranjero.

### **2.1.2 Objetivos específicos:**

- 2.1.2.1. Determinar de qué manera se facilita la integración al ambiente laboral de personas de diferente nacionalidad.
- 2.1.2.2. Conocer los medios que utilizan los profesionales de Recursos Humanos entrevistados para fomentar la diversidad cultural en sus empresas, en aras de facilitar la adaptación laboral de personal de diferente nacionalidad.
- 2.1.2.3. Identificar por medio de entrevistas semi-estructuradas los canales de comunicación interna que se utilizan para orientar y apoyar al personal extranjero en la adaptación al nuevo puesto de trabajo.
- 2.1.2.4. Conocer cómo se manifiestan las relaciones interpersonales del personal extranjero dentro del ambiente laboral.
- 2.1.2.5. Determinar cómo se manifiesta el trabajo en equipo en el ambiente laboral en el que se desenvuelve el personal extranjero.
- 2.1.2.6. Determinar de qué manera se logra la participación de personal extranjero en actividades de integración de la organización sin que por ello se vea afectada la integridad o incurra contra sus valores o creencias.

## **2.2 Unidad de análisis**

- Ambiente de trabajo

## **2.3 Definición de unidad de análisis:**

### **2.3.1 Definición conceptual:**

Según Reyes (2012), citando a Glinka (2007), el ambiente de trabajo “es el medio dentro del cual se establecen relaciones personales, en donde se desenvuelve la dinámica habitual de una organización provocando un impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad” (Pág. 34).

### **2.3.2. Definición operacional:**

A través del presente trabajo se pretendió conocer el proceso de la adaptación a los ambientes de trabajo de personal extranjero según el criterio de profesionales de Recursos Humanos. La información fue obtenida por medio de entrevistas semiestructuradas, tomando en consideración las siguientes categorías:

- Integración al trabajo
- Diversidad cultural
- Comunicación interna
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Actividades de integración

## **2.4 Alcances y límites:**

La presente investigación se realizó con base al criterio de profesionales de Recursos Humanos que laboran en distintas organizaciones de la ciudad capital de Guatemala. Se pretendió conocer su percepción con respecto a la adaptación a los ambientes de trabajo de este personal, identificando los aspectos o factores más relevantes que influyen en su adaptación al trabajo. Los

sujetos fueron trabajadores del área de Recursos Humanos de ambos géneros, diversas edades y diferentes puestos que laboran en distintas organizaciones guatemaltecas que atraen, reclutan y retienen al personal extranjero, por lo que la información obtenida de cada uno de ellos varió según la experiencia y el punto de vista de cada profesional.

Durante la realización del proceso de investigación se presentaron limitantes como la falta de tiempo o disponibilidad de los profesionales para realizar las entrevistas, la falta de experiencia en cuanto al proceso de repatriación, y el poco contacto laboral de los profesionales con trabajadores fuera de Latinoamérica. Asimismo, la poca producción literaria o científica sobre el tema en el país constituyó otra limitación para el presente estudio.

## **2.5 Aporte**

Este trabajo pretende brindar información acerca de la forma en la que los trabajadores extranjeros se adaptan a los ambientes de trabajo de organizaciones guatemaltecas, cómo el departamento de Recursos Humanos interviene en su adaptación y cómo esta es percibida por parte de un grupo de profesionales especializados. El fin de la presente investigación es conocer de qué manera el personal extranjero encuentra la orientación y el apoyo necesario para adaptarse a las condiciones laborales de otro país distinto al de origen, cómo éstos encuentran la facilidad para integrarse a los grupos sociales y de trabajo dentro de las organizaciones, cómo los demás trabajadores perciben a sus nuevos compañeros de trabajo, así como, indagar más sobre el tema de la diversidad cultural y las barreras que pueden impedir la adaptación y satisfacción en las empresas con respecto a estos trabajadores.

Esta investigación servirá de guía para aquellas organizaciones que tienen la iniciativa de ampliar sus operaciones y que pretendan administrar fuerza laboral internacional. Asimismo, puede ser de ayuda para aquellos estudiantes que en el futuro deseen investigar o ampliar el tema, que es importante y es común en la actualidad y en el país.



### III. Método

#### 3.1. Sujetos

El presente estudio se realizó con un grupo de diez profesionales del área de Recursos Humanos que se encuentran laborando actualmente en organizaciones guatemaltecas, tanto nacionales como multinacionales. Para efectos de investigación se tomó en cuenta que los sujetos cumplieran con las siguientes características: personas de ambos sexos, distintas edades, profesionales que laboraran actualmente en organizaciones y que hubieran tenido acercamiento con personal extranjero en su ambiente de trabajo. No se tomó en cuenta el nivel jerárquico del puesto dentro del departamento.

Al ser esta una investigación cualitativa, requirió de un muestreo de expertos, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), consiste en la selección de personas que tengan conocimiento, juicio y experiencia sobre el tema, y así ayuden a delimitar el perfil con base en sus opiniones.

Los sujetos evaluados contaron con las siguientes características demográficas:

| <b>PRH.1</b>                                        |                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                  |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                   |
| <b>Puesto:</b>                                      | Jefe de Desarrollo Humano |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Lcda. En Psicología       |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Educación                 |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 8 años                    |

| <b>PRH.2</b>                                        |                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                       |
| <b>Edad:</b>                                        | 37 años                        |
| <b>Puesto:</b>                                      | Encargada de Recursos Humanos  |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Lcda. en Psicología Industrial |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | ONG                            |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 8 años                         |

| <b>PRH.3</b>                                        |                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                                                                 |
| <b>Edad:</b>                                        | 50 años                                                                                                                   |
| <b>Puesto:</b>                                      | Director de Recursos Humanos para la división de operaciones de Latinoamérica y Gerente General de Dirección de Guatemala |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciado en Psicología Clínica                                                                                          |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Telecomunicaciones                                                                                                        |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 24 años                                                                                                                   |

| <b>PRH.4</b>                                        |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                                                                                      |
| <b>Edad:</b>                                        | 33 años                                                                                                                                        |
| <b>Puesto:</b>                                      | Gerente de Desarrollo Humano                                                                                                                   |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciado en Psicología Clínica con maestría en Dirección de Recursos Humanos y certificación como entrenador de reclutamiento por Topgrading |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Servicios                                                                                                                                      |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 2 años                                                                                                                                         |

| <b>PRH.5</b>                                        |                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                             |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                                               |
| <b>Puesto:</b>                                      | Asesor de Recursos Humanos                            |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Psicología con maestría en Andragogía |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Educación                                             |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 22 años                                               |

| <b>PRH.6</b>                                        |                                                                          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                |
| <b>Edad:</b>                                        | 54 años                                                                  |
| <b>Puesto:</b>                                      | Director de Recursos Humanos                                             |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Psicología General con maestría en dirección de negocios |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Administración Pública                                                   |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 12 años                                                                  |

| <b>PRH.7</b>                                        |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                             |
| <b>Edad:</b>                                        | 31 años                                                                               |
| <b>Puesto:</b>                                      | Socio estratégico de Recursos Humanos                                                 |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Administración de Empresas con maestría en Gestión del Talento Humano |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Alimentos y bebidas                                                                   |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 5 años                                                                                |

| <b>PRH.8</b>                                        |                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                             |
| <b>Edad:</b>                                        | 34 años                              |
| <b>Puesto:</b>                                      | Supervisora de contratos y convenios |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Lcda. en Recursos Humanos            |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | ONG                                  |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 8 años                               |

| <b>PRH.9</b>                                        |                                                                |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                                                       |
| <b>Edad:</b>                                        | 37 años                                                        |
| <b>Puesto:</b>                                      | Especialista en servicios de apoyo de Recursos Humanos CENAM   |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Maestría en Administración de Recursos Humanos                 |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Comercialización y distribución de productos de consumo masivo |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 7 años                                                         |

| <b>PRH.10</b>                                       |                                                                         |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                                                                |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                                                                 |
| <b>Puesto:</b>                                      | Gerente de Recursos Humanos                                             |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Maestría en Administración de Recursos Humanos y Responsabilidad Social |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Venta y renta de maquinaria de construcción                             |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 5 años                                                                  |

### **3.2. Instrumento**

Con el afán de hacer posible la recopilación de información se realizó una entrevista semiestructurada, la cual fue elaborada por el investigador y que permitió profundizar en el tema desde diferentes aspectos del entorno laboral del personal extranjero (ver anexo). La entrevista fue aplicada de forma individual a los sujetos de estudio y se utilizó una grabadora de bolsillo para recabar la información con el consentimiento de los profesionales.

El instrumento tuvo como objetivo conocer el criterio de profesionales en cuanto a la adaptación de los extranjeros dentro del ambiente de trabajo y de qué forma los profesionales pueden facilitar este proceso. El instrumento está conformado por una serie de once preguntas abiertas que abarcan las siguientes categorías:

- Integración al trabajo
- Diversidad cultural
- Comunicación interna
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Actividades de integración

### **3.3. Procedimiento**

- Se contactaron sujetos que cumplieran con el perfil de estudio requerido.
- Se realizaron las entrevistas a los sujetos.
- Se grabaron las entrevistas realizadas por medio de una grabadora digital, con autorización previa de los sujetos.
- Se analizó y clasificó la información de cada sujeto en una matriz de contenido.
- Se interpretaron los resultados obtenidos y fueron ordenados en diagramas.
- Se redactó el informe final con los resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **3.4. Tipo de investigación, diseño y enfoque**

Debido al tema del presente estudio, se escogió el enfoque de investigación cualitativo, que según Chávez (2006) pertenece al paradigma denominado “cualitativo interpretativo” y realiza la interpretación del sentir de una sociedad o un grupo de personas como objeto de observación y estudio. No pretende establecer relaciones de causa efecto y su finalidad es la comprensión del fenómeno estudiado para interpretar la conducta de las personas desde su propia perspectiva. Por lo tanto, la investigación cualitativa pretende describir la realidad tal como la experimentan las personas.

La modalidad de la investigación fue la etnográfica, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es un proceso inductivo en donde se explora y se describe para luego generar perspectivas teóricas de los datos obtenidos. Para la obtención de datos sobre el criterio con respecto a la adaptación laboral de personal extranjero, se aplicó una entrevista individual a los profesionales de Recursos Humanos.

Toda la información que proporcionan los sujetos será planteada por medio de matrices de texto y contenido.

#### **IV. Presentación de resultados**

En el presente capítulo se procede a transcribir, por medio de matrices de contenido, las principales expresiones y opiniones obtenidas por los diez profesionales del área de Recursos Humanos que participaron en las entrevistas efectuadas por el autor de esta investigación con el fin de conocer su criterio en cuanto a la adaptación laboral de personal extranjero en las empresas guatemaltecas. Cada una de las matrices esta seccionada por las siguientes categorías:

- Integración al trabajo
- Diversidad cultural
- Comunicación interna
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Actividades de integración

Adicionalmente cada matriz cuenta con indicadores que fueron identificados durante el trabajo de campo, los cuales señalan puntos de vista externos de los sujetos antes mencionados. El propósito de señalar indicadores es que además de facilitar su lectura, puedan proporcionar más información de todo lo que abarca el proceso de reclutamiento y selección de expatriados, formas de variación en la comunicación y otros aspectos que condicionan su integración laboral como lo son los aspectos sociales, económicos, personales y familiares.

Asimismo, se diseñó un esquema por cada uno de los diez sujetos entrevistados, y otro general que reflejan las similitudes que se identificaron en la recolección de la información.

| <b>PRH.1</b>                                        |                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                  |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                   |
| <b>Puesto:</b>                                      | Jefe de Desarrollo Humano |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Lcda. En Psicología       |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Educación                 |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 8 años                    |

| <b>CATEGORÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>INDICADOR</b>                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integración al trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                              | Pros de la contratación                               | <i>"Algún conocimiento adicional que pudieran traer y que sea de beneficio para la institución". PRH.1.1.</i>                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Lo que beneficia mucho es el intercambio de experiencias". PRH.1.12.</i>                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | Contras de la contratación                            | <i>"A veces si cuesta su adaptación o hay un choque cultural". PRH.1.2</i>                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Tienen otras costumbres, otros hábitos y luego venir a un entorno diferente a veces crea ciertos choques culturales entre institución o compañeros". PRH.1.3.</i>                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Muchas personas nacionales se sienten desplazadas, es decir, hay quienes dicen: por qué traen extranjeros si eso lo pueden hacer guatemaltecos".PRH.1.54.</i>                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | Motivos o razones de emigración                       | <i>"Yo diría que a veces por falta de oportunidades en sus países". PRH.1.5.</i>                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Otro tema es que se casan con hombres o mujeres guatemaltecos". PRH.1.6.</i>                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Va a depender mucho las motivaciones de la persona que venga. Tenemos que cerciorarnos que es lo que a esa persona le motiva moverse dejando su familia y todo a otro país". PRH.1.55.</i>                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Hay gente que ha aportado mucho en otros lados, que se siente satisfecha aportando más en otros lugares". PRH.1.56.</i>                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <i>"Talleres de formación personal y humana que le permitan a la persona sentirse parte de la institución". PRH.1.11.</i>                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"Si alguien tiene facilidad para adaptarse al cambio, su integración a otro entorno laboral se le va a facilitar". PRH.1.14.</i>                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       | <i>"La gente se va a un entorno diferente pero también deja a su familia, deja a sus amigos, y deja su zona de confort; entonces cuando se van a un país diferente sí genera frustración el no tener un círculo cercano de confianza con quien compartir sus logros". PRH.1.16.</i> |
| <i>"Hacerlo sentir parte de la institución, y puede ser actividades de integración, primero con su grupo interno de trabajo, es decir, que tenga gente cercana que le haga saber que es importante y que tiene la disposición de apoyarlo en su adaptación". PRH.1.17.</i> |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                               | <i>"Se puede nombrar un acompañante, compañero, que lo oriente en nombres, procesos, en nuevas costumbres, en diferentes cuestiones del trabajo". PRH.1.18.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  |                               | <i>"Lo personal influye en el aspecto laboral". PRH.1.51.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  |                               | <i>"Pudiera afectar la capacidad de cambio que la persona tenga para su adaptación, hay personas que si tienen más capacidad de aceptar el cambio que otras". PRH.1.13.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  | Diferencias según jerarquía   | <i>"Podría diferir en la jerarquía dependiendo qué condiciones se ofrezcan, puede ser que un gerente se le ofrezcan condiciones mejores y a un técnico no, entonces eso sí incide en la integración de alguien. No es lo mismo alguien que viene con muchas condiciones a alguien que no tenga las mismas condiciones". PRH.1.70.</i>                                                                                                                                         |
|  |                               | <i>"Sí hay diferencia en cuanto a la jerarquía, incluso, por nivel socioeconómico, el nivel de educación, si hay diferencias entre un grupo y otro, se motivan de manera diferente". PRH.1.71.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  | Diferencias por genero        | <i>"Aquí va a depender mucho de los intereses, creo que las mujeres tienen más facilidad de poderse adaptar y de ubicarse en sus realidades". PRH.1.57.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |                               | <i>"Los hombres por el tema económico, es decir, venir del extranjero y de adaptarse a Guatemala, y adaptarse a nueva economía, un presupuesto diferente, puede implicar que el proceso de adaptación sea un poquito más lento". PRH.1.58.</i>                                                                                                                                                                                                                                |
|  |                               | <i>"Sí hay diferencias entre hombres y mujeres porque las motivaciones son diferentes, el hombre es cabeza del hogar y siente más responsabilidad de sacar adelante a su familia". PRH.1.59.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  | Beneficios de la expatriación | <i>"Especialización en otro campo, en otro país, en otro sistema más avanzando o más moderno". PRH.1.15.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  |                               | <i>"Para la empresa sería contar con nuevas experiencias, nuevos conocimientos y estos conocimientos poder multiplicarlos dentro del personal de la empresa". PRH.1.60.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |                               | <i>"Nuevos métodos de trabajo que pueden implementarse y llevar a que la empresa mejore". PRH.1.61.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  |                               | <i>"Traer conocimientos de su lugar de origen y ellos poder llevarse la experiencia de compartir con gente de otra cultura, así como llevarse conocimientos adicionales que puedan ser beneficiosos para ambas partes". PRH.1.62.</i>                                                                                                                                                                                                                                         |
|  | Contras de la expatriación    | <i>"Debe haber una clara planificación de a quién vamos a recibir, qué es lo que esperamos, el impacto, en cómo nosotros vamos a hacer para que la brecha de adaptación no sea tan fuerte, es decir, tener un programa planificado que permita que la adaptación sea más rápida o de mejor forma o menos agresiva. Si no se tiene esto planificado, lo negativo puede ser que no haya adaptación ni por parte de la persona que viene, ni de las personas que están en la</i> |

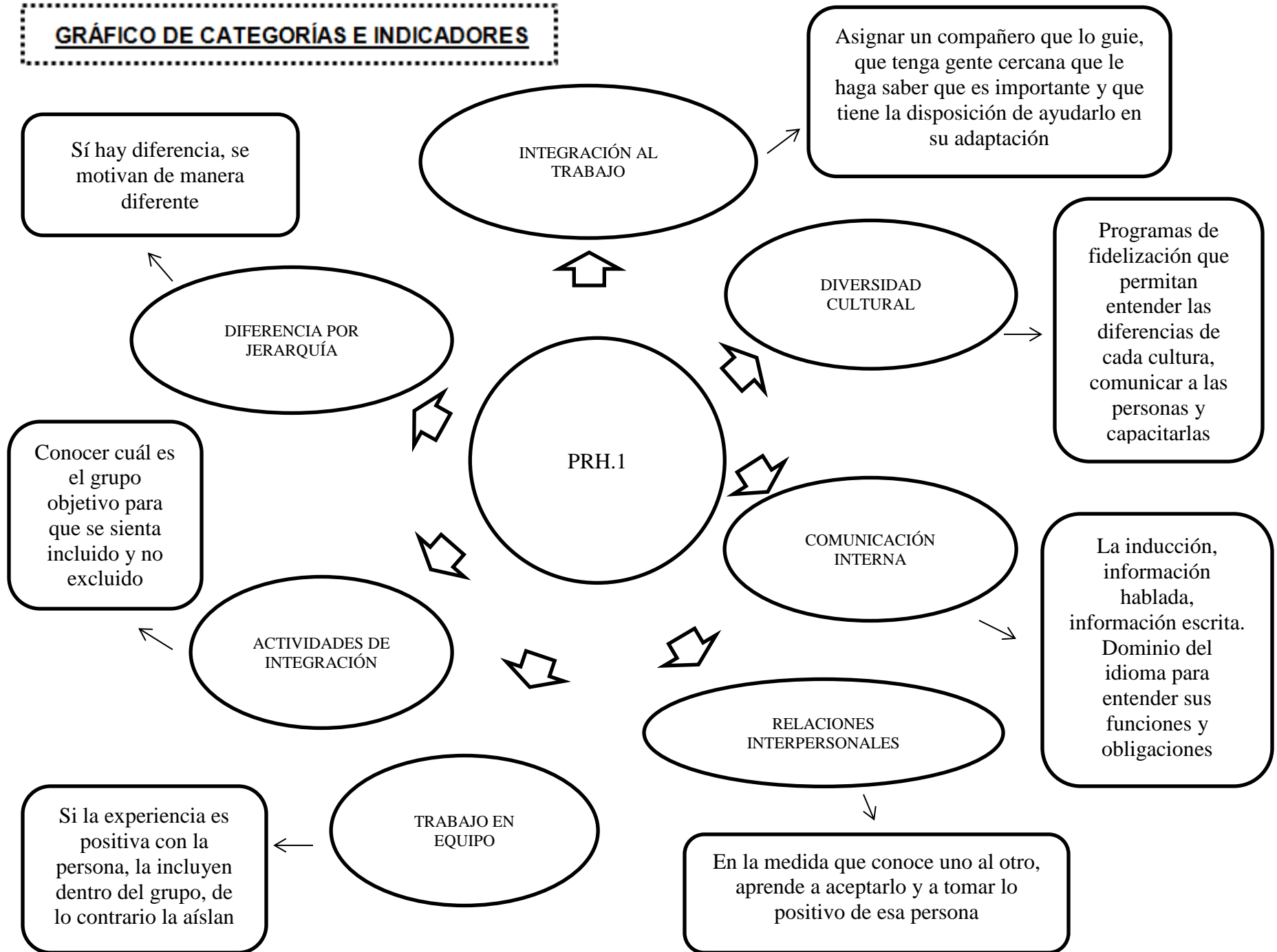
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | <p><i>empresa". PRH.1.63.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                   | <p><i>"De pronto se espera algo y no se obtiene lo que se está esperando, eso obviamente va a impactar en la cuestión económica de la empresa". PRH.1.64.</i></p>                                                                                                                                                    |
|                                   | <p><i>"Si no se comunica bien a los colaboradores de la empresa, el tema de los expatriados puede generar amenazas, alguien podría pensar me quieren sustituir, u otra persona va a ocupar mi puesto, o ese tipo de cuestiones, entonces creo que sí, el tema de comunicación es bien importante". PRH.1.65.</i></p> |
| Técnicas y manejo de expatriación | <p><i>"Lo primero que uno debe conocer es si en el mercado nacional existen los perfiles necesarios, y si no existen los perfiles según ley, entonces uno ya busca gente extranjera. Primero se le da prioridad a las personas guatemaltecas, según el Código de Trabajo". PRH.1.7.</i></p>                          |
|                                   | <p><i>"Aplicar test psicométricos, que dentro de ellos uno mira lo que es la parte de personalidad y las cuestiones de actitudes". PRH.1.8.</i></p>                                                                                                                                                                  |
|                                   | <p><i>"La parte de personalidad sí le permite a uno conocer ciertas tendencias o características de la personalidad que le hacen a uno saber si la persona va a tener la capacidad de adaptarse o no a la institución". PRH.1.9.</i></p>                                                                             |
|                                   | <p><i>"Evaluar su escala de valores y su nivel de adaptación al cambio". PRH.1.10.</i></p>                                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | <p><i>"Informar todos los aspectos que se deben de tomar en cuenta, porque muchas personas le da miedo el cambio por el temor a la desconocido". PRH.1.19.</i></p>                                                                                                                                                   |
|                                   | <p><i>"Entre más información tenga de todos los procesos, su ansiedad va a disminuir, se va a sentir más seguro y más cómodo. La empresa desde el inicio debe dar todas las reglas del juego". PRH.1.20.</i></p>                                                                                                     |
|                                   | <p><i>"Mucha observación directa con el nuevo candidato, estarle entrevistando periódicamente para ir viendo cómo va su proceso de adaptación y cómo se le puede seguir apoyando de manera que se sienta cómodo". PRH.1.21.</i></p>                                                                                  |
|                                   | <p><i>"Debería de darse un seguimiento, es decir, medir con el trabajador cómo fue su experiencia, qué cuestiones sugiere para mejorar en oportunidades futuras con otros expatriados, y tomar estas recomendaciones en consideración para ir mejorando el plan de adaptación de repatriados". PRH.1.66.</i></p>     |
|                                   | <p><i>"Creo que sí se debe dar seguimiento en cuanto al impacto, es decir, trajimos a alguien y fundamentalmente en qué impacto, es decir, hubo cambio o no hubo cambio, en qué nos beneficiamos como institución, y evaluar qué tan funcional fue la experiencia". PRH.1.67.</i></p>                                |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><i>"Crear un informe que permita a Recursos Humanos del país de origen, o a quien reciba en otra vía, tener un conocimiento más amplio de cómo fue la experiencia del expatriado, y las recomendaciones generales del proceso". PRH.1.68.</i></p> <p><i>"Sería interesante conocer lo que aprendió la persona expatriada, y cómo ese nuevo conocimiento puede ser aplicado en nuestro país". PRH.1.69.</i></p> |
| Diversidad cultural                       | Aspectos socioculturales                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>"El lenguaje, a pesar de hablar siempre el idioma español, hay palabras que son diferentes o tienen un significado diferente". PRH.1.4.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"Las costumbres un poco, ciertas costumbres". PRH.1.22.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"La persona de Recursos Humanos debe tener dentro de sus manuales como ciertas formas de comportamiento que son típicas de quien viene, es decir, desde la forma de saludar hasta la forma de dirigirse a la persona". PRH.1.29.</i>                                                                                                                                                                           |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"La persona que viene también debe de conocer a qué tipo de cultura va a venir a dar". PRH.1.30.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                           | Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>"Con personas de diferentes culturas o etnias en sí, lo que se debe tratar de hacer es integrarlos para que cada uno se conozcan, puede ser a través de talleres, en donde las personas se van conociendo unas con otras, cómo cada uno maneja sus culturas y sus formas de pensar". PRH.1.24.</i>                                                                                                             |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"La capacitación es un tema a desarrollar". PRH.1.25.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"Si la empresa trae o exporta extranjeros, sí debe tener un programa de fidelización que permita a la persona que viene adaptarse, y eso puede ser entender las diferencias de cada una de las culturas". PRH.1.26.</i>                                                                                                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"Lo ideal es estudiar ciertas formas de comportamiento que permitan a los encargados del proceso lograr que la persona se sienta cómoda". PRH.1.31.</i>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>"Antes de que la persona venga, sería conveniente hacerle una carta de bienvenida a la institución, adjuntando nuestras costumbres, nuestras prácticas, e información de cómo es nuestra gente, de manera que la persona pueda leer anticipadamente cómo es el guatemalteco o el país a donde va". PRH.1.32.</i>                                                                                               |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Variaciones en las formas de comunicación | <i>"Sí deben de haber ciertas variaciones porque no son mismas culturas, mismas formas de comunicarse, no es el mismo protocolo; incluso una palabra en un país puede ser la misma pronunciación y la misma forma de escribir, sin embargo, el significado es diferente". PRH.1.72.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                           | <i>"Se debe adaptar la información a la persona extranjero, es decir, al grupo objetivo". PRH.1.73.</i>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                            |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación Interna       | Canales y medios de comunicación | <i>"Sí se va a requerir un dominio a nivel intermedio del idioma español, para evitar cualquier problema de comunicación". PRH.1.37.</i>                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                  | <i>"Por medio de la inducción, información hablada, información escrita, todo depende del grupo objetivo". PRH.1.27.</i>                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                  | <i>"Que se asigne un acompañante durante el proceso; que desde el primer día que la persona extranjera llega a la institución sea recibida por esta, y se le comparta las normas y procesos de la empresa, formas de comportamiento, leyes, derechos del trabajador y obligaciones que la persona debe cumplir". PRH.1.28.</i>       |
|                            |                                  | <i>"Aquí es un trabajo en conjunto, Recursos Humanos que explica una vez, luego el jefe de la persona o el encargado de la persona que viene, y aunado a ello, un compañero acompañante, de manera que hayan tres vías por las cuales la persona pueda captar la información que se quiere transmitir". PRH.1.35.</i>                |
|                            |                                  | <i>"Entrevistas periódicas que permitan retroalimentar en ambas vías si la información brindada la está entendiendo tal cual es, y viendo su progreso a través de resultados". PRH.1.36.</i>                                                                                                                                         |
|                            |                                  | <i>"Velar porque el mensaje que damos se comprenda, adaptando la información que transmitimos a los diferentes niveles, desde la jerarquía, el nivel cultural, el nivel educativo, etc.; los protocolos de comunicación son diferentes". PRH.1.74.</i>                                                                               |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras           | <i>"Al equipo de trabajo se les puede brindar información, un memo general sobre las prácticas de la cultura de la persona extranjera, para que entonces el equipo que lo va a recibir tenga conocimiento de con quién se va a relacionar". PRH.1.33.</i>                                                                            |
|                            |                                  | <i>"La interacción entre compañeros es vital para el logro de resultados. Si yo no me comunico por barreras de idioma, creo que eso si puede limitar el logro de objetivos de la institución". PRH.1.38.</i>                                                                                                                         |
|                            |                                  | <i>"En la medida que conoce uno al otro, aprende a aceptarlo y a tomar lo positivo de esa persona. Ver las diferencias no como desventajas sino al contrario como enriquecimiento". PRH.1.23.</i>                                                                                                                                    |
|                            |                                  | <i>"Entre más comunicada este la persona, el personal de la empresa, mejor va a ser la adaptación del extranjero". PRH.1.39.</i>                                                                                                                                                                                                     |
|                            |                                  | <i>"Si hubieran conflictos entre empleados, el reglamento interno juega un papel importante y se requerirá de un proceso de negociación, de enfocarse en ambas partes, qué es lo que está sucediendo y cómo lograr acuerdos y compromisos que permitan que las cosas caminen lo mejor posible en su relación laboral". PRH.1.53.</i> |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo             | <i>"Las reuniones de equipo son bien importantes". PRH.1.34.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                     | <p><i>"Lo que suele suceder con el personal del país anfitrión es, sí la experiencia no es positiva con la persona, la aísla; sí la experiencia es positiva, la incluye dentro del grupo". PRH.1.40.</i></p> <p><i>"El reto de Recursos Humanos y del jefe inmediato de la persona extranjera es tratar de incluirlo en los grupos de trabajo a través de comunicación y talleres". PRH.1.41.</i></p> <p><i>"Talleres de cuerdas de trabajo en equipo son importantes, en donde se incluya a la persona y al equipo de trabajo, que eso ayuda mucho a la integración de todo un equipo de trabajo". PRH.1.48.</i></p> <p><i>"Sí hay culturas donde son más individualistas, y hay culturas que están más acostumbradas al trabajo en equipo". PRH.1.42.</i></p> <p><i>"Comunicarle a la persona que viene la importancia de su adaptación al trabajo en equipo, porque al final todo es un sistema y el trabajo se suma al trabajo en equipo de los demás". PRH.1.43.</i></p> <p><i>"Preguntar a la persona previo a que venga su disposición, sí es posible, previo a que venga evaluar que tan cómodo se siente o no trabajando en equipo, ya que depende de la cultura donde venga". PRH.1.44.</i></p> <p><i>"Ciertas cuestiones se pactan desde un principio, sí la persona por alguna razón o circunstancia dice que tiene disposición a trabajar en equipo, y a la hora de estar aquí no la tiene y no se siente cómodo, creo que serviría una entrevista de ajuste". PRH.1.45.</i></p> <p><i>"Si es fundamental que por el tipo de puesto tenga que trabajar en equipo, entonces ahí es como toma de decisiones en ambas vías". PRH.1.46.</i></p> <p><i>"Yo creo que las entrevistas de ajuste ayudan mucho para conocer cómo se va sintiendo la persona durante el proceso, cómo se ha adaptado, o cómo le podríamos ayudar como empresa a que pueda trabajar en equipo". PRH.1.47.</i></p> |
| Actividades de integración | Motivación          | <p><i>"La empresa tiene que procurar conocer a todo su personal, es decir, los perfiles de cada uno de sus trabajadores. El objetivo de las actividades es que se sientan incluidos y no excluidos". PRH.1.49.</i></p> <p><i>"Ir respetando si quiere participar o no". PRH.1.52.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            | Valores y creencias | <p><i>"Tengo que saber cuál es el grupo objetivo, distinguir las personas que se comportan de forma diferente o comen algo distinto a lo que consumen las personas del país origen". PRH.1.50.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES**



| PRH.2                                                                                                                         |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                                                                                                |                                                       | Femenino                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Edad:</b>                                                                                                                  |                                                       | 37 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Puesto:</b>                                                                                                                |                                                       | Encargada de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Escolaridad:</b>                                                                                                           |                                                       | Lcda. en Psicología Industrial                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Giro de la empresa:</b>                                                                                                    |                                                       | ONG                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b>                                                                           |                                                       | 8 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CATEGORÍA                                                                                                                     | INDICADOR                                             | RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Integración al trabajo                                                                                                        | Pros de la contratación                               | "El personal extranjero tiene mucha experiencia y educación". PRH.2.1.                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                               |                                                       | "Vienen muy preparados". PRH.2.2.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                               | Contras de la contratación                            | "La adaptación a un nuevo país, y adaptación a una cultura diferente". PRH.2.4.                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                               | Motivos o razones de emigración                       | "Vienen por retos personales, y por retos profesionales; creo que más que todo lo hacen para buscarse a ellos mismos". PRH.2.6.                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                               | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | "La primera motivación es que la familia este cerca del trabajador, es decir, del extranjero". PRH.2.7.                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                               |                                                       | "Otra motivación es que se cubra gastos que él en su país tendría que pagar, en cambio aquí se les paga todo, únicamente ellos lo miran como un cambio de país no de vida". PRH.2.8.                                                                                                                      |
|                                                                                                                               |                                                       | "Una persona motivada rinde mucho mejor y se adapta al equipo de trabajo, entonces, como Recursos Humanos, es importante determinar cómo se le puede ayudar a una persona sin que sufra cambios drásticos". PRH.2.9.                                                                                      |
|                                                                                                                               |                                                       | "Yo siento que una persona es integral cuando tiene equilibrio en muchas áreas de su vida, primero la personal, la laboral, la profesional, y la social. Si esas cuatro áreas están cubiertas, tanto las organizaciones o instituciones se benefician, porque el empleado va a rendir al 100%". PRH.2.10. |
|                                                                                                                               |                                                       | "Está bien traer a alguien que tenga experiencia y sea apto para el puesto pero va a rendir un tiempo, poco después va a extrañar a su familia, va a tener que hacer viajes a su país, entonces eso ya repercute en lo laboral". PRH.2.11.                                                                |
|                                                                                                                               | Diferencias según jerarquía                           | "Si hay diferencias pero el proceso de adaptación debería ser igual". PRH.2.54.                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                               | Diferencias por genero                                | "Tal vez el hombre es como más retador; sí tiene dependientes por ejemplo, tiene que adaptarse". PRH.2.22.                                                                                                                                                                                                |
| "La mujer es un poquito más cautelosa al momento de ir a otro lugar y tratar de incorporarse a una nueva sociedad". PRH.2.23. |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

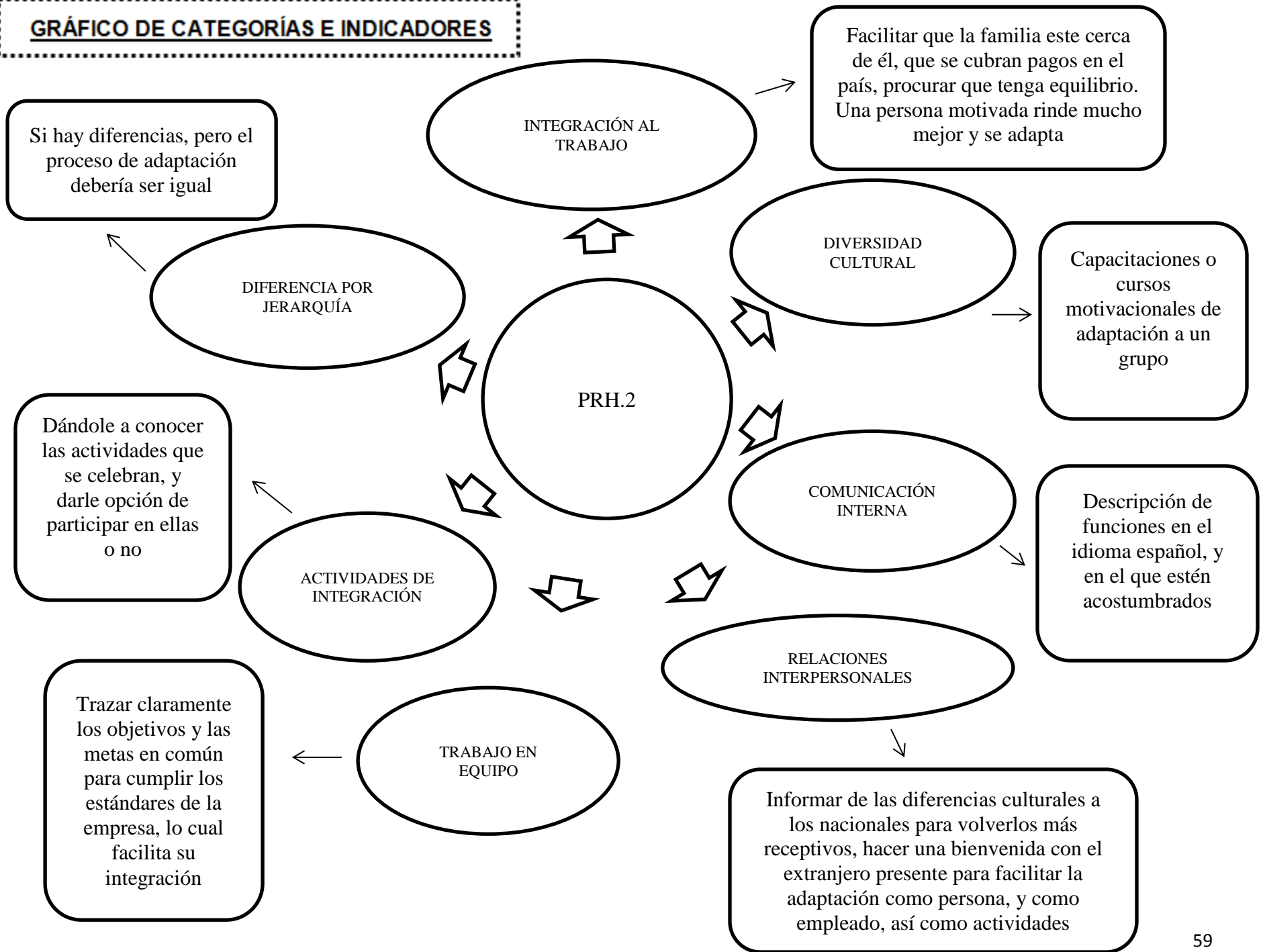
|  |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                   | <i>"Siento que es igual para mujer y para hombre, depende mucho de personalidad y temperamento de la persona". PRH.2.24.</i>                                                                                                                                |
|  | Beneficios de la expatriación     | <i>"El personal extranjero de nosotros es a nivel de dirección, entonces traen sus líneas de liderazgo muy puntuales". PRH.2.3.</i>                                                                                                                         |
|  |                                   | <i>"Uno busca personal extranjero porque cuenta con los conocimientos y los estudios que uno está buscando para ese perfil". PRH.2.33.</i>                                                                                                                  |
|  | Contras de la expatriación        | <i>"En lo económico, vienen de otros países que les puedan pagar mucho más; en lo personal, acá no pueden desarrollarse profesionalmente como ellos quisieran". PRH.2.5.</i>                                                                                |
|  | Técnicas y manejo de expatriación | <i>"Como Recursos Humanos, dar la información que es, la correcta". PRH.2.12.</i>                                                                                                                                                                           |
|  |                                   | <i>"Si alguien va a venir a este país, tenemos que contar, en este caso, con los fondos porque nosotros no contratamos a alguien que deje a su familia en otro país". PRH.2.13.</i>                                                                         |
|  |                                   | <i>"Como Recursos Humanos, investigar a los candidatos, qué candidato es el más apto para la plaza, y tener en cuenta si tenemos el presupuesto para cargar con él y su familia". PRH.2.14.</i>                                                             |
|  |                                   | <i>"Tenemos que tener un perfil de puestos, si es mujer o es hombre, casado o no casado, y más que todo esto es por presupuesto". PRH.2.15.</i>                                                                                                             |
|  |                                   | <i>"Conocer primero un descriptor de puesto, un perfil de puesto, y buscar a la persona idónea". PRH.2.16.</i>                                                                                                                                              |
|  |                                   | <i>"Lo que tendría que hacer el departamento de Recursos Humanos es, como primer punto, enseñarle el país a donde va, el puesto que va a desempeñar, tener un contrato en este caso definido". PRH.2.18.</i>                                                |
|  |                                   | <i>"Hablarle acerca del país y de la organización donde va a ir, si se manejan iguales estándares, si se manejan igual los departamentos, cuáles son las diferencias o similitudes entre ambos países para que sepa a qué a que se enfrenta". PRH.2.19.</i> |
|  |                                   | <i>"Explicarle, si va a un país donde hay guerras o hay violencia, cómo se deben de manejar en el país, cómo deben de actuar, porque definitivamente todo país y toda cultura es diferente". PRH.2.21.</i>                                                  |
|  |                                   | <i>"Uno tiene que saber que hay aspectos básicos que la persona tiene que traer para poderse adaptar, y uno es muchas veces el idioma". PRH.2.34.</i>                                                                                                       |
|  |                                   | <i>"Lo ideal es dar información general a todo extranjero que venga, o que se vaya a incorporar o que vaya a tener un lazo con la organización". PRH.2.29.</i>                                                                                              |



|                            |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                           | <p>"Al mes tener una entrevista, que la persona llene un formato de preguntas básicas de cómo se ha sentido en el país, qué ha visto mal, qué ha visto bien". PRH.2.27.</p> <p>"Llevar una bitácora del proceso de adaptación que se obtenga a través de entrevistas y cuestionarios". PRH.2.28.</p> <p>"No manejamos la repatriación". PRH.2.17.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Diversidad cultural        | Aspectos socioculturales                  | <p>"Sí viene a un país subdesarrollado o va a un país subdesarrollado, cuando ellos son o están en un país desarrollado, afecta mucho lo que es el cambio de culturas, hay culturas más abiertas, y hay culturas que son más conservadoras". PRH.2.20.</p> <p>"El lenguaje, costumbres, área geográfica, tradiciones, religión". PRH.2.25.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            | Prácticas                                 | <p>"Capacitaciones en trabajo en equipo o cursos motivacionales de adaptación a un grupo, y talleres de adaptación son prácticas en donde el área administrativa y de Recursos Humanos podría apoyar". PRHP.2.26.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Comunicación Interna       | Variaciones en las formas de comunicación | <p>"La comunicación interna es similar en extranjeros y en propiamente del país, basándose en jerarquías". PRH.2.30.</p> <p>"Siento que es la misma comunicación". PRH.2.32.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                            | Canales y medios de comunicación          | <p>"Basándose en país, podemos darle su descripción de funciones en el idioma español y en el idioma que él está acostumbrado como para ayudarlo". PRH.2.31.</p> <p>"Reuniones". PRH.2.35.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras                    | <p>"Reuniones trimestrales del equipo donde se presente a la nueva persona que va a ocupar el puesto, darle una bienvenida al grupo, que conozca todos los departamentos de la empresa, que conozca bien cómo se manejan todos los departamentos y no solamente el propiamente asignado". PRH.2.36.</p> <p>"Con el conocimiento que él va a tener de la empresa y de los distintos departamentos que operan en ella, ya siento yo que es más fácil que interactúe con todos, más fácil la adaptación como persona en el país y como empleado". PRH.2.37.</p> <p>"Yo siento que dar como seguimiento, si la persona está adaptada en su puesto de trabajo y con sus compañeros, ya solamente es el seguimiento". PRH.2.38.</p> <p>"Hablar con los colaboradores y explicarles de dónde viene la persona, como darlo a conocer sin el estar presente; lo anterior provocara que todos los miembros sean más receptivos, pero sí es un tema en el que Recursos Humanos tiene que trabajar". PRH.2.39.</p> <p>"Hacer actividades para que las personas se adapten mejor; si vamos a hacer una reunión cada tres meses, hagamos un almuerzo de bienvenida, o hagamos un almuerzo de cumpleaños". PRH.2.40.</p> |

|                            |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      | <p>"Hay temperamentos y personalidades diferentes, hay personas que se adaptan muy rápido porque son extrovertidas y les gusta preguntar y no son tímidas ni miedosas". PRH.2.41.</p> <p>"Una personalidad tímida la podemos manejar hablando con la persona, hacer que sienta conforme, cómodo y con confianza, y más que es en otro país, como Recursos, sí podemos manejarlo pero dependiendo de personalidades". PRH.2.42.</p>                                  |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo | <p>"Tener metas en común, objetivos en común, misión y visión del departamento; tener una como mini empresa en el departamento donde vayamos a colocar a un extranjero". PRH.2.43.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                            |                      | <p>"Cursos de trabajo en equipo donde él pueda visualizar cómo se puede adaptar a la nueva organización". PRH.2.47.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                      | <p>"El encargado de Recursos Humanos debe tener como programas de motivación, capacitación en cómo se van a hacer las cosas". PRH.2.45.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                      | <p>"Hablar con esa persona extranjera; explicarle cómo es la modalidad de la organización, la metodología para alcanzar objetivos, cómo se podría adaptar mejor, qué espera de los colaboradores y propiamente de su supervisor o de gerencia". PRH.2.44.</p>                                                                                                                                                                                                       |
|                            |                      | <p>"Un curso de integración del personal sería como lo principal para que sepa cómo se trabaja, porque en cada país va a ser diferente; lo que hablábamos, es cuestión de adaptarse a cómo es la cultura, como es el ambiente". PRH.2.46.</p>                                                                                                                                                                                                                       |
| Actividades de integración | Motivación           | <p>"Dándole a conocer las actividades que nosotros tenemos, es decir, entrando la persona nueva, sería bueno decirlo qué es lo que nosotros celebramos, y que no celebramos". PRH.2.48.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                      | <p>"Si por ejemplo, ellos celebran un día especial, unirnos a la celebración, o que nos cuenten por qué celebran eso ellos en el país". PRH.2.49.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                            |                      | <p>"Conocer más del país de donde vienen y las tradiciones que ellos tienen". PRH.2.50.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                      | <p>"Así como ellos se adaptan a nosotros, nosotros poder adaptarnos a cosas de ellos". PRH.2.51.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                            | Valores y creencias  | <p>"Es decisión de la persona formar parte o no formar parte de las actividades porque eso ya es individualidad de cada quien, pero ayudaría mucho saber qué es para ellos ofensa, qué no es para ellos ofensa, y transmitirlo". PRH.2.52.</p> <p>"Si ellos tienen otras creencias y no quieren participar en un convivio navideño, que es universal, tienen la libre decisión de estar o no estar presentes, y con ello, respetar así a la persona". PRH.2.53.</p> |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



| <b>PRH.3</b>                                        |                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                                                                 |
| <b>Edad:</b>                                        | 50 años                                                                                                                   |
| <b>Puesto:</b>                                      | Director de Recursos Humanos para la división de operaciones de Latinoamérica y Gerente General de Dirección de Guatemala |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciado en Psicología Clínica                                                                                          |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Telecomunicaciones                                                                                                        |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 24 años                                                                                                                   |

| <b>CATEGORÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>INDICADOR</b>                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integración al trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pros de la contratación                               | <i>"Uno de los beneficios es traer gente con un perfil y con competencias más avanzadas que lo que conseguimos localmente". PRH.3.3.</i>                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Contras de la contratación                            | <i>"La primera es el costo, usualmente una persona extranjero cuesta más que un empleado local". PRH.3.4.</i>                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"El choque cultural, aun cuando somos latinos, las culturas son muy diversas y eso tiene un impacto muy fuerte". PRH.3.5.</i>                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Motivos o razones de emigración                       | <i>"Mejores condiciones y mejor ambiente de seguridad en los países hacia los que se van". PRH.3.6.</i>                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"La gente que viene a Guatemala de Centroamérica viene porque el desarrollo industrial y la exposición que tiene Guatemala es superior que otros países. La presencia de empresas internacionales en los mercados locales es muy alta". PRH.3.7.</i> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"Porque la crisis de desempleo en su país es muy alta". PRH.3.8.</i>                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"El expatriado que viene a trabajar a este país usualmente viene por una promoción, están en una posición de nivel medio y aquí vienen a una posición de directores, o gerentes de primera línea". PRH.3.9.</i>                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <i>"Definitivamente el que la familia se logre adaptar al nuevo país es crítico para el buen desempeño y la satisfacción del empleado". PRH.3.11.</i>                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"Hay un grupo que está apoyándolos y dándoles seguimiento para asegurarse de que la persona se adapte totalmente al país". PRH.3.14.</i>                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       | <i>"Sí no logramos una buena adaptación de la familia, es muy complicado que el expatriado logre terminar un contrato". PRH.3.15.</i>                                                                                                                   |
| <i>"Sí vas a buscar empleados fuera del país, tenes que tener cuidado de realmente asegurarte de hacer un programa integral, porque no solo es recoger un expatriado o extranjero. Un programa integral en el cual ayudar a la familia en ese proceso de adaptación es fundamental". PRH.3.16.</i> |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diferencias según jerarquía       | <i>"El programa de expatriados es el mismo, no hace diferencia de usted es un técnico en telecomunicaciones, o usted es el Gerente de apoyo en servicio al cliente". PRH.3.17.</i>                                                                                                                                                 |
|                                   | <i>"En niveles socioeconómicos medios donde llegaría un técnico, la adaptación social y cultural es más rápida porque el grupo de trabajo es mucho más abierto, entonces lo reciben y lo logran integrar, y la persona se siente mejor recibida. A niveles gerenciales los grupos son más cerrados, ahí cuesta más". PRH.3.18.</i> |
| Diferencias por genero            | <i>"Hemos tenido hombres y mujeres expatriados, y yo no veo una diferencia significativa. El perfil profesional es muy similar". PRH.3.20.</i>                                                                                                                                                                                     |
| Beneficios de la expatriación     | <i>"Oportunidad de crecer, desarrollarse y prepararse para su regreso a una mejor posición a sus país". PRH.3.10.</i>                                                                                                                                                                                                              |
|                                   | <i>"En nuestro caso, como son contrataciones internas, es gente que ya conoce la empresa, que ya conoce las tecnologías, entonces su periodo de aprendizaje de la tarea es muy corto porque es gente que ya tiene el conocimiento". PRH.3.1.</i>                                                                                   |
|                                   | <i>"Poder tener personal con un alto perfil técnico, con un alto nivel de competencia, que desde el día uno, entiende qué es la tarea que tiene que hacer". PRH.3.2.</i>                                                                                                                                                           |
| Contras de la expatriación        | <i>"Es muy caro traer a una gente de afuera". PRH.3.19.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                   | <i>"Yo creo que las empresas nacionales tienen que ver la contratación de extranjeros como una estrategia para fortalecer su organización, no como una estrategia para desplazar empleados locales". PRH.3.61.</i>                                                                                                                 |
|                                   | <i>"Es muy fácil traer un extranjero con una capacidad técnica para que desarrolle un proyecto, pero sí esa persona no desarrolla talento local, la persona se va y tenemos que traer otro extranjero para la próxima vez". PRH.3.44.</i>                                                                                          |
| Técnicas y manejo de expatriación | <i>"Desde que empieza el proceso creo que lo importante es la información que se brinda". PRH.3.21.</i>                                                                                                                                                                                                                            |
|                                   | <i>"Tenemos, desde cuando una persona se le hace una oferta, un contrato de expatriado o de transferencia, una primera etapa de preasignación en la cual la persona con la esposa puede venir al país durante una semana". PRH.3.12.</i>                                                                                           |
|                                   | <i>"Hay un periodo de acompañamiento de aproximadamente 30 o 60 días, dependiendo de cada caso, en el cual se les va ayudando, y se les va apoyando para que lleguen al país, lo conozcan". PRH.3.13.</i>                                                                                                                          |
|                                   | <i>"Brindar información de Guatemala, dónde estamos, qué tipos de opciones de educación hay disponibles en el país, qué tipo de residencias, etc. Toda esa información se les da en principio a los expatriados que vienen". PRH.3.22.</i>                                                                                         |
|                                   | <i>"Tratar de estar muy de cerca de ellos". PRH.3.23.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                          |

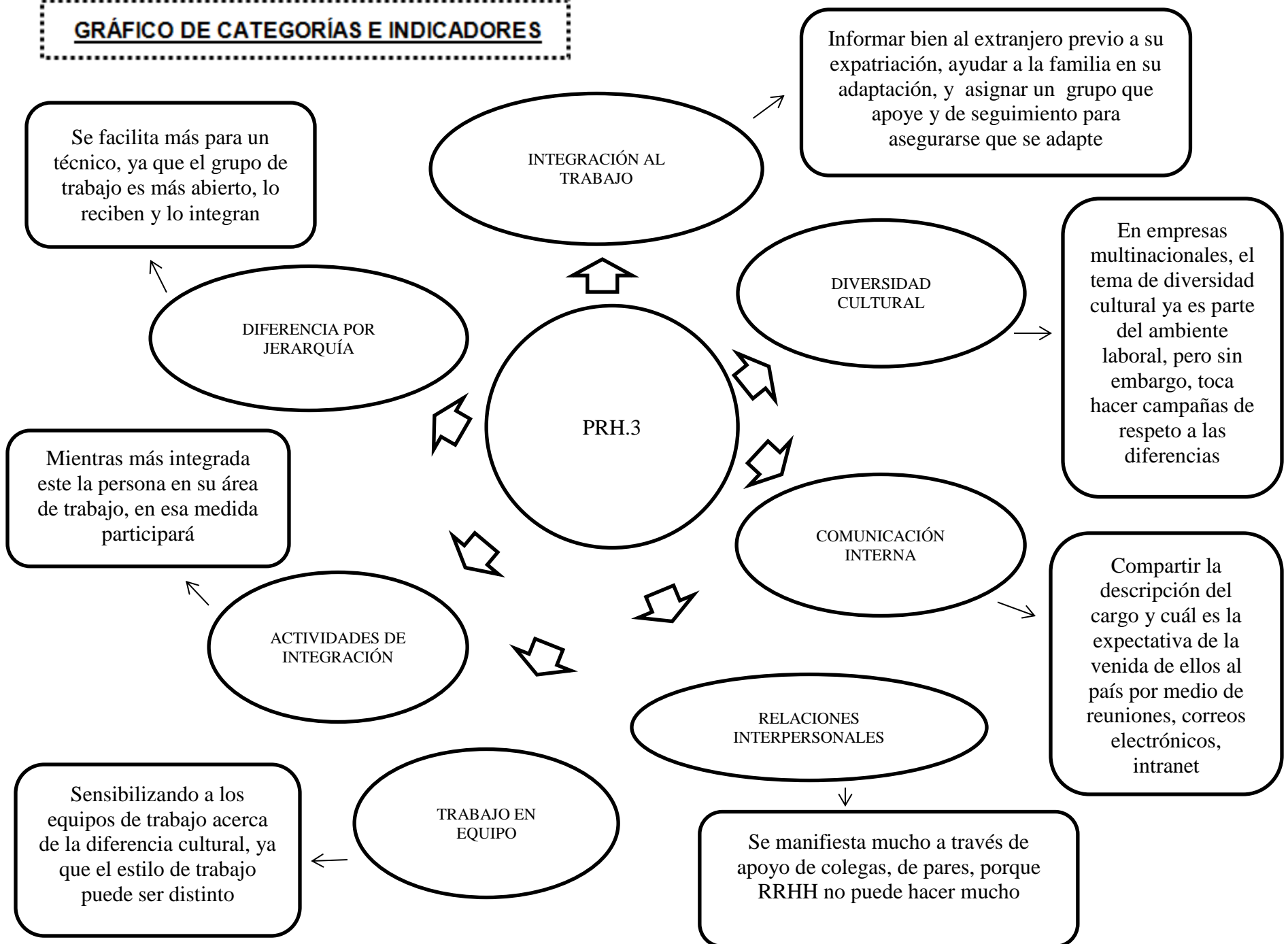
|                                           |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                   | <p>"Durante el proceso de adaptación es importante acompañarlos; después de un tiempo, sí esta persona se adapta, se hacen chequeos espontáneos pero ya no tan de cerca". PRH.3.24.</p> <p>"En el proceso de salida, tenemos un proceso de acompañamiento, tenemos una lista de chequeo de qué cosas ellos realmente necesitan asegurarse que dejan cerradas para poder salir o no tener repercusiones en el país, y acompañarlos". PRH.3.25.</p> <p>"En los casos de repatriación a Guatemala el apoyo no es tan fuerte, es gente que está regresando a su país". PRH.3.27.</p> <p>"Cuando ya están en el país y los contratamos es otro enfoque totalmente distinto, porque ya están adaptados, ya están acá, yo no tengo que hacer todo ese acompañamiento porque el ya conoce el país". PRH.3.26.</p> |
| Diversidad cultural                       | Aspectos socioculturales                                                                                                                                          | "El idioma es una de las primeras barreras; hay diferente percepción entre lo que se dice, ya que no necesariamente las palabras significan lo mismo en todos lados". PRH.28.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Los horarios de trabajo". PRH.29.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Temas tan básicos como la hora de almuerzo". PRH.3.30.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Trato". PRH.3.31.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Ellos vienen con un marco mental totalmente distinto, y con un estilo de trabajo". PRH.3.32.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                           | Prácticas                                                                                                                                                         | "En empresas multinacionales muy globalizadas, el tema de diversidad cultural es parte de la cultura, nosotros incluso lo promovemos, que haya una diversidad cultural, que no necesariamente todas las personas sean de un solo país sino que generamos esa diversidad, y la vemos como un valor de la organización". PRH.3.34.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Hacer campañas de respeto a la diferencia". PRH.3.35.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "En las empresas nacionales se hace más complicado promover esa diversidad, ya que el 100% de los empleados son locales; al llegar un extranjero se vuelve un reto grande, ya que lo verían como un bicho raro y se burlarían de como habla". PRH.3.36.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Tener un programa de diversidad, ya que muchas empresas no lo tienen". PRH.3.37.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                           |                                                                                                                                                                   | "Desarrollar un programa de diversidad debe ser parte de una estrategia, o una estrategia importante dentro de RRHH, pero que ese tema de diversidad no se quede de nuevo enfocado sólo en diversidad de género, sino en diversidad de cultura, y sensibilizar a la gente de que todos somos diferentes, pero todos sumamos a la hora de ser parte de la empresa". PRH.3.38.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Variaciones en las formas de comunicación | "El mismo sistema de comunicación; realmente no vemos la necesidad de hacer un programa de comunicación distinto para extranjeros y otro para locales". PRH.3.39. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                               |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación<br>Interna       |                                  | <i>"Manejamos la misma comunicación, somos muy cuidadosos de, sí lo vamos a hacer en español, colocar conceptos que son internacionales y que realmente se entienden. Quitar mucho de los términos locales que de pronto solo nosotros vamos a entender". PRH.3.40.</i>                              |
|                               |                                  | <i>"Si usamos dos métodos lo que estamos haciendo por excelencia es crear dos grupos distintos que no ayuda a la integración". PRH.3.41.</i>                                                                                                                                                         |
|                               | Canales y medios de comunicación | <i>"Utilizamos reuniones, utilizamos correos electrónicos, utilizamos intranet, ya mucho es información electrónica". PRH.3.42.</i>                                                                                                                                                                  |
|                               |                                  | <i>"Lo primero que hacemos es compartir con ellos la descripción del cargo, y muy importante, aclaramos cuál es la expectativa de la venida de ellos al país, lo que esperamos que logren, tanto desde el punto de vista del negocio como desde el punto de vista de la organización". PRH.3.43.</i> |
|                               |                                  | <i>"Desde el principio somos muy claros en las expectativas, se hace una hoja técnica donde se dice que ahí están las condiciones de negocio, ésto es lo que usted espera, y éstas son las condiciones de la organización". PRH.3.45.</i>                                                            |
|                               |                                  | <i>"Hacemos reuniones semestrales para revisar, tanto los planes de negocio, como los planes de organización". PRH.3.46.</i>                                                                                                                                                                         |
| Relaciones<br>Interpersonales | Superación de barreras           | <i>"Nombrar un guía que acompañe a la persona durante los primeros dos meses, y el objetivo de este compañero es ayudarlo a navegar dentro de todo lo que es el mar de las relaciones". PRH.3.47.</i>                                                                                                |
|                               |                                  | <i>"Usualmente a esa persona acompañante le pedimos que, por lo menos durante la primera semana, almuerce con el nuevo empleado, prácticamente todos los días, lo integre a su equipo, y lo vaya manejando". PRH.3.48.</i>                                                                           |
|                               |                                  | <i>"Hay gente muy agradecida de la recepción que se le da, el guatemalteco es muy cálido con un extranjero por lo menos en el ambiente profesional". PRH.3.60.</i>                                                                                                                                   |
|                               |                                  | <i>"Sí una persona es introvertida y se siente cómoda con eso, no lo podemos forzar a ser distinto, creo que es parte del respeto a las diferencias". PRH.3.50.</i>                                                                                                                                  |
|                               |                                  | <i>"Yo creo que es un error, a veces que cometemos en RRHH, pensar que todos tienen que ser amigos y no es así; al final debemos tener equipos exigentes, resultados, sí hay amistad que bueno, lo que buscamos es respeto y profesionalismo". PRH.3.51.</i>                                         |
|                               |                                  | <i>"Sí la persona es introvertida y no quiere relacionarse, no hay que hacer mucho, pero ahí es donde realmente los equipos de trabajo se integran y lo pueden apoyar de una mejor forma". PRH.3.49.</i>                                                                                             |
| Trabajo en Equipo             | Integración al grupo             | <i>"Apoyamos a la persona con un coach que lo ayuda durante el proceso de adaptación y de integración al equipo". PRH.3.53.</i>                                                                                                                                                                      |

|                            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                     | <p><i>"También a los equipos de trabajo hay que sensibilizarlos, pedirles que no tomen nada personal, ya que esta persona viene del extranjero, y por tanto, viene con un estilo de trabajo distinto". PRH.3.33.</i></p> <p><i>"La gente lo que busca es entender el plan y la estrategia, por qué dentro de esta área específica yo necesito traer a un empleado extranjero, y cómo éste empleado extranjero va a aportar para la organización y para el negocio". PRH.3.62.</i></p> <p><i>"Creo que la comunicación es fundamental, así como la estrategia que se tenga. Es bueno tener claro cuál es el beneficio para la empresa y para los colaboradores que venga una persona de afuera". PRH.3.63.</i></p> <p><i>"Sí vamos a traer a una persona extranjera a dirigir a un equipo de trabajo, tenemos que ser muy cautelosos y muy profundos en la evaluación del estilo de liderazgo de la persona. Quizá la persona ni siquiera quería ser líder o no le interesa, entonces creo que ahí sí el criterio de selección se vuelve fundamental". PRH.3.52.</i></p> |
| Actividades de integración | Motivación          | <p><i>"Mucho de eso tiene que ver con el apoyo de los compañeros, y de la integración en el área de trabajo. En la medida en que la persona esté integrada a su área de trabajo, en esa medida va a participar en ese tipo de actividades". PRH.3.54.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            |                     | <p><i>"Yo insisto, sí hacemos un programa de actividades de integración, pero para los extranjeros vamos a tener un tratamiento especial para integrarlo, automáticamente estamos creando dos organizaciones". PRH.3.55.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            |                     | <p><i>"Creo que la estrategia tiene que ser una, lo suficientemente atractiva para que todos participen". PRH.3.56.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                     | <p><i>"Lo que hemos visto es que los extranjeros participan más que los nacionales". PRH.3.57.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Valores y creencias | <p><i>"Lo que hacemos es, tenemos lo que llamamos una semana internacional de la diversidad, que va con ese enfoque". PRH.3.58.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            |                     | <p><i>"Que ellos tengan espacio para realmente poder expresarnos lo que son sus países". PRH.3.59.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



| <b>PRH.4</b>                                        |                                                                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                      |
| <b>Edad:</b>                                        | 33 años                                                                        |
| <b>Puesto:</b>                                      | Gerente de Desarrollo Humano                                                   |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciado en Psicología Clínica con maestría en Dirección de Recursos Humanos |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Servicios                                                                      |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 2 años                                                                         |

| <b>CATEGORÍA</b>              | <b>INDICADOR</b>                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integración al trabajo</b> | Pros de la contratación                               | <i>"Es gente muy especializada, en ramas por ejemplo científicas". PRH.4.1.</i>                                                                                                                              |
|                               |                                                       | <i>"En Guatemala no se consigue gente especializada en ciertos productos, lo cual, por ejemplo, en países muy poblados si se encuentra". PRH.4.2.</i>                                                        |
|                               |                                                       | <i>"La gente internacional tiene estándares bastante altos; están acostumbrados a trabajar con estándares internacionales". PRH.4.3.</i>                                                                     |
|                               | Contras de la contratación                            | <i>"Son caros". PRH.4.5.</i>                                                                                                                                                                                 |
|                               | Motivos o razones de emigración                       | <i>"Porque no atraviesan por una buena etapa laboral". PRH.4.11.</i>                                                                                                                                         |
|                               |                                                       | <i>"Creo que es por las oportunidades que ofrece también el país. Creo que el país tiene muchas oportunidades para gente que quiera hacer negocios, y hay una buena mano de obra". PRH.4.12.</i>             |
|                               |                                                       | <i>"Creo que la gente que viene por su propio pie es gente que vive en países muy cercanos, por ejemplo, gente que viene del salvador u honduras". PRH.4.13.</i>                                             |
|                               |                                                       | <i>"Más allá de Centroamérica, creo que el volumen de gente que busca nuestro país no es alto". PRH.4.14.</i>                                                                                                |
|                               | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <i>"Tratamos de ser muy cálidos, la oferta de trabajo es muy cálida". PRH.4.16.</i>                                                                                                                          |
|                               |                                                       | <i>"Nosotros sí tratamos que el apartamento, por ejemplo, quede cerca de la oficina o que este cerca de un transmetro para que la distancia sea corta". PRH.4.19.</i>                                        |
|                               |                                                       | <i>"Que vivan regularmente cerca ellos entre sí, para que cualquier cosa se puedan comunicar entre ellos y no dependan de un guatemalteco, que el tema del idioma puede ser una complicación". PRH.4.20.</i> |
|                               |                                                       | <i>"Nosotros facilitamos el hecho de que puedan trasladarse con la familia, aunque a veces nos topamos con gente que no quiere que venga". PRH.4.21.</i>                                                     |

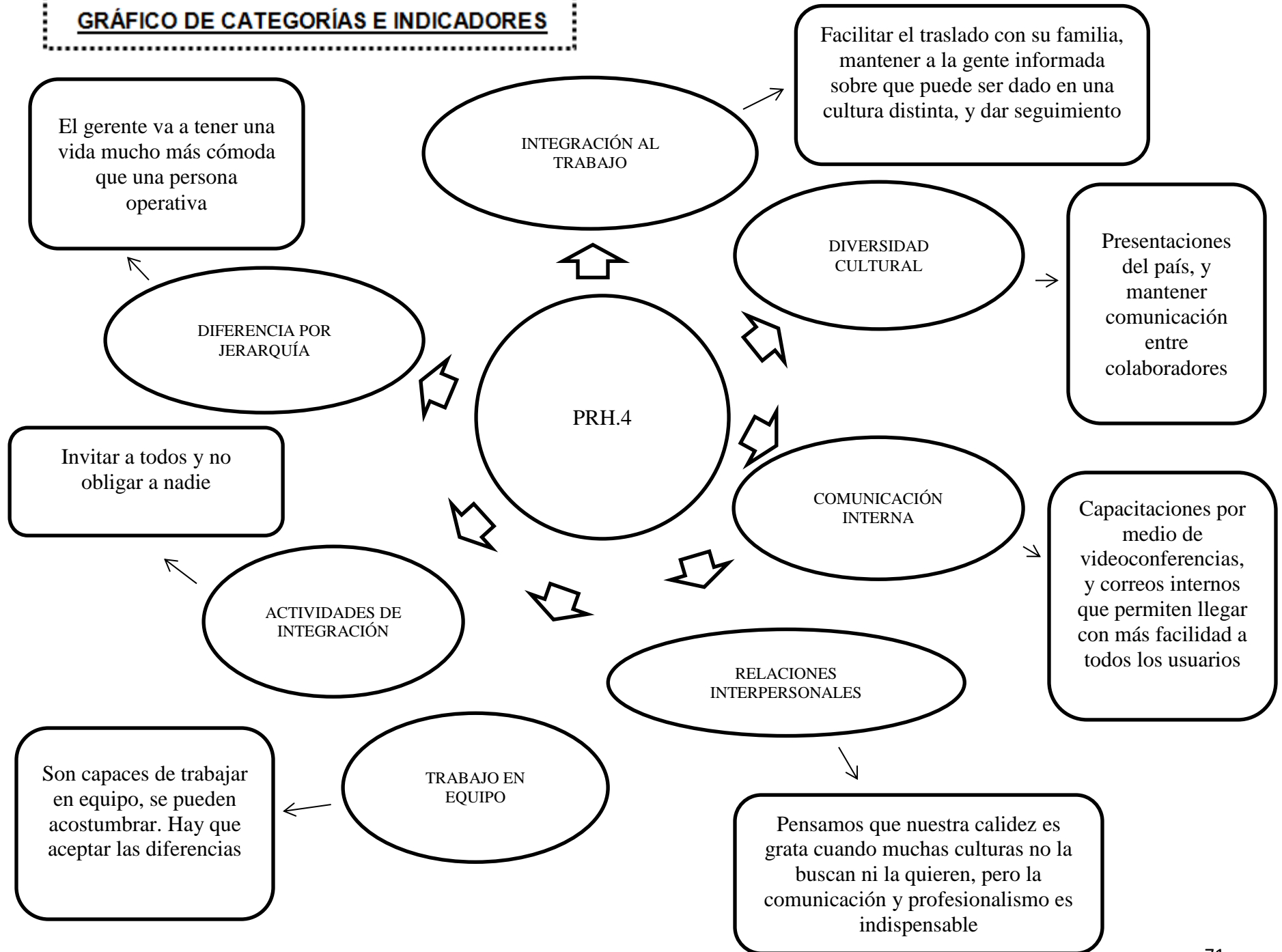
|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p><i>"Procuramos otorgar, por parte de la empresa, un boleto aéreo al año para que regresen a sus hogares". PRH.4.40.</i></p> <p><i>"Sí, por ejemplo ahorita con una chica hindú, mucho de lo que diga su madre es importante para ella; la madre no quiere que ella venga. La alternativa que le hemos dado es que venga la madre". PRH.4.22.</i></p> <p><i>"A todos tratamos de cuidarlos en sus condiciones económicas, en sus condiciones familiares, en sus intereses personales, es decir, sí damos un paso extra". PRH.4.55.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Diferencias por jerarquía     | <p><i>"Yo creo que como parte de la empresa, sí tiene más ventajas el Gerente, puesto que va a tener evidentemente una vida mucho más cómoda que una persona a nivel operativo". PRH.4.68.</i></p> <p><i>"Hay ciertos beneficios que no se dan, dependiendo del grado jerárquico, es decir, sí hay una diferencia en su adaptación". PRH.4.69.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Diferencias por genero        | <p><i>"Sí, el hombre se adapta mucho mejor". PRH.4.27.</i></p> <p><i>"En nuestro país, un hombre puede enfrentar mejor la inseguridad, un hombre puede enfrentar mejor el desapego". PRH.4.28.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Beneficios de la expatriación | <p><i>"Para nosotros el expertis, es decir, el producto que nosotros exportamos muy poca gente en el mundo lo conoce, y muy poca gente es experta en eso". PRH.4.29.</i></p> <p><i>"Ellos se garantizan una buena paga, creo que esto es transaccional. Nosotros recibimos experiencia y ellos reciben una paga adecuada". PRH.4.30.</i></p> <p><i>"Nosotros les permitimos tener un espacio en el que se puedan realizar profesionalmente, eso ya como empresa propia, que no se si todas las empresas lo den". PRH.4.31.</i></p> <p><i>"Nosotros damos todas las condiciones, espacio físico, equipo, todo lo que se requiera, porque sabemos que el expertis lo va a pagar". PRH.4.32.</i></p> <p><i>"Para una industria como la nuestra, que está acostumbrada a trabajar a nivel nacional, contratar personal extranjero sí te sube la barra, es decir, sí te permite conocer otros modelos, exigirte más y alcanzar estándares más altos". PRH.4.4.</i></p> |
| Contras de la expatriación    | <p><i>"El costo es muy alto, es decir, en cuanto a impuestos y los tramites de regularización; ellos tienen que conseguir un permiso de trabajo, una residencia temporal de primero, a menos de que no se nos nacionalicen". PRH.4.9.</i></p> <p><i>"Son procesos largos, no bajan de 8 meses y son costosos. El problema es de que, el interesado en que esto se haga es la empresa, pero quien lo debe hacer es el trabajador, entonces ahí hay un poco de problema". PRH.4.10.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                   | <i>"Nosotros por ejemplo los traemos a vivir acá, y eso implica gastos, por ejemplo, en clases para el idioma". PRH.4.6.</i>                                                                                                                                           |
|                     | Técnicas y manejo de expatriación | <i>"Nosotros si nos tomamos el tiempo para mandarles una presentación, para comunicarnos previamente con ellos a través de videoconferencias". PRH.4.15.</i>                                                                                                           |
|                     |                                   | <i>"Les mandamos una presentación, no solo de la empresa sino también de la ciudad, incluso de la zona en la que les conseguiremos la vivienda". PRH.4.17.</i>                                                                                                         |
|                     |                                   | <i>"Nosotros somos la clave del proceso desde la contratación de la persona". PRH.4.33.</i>                                                                                                                                                                            |
|                     |                                   | <i>"Tanto como cuando uno manda, como cuando la gente viene, es importante mantener a la gente informada sobre que puede ser dado en una cultura distinta". PRH.4.24.</i>                                                                                              |
|                     |                                   | <i>"Trato de comunicarme por medio de videoconferencias para darles capacitaciones, previo a su llegada". PRH.4.18.</i>                                                                                                                                                |
|                     |                                   | <i>"Una vez tomada la decisión de contratar, nosotros ya hemos comenzado a capacitar, y el proceso comienza desde la venta del país, desde la oferta laboral". PRH.4.34.</i>                                                                                           |
|                     |                                   | <i>"Preparar toda la venida, y esto con la documentación como visa, permiso de trabajo, residencia temporal, etc.". PRH.4.35.</i>                                                                                                                                      |
|                     |                                   | <i>"Cumplir con las condiciones estipuladas con el expatriado, esto es pagar los tickets de avión, conseguir la vivienda, conseguir clases de idioma, conseguir vehículos, dar una inducción apropiada, capacitar con los software que se tienen, etc.". PRH.4.36.</i> |
|                     |                                   | <i>"Una inducción bien detallada para que conozcan todas las áreas de la empresa". PRH.4.37.</i>                                                                                                                                                                       |
|                     |                                   | <i>"Durante el proceso, es importante toda la parte de la inducción, el seguimiento de indicadores de desempeño, etc., es decir, tratar de que sea algo objetivo". PRH.4.38.</i>                                                                                       |
|                     |                                   | <i>"La repatriación no la he experimentado, cuando regresan a su país". PRH.4.39.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                     |                                   | <i>"Toda la gente que estamos contratando tiene que tener un nivel de inglés alto, porque de esa forma puede comunicarse con la gente de afuera, y aquí no hacemos que ellos tengan que aprender español". PRH.4.7.</i>                                                |
|                     |                                   | <i>"Al traer a gente, lo que si hacemos es que, por ejemplo, a nosotros como empresa nos interesa que el conocimiento se quede dentro de la misma". PRH.4.41.</i>                                                                                                      |
| Diversidad cultural | Aspectos socioculturales          | <i>"El problema evidentemente es la barrera del idioma, sobre todo cuando es una empresa que está comenzando a tener relación con gente del extranjero". PRH.4.8.</i>                                                                                                  |
|                     |                                   | <i>"Diferencias en la cultura". PRH.4.23.</i>                                                                                                                                                                                                                          |
|                     |                                   | <i>"Explicarle mucho sobre religión y tradiciones es muy importante". PRH.4.25.</i>                                                                                                                                                                                    |

|                            |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                           | <i>"La lejanía con la familia para el caso de las mujeres". PRH.4.42.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            |                                           | <i>"La inseguridad, eso para cualquiera". PRH.4.43.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            | Prácticas                                 | <i>"Hacer una buena presentación del país, mantener una persona contacto, por ejemplo, si contratamos a una mujer, que una mujer del equipo entre en comunicación con ella". PRH.4.45.</i>                                                                                                                                                                                          |
| Comunicación Interna       | Variaciones en las formas de comunicación | <i>"Yo no creo que deban ser variadas, yo trato de ser tan cálido con un extranjero como con un nacional". PRH.4.49.</i>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            |                                           | <i>"No hay una distinción o hacemos algo especial o distinto con los nacionales que con los extranjeros". PRH.4.54.</i>                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                           | <i>"Creo que la comunicación la tratamos de mantener igual, y debe ser igual de buena, es decir, no debe haber una variación; lo único que si hacemos es un énfasis en el país, que eso lo damos por sentado con los guatemaltecos, pero las capacitaciones de uso de software son iguales, de casi todo es igual". PRH.4.50.</i>                                                   |
|                            | Canales y medios de comunicación          | <i>"Nosotros actualmente capacitamos por medio de videoconferencias, puesto que las utilizamos mucho para capacitarnos. Además utilizamos un software para llevar las métricas, Excel que nos sirve para métricas, utilizamos evidentemente correos externos e internos que nos permiten llegar con más facilidad a todos los usuarios". PRH.4.51.</i>                              |
|                            |                                           | <i>"Carteleras de cumpleaños, mensajes al celular". PRH.4.52.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                            |                                           | <i>"Nosotros hacemos una descripción de puesto, y todos los trimestres hacemos una evaluación del desempeño en la cual se plasman los compromisos de cada colaborador. También tienen unas métricas semanales que las colocamos en un software, entonces no hay pierde, cada quien sabe exactamente qué es lo que tiene que hacer". PRH.4.53.</i>                                   |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras                    | <i>"En un mundo tan globalizado es mucho más sencillo que la gente sea universal, entonces, un Hindú ya se puede comportar o puede convivir con un mexicano, o puede convivir con un chapín, creo que el idioma es más complicado". PRH.4.26.</i>                                                                                                                                   |
|                            |                                           | <i>"El problema es que pensamos que nuestra calidez es grata para todo el mundo, hay gente que no la busca ni la quiere". PRH.4.44.</i>                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                           | <i>"Hablándoles, comunicándoles a las personas". PRH.4.56.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                            |                                           | <i>"Nosotros tratamos de ser muy cálidos". PRH.4.46.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                            |                                           | <i>"Nosotros aquí les llamamos familia, pero para ellos es trabajo". PRH.4.47.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            |                                           | <i>"Siento que la barrera más grande, parecería raro pero es la Guatemalteca, porque tiene miedo de hablar el inglés, no están acostumbrados a trabajar con estándares de certificaciones internacionales, porque es tímido el guatemalteco, entonces ahí creo que la barrera más grande sería a nivel personal, creo que es la nacional no tanto la del extranjero". PRH.4.70.</i> |

|                            |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      | <i>"Sí habrán diferencias, pero en mi experiencia, las personas han sabido relacionarse unas con las otras". PRH.4.48.</i>                                                                                                                                          |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo | <i>"La capacidad de una persona a integrarse a equipos de trabajo debe identificarse desde el momento en que la contratamos, es decir, que tan capaz es de trabajar en equipo". PRH.4.57.</i>                                                                       |
|                            |                      | <i>"No veo ningún problema, se pueden acostumbrar a trabajar en equipo, tanto nacionales como extranjeros. Eso es lo ideal, que sean capaces de trabajar en equipo". PRH.4.58.</i>                                                                                  |
|                            |                      | <i>"Hay que aceptar las diferencias, pero no podemos obligar a nadie que trabaje en equipo". PRH.4.59.</i>                                                                                                                                                          |
| Actividades de integración | Motivación           | <i>"Para gente de otras culturas, el día de la madre, el día del trabajo, el día del bancario son pérdida de tiempo; esa es mi experiencia, porque la gente de otros países puede estar acostumbrada a trabajar pero en Guatemala descansamos mucho". PRH.4.63.</i> |
|                            |                      | <i>"Todas las actividades grupales son voluntarias, tanto para nacionales como para extranjeros". PRH.4.60.</i>                                                                                                                                                     |
|                            |                      | <i>"Como fomentamos su participación en actividades, te soy honesto, nosotros no nos preocupamos por eso". PRH.4.61.</i>                                                                                                                                            |
|                            |                      | <i>"Tu tienes que garantizarte desde el inicio que la gente que traes va a poder convivir con tu cultura, pero si tu no hiciste una buena selección, te vas a topar con muchas inconvenientes durante el proceso". PRH.4.62.</i>                                    |
|                            | Valores y creencias  | <i>"Tratamos de ser muy abiertos, porque no compartimos religión, porque no compartimos el idioma, porque no compartimos la cultura, ponle miles de variables". PRH.4.65.</i>                                                                                       |
|                            |                      | <i>"Nuestra sugerencia es invitar a todos, no obligar a nadie, y no generalizar porque la gente puede sentirse incomoda celebrando el 15 de agosto, que es el día de la Virgen, si ni católicos son". PRH.4.66.</i>                                                 |
|                            |                      | <i>"Celebramos mucho cosas que la gente no está acostumbrada. Yo creo que sería un error celebrar sus tradiciones acá cuando ni siquiera las conocemos". PRH.4.64.</i>                                                                                              |
|                            |                      | <i>"Es bueno conocer esas peculiaridades". PRH.4.67.</i>                                                                                                                                                                                                            |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



**PRH.5**

|                                                     |                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                             |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                                               |
| <b>Puesto:</b>                                      | Asesor de Recursos Humanos                            |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Psicología con maestría en Andragogía |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Educación                                             |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 22 años                                               |

| <b>CATEGORÍA</b>       | <b>INDICADOR</b>                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integración al trabajo | Pros de la contratación                               | <i>"Hay gente que probablemente tiene alguna especialización fuera y que aquí en el país no hay". PRH.5.2.</i>                                                                                                                                                                                                                   |
|                        |                                                       | <i>"En otros países hay tecnologías más avanzadas". PRH.5.3.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        | Contras de la contratación                            | <i>"La situación legal. Si estamos acá en Guatemala, para contratar extranjeros, hay que pedir autorización al Ministerio de Trabajo". PRH.5.1.</i>                                                                                                                                                                              |
|                        |                                                       | <i>"Choque cultural". PRH.5.5.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        | Motivos o razones de emigración                       | <i>"Por seguridad, Guatemala está un poco segura todavía". PRH.5.8.</i>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        |                                                       | <i>"Fuentes de trabajo. Para ellos, aquí en Guatemala, las especialidades que ellos traen los hacen más competitivos". PRH.5.9.</i>                                                                                                                                                                                              |
|                        |                                                       | <i>"Desempleo. Los europeos van a tener más chance de trabajo". PRH.5.10.</i>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        |                                                       | <i>"Extranjeros se casan con guatemaltecos, o guatemaltecos que han ido a trabajar a otros países se casan y se vienen para acá". PRH.5.11.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                        |                                                       | <i>"Hay otras multinacionales que por rotación traen gente extranjera también a Guatemala". PRH.5.4.</i>                                                                                                                                                                                                                         |
|                        | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <i>"La experiencia que yo he tenido es que la gente viene, trabaja, se está un tiempo, y regresa a sus países nuevamente, no logran adaptarse del todo a una cultura". PRH.5.12.</i>                                                                                                                                             |
|                        |                                                       | <i>"Las mujeres pueden experimentar dificultades en su adaptación. En situaciones resultan embarazos y se les dificulta esa parte de crianza, están solas, poca amistad, no conocen gente, les da miedo salir, entonces yo creo que ese proceso es un poco complicado; la mayoría de veces regresan a sus países". PRH.5.13.</i> |
|                        |                                                       | <i>"Cuando hablamos de familia primaria, estamos hablando de esposo, hijos, sí deplano afectará en su integración al trabajo. Creo que se facilitaría más ese proceso si tuvieran el apoyo de ellos". PRH.5.14.</i>                                                                                                              |



|                               |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |  | <i>"De hecho la empresa regularmente da muchas facilidades, las condiciones bajo las que ellos vienen son otras puesto que se les da vehículos, se les da casa, es decir, la empresa les da como ese apoyo para que ellos puedan estar aquí, una parte que facilita su integración". PRH.5.15.</i>            |
| Diferencias por jerarquía     |  | <i>"Para gerentes sí difiere su adaptación. Mucho de lo que yo pude haber observado es que los gerentes se sentían como castigados cuando los traían para Guatemala, entonces el proceso de adaptación para ellos era diferente". PRH.5.67.</i>                                                               |
|                               |  | <i>"Una persona a nivel técnico, lo mismo da técnico allá que técnico acá, entonces ahí no había mucho problema". PRH.5.68.</i>                                                                                                                                                                               |
|                               |  | <i>"A estas personas les tenemos que dar ese mismo proceso de adaptación, la diferencia es que a uno le voy a dar una casa en la cañada pero a otro le voy a alquilar un apartamento". PRH.5.70.</i>                                                                                                          |
| Diferencias por genero        |  | <i>"Yo creo que sí, es más sencillo en mi experiencia que se adapten hombres a que se adapten mujeres". PRH.5.16.</i>                                                                                                                                                                                         |
|                               |  | <i>"A las mujeres les cuesta más por familia y sobre todo cuando se casan y tienen hijos, ahí es donde yo veo que se les complica más. Sí son solteras y no piensan casarse las vería como otro profesional, pero cuando tienen hijos, en mi experiencia, se les dificulta más esa adaptación". PRH.5.17.</i> |
|                               |  | <i>"A mí me da lo mismo que sea hombre o que sea mujer mientras haga bien su trabajo". PRH.5.18.</i>                                                                                                                                                                                                          |
|                               |  | <i>"Ambos tienen facilidad y ambos pueden ser medio detestables también, yo creo que eso depende de cada uno". PRH.5.19.</i>                                                                                                                                                                                  |
| Beneficios de la expatriación |  | <i>"El beneficio para la persona es adquirir experiencia. Ir a trabajar a otro país es adquirir mayor experiencia definitivamente". PRH.5.21.</i>                                                                                                                                                             |
|                               |  | <i>"Para la organización, en muchos de los casos, también cambiar de cultura a la gente, ponerles a alguien diferente a que trabajen con ellos, les ayuda a adaptarse a esta globalización". PRH.5.22.</i>                                                                                                    |
|                               |  | <i>"Gestionar talento a nivel regional, es decir, donde están las personas buenas yo me las traigo independientemente de qué país sea". PRH.5.23.</i>                                                                                                                                                         |
| Contras de la expatriación    |  | <i>"Es un proceso caro para la organización porque regularmente se paga un sueldo mayor al que tiene una persona local y, aparte de eso, le tengo que dar casa, vehículo, le ayudo con estudios para los hijos, etc.". PRH.5.24.</i>                                                                          |
|                               |  | <i>"Creo que más es a nivel familiar, por ejemplo, los hijos tienen que regresar a otro país, hay que hacer equivalencias de estudios, etc.". PRH.5.25.</i>                                                                                                                                                   |
|                               |  | <i>"Que se queden en el país. Renuncian y se quedan viviendo en el país porque les gusto". PRH.5.20.</i>                                                                                                                                                                                                      |

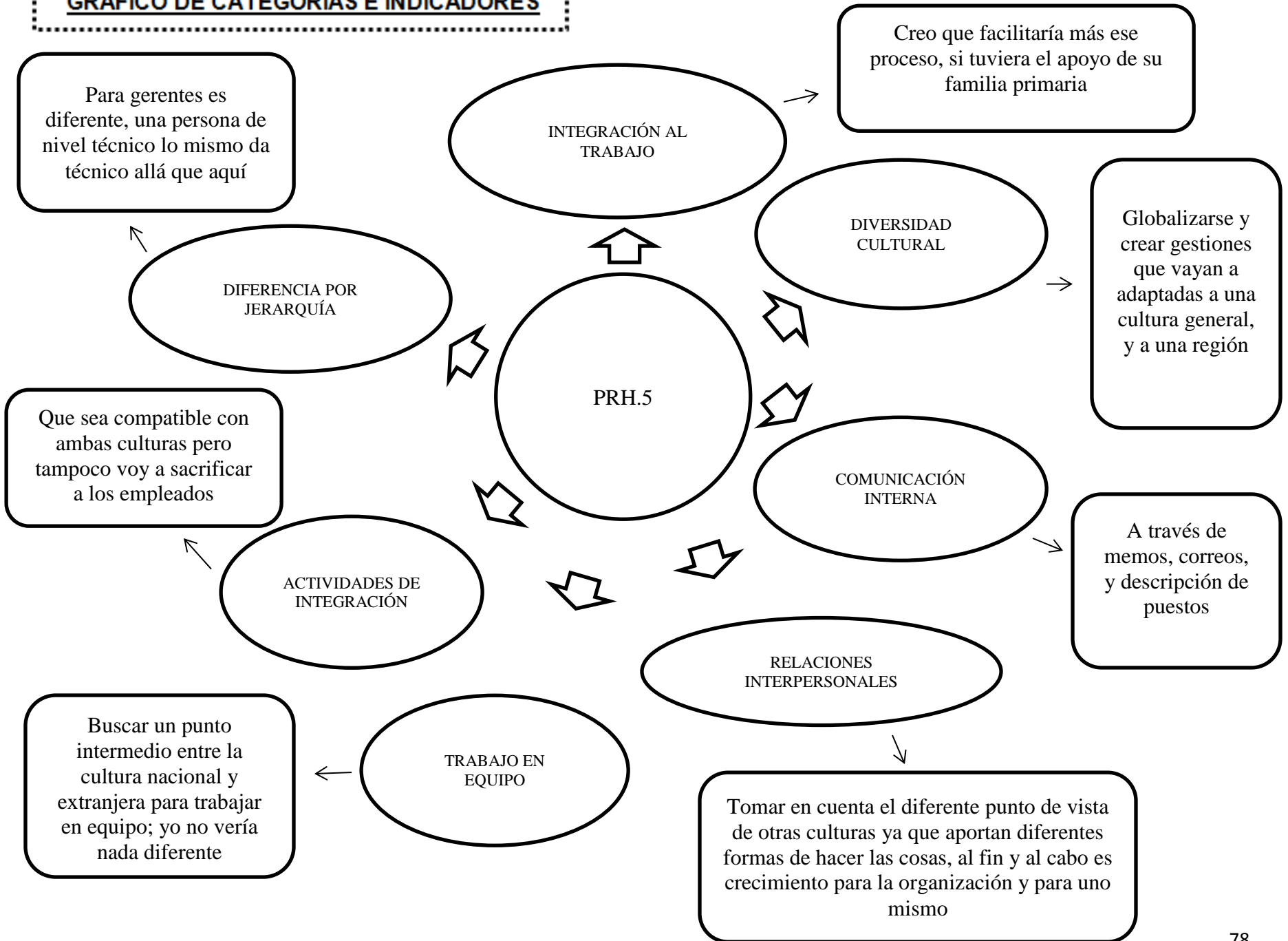
|                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Técnicas y manejo de expatriación | <p><i>"La comunicación es básica, es decir, tener procesos claros de lo que se quiere, se espera y lo que se puede ofrecer". PRH.5.71.</i></p> <p><i>"Lo que hay que hacer es una buena gestión de reclutamiento, buscar realmente cuál es la persona que más nos conviene, ver en dónde puede estar ubicada, y traérmola sí, pero no traernos a alguien a lo loco". PRH.5.26.</i></p> <p><i>"Que realmente tenga las competencias necesarias para ocupar ese puesto". PRH.5.29.</i></p> <p><i>"Ver si tenemos la infraestructura para poder traer a un extranjero y qué beneficios vamos a obtener como organización, porque también tengo que ver qué voy a hacer, es decir, voy a traer nueva experiencia, nuevo conocimiento; hay gente que ha sido muy exitosa en la apertura de empresas en otras áreas, en otras regiones y por eso es que nos la traemos". PRH.5.27.</i></p> <p><i>"Ya estando acá el expatriado, Recursos Humanos debe hacer que la gente tome mucha conciencia de cuál es la situación". PRH.5.28.</i></p> <p><i>"Cuando regresa el expatriado regularmente hay que evaluar si todavía la plaza que ocupaba está abierta, porque la gente regresa y muchas veces la plaza la está ocupando otra persona. Probablemente la otra persona que la está ocupando está dando mejores resultados que el que se fue. Esas son cosas que se tienen que hablar muy claro con la gente desde un principio, o lo voy a pasar a otra plaza, lo voy a mover a otro lado, o se va a ir a otro país". PRH.5.30.</i></p> <p><i>"Se debe diseñar un plan de carrera; regularmente las multinacionales lo tienen ya bien establecido, pero hay veces que siempre se encuentran problemas". PRH.5.31.</i></p> <p><i>"Establecer bien las rutas de desarrollo, establecer bien las carreras y plan de desarrollo personal". PRH.5.32.</i></p> <p><i>"Hacerles conciencia a los expatriados de lo que amerita el proceso, como la ampliación de currículo por ejemplo. Que no vean como que vienen a un país sub desarrollado y después vienen castigados". PRH.5.69.</i></p> |
| Diversidad cultural | Aspectos socioculturales          | <p><i>"Con europeos la cultura es chocante; palabras o situaciones puramente culturales pueden causar algún problema". PRH.5.6.</i></p> <p><i>"La cultura es similar con latinoamericanos, entonces no hay tanto choque". PRH.5.34.</i></p> <p><i>"El trato". PRH.5.36.</i></p> <p><i>"Hábitos de trabajo". PRH.5.37.</i></p> <p><i>"Horarios de trabajo, que también tiene que ver con la cultura; tiene que ver también con como ellos están acostumbrados a trabajar. La gente si tiene que adaptarse a la cultura del país al que va". PRH.5.38.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                         |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"El lenguaje con centroamericanos, en general con americanos, no implica mucho problema. Con europeos si difiere mucho, la forma en la que ellos hablan, se expresan, como tratan a la gente". PRH.5.39.</i>                                                                    |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Con americanos creo que, para nosotros, una palabra tiene un significado y para otros, otro significado, pero eso igual a la larga se aprende". PRH.5.40.</i>                                                                                                                  |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Me he enterado que trabajar con gente asiática es complicado por cuestiones de trato". PRH.5.41.</i>                                                                                                                                                                           |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"La forma de administración es otro aspecto; creo que nos cuesta adaptarnos porque ellos son más exigentes". PRH.5.42.</i>                                                                                                                                                      |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"La comida". PRH.5.52.</i>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Cuestiones de vestimenta. Hay personas que son de mente abierta en cuanto a la vestimenta, mientras hay que otras no". PRH.5.43.</i>                                                                                                                                           |
|                         | Prácticas                                                                                                                                                                                                        | <i>"Realmente globalizarse, pensar que estamos trabajando en empresas que tienen que competir a nivel internacional, que ya no deben de existir fronteras y para eso debemos de crear gestiones que vayan adaptadas a una cultura general, a una cultural de región". PRH.5.7.</i> |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Hay que evaluar el tipo de cultura donde la gente venga, y con base a ello, yo diría, ya uno puede tomar las decisiones que mejor convengan". PRH.5.35.</i>                                                                                                                    |
| Comunicación<br>Interna | Variaciones en las formas de comunicación                                                                                                                                                                        | <i>"Yo diría que no es que difieran las formas, el sistema de comunicación sigue siendo el mismo. Yo creo que difiere la información que se debe de transmitir y es básicamente por lo mismo, por la situación cultural". PRH.5.44.</i>                                            |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"El lenguaje va a ser el mismo, la forma de transmitir va a ser la misma". PRH.5.45.</i>                                                                                                                                                                                        |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Yo pensaría que no debería de variar, a menos que en algún país se requiera de algún medio o canal específico de comunicación". PRH.5.47.</i>                                                                                                                                  |
|                         | Canales y medios de comunicación                                                                                                                                                                                 | <i>"A través de memos, a través de correos". PRH.5.46.</i>                                                                                                                                                                                                                         |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"En el proceso de contratación va nuestra descripción de puestos, la gente tiene que tener claro a través de la descripción de puestos qué va hacer, cómo lo va a hacer, qué es lo que se espera de esa persona, y cómo va a ser evaluada". PRH.5.49.</i>                       |
|                         |                                                                                                                                                                                                                  | <i>"Recursos Humanos tiene que dar un proceso de inducción, que las palabras sean iguales, que entienda la persona exactamente lo que se espera de ella". PRH.5.50.</i>                                                                                                            |
|                         | <i>"Hay que buscar cómo gestionar una cultura regional, no individualizada. Se debe explicar cuál es la metodología, cómo se manejan en Guatemala las cosas, desde las frases que ellos utilizan". PRH.5.48.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                            |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                        | <i>"Con personal extranjero en gerencias, lo que se debe hacer es que haya una persona guatemalteca que les filtre a ellos la información para que no llegue directamente a las partes bajas de la pirámide tal y como ellos lo están diciendo". PRH.5.33.</i>                                                                                         |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras | <i>"Hay que hablarles claro de lo que en Guatemala se acostumbra a hacer y a cómo relacionarse". PRH.5.51.</i>                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                        | <i>"Creo que mucho de eso tiene que manejarse en cuanto a que haya buena comunicación entre los colaboradores, que se expliquen las cosas correctamente". PRH.5.54.</i>                                                                                                                                                                                |
|                            |                        | <i>"Hay gente culturalmente con la que va haber menos choque". PRH.5.55.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            |                        | <i>"No por situaciones puramente culturales se puede perder los beneficios que puede traer conocer a otras personas, conocer otra cultura, otra tecnología, otras formas de hacer las cosas, que al fin y al cabo es crecimiento para la organización y crecimiento para uno; al final este proceso tiene más ventajas que desventajas". PRH.5.56.</i> |
|                            |                        | <i>"Creo que somos muy abiertos los guatemaltecos. Lo que todo el tiempo nos dicen es que somos personas que nos sentimos por todo". PRH.5.53.</i>                                                                                                                                                                                                     |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo   | <i>"Yo no vería nada diferente, la experiencia que yo he tenido es que se trabaja de la misma forma". PRH.5.57.</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                            |                        | <i>"Tiene que haber un punto medio en el que nosotros aceptemos parte de la cultura de ellos y ellos la nuestra. Se busca ese punto medio y se puede trabajar". PRH.5.58.</i>                                                                                                                                                                          |
|                            |                        | <i>"Cuando las personas extranjeras no quieren trabajar en equipo se procede a darles coacheo, capacitación, pero ya creo que es algo individual". PRH.5.60.</i>                                                                                                                                                                                       |
|                            |                        | <i>"Sí una persona está acostumbrada a trabajar sola y tiene problemas de trabajo en equipo, lo mismo va ser que sea guatemalteca, que sea española, que sea colombiana, o que sea mexicana". PRH.5.59.</i>                                                                                                                                            |
|                            |                        | <i>"Trabajar en equipo no depende de sí la persona viene de un país individualista o no; la cultura en una compañía multinacional es una para todos, en todos los países, es decir, una misma cultura organizacional". PRH.5.61.</i>                                                                                                                   |
| Actividades de integración | Motivación             | <i>"Eso depende de cada persona, y eso va a ser el mismo problema con los gerentes sean guatemaltecos o extranjeros". PRH.5.62.</i>                                                                                                                                                                                                                    |
|                            |                        | <i>"Sí la persona no quiere estar involucrada en toda la actividad, lo ideal sería llegar, saludar a la gente, compartir y luego retirarse; eso tiene que ver incluso con otro tipo de cosas, no necesariamente el hecho de que sean extranjeros". PRH.5.64.</i>                                                                                       |
|                            |                        | <i>"Las actividades deben ser compatibles con ambas culturas, pero tampoco voy a sacrificar a 996 por 4 que no se sienten cómodos con determinada actividad". PRH.5.65.</i>                                                                                                                                                                            |

|  |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Valores y creencias | <p><i>"Sí por motivos de creencias o religiones no pueden comer algo en especial, lo que se haría en esos casos es pedirles un plato especial, es decir, estoy conviviendo con su cultura y la estoy respetando". PRH.5.66.</i></p>                                                                                                                                    |
|  |                     | <p><i>"Para eso no necesitan ser extranjeros, podríamos pensar, por ejemplo, en determinada religión que no permite que la gente vaya a una fiesta, y no son extranjeros sino guatemaltecos, pero una situación religiosa no se los permite. Yo creo que en algún momento, por el bienestar de la organización, esas barreras se tienen que romper". PRH.5.63.</i></p> |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



| <b>PRH.6</b>                                        |                                                                          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                |
| <b>Edad:</b>                                        | 54 años                                                                  |
| <b>Puesto:</b>                                      | Director de Recursos Humanos                                             |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Psicología General con maestría en dirección de negocios |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Administración Pública                                                   |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 12 años                                                                  |

| <b>CATEGORÍA</b>              | <b>INDICADOR</b>                | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integración al trabajo</b> | Pros de la contratación         | <i>"La experiencia que las personas puedan traer porque muchas veces, dependiendo el giro de la empresa, hay puestos que no son fácilmente contratables en Guatemala". PRH.6.1.</i>     |
|                               |                                 | <i>"La especialización". PRH.6.2.</i>                                                                                                                                                   |
|                               | Contras de la contratación      | <i>"Primero la cultura". PRH.6.3.</i>                                                                                                                                                   |
|                               |                                 | <i>"El encarecimiento de la planilla". PRH.6.4.</i>                                                                                                                                     |
|                               |                                 | <i>"Todos los términos de contratación, todo el proceso de impuestos, es decir, todos los tramites que determina la inspección de trabajo en cuanto al área de migración". PRH.6.5.</i> |
|                               |                                 | <i>"La cultura organizacional y la cultura del país contra la cultura que traiga la persona". PRH.6.6.</i>                                                                              |
|                               | Motivos o razones de emigración | <i>"Por la oportunidad de economizar. Guatemala es un país más barato". PRH.6.8.</i>                                                                                                    |
|                               |                                 | <i>"En Guatemala les van a pagar cuando ellos quieren y van a gastar menos de los que gastan en sus países". PRH.6.9.</i>                                                               |
|                               |                                 | <i>"Otros vienen aquí como un trampolín para irse a los Estados Unidos". PRH.6.15.</i>                                                                                                  |
|                               |                                 | <i>"Hay desempleo en países industrializados, y hay mayor competencia, entonces venir a un país como el nuestro es una buena oportunidad para ellos". PRH.6.10.</i>                     |
|                               |                                 | <i>"Por la estabilidad económica. Guatemala tiene una estabilidad económica mucho más grande que cualquier país de Centroamérica". PRH.6.11.</i>                                        |
|                               |                                 | <i>"Hay personas que no quieren estar en su país, quieren destacar en otro lado". PRH.6.12.</i>                                                                                         |
|                               |                                 | <i>"Además de cambiar de ambiente, vienen para aprender un poco más de la famosa globalización". PRH.6.13.</i>                                                                          |
|                               |                                 | <i>"Hay personas que por su edad, más que todo las personas de 25 a 35 años, les gusta el cambio". PRH.6.14.</i>                                                                        |
|                               |                                 | <i>"Cuando se vienen con la familia hay como un poco más de oportunidad de dedicar los horarios". PRH.6.18.</i>                                                                         |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <p><i>"Recursos Humanos tiene que hacer un análisis de qué es lo que le va a ofrecer a la persona, específicamente en el área de prestaciones no económicas, por ejemplo, van a tener un lugar de diversión, establecer horarios, ubicarles donde van a vivir, esto cuando es un puesto alto el que vienen a ocupar. Cuando es un puesto intermedio o un puesto bajo, también habría que establecer programas". PRH.6.20.</i></p>                                                               |
|                                                       | <p><i>"Para que el personal no les trabaje muy poco tiempo o para que no haya tanta rotación de personal, Recursos Humanos tiene que generar los elementos necesarios, es decir, los factores ambientales, sociales, económicos, y culturales para que la persona minimice el extrañar lo que antes tenía". PRH.6.21.</i></p>                                                                                                                                                                   |
|                                                       | <p><i>"Cuando se vienen a casar acá su interés se centra en su familia, el trabajo va hacer lo que les va a brindar herramientas para que puedan cumplir con sus necesidades económicas". PRH.6.22.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                       | <p><i>"Yo lo traigo acá y yo tengo que hacer un ambiente en el cual las personas se adapten". PRH.6.25.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                       | <p><i>"Ofrecerle dos pasajes, si viene con su esposa, una vez al año para que vaya a su país". PRH.6.40.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                       | <p><i>"Una empresa no puede adaptarse a todos los valores de las personas pero las personas si tienen que adaptarse a todos los valores de la organización, ahí es donde entra un buen proceso de reclutamiento y selección. ¿Dónde vas a adaptar a toda esta gente? En reclutamiento y selección, ahí se deben detectar esas necesidades". PRH.6.27.</i></p>                                                                                                                                   |
|                                                       | <p><i>"Cuando llega una mujer o un hombre por sus propios medios a pedir trabajo la integración también tiene que ser inmediata, es decir, me integro porque es la única oportunidad que tengo y porque me cuesta más conseguir trabajo en otro país, entonces como que tiene que haber una mayor predisposición para integrarse". PRH.6.30.</i></p>                                                                                                                                            |
| Diferencias por jerarquía                             | <p><i>"Las personas se van adaptar en función de las necesidades que quieran cubrir. A nivel operativo, o a nivel ejecutivo, es más fácil la adaptación de un operativo que un ejecutivo porque el operativo sus necesidades básicas son conseguir dinero para pagar su cuarto, la comida, etc., mientras que los otros, a medida que aumentan de nivel jerárquico, como que buscan otras necesidades como la autorrealización, el sentirse seguros, el que les guste, etc.". PRH.6.26.</i></p> |
| Diferencias por genero                                | <p><i>"Yo siento que las mujeres se integran un poquito más rápido". PRH.6.29.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

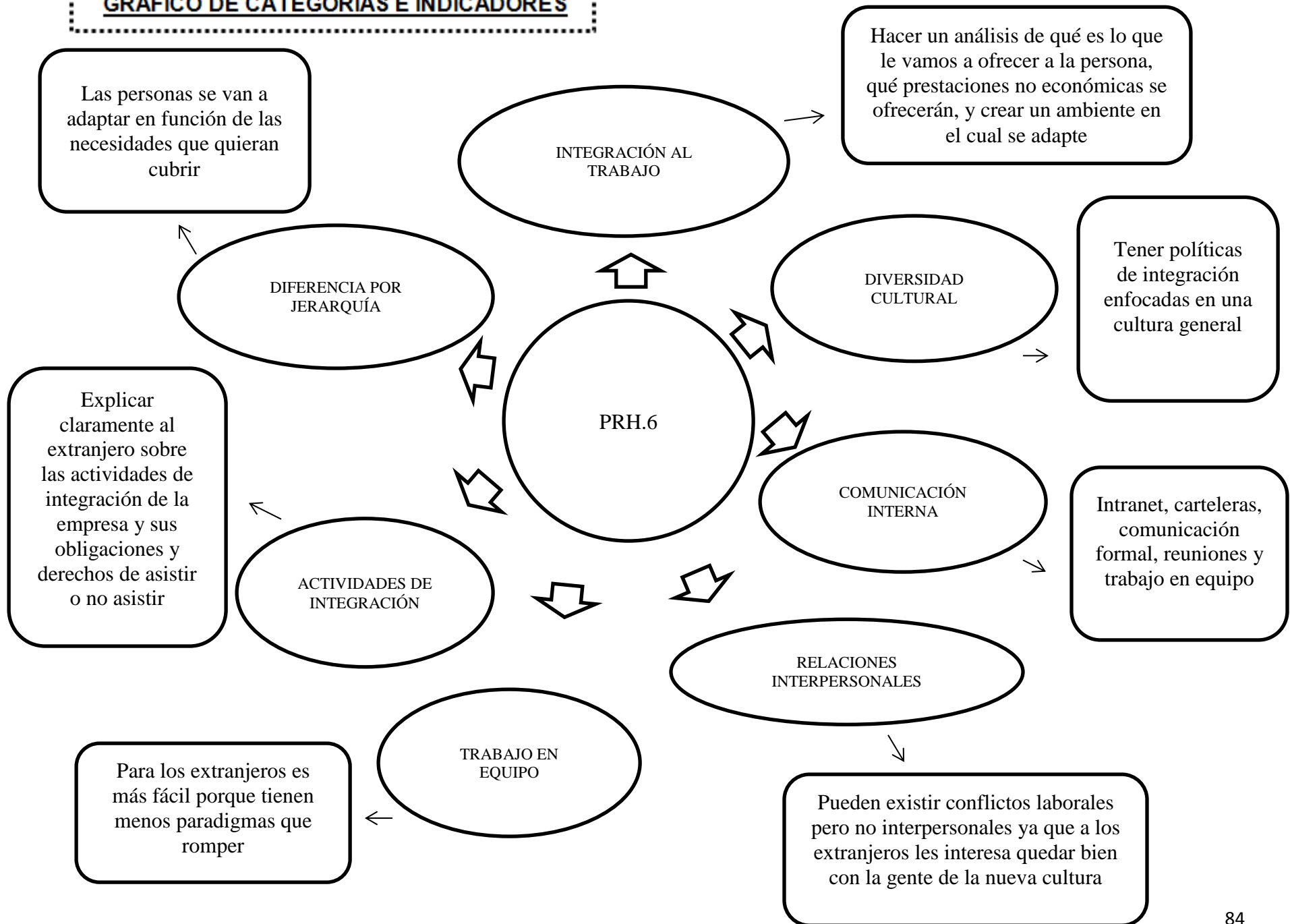


|                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |  | <i>"Todo es relativo, depende mucho de las necesidades de las personas". PRH.6.31.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beneficios de la expatriación     |  | <i>"Cuando son expatriados vienen ellos con sus condiciones, y generalmente van a venir con una mejor condición de la que tienen en su país porque nadie se va a venir por el mismo salario". PRH.6.32.</i>                                                                                                                                             |
|                                   |  | <i>"Para que la empresa pueda globalizarse necesita traer gente de afuera, pero ellos tienen que irse adaptando poco a poco a ese proceso". PRH.6.33.</i>                                                                                                                                                                                               |
| Contras de la expatriación        |  | <i>"El proceso de legislación laboral, todo ese proceso de conseguirles los permisos, así como la falta de cultura". PRH.6.34.</i>                                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |  | <i>"Cuando viene un gerente general o un director es la empresa la que se tiene que adaptar a la nueva cultura de ellos". PRH.6.35.</i>                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   |  | <i>"Si yo me traje a alguien expatriado a Guatemala, yo hice todos los tramites como RRHH o como empresa; por lo tanto, yo me convierto en el garante. Si esa persona comete algún delito o accidente en el país, como yo soy el garante, el responsable soy yo". PRH.6.42.</i>                                                                         |
| Técnicas y manejo de expatriación |  | <i>"Antes de traer al trabajador hay que tener bien claro todos los procesos de Recursos Humanos". PRH.6.28.</i>                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                   |  | <i>"Lo primero que se tiene que conocer es la política de la institución, hacia dónde se quiere encaminar, saber qué desarrollo y qué giro se le quiere dar; si no se cuenta con el capital humano del país, tendríamos que buscar en el exterior pero respetando siempre lo que establece el Código de Trabajo". PRH.6.7.</i>                          |
|                                   |  | <i>"Tener un programa de expatriados claro, es decir, cuánto tiempo va a venir, cuánto le voy a pagar, qué es lo que yo le voy a ofrecer, cuáles son los resultados que yo espero, etc. Cuando se está trayendo a alguien yo pienso que es bueno que la entrevista sea en el país para que la persona venga a conocer hacia donde viene". PRH.6.36.</i> |
|                                   |  | <i>"Antes de traer una persona del exterior hay que preparar un programa de inducción y un programa de integración, qué le vamos a ofrecer a un foráneo y qué oportunidades va a tener". PRH.6.16.</i>                                                                                                                                                  |
|                                   |  | <i>"Durante el proceso es necesario hablarle bien claro, hacer una buena entrevista de reclutamiento y selección para determinar cuáles son los intereses de las personas e investigarlos". PRH.6.37.</i>                                                                                                                                               |
|                                   |  | <i>"Y posterior a trabajar en la empresa, hay que darle como demasiado seguimiento a todo el proceso de inducción, el periodo de prueba, para ver cuánto la persona nos va a durar". PRH.6.38.</i>                                                                                                                                                      |
|                                   |  | <i>"Preparar su repatriación". PRH.6.39.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                   |  | <i>"Hacerle saber que cuando se retire de Guatemala, como yo soy el garante, tiene que salir del país. Hay algunos extranjeros que ya estando acá consiguen un mejor trabajo en otra institución, por tanto, hay que romper la garantía para que se convierta en garante la otra empresa". PRH.6.41.</i>                                                |

|                                                                                                                                        |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Hay que preparar el proceso desde entrada hasta el final". PRH.6.44.</i>                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Diseñar planes de carrera y prepararle un puesto a su venida". PRH.6.43.</i>                                                                                                                                                                      |
| Diversidad cultural                                                                                                                    | Aspectos socioculturales                                                 | <i>"Horarios. Cuando se vienen solteros trabajan muchas horas porque no tienen ninguna otra actividad, quien los atienda o con quien estar en la casa; se dedican a trabajar de sol a sol, y ese es un gran problema". PRH.6.17.</i>                  |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"La situación del país, la violencia y la inseguridad". PRH.6.45.</i>                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Costumbres y la comida, porque hay gente que puede venir acá y la comida de acá les hizo mal". PRH.6.46.</i>                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Su forma de conversar puede ser como muy brusca, nada educados porque no les han enseñado, entonces cuando vienen y le hablan así a la gente guatemalteca entran en conflicto". PRH.6.47.</i>                                                     |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"En la empresa se juntan todos los valores, los valores que ellos traen de su familia, de su nación, de su cultura y se vienen a juntar contra otros valores. La empresa lo que absorbe es el valor ya directamente organizacional". PRH.6.48.</i> |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"El idioma". PRH.6.49.</i>                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Generalmente un foráneo, cuando viene a puestos altos, quiere cambiar el horario, la estructura del país al horario de ellos, y ahí es el gran problema". PRH.6.19.</i>                                                                           |
|                                                                                                                                        | Prácticas                                                                | <i>"Contar con un buen programa de diversidad, tener una buena cultura organizacional en la empresa. No en función de los horarios sino en tener un buen ambiente de trabajo en la institución". PRH.6.50.</i>                                        |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Tener políticas de integración, de identificación con la empresa, pero no pensando en sí es foráneo o no sino que sea una cultura general, un programa de cultura organizacional adecuado". PRH.6.51.</i>                                         |
|                                                                                                                                        | Comunicación Interna                                                     | Variaciones en las formas de comunicación                                                                                                                                                                                                             |
| <i>"Debería ser una forma igual para evitar la desigualdad". PRH.6.53.</i>                                                             |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>"Si tienes una empresa fragmentada, al momento de traer a una persona extranjera, seguramente la persona se va a ir". PRH.6.54.</i> |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                        |                                                                          | <i>"Yo pienso que el concepto de Recursos Humanos debe ser no pensar quién es extranjero y quién no sino que tiene que tener un buen proceso de integración, de inducción, de conservación del personal, en términos generales". PRH.6.24.</i>        |
| Canales y medios de comunicación                                                                                                       |                                                                          | <i>"Dependiendo la tecnología de la empresa, el intranet es un buen instrumento y/o carteleras". PRH.6.55.</i>                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                        | <i>"La comunicación formal, reuniones, trabajo en equipo". PRH.6.56.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                            |                        |                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                        | <i>"Saber divulgar bien en el proceso de reclutamiento y selección toda la información concerniente al puesto, qué se va a ofrecer y qué es lo que él debe hacer". PRH.6.57.</i>                                                        |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras | <i>"Al momento de relacionarse a los extranjeros les interesa quedar bien con la gente". PRH.6.59.</i>                                                                                                                                  |
|                            |                        | <i>"Yo pienso que tienen que existir muchas actividades recreativas y sociales con la gente para la integración. Tener ambientes adecuados". PRH.6.60.</i>                                                                              |
|                            |                        | <i>"La pregunta sería ¿estás preparado como empresa para recibir a alguien con diferencias o con mayor diversidad cultural que la que tengo ahora? Sí no estás preparado no traigas gente porque costara su integración". PRH.6.69.</i> |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo   | <i>"Eso es más fácil porque es a nivel de trabajo, a ellos les gusta trabajar en equipo ya que tienen menos paradigmas que romper". PRH.6.64.</i>                                                                                       |
|                            |                        | <i>"Cualquier proceso de Recursos Humanos lo tienes que hacer orientado a la empresa, no pensando si es foráneo o no lo es". PRH.6.65.</i>                                                                                              |
|                            |                        | <i>"Se tiene que cargar una política integral". PRH.6.66.</i>                                                                                                                                                                           |
|                            |                        | <i>"¿Cómo asegurar que se integre? Eso lo tuviste que haber averiguado en el proceso de selección". PRH.6.67.</i>                                                                                                                       |
|                            |                        | <i>"Si haces un buen proceso de reclutamiento y selección identificarás a la persona correcta para desenvolverse en el ambiente laboral". PRH.6.68.</i>                                                                                 |
| Actividades de integración | Motivación             | <i>"La situación de conflicto es al momento de situaciones de trabajo. Al momento de integrarse participan mas los extranjeros que los mismos nacionales". PRH.6.58.</i>                                                                |
|                            |                        | <i>"Desde el proceso de selección se debe informar de todo al candidato e identificar si es capaz de involucrarse en actividades con las personas". PRH.6.61.</i>                                                                       |
|                            |                        | <i>"Tienen sus obligaciones y sus derechos de no asistir". PRH.6.62.</i>                                                                                                                                                                |
|                            | Valores y creencias    | <i>"No suele suceder. Si vos vas a traer a un foráneo a la empresa es porque vos en tu empresa tienes la capacidad de administrar a un foráneo". PRH.6.63.</i>                                                                          |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



**PRH.7**

|                                                     |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Masculino                                                                             |
| <b>Edad:</b>                                        | 31 años                                                                               |
| <b>Puesto:</b>                                      | Socio estratégico de Recursos Humanos                                                 |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Licenciatura en Administración de Empresas con maestría en Gestión del Talento Humano |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Alimentos y bebidas                                                                   |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 5 años                                                                                |

| <b>CATEGORÍA</b>       | <b>INDICADOR</b>                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integración al trabajo | Pros de la contratación                               | <i>"La diversidad siempre es positiva porque tenes otras culturas y otros puntos de vista". PRH.7.2.</i>                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        |                                                       | <i>"A veces por venir de países más desarrollados traen nuevas tendencias, conocimientos en nuevas tecnologías, lo cual representa una gran ventaja para nosotros". PRH.7.1.</i>                                                                                                                                                           |
|                        |                                                       | <i>"Tienen niveles de exigencia mucho más altos a los que estamos nosotros acostumbrados". PRH.7.3.</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | Contras de la contratación                            | <i>"A veces por dejarte deslumbrar por un perfil de un extranjero puedes estar dejando de dar trabajo aquí en tu propio país, es decir, quitándole oportunidades a alguien que de pronto las podría haber tenido". PRH.7.70.</i>                                                                                                           |
|                        |                                                       | <i>"El permiso de trabajo y la residencia que son cosas que se renuevan anualmente, y no solo es el costo de lo que cuesta el documento sino que la cuota que te cobran los abogados. Se debe mantener eso en orden porque si es bien delicado cuando tienes un extranjero en la nómina y con un permiso de trabajo vencido". PRH.7.4.</i> |
|                        | Motivos o razones de emigración                       | <i>"Yo creo que en la mayoría de las multinacionales no es que opten, no es que ellos estén encantados de ir a Guatemala. Las multinacionales son tan dinámicas y se regionalizan". PRH.7.9.</i>                                                                                                                                           |
|                        |                                                       | <i>"Hay mucha movilidad, por ejemplo, las oportunidades de ascenso que los trabajadores buscan muchas veces suelen estar en otro país, y por lo tanto, se realizan dichos traslados". PRH.7.10.</i>                                                                                                                                        |
|                        |                                                       | <i>"Siempre es circunstancias personales, yo no he conocido al día de hoy una persona que desde un principio quería ir a trabajar a Guatemala". PRH.7.11.</i>                                                                                                                                                                              |
|                        |                                                       | <i>"Usualmente es porque estoy casado con una guatemalteca o porque me manda a traer una determinada empresa". PRH.7.12.</i>                                                                                                                                                                                                               |
|                        | Facilitación de la integración y satisfacción laboral | <i>"Primero creo que un buen paquete de beneficios de traslado en el que se incluya a la familia, eso motiva mucho. Usualmente en estos paquetes se les paga el colegio a los hijos, se consigue una casa, etc.". PRH.7.13.</i>                                                                                                            |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p><i>"Muchas veces un expatriado eleva su estilo de vida al venir a vivir a otro país, y eso ya es un motivador para el empleado". PRH.7.14.</i></p> <p><i>"Que la gente, es decir, que los chapines no abandonen tanto a los extranjeros". PRH.7.15.</i></p> <p><i>"Tuve un caso muy particular de alguien que se vino sin su esposa y de emergencia nos dijo que tenía que tomar un avión el otro día debido a que su esposa lo había condicionado con el divorcio, esto debido a la lejanía". PRH.7.16.</i></p> <p><i>"Derecho a viajes a su país base". PRH.7.17.</i></p> <p><i>"Por estar lejos la gente que quedaba separada de sus familias eventualmente terminaban separándose". PRH.7.18.</i></p> |
| Diferencias por jerarquía     | <p><i>"Podría haber; un punto importante es que casi nunca trasladadas a alguien ya de niveles operativos ni mandos medios, usualmente ya son gerentes que transferís". PRH.7.68.</i></p> <p><i>"Si habría diferencia, por ejemplo, alguien de un nivel de gerencia es muy probable que ya haya tenido la oportunidad de viajar o que ya haya trabajado en otro país anteriormente, entonces su adaptación será mucho más fácil, en cambio alguien que de pronto es la primera vez que sale de su país le va a costar mucho más". PRH.7.69.</i></p>                                                                                                                                                          |
| Diferencias por genero        | <p><i>"Los hombres se adaptan mas rápido, no creo que haya gran diferencia pero si tuve dos o tres casos de mujeres que les costaba un poco más". PRH.7.19.</i></p> <p><i>"Las mujeres extrañan más a su familia, y no me refiero a sus hijos o esposo porque usualmente los traen, me refiero a su mama y a sus hermanos; la mujer es un poquito más apegada a eso". PRH.7.20.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Beneficios de la expatriación | <p><i>"Muchas veces los empleados extranjeros vienen con beneficios adicionales". PRH.7.5.</i></p> <p><i>"Para la empresa es el conocimiento que trae la gente, el liderazgo o la experiencia". PRH.7.6.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Contras de la expatriación    | <p><i>"El costo, porque es un costo bastante alto. Cualquier empleado extranjero te va a costar más caro que un local solo con el tema de mudanza, pagar renta, pagar automóvil, pagar hotel temporalmente". PRH.7.7.</i></p> <p><i>"Sí alguien ha estado en diferentes países llega un punto donde mantener su expediente nítido y con la antigüedad de cuando el entró a la empresa se vuelve borroso y complejo. Si necesitas despedirlo ¿quién es el responsable de la indemnización si ha estado en 10 países diferentes? El hecho de saber quién va a absorber ese costo se puede complicar". PRH.7.8.</i></p>                                                                                         |
|                               | <p><i>"A mí me tocaba ver como Recursos Humanos todos los temas de permisos de trabajo y de residencia. Yo coordinaba que trajeran la documentación y me aseguraba que esos documentos estuvieran al</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnicas y manejo de expatriación                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>día". PRH.7.21.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Cuando viene un extranjero hay que ubicarlo, usualmente se paga el servicio de empresas de bienes raíces que te buscan opciones para extranjeros; lo que hacen éstas empresas es irle a enseñar precisamente la ciudad más que el país". PRH.7.22.</i>                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Enseñarles palabras, sectores seguros, sectores no seguros, qué es socialmente aceptable en Guatemala, y qué no para que no vengan con costumbres que aquí no son muy usuales". PRH.7.23.</i>                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Se debe preparar a las personas. Sí lo vas a mandar a los Estados Unidos y no habla inglés, entonces hay que prepararlo". PRH.7.24.</i>                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"La persona de encargada de estos procesos tiene que conocer muy bien qué es lo que hay que hacer en cada una de sus fases, puesto que requiere mucha atención administrativa de Recursos Humanos". PRH.7.25.</i>                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Hay que mantener comunicación con el departamento encargado de Recursos Humanos de la otra ubicación". PRH.7.26.</i>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Un empleado extranjero es bien absorbente a su llegada porque hay que ver todos los temas legales, familiares, de mudanzas, etc.". PRH.7.27.</i>                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Que se le pongan las metas claras desde el inicio y se le retroalimente en el camino". PRH.7.28.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"Un expatriado, mientras esta en su asignación, es un empleado más, es decir, le vas a hacer los procesos de evaluación de desempeño que apliquen, etc.". PRH.7.32.</i>                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"A las empresas que van a empezar a traer gente extranjera recomiendo que se informen muchísimo porque son procesos complejos y hay muchos puntos que cubrir. Se debe tener claro qué va a pasar con su antigüedad y su pensión del seguro social, es decir, son tantos detalles que hay que ver". PRH.7.31.</i>                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>"La mayoría de empresas suelen informar al expatriado de lo que sucederá después del proceso de expatriación, es decir, si al finalizar la asignación hay un empleo para él en su país base, regresa y sino, se acaba su relación laboral. Ese es el riesgo que corre esa gente, por lo tanto, es un proceso que hay que aprender a manejar para empezar". PRH.7.29.</i> |
| <i>"En mi experiencia he visto que la gente que regresa a su país de expatriaciones se adapta fácil, en poco tiempo no ha cambiado tanta gente; son raras las expatriaciones que duran más de cuatro años completos por los gastos que amerita el proceso, lo usual es de dos a tres años". PRH.7.30.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

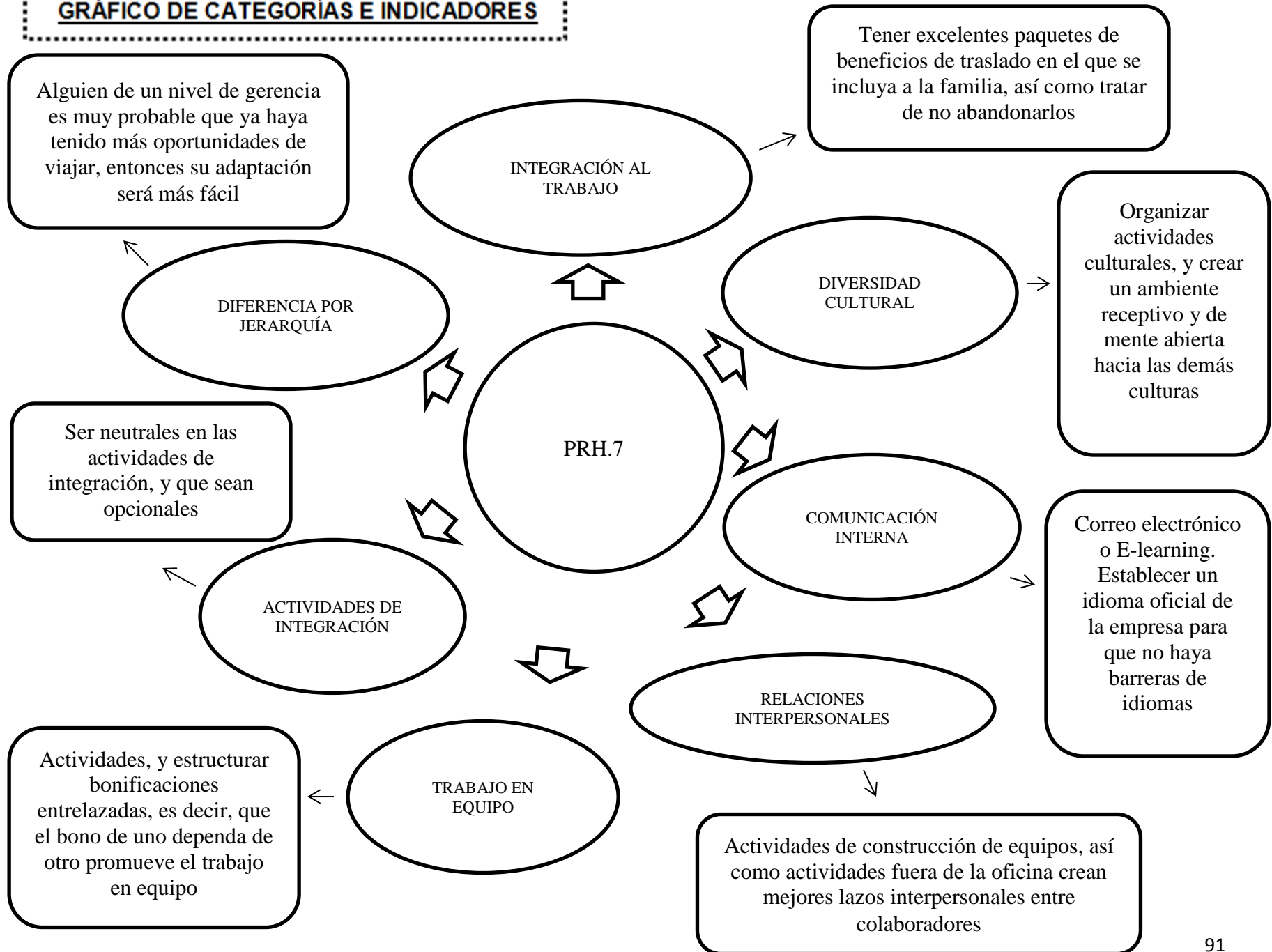
|                                                                                                                                    |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                    |                                           | <p><i>"Se de varios casos en que regresaban a su país y ni siquiera hay que hacer nada, no hay que diseñarles un plan de reinserción o algún otro proceso porque en realidad las cosas solo se dan". PRH.7.33.</i></p> <p><i>"Un permiso de trabajo ata al empleado extranjero con la empresa, por lo tanto, cuando se va tenes que anularlo porque si no queda ahí un permiso abierto vinculándolo a tu empresa". PRH.7.34.</i></p> |
| Diversidad cultural                                                                                                                | Aspectos socioculturales                  | <i>"Cuando son culturas latinas no cuesta tanto". PRH.7.35.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"Los europeos vienen con otra cultura, incluso hablan más fuerte y son más directos". PRH.7.36.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"Sí viniera una mujer musulmana con sus costumbres en cuanto a vestimenta y la traes a la oficina, creo que ahí ya estamos hablando de un choque cultural que podría costar la adaptación, es decir, para empezar todas las mujeres la verían raro, sería una presencia incomoda". PRH.7.37.</i>                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"Hay diferentes estilos, por ejemplo, unos son un poquito más fuertes en su trato, más directos o que hablan algo golpeado. Por otro lado, hay otros que son un poquito más lentos para hablar pero eso ya es cuestión de estilo". PRH.7.38.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"El ambiente laboral es tan global que es muy difícil que en realidad llegues a otro lado y sintas que es muy diferente". PRH.7.39.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                    | Prácticas                                 | <i>"Practicas sencillas, por ejemplo, que presenten su comida, su cultura, que hablen un poquito de cómo es la personalidad de ellos, qué les gusta, qué no les gusta, cómo viven en su país, es decir, creo que un detalle tan sencillo como ese puede abrirles los ojos a la gente". PRH.7.40.</i>                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"Los profesionales de Recursos Humanos deben ser los primeros en ser muy abiertos a otras culturas, sí vas a venir con que tenes un estereotipo que los de tal nacionalidad son haraganes, que los otros los detestas, que estos son libertinos, es decir, si vos tenes esos bloqueos mentales, así los vas a tratar y como Recursos Humanos no te podes permitir ese lujo". PRH.7.41.</i>                                        |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"Crear confrontaciones entre empleados o llamarlos a que resuelvan sus diferencias no va a funcionar". PRH.7.42.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>"Un consejo muy sencillo que a mí me ha funcionado es adaptate a ellos, es decir, no les hables en guatemalteco". PRH.7.43.</i> |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Comunicación Interna                                                                                                               | Variaciones en las formas de comunicación | <i>"En empresas multinacionales se habla el mismo idioma, los procesos son los mismos, entonces realmente el adaptarse es un tema más cultural". PRH.7.45.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                    |                                           | <i>"No uses términos coloquiales chapines que no va a entender, es decir, hasta tu lenguaje y tu forma de expresar te tiene que cambiar". PRH.7.44</i>                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|                            |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Canales y medios de comunicación | <p><i>"El más usado es el correo electrónico. Intranet o e-learning son muy útiles cuando quieres difundir una guía de diversidad, es decir, puedes hacer un e-learning que cala mucho más que un email que seguramente lo borrarán". PRH.7.46.</i></p> <p><i>"Una medida es que el idioma oficial de la empresa sea el inglés, entonces que todas las comunicaciones escritas, las comunicaciones oficiales, y las presentaciones se hagan en inglés, así te evitas este problema ya que todo mundo que entre a la empresa tiene que saber hablar inglés". PRH.7.47.</i></p> <p><i>"Creo que depende la posición y con quién se vaya a relacionar la persona, porque si con alguna de las personas con quien se va a relacionar no habla su idioma, no lo traigas, es decir, el proceso está mal desde el principio". PRH.7.48.</i></p> <p><i>"He también visto casos donde el expatriado no está dando el desempeño que se esperaba por cuestiones de comunicación; en estos casos usualmente activas un plan de mejora, pero esos planes de mejora tienen tiempos". PRH.7.49.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras           | <p><i>"Creo que puedes hacer actividades fuera de la oficina, de convivencia, de construcción de equipos, eso siempre funciona". PRH.7.50.</i></p> <p><i>"Cuando la gente se conoce ya en un ambiente fuera de lo laboral como que ya se relaja, se ven de otra forma, entonces eso definitivamente ayuda a romper esas barreras". PRH.7.51.</i></p> <p><i>"Obviamente hay que hablarle a la gente, recordarles que esto es un trabajo más que un centro de amistades. No deben personalizar las cosas". PRH.7.52.</i></p> <p><i>"Una actividad fuera de la oficina hace que la gente se vaya uniendo más". PRH.7.53.</i></p> <p><i>"Usualmente la unión entre colaboradores se da sin que uno lo fuerce, los chapines siento que somos muy hospitalarios y más cuando vienen extranjeros, somos muy receptivos". PRH.7.54.</i></p> <p><i>"Los primeros buenos anfitriones deberíamos ser nosotros, debemos hacer mucho énfasis en no abandonarlos los fines de semana en la medida que se pueda". PRH.7.55.</i></p> <p><i>"Sí pones a varias nacionalidades a convivir entre ellos puede cambiar la dinámica de tu ambiente laboral, entonces creo que es bastante positivo". PRH.7.56.</i></p> <p><i>"Pueden afectar las diferencias individuales, por ejemplo, alguien que no soporta a la otra persona provoca que no le hable, que no le comunique las cosas, o no pregunte si tiene dudas". PRH.7.57.</i></p> |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo             | <p><i>"Para empezar es un tema un poco profundo en el sentido que tenes que poner las metas como equipo, es decir, si las metas y pago de bonos de desempeño van muy a lo individual no vas a lograr que la gente trabaje en equipo". PRH.7.58.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                     | <p><i>"Sí logras amarrar que el resultado de A dependa de B, y que el de B dependa de A y C, es decir, que estén como relacionados, los vas a forzar a trabajar en equipo y a tener objetivos comunes. Lo anterior provoca que se ayuden entre ellos". PRH.7.59.</i></p> <p><i>"El tema de actividades fuera de la oficina y construcción de equipos, yo creo que eso no está gastado, no está pasado de moda, en mi experiencia siempre ayuda". PRH.7.60.</i></p> <p><i>"Sí es introvertido y es su personalidad, no tenes que integrarlo ya que de repente así te funciona; cuando ya te empieza a afectar, es decir, que por introvertido no le habla a nadie, no comunica las cosas, etc., ahí ya tenes un problema pero ya es de desempeño. No puedes forzar a la gente que trabaje en equipo". PRH.7.61.</i></p> |
| Actividades de integración | Motivación          | <i>"Por experiencia los empleados extranjeros son los que más participan en estas actividades ¿Por qué? No conocen a nadie, no tienen nada que hacer después de la oficina, nada que hacer los fines de semana, entonces los empleados extranjeros son los que van más a las actividades de integración de la oficina". PRH.7.62.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                            | Valores y creencias | <i>"Para eso las empresas grandes lo que tienen que hacer, y lo hacen muchas veces, es evitar los temas religiosos al máximo". PRH.7.63.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                            |                     | <i>"Si alguien no puede participar en esa actividad por sus principios y creencias no habría ningún problema, eso es diversidad, no es que se tenga que obligar". PRH.7.64.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            |                     | <i>"Si la persona no puede participar en la celebración de navidad eso es muy diferente, no es algo que va a impactar en tu negocio, entonces eso no crea nunca ningún conflicto". PRH.7.65.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                            |                     | <i>"Al final de año las multinacionales es rara la que dice feliz navidad, acostumbran a decir felices fiestas puesto que es como más abierto". PRH.7.66.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                            |                     | <i>"Cuando alguien se muere, por ejemplo, en empresas multinacionales es totalmente prohibido poner símbolos religiosos o mensajes de la Biblia; se acostumbra a poner algo que sea lo más laico que se pueda para reducir las oportunidades de que un colaborador se sienta incómodo por sus creencias". PRH.7.67.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



| PRH.8                                               |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      |                                                       | Femenino                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Edad:</b>                                        |                                                       | 34 años                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Puesto:</b>                                      |                                                       | Supervisora de contratos y convenios                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Escolaridad:</b>                                 |                                                       | Lcda. en Recursos Humanos                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          |                                                       | ONG                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> |                                                       | 8 años                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| CATEGORÍA                                           | INDICADOR                                             | RESULTADO                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Integración al trabajo                              | Pros de la contratación                               | <i>“Yo creo que hay experiencia, hay estudios, investigaciones, y metodologías que se desarrollan en el extranjero que son muy buenas y que pueden venir a adaptarse de acuerdo al contexto de Guatemala”. PRH.8.1.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                     | Contras de la contratación                            | <i>“La cultura guatemalteca”. PRH.8.2.</i>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                     | Motivos o razones de emigración                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“El país en sí para alguien extranjero les parece un lugar sano para vivir”. PRH.8.4.</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“Vienen a tomar más expertis”. PRH.8.5.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“El aspecto económico los motiva. Ellos les siguen pagando en su sede viviendo en Guatemala, entonces la parte económica les rinde un poco más”. PRH.8.6.</i>                                                                                                                                                                |
|                                                     | Facilitación de la integración y satisfacción laboral |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“La persona puede venir acompañada de su familia núcleo y se le pagan todos los gastos relacionados a la mudanza, a la residencia, e impuestos que ello implique. Generalmente toman la opción de traer a su familia para su salud emocional y para su rendimiento; que su familia este con ellos es lo mejor”. PRH.8.8.</i> |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“Sí la persona viene sola, lo mejor es crearle un ambiente agradable, ponerla cerca de la oficina si se va a mudar definitivamente”. PRH.8.9.</i>                                                                                                                                                                            |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“Sí no maneja el idioma, que a veces es requerido, se le paga un curso”. PRH.8.10.</i>                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“Se le asigna un compañero durante cierto tiempo que le va ayudando en diferentes aspectos del trabajo para que él se empiece a adaptar”. PRH.8.49.</i>                                                                                                                                                                      |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“Sí cuenta con familia le sugeriríamos que se viniera con ella porque le va a quitar muchas inquietudes, incluso el viajar constantemente”. PRH.8.11.</i>                                                                                                                                                                    |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“La empresa privada regularmente requiere que el expatriado ya venga preparado para trabajar bajo cualquier circunstancia”. PRH.8.12.</i>                                                                                                                                                                                    |
|                                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                         | <i>“En la empresa privada la integración se verá en otros tipos de actividades porque él ya debería de saber manejar ese tipo de situaciones”. PRH.8.13.</i>                                                                                                                                                                    |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p><i>“Sí está decepcionado o no le gusta el ambiente laboral lo mejor es entrar en una evaluación, es decir, si resulta un elemento que no podemos dejar ir lo mejor será brindar ayuda alternativa, conocer qué paso, qué es lo que le tiene frustrado y darle un seguimiento a esa persona que a nosotros nos parece clave”. PRH.8.15.</i></p> <p><i>“Sí el insiste en que no es lo que él esperaba obviamente lo tenemos que dejar ir porque no va haber manera de darle algo que nosotros no podemos ofrecer”. PRH.8.16.</i></p> <p><i>“RRHH está encargado de hacer observaciones y seguimientos del proceso de adaptación del expatriado, y con ello, determinar de qué manera se le puede motivar cuando existen problemas personales o familiares”. PRH.8.17.</i></p> |
| Diferencias por jerarquía     | <p><i>“Yo creo que no hay ninguna diferencia, a un expatriado se le trata con las mismas condiciones no importando con que jerarquía venga”. PRH.8.23.</i></p> <p><i>“Generalmente los técnicos no tienen expectativas tan altas, siempre se les da el mismo coaching y la misma integración etc., pero creo que ellos vienen con la percepción de que tienen que adaptarse como más entre aventura y no para formalizar”. PRH.8.24.</i></p> <p><i>“Un gerente se traslada por más tiempo, él tiene que saber que su vida en Guatemala tiene que ser estable, definida, porque va a estar aquí a los próximos años”. PRH.8.25.</i></p>                                                                                                                                         |
| Diferencias por genero        | <p><i>“No hay diferencia de adaptación entre hombre y mujer, yo creo que es lo mismo porque los dos ya manejan esas condicionantes”. PRH.8.22.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Beneficios de la expatriación | <p><i>“Para la empresa definitivamente es experiencia, generalmente el que viene de afuera ha trabajado ya en otros países, por lo tanto, conoce la situación de la región”. PRH.8.18.</i></p> <p><i>“Para su crecimiento laboral es importante que tenga el reto de ir a un nuevo país donde no es su territorio, donde debe conocer desde las leyes del país, cómo se maneja la gente, etc.”. PRH.8.19.</i></p> <p><i>“Nuestro personal extranjero tiene ciertos beneficios o ciertas ventajas que los motivan, y es precisamente ello lo que les empuja a venir a Guatemala”. PRH.8.7.</i></p>                                                                                                                                                                              |
| Contras de la expatriación    | <p><i>“Para la empresa sería lo económico, la parte financiera, un expatriado sale bastante caro”. PRH.8.20.</i></p> <p><i>“El otro contra podría ser la cierta rivalidad con personas nacionales que sepan o crean que pueden aplicar a ese puesto y no lo obtengan”. PRH.8.21.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                               | <p><i>“En la entrevista obviamente se le dan las condiciones del proceso, se hace una investigación de cómo era que vivía en su país, cuánta familia viene con él, sus comodidades, etc.”. PRH.8.28.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

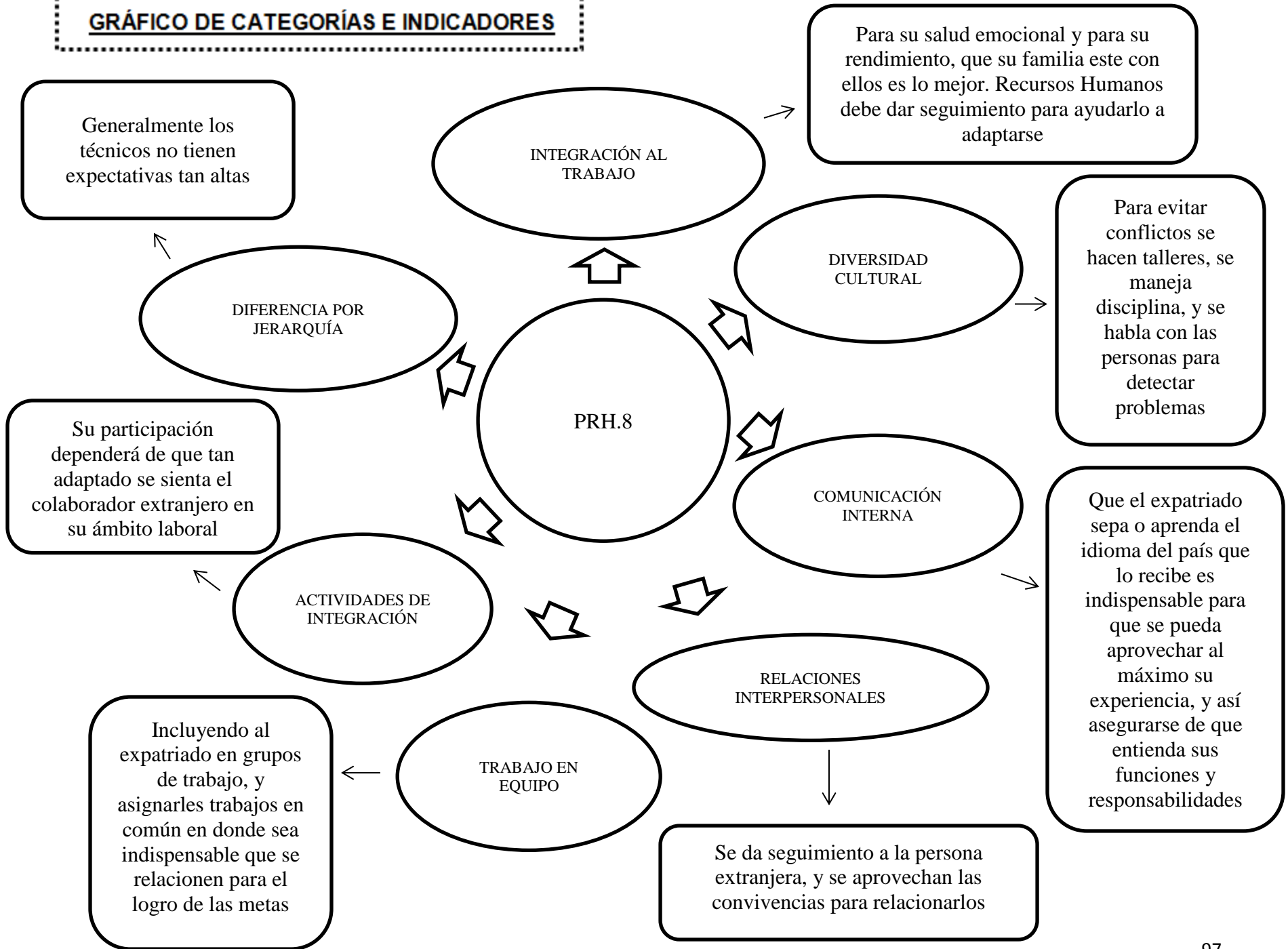
|                      |                                           |                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Técnicas y manejo de expatriación         | <i>“Hacer los preparativos para recibir a esta persona para que vaya a dar a su casa y no a un hotel, esto con el fin de que se sienta adaptado”. PRH.8.29.</i>                                                     |
|                      |                                           | <i>“Durante la estadía es menos el seguimiento porque él ya está adaptado, ya tiene opción de hacer lo que él quiera”. PRH.8.30.</i>                                                                                |
|                      |                                           | <i>“Hacer las evaluaciones de salida, cómo le pareció la experiencia, cómo se le atendió como expatriado en la parte administrativa como tal, si fue bien recibido, si su estadía estuvo bien, etc.”. PRH.8.31.</i> |
|                      |                                           | <i>“En la mesa se ponen las cartas, qué es lo que a ti te motiva se le pregunta al candidato”. PRH.8.32.</i>                                                                                                        |
|                      |                                           | <i>“Tienen dos meses de prueba, tienen evaluaciones, también se les pasa ciertos test de personalidad”. PRH.8.14.</i>                                                                                               |
|                      |                                           | <i>“Deben tener esa capacidad de adaptarse al cambio ya que alguien nuevo puede que se regrese al corto tiempo”. PRH.8.26.</i>                                                                                      |
|                      |                                           | <i>“Sí es primera vez que se va de expatriado hay que evaluar muy bien si es el candidato apropiado para dicho proceso”. PRH.8.27.</i>                                                                              |
| Diversidad cultural  | Aspectos socioculturales                  | <i>“Si traemos a una persona norteamericana, cuando usted se refiere a un tema, es directo, sin nada personal, todo es muy objetivo”. PRH.8.3.</i>                                                                  |
|                      |                                           | <i>“Generalmente todas las culturas con las que hemos trabajado son muy directas, incluso algunas de Centroamérica; a la cultura guatemalteca nos cuenta diferenciar si es personal o no”. PRH.8.34.</i>            |
|                      |                                           | <i>“El idioma por ejemplo”. PRH.8.36.</i>                                                                                                                                                                           |
|                      | Prácticas                                 | <i>“Trato a las personas”. PRH.8.37.</i>                                                                                                                                                                            |
|                      |                                           | <i>“Se hacen talleres, se maneja disciplina, se habla con las personas, se detecta quién en especial está teniendo conflicto”. PRH.8.38.</i>                                                                        |
|                      |                                           | <i>“Recursos Humanos también tiene un protocolo para darle seguimiento a estos supuestos problemas de diversidad”. PRH.8.39.</i>                                                                                    |
| Comunicación Interna | Variaciones en las formas de comunicación | <i>“El personal expatriado debería de adaptarse al tipo de información”. PRH.8.42.</i>                                                                                                                              |
|                      |                                           | <i>“Yo creo que no debería de ser diferente porque no es el denominador común”. PRH.8.41.</i>                                                                                                                       |
|                      | Canales y medios de comunicación          | <i>“Redes internas”. PRH.8.44.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                      |                                           | <i>“Comunicación en un sitio web”. PRH.8.45.</i>                                                                                                                                                                    |
|                      |                                           | <i>“Determinar los idiomas que predominan más. Siempre tiene un compañero que le traduce o le ayuda con el idioma, que lo va acompañando”. PRH.8.46.</i>                                                            |
|                      |                                           | <i>“Solamente si la población ya es considerable, posiblemente una forma de acogerlos y de hacerlos sentir importante es ponerles la información en cada uno de sus idiomas”. PRH.8.43.</i>                         |

|                            |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                        | <p><i>“Si el inglés es parte de la cultura de la empresa lo mejor sería hacer la inducción en idioma inglés, cosas de seguridad en inglés, con el fin de asegurarnos que él entendió todo lo que está pasando en la situación de Guatemala, todos los manuales, todos los procedimientos, etc.”. PRH.8.48.</i></p> <p><i>“Uno de los requerimientos es que sepa el idioma del país porque de lo contrario no aprovecharíamos toda la experiencia y todo lo que él trae de su país en cuanto a conocimientos”. PRH.8.47.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relaciones Interpersonales | Superación de barreras | <p><i>“Se aborda a la persona extranjera, se ve cómo se está sintiendo, si siente el rechazo, etc. Y con el grupo se trata de ver de qué manera manejar las situaciones”. PRH.8.40.</i></p> <p><i>“En grupos se aprovechan las convivencias, por ejemplo, si hay una festividad, un nuevo ingreso, siempre se convoca a las personas”. PRH.8.51.</i></p> <p><i>“Para darle un seguimiento más largo se puede hacer un proyecto donde ya puedan hablar con la persona, o invitarlas a grupos específicos”. PRH.8.54.</i></p> <p><i>“Generalmente hablan el idioma, pero si no lo hicieran se trata de integrarlos al grupo de trabajo para que ellos empiecen a hablar en el idioma del país”. PRH.8.53.</i></p> <p><i>“Si hay conflictos de diferencias entre colaboradores retomamos el papel de negociación de Recursos Humanos. Si ya detectamos un caso específico, se entrevista a las dos partes y se hace énfasis en que ambos son importantes en la organización”. PRH.8.55.</i></p> <p><i>“Siempre dándoles el mensaje que los dos son importantes, que la organización los quiere a los dos, y que necesitamos ver como liman esas asperezas”. PRH.8.56.</i></p> <p><i>“Tenemos experiencia de que vienen personas muy directas y nuestro personal se ha sentido un poco atacado”. PRH.8.33.</i></p> |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo   | <p><i>“Ponerles trabajos en común o proyectos en común, un objetivo, una meta o un producto a ellos dos, con el fin de que ambos se relacionen y se comprometan a trabajar en equipo”. PRH.8.50.</i></p> <p><i>“Se le da papeles no protagónicos al principio”. PRH.8.57.</i></p> <p><i>“Integrarlas a grupos que ya están formados como oyentes o que sea el que toma la minuta”. PRH.8.52.</i></p> <p><i>“Poco a poco el mismo grupo lo va jalando puesto que agarran confianza con los integrantes, de pronto dicen una recomendación, etc.”. PRH.8.58.</i></p> <p><i>“La otra forma es que el mismo forme un grupo donde él sea el líder y pueda manejar al resto”. PRH.8.59.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Actividades de integración | Motivación             | <p><i>“Yo creo que la integración empieza en el lugar de trabajo y él solito va a ir a esas reuniones si se siente adaptado con sus compañeros. Sí no hemos formado ese vínculo muy rara vez va a</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                     |                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                     | <i>querer adaptarse a esas reuniones porque son optativas y no son parte del trabajo”. PRH.8.60.</i>                                                                |
|  |                     | <i>“Cosas que siempre sean parte del trabajo pero que se salgan totalmente de su área de responsabilidad”. PRH.8.62.</i>                                            |
|  |                     | <i>“Sí yo ya me llevo bien con mi compañero voy a estar feliz de ir a esa reunión”. PRH.8.61.</i>                                                                   |
|  | Valores y creencias | <i>“Sí conozco cuáles son sus creencias, qué le gusta, y qué no le gusta, también voy a adaptar esas reuniones a ellos”. PRH.8.64.</i>                              |
|  |                     | <i>“Pedimos que enseñe su cultura”. PRH.8.63.</i>                                                                                                                   |
|  |                     | <i>“En cuanto a religión o en cuanto idioma no hemos tenido problemas, cada quien respeta cuáles son sus creencias, cuáles son sus formas de vestir”. PRH.8.35.</i> |



**GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES**



**PRH.9**

|                                                     |                                                                |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                                                       |
| <b>Edad:</b>                                        | 37 años                                                        |
| <b>Puesto:</b>                                      | Especialista en servicios de apoyo de Recursos Humanos CENAM   |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Maestría en Administración de Recursos Humanos                 |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Comercialización y distribución de productos de consumo masivo |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 7 años                                                         |

| <b>CATEGORÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>INDICADOR</b>                                                                                                        | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integración al trabajo                                                                                                                                                                                                                                   | Pros de la contratación                                                                                                 | <i>“Traen otros modelos y otras experiencias que pueden ser aplicadas en nuestro país”. PRH.9.4.</i>                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“Es bueno tener diversidad de culturas”. PRH.9.5.</i>                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“Otros aprendizajes que se pueden aplicar aquí o en los países que sean contratados”. PRH.9.6.</i>                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Contras de la contratación                                                                                              | <i>“Creo que es importante que estén sus documentos en orden porque cuando es un expatriado, o un localizado, la compañía absorbe todos los costos y todos los tramites que hay que tener como un permiso de trabajo, una residencia ante migración”. PRH.9.7.</i> |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Motivos o razones de emigración                                                                                         | <i>“Hemos movido por promociones o movimientos laterales pero son movimientos entre la misma región; se les llama localizados”. PRH.9.3.</i>                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“Oportunidad de trabajo, yo creo que en Guatemala hay mucho empleo”. PRH.9.8.</i>                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“Tienen los estudios y la experiencia pero no tienen la oportunidad de desarrollarse en sus países, y aquí posiblemente sí”. PRH.9.9.</i>                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Facilitación de la integración y satisfacción laboral                                                                   | <i>“La mayoría de expatriados vienen casados y con hijos”. PRH.9.25.</i>                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“A todo expatriado se les paga vivienda y colegio para los hijos”. PRH.9.28.</i>                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         | <i>“Se autoriza que regresen a su país”. PRH.9.26.</i>                                                                                                                                                                                                             |
| <i>“Nosotros solo tenemos expatriados, por lo tanto, no es tan complejo que se adapten a nuestro ambiente de trabajo porque manejamos una misma cultura, los mismos valores a nivel global, entonces en realidad es más un tema cultural”. PRH.9.10.</i> |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>“Para los expatriados y sus familias es un proceso bien complejo”. PRH.9.27.</i>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>“Dejar la familia, dejar su casa, sus cosas, puede influir en su trabajo”. PRH.9.29.</i>                                                                                                                                                              |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>“La mayoría de veces creo que es un poquito la parte monetaria con la que se motiva, lamentablemente”. PRH.9.30.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                    |

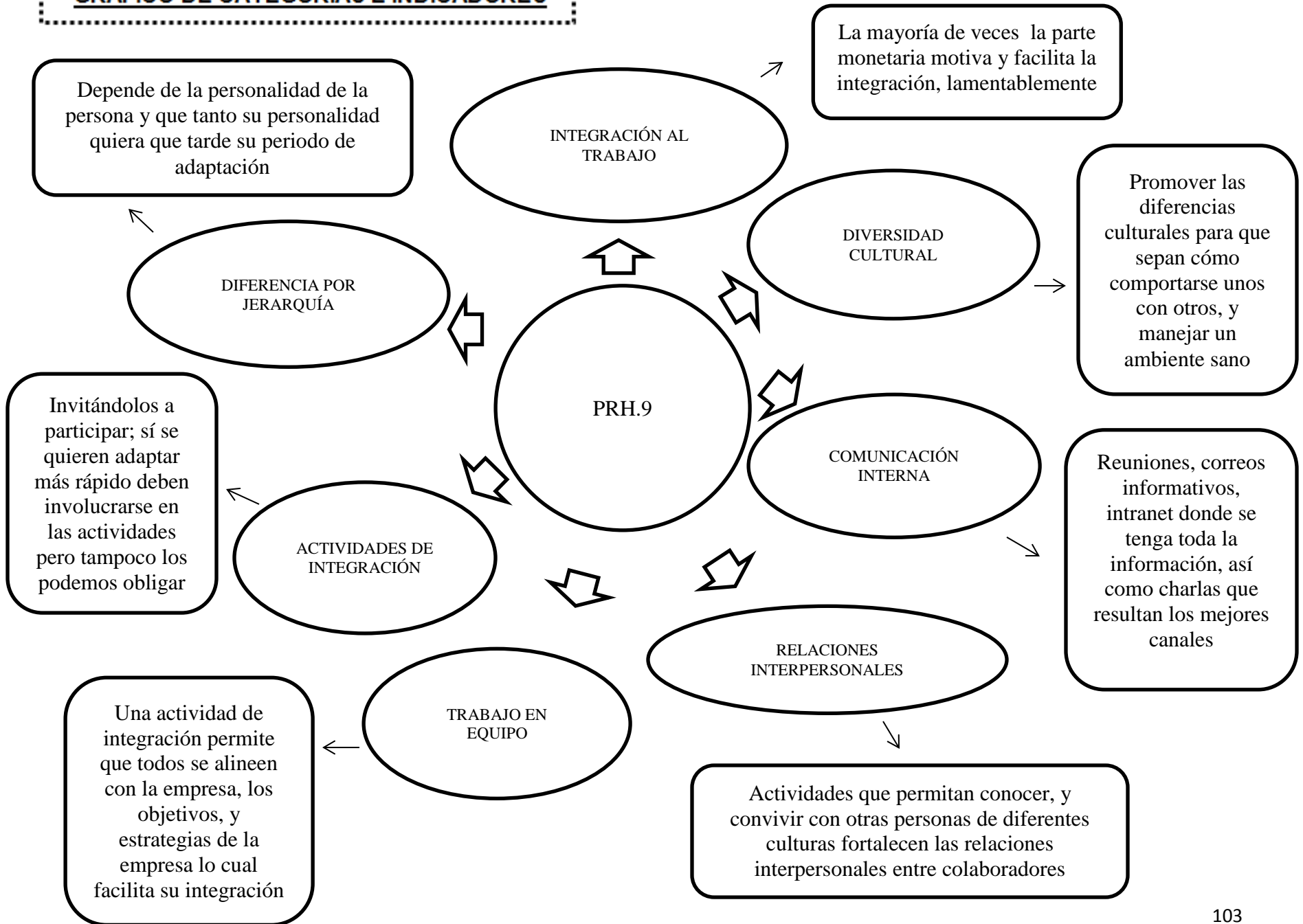
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | <p><i>“Yo no conozco un caso de un director que se vea afectado en su rendimiento por un tema de sus hijos o familia”. PRH.9.31.</i></p> <p><i>“Sí vengo con mi familia posiblemente me cueste adaptarme menos porque el fin de semana lo voy a pasar con mi esposa y mis hijos”. PRH.9.32.</i></p>                                                                                        |
| Diferencias por jerarquía         | <p><i>“No he visto diferencia entre un director o una jefatura, o una persona que venga a puesto administrativo como tal”. PRH.9.33.</i></p> <p><i>“Depende de la personalidad de la persona, y depende que tanto la personalidad quiere que se tarde su periodo de adaptación”. PRH.9.34.</i></p>                                                                                         |
| Diferencias por genero            | <p><i>“Para un hombre es mas fácil, no sé por qué”. PRH.9.35.</i></p> <p><i>“Al final creo que se adaptan por igual, y eso que hemos tenido con hijos y sin hijos”. PRH.9.36.</i></p>                                                                                                                                                                                                      |
| Beneficios de la expatriación     | <p><i>“El empleado puede adquirir más conocimientos o especializarse más en algún puesto, y con ello regresar a su país a una mejor posición”. PRH.9.24.</i></p>                                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | <p><i>“Aumento de salario”. PRH.9.37.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                   | <p><i>“Tienen un bono que les sirve para comprar ciertas cosas que no pudieron traer en la mudanza”. PRH.9.38.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                   | <p><i>“Para ambas partes la diversidad cultural”. PRH.9.39.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                   | <p><i>“El empleado puede ser promovido”. PRH.9.40.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | <p><i>“La persona en su país pudo haber aplicado a algo y aquí tendrá la oportunidad de volverlo a replicar”. PRH.9.41.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contras de la expatriación        | <p><i>“A los localizados se les da una ayuda económica para optar a una vivienda durante tres años, un porcentaje”. PRH.9.42.</i></p> <p><i>“El costo es un poco alto ya que hay que pagar a los abogados que hacen los trámites migratorios, los honorarios de los abogados por los tramites de permiso que se le saca al empleado, y la residencia a toda la familia”. PRH.9.43.</i></p> |
| Técnicas y manejo de expatriación | <p><i>“Se procura ver todo el tema de mudanza, búsqueda de vivienda, buscar escuelas para sus hijos, y todos los trámites migratorios”. PRH.9.1.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                   | <p><i>“Se les entrega tarjeta de crédito, vehículo, y se les apoya en cualquier situación que ellos tengan al momento de venir a Guatemala”. PRH.9.2.</i></p>                                                                                                                                                                                                                              |
|                                   | <p><i>“Siempre se hace un estudio, lo hace el corporativo, en donde se evalúa la calidad de vida que van a ir a tener a ese país, sí se requiere aumentar el salario, es decir, todo va acorde a la expatriación que van a ir hacer a otro país”. PRH.9.44.</i></p>                                                                                                                        |

|                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                          | <p><i>“En la propuesta es donde el extranjero tiene que negociar, qué quiere, si la compañía se lo da, y con ello llegar a un acuerdo”. PRH.9.45.</i></p> <p><i>“No todas las propuestas son iguales pero pueden variar como se manejen con cada uno”. PRH.9.46.</i></p> <p><i>“Recursos Humanos apoya en que tenga un traslado adecuado, brinda servicios, y se les apoya porque al final de cuentas es como si fuera un empleado nuevo en ese país”. PRH.9.47.</i></p> <p><i>“Al momento de regresar a su país se les apoya otra vez con el tema de la mudanza, darle todo el apoyo necesario en servicios, y en apoyarle hasta en vender su vehículo”. PRH.9.48.</i></p> <p><i>“Tratamos de dar un apoyo como Recursos Humanos cuando ingresa a la empresa, durante su expatriación ya es parte del equipo, es como más sencillo”. PRH.9.49.</i></p> <p><i>“Si vuelve a regresar, o lo mandan a otro país, se trata de apoyar en la salida, en todo aspecto que conlleve pero ya las decisiones del proceso como tal las toma el corporativo no tanto Recursos Humanos”. PRH.9.50.</i></p> <p><i>“Se trata de ver muy de cerca su proceso de expatriación”. PRH.9.51.</i></p> <p><i>“Aquí somos como demasiado paternalistas con los expatriados en esos procesos, se les da todo el apoyo que necesitan”. PRH.9.52.</i></p> |
| Diversidad cultural | Aspectos socioculturales | <i>“Se rigen mucho por lineamientos de su país, aspectos legales”. PRH.9.11.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                     |                          | <i>“Trato con las personas”. PRH.9.12.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                     |                          | <i>“Formas de expresión”. PRH.9.53.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                     |                          | <i>“Las costumbres”. PRH.9.54.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                     | Prácticas                | <i>“Traer una empresa del país de origen para que hablen acerca de su cultura y sepamos porque reaccionan de una forma u otra”. PRH.9.13.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                     |                          | <i>“Hablar de nuestra cultura, de cómo somos, de nuestras tradiciones como para combinarlas y que ambas partes sepamos cómo comportarnos unos con otros, y con ello, manejar un ambiente más sano y evitar situaciones que puedan resultar incómodas para la otra persona”. PRH.9.15.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                     |                          | <i>“Es bueno tener el conocimiento de cómo se comportan, cómo es la forma de ser de esas personas extranjeras en general, y que ellos sepan cómo somos nosotros”. PRH.9.16.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                     |                          | <i>“Juntas de integración”. PRH.9.17.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                     |                          | <i>“Hacer charlas de tipo cultural”. PRH.9.18.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación<br>Interna                                                                                                                                                                                                              | Variaciones en las formas de comunicación                                                   | <i>“Hay ciertas cosas que difieren. Se ha estado trabajado mucho para que las políticas estén alineadas, la idea es como poder manejar esa misma cultura de comunicación corporativa en cualquier país, es decir, lo mismo que se hace allá se debería de hacer aquí”</i> . PRH.9.55. |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“Las formas de comunicación al final son las mismas”</i> . PRH.9.56.                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“Siempre hay vocabulario diferente, hay palabras que aquí significan una cosa y en México significan otra”</i> . PRH.9.57.                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      | Canales y medios de comunicación                                                            | <i>“Reuniones”</i> . PRH.9.58.                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“Correos informativos”</i> . PRH.9.59.                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“Tenemos una página intranet donde tenemos la información”</i> . PRH.9.60.                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“Charlas informativas”</i> . PRH.9.61.                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“La persona expatriado se tiene que alinear con el jefe inmediato. Puede ser que el jefe inmediato diga que no le está cumpliendo con ciertos objetivos y puede ser que él no se los dejo claros desde un inicio”</i> . PRH.9.62.                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“El jefe inmediato debe apoyar hasta en formas de expresión, como apoyarlos en su forma de comunicarse con los demás”</i> . PRH.9.63.                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             | <i>“En Latinoamérica tenemos un país que no habla español que es Brasil, entonces el video corporativo viene en español, en inglés, o en portugués por cualquier cosa”</i> . PRH.9.64.                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      | <i>“Determinar el idioma que más predomina para adaptar los entrenamientos”</i> . PRH.9.65. |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                      | Relaciones<br>Interpersonales                                                               | Superación de barreras                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>“Actividades de construcción de equipos pueden ayudar bastante, la gente sale del ambiente de oficina a hacer alguna actividad con algún objetivo. El hecho de convivir con personas de otra cultura, y el hecho de conocerlas es bueno”</i> . PRH.9.22. |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>“Al momento de conocerse les puede cambiar totalmente el paradigma, es decir, se pueden romper paradigmas a través de juntas”</i> . PRH.9.23.                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>“Proporcionarle algún apoyo en las palabras que a veces son muy chapinas”</i> . PRH.9.66.                                                                                                                                                                |
| <i>“Un área específica para relaciones laborales que entre a mediar”</i> . PRH.9.67.                                                                                                                                                 |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>“La retroalimentación es necesario, no necesariamente se tiene que dar solo para los procesos de evaluación de desempeño, y ahí creo que se podría arreglar una situación interpersonal entre una cultura y otra”</i> . PRH.9.69. |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>“Que se superen las barreras de comunicación entre empleados depende mucho de las personas; existirán problemas sí el empleado extranjero no quiere convivir”</i> . PRH.9.68.                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                            |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      | <p><i>“Cuando ellos se sienten en confianza se relacionan fácilmente, mientras tanto, ponen una barrera”. PRH.9.14.</i></p> <p><i>“El guatemalteco de por sí es muy cortés y muy diplomático, prefiere no confrontar sino que guardarse las cosas y no decírselas a la persona que le corresponden”. PRH.9.70.</i></p> |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo | <p><i>“Una actividad de integración logra que las personas se alineen con la empresa y que todos sepan sus objetivos, y las estrategias de la compañía”. PRH.9.20.</i></p>                                                                                                                                             |
|                            |                      | <p><i>“Juntas de alineación”. PRH.9.19.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            |                      | <p><i>“Construcción de equipos, las actividades deben ir enfocadas a trabajo en equipo, liderazgo, y comunicación”. PRH.9.21.</i></p>                                                                                                                                                                                  |
| Actividades de integración | Motivación           | <p><i>“Los expatriados si muestran empatía e intención de conocer y aprender”. PRH.9.71.</i></p>                                                                                                                                                                                                                       |
|                            |                      | <p><i>“Si me quiero adaptar más rápido tengo que involucrarme en las actividades”. PRH.9.72.</i></p>                                                                                                                                                                                                                   |
|                            |                      | <p><i>“Si hay una actividad informal dentro de la compañía lo mejor sería participar. Todo depende de las personas pero si participo me van a seguir invitando, me van a seguir tomando en cuenta, pero tampoco lo podemos obligar”. PRH.9.73.</i></p>                                                                 |
|                            | Valores y creencias  | <p><i>“En navidad, como es una tradición, la mayoría se van a sus países pero si participan en nuestras tradiciones”. PRH.9.74.</i></p>                                                                                                                                                                                |
|                            |                      | <p><i>“Se les habla de las tradiciones y se trata de incluirlos en actividades, como un convivio navideño, donde participamos todos”. PRH.9.75.</i></p>                                                                                                                                                                |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



| <b>PRH.10</b>                                       |                                                                         |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b>                                      | Femenino                                                                |
| <b>Edad:</b>                                        | 44 años                                                                 |
| <b>Puesto:</b>                                      | Gerente de Recursos Humanos                                             |
| <b>Escolaridad:</b>                                 | Maestría en Administración de Recursos Humanos y Responsabilidad Social |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          | Venta y renta de maquinaria de construcción                             |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> | 5 años                                                                  |

| <b>CATEGORÍA</b>                                      | <b>INDICADOR</b>                | <b>RESULTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integración al trabajo                                | Pros de la contratación         | "Su sólida formación". PRH.10.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                       |                                 | "La experiencia". PRH.10.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                       | Contras de la contratación      | "Que lleva un periodo su adaptación cultural y organizacional". PRH.10.3.                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                       |                                 | "Los trámites ante el Ministerio de Trabajo que también llevan un tiempo". PRH.10.4.                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                       | Motivos o razones de emigración | "Por superación personal y profesional, porque generalmente cuando son expatriados es porque ya han hecho cierta carrera dentro de la empresa y vienen como a terminar de hacer su carrera a los otros países". PRH.10.5.                                                                                          |
|                                                       |                                 | "Porque vive aquí, también busca desarrollarse y tener un medio de ingresos". PRH.10.6.                                                                                                                                                                                                                            |
| Facilitación de la integración y satisfacción laboral |                                 | "Como área de gestión del talento, Recursos Humanos debe apoyarlos en todo lo que se pueda, y pasar un poquito la barrera de lo laboral para lo personal porque usted sabe que si no tiene uno resuelto la parte personal se complica todo lo demás". PRH.10.7.                                                    |
|                                                       |                                 | "Se le brinda apoyo en todo sentido, para ubicación de vivienda, para colegio de los hijos, para la esposa, es un servicio bastante completo porque hay que facilitarles las cosas ya que no tienen ningún conocimiento del país, ni de la cultura, ni del aspecto legal que muchas veces afecta". PRH.10.8.       |
|                                                       |                                 | "Sí es una persona de familia puede llegar a afectar no tenerla cerca porque no es lo mismo estar separado de la familia que tenerla acá. Se hace más fácil la adaptación con el apoyo de la familia". PRH.10.9.                                                                                                   |
|                                                       |                                 | "Estar muy pendiente de la interacción con la gente, de cómo se comunica con los demás porque aunque hablen el mismo idioma hay diferencias en cuanto al idioma, también en cuanto a costumbres, entonces como que servir de enlace para que se facilite esa comprensión de la cultura organizacional". PRH.10.10. |
|                                                       |                                 | "Generalmente son personas que tienen un alto grado de inteligencia emocional e intelectual por la trayectoria que ya tienen". PRH.10.11.                                                                                                                                                                          |

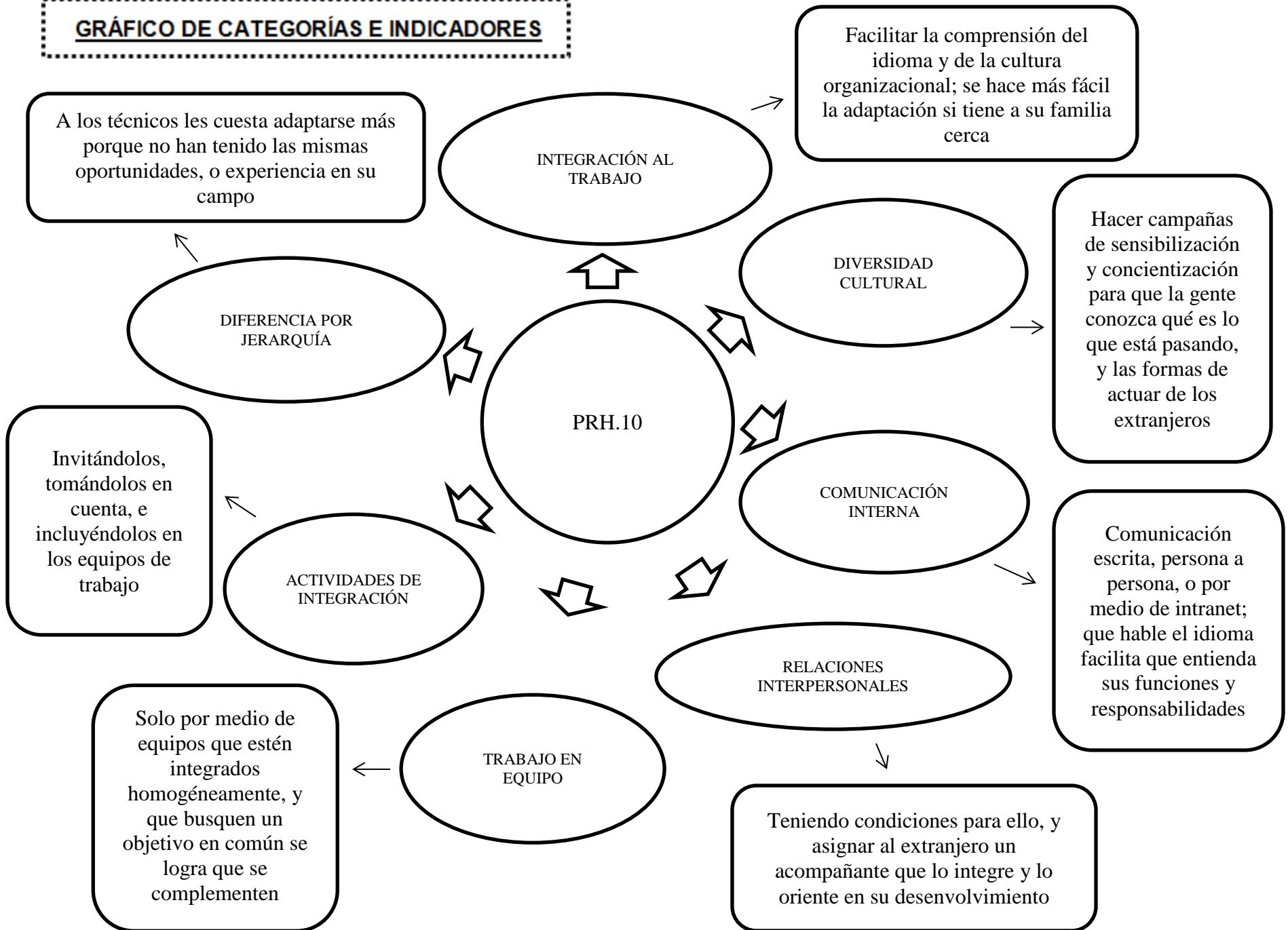


|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diferencias por jerarquía         | <i>"No tengo experiencia en nivel técnico, ha sido más ejecutivo el personal que ha venido" PRH.10.15.</i>                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | <i>"Sí he tenido experiencia de mandar técnicos a otros países pero les cuesta adaptarse, no han tenido las mismas oportunidades, las mismas experiencias, entonces su campo de acción es un poco más limitado". PRH.10.16.</i>                                                                                      |
| Diferencias por genero            | <i>"No sé quién de los dos géneros se adapte mejor pero si es diferente". PRH.10.12.</i>                                                                                                                                                                                                                             |
|                                   | <i>"El hombre es como más práctico, viene y se dedica más a lo laboral". PRH.10.13.</i>                                                                                                                                                                                                                              |
|                                   | <i>"La mujer investiga más, se informa más, entonces se le facilita más su adaptación". PRH.10.14.</i>                                                                                                                                                                                                               |
| Beneficios de la expatriación     | <i>"Para la empresa el beneficio es que son conocedores del giro de negocio, conocedores de los mercados, por tanto, vienen a sumar bastante conocimiento y experiencia". PRH.10.18.</i>                                                                                                                             |
|                                   | <i>"Para el expatriado es una muy buena oportunidad porque viene o va, dependiendo, con muchos beneficios adicionales por ser expatriado, tiene más ayuda económicamente hablando porque eso de alguna manera compensa el dejar el país, a veces dejar a la familia ". PRH.10.17.</i>                                |
| Contras de la expatriación        | <i>"Para la empresa el costo". PRH.10.19.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                   | <i>"Para el expatriado dejar a la familia, papas, amigos, la compañía, la parte social, etc.". PRH.10.20.</i>                                                                                                                                                                                                        |
| Técnicas y manejo de expatriación | <i>"La etapa previa a la expatriación debe contar con bastante planificación, generalmente hay un acuerdo previo, una visita de reconocimiento, y cuando tienen familias vienen las esposas. Esa fase es más corta pero también implica hacer los arreglos en el país de origen del expatriado". PRH.10.21.</i>      |
|                                   | <i>"Generalmente el durante, en nuestro caso es de tres a cinco años por política de la empresa, es una curva, se trata al expatriado igual como a un empleado nuevo en la empresa con el beneficio de que ya conocen el negocio en sí pero tienen que conocer ya las particulares del distribuidor". PRH.10.22.</i> |
|                                   | <i>"La repatriación, similar al tiempo pre, se trata de hacer los arreglos necesarios acá e ir a hacerlos allá para ya integrarse nuevamente a lo que va a ser su vida normal". PRH.10.23.</i>                                                                                                                       |
|                                   | <i>"La empresa solo se dedica a reclutar personal extranjero, pero si se mandara a alguien de acá para otro país los procesos serían similares". PRH.10.24.</i>                                                                                                                                                      |
|                                   | <i>"Hay que evaluar opciones que siempre sean atractivas para ambos". PRH.10.25.</i>                                                                                                                                                                                                                                 |

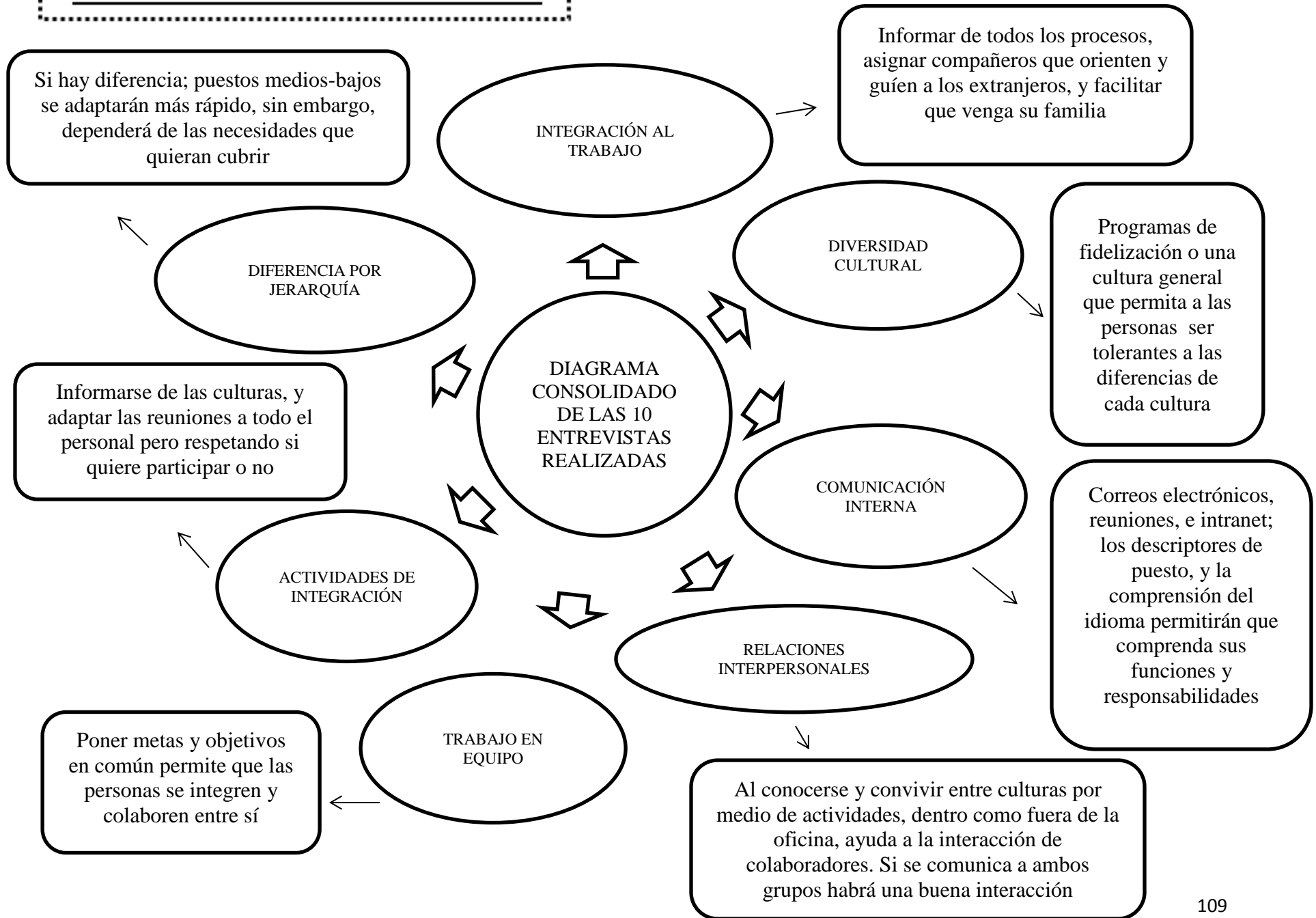
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <p><i>"El que Recursos Humanos conozca los procesos de contratación, y conozcan los motivos que llevan a la persona a trabajar en Guatemala nos dan pautas de cómo será su proceso de adaptación; no es letra muerta pero si ayudan a saber si la persona se adaptará". PRH.10.26.</i></p> <p><i>"Evaluar los casos en forma individual porque no se pueden tratar a todos los expatriados por igual, aunque siempre hay políticas y procedimientos. Se debe evaluar cada cosa conforme se vaya presentando y darle un tratamiento individual". PRH.10.51.</i></p> <p><i>"Es importante que los profesionales de Recursos Humanos se informen de este proceso de expatriación, que vean todas las alternativas que hay, y con ellas, puedan elegir a la persona que más se adapte al caso que van a presentar". PRH.10.52.</i></p> <p><i>"También evaluar, en el caso ya de los profesionales y de las empresas, la relación costo-beneficio". PRH.10.53.</i></p> |
| Diversidad cultural                                                                                                                                                                                                                                         | Aspectos socioculturales                                                                                                                                                                                                          | <i>"La comida". PRH.10.27.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"El transporte, el tráfico, la ubicación de los hogares". PRH.10.28.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"Los detalles también influyen". PRH.10.29.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Prácticas                                                                                                                                                                                                                         | <i>"Conocer la cultura de donde viene el expatriado, investigar previamente sobre él para poderlo orientar en todo sentido". PRH.10.30.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"Campañas de sensibilización y concientización para que la gente conozca qué es lo que está pasando, y las formas de actuar dependiendo de los casos". PRH.10.32.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>"Podría hacerse un programa de adaptación, como una inducción con los controles adecuados, aunque esto depende el tipo de empresa y la cantidad de empleados. Se podría pensar hasta en un programa de inducción y de adaptación formal". PRH.10.31.</i> |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Comunicación Interna                                                                                                                                                                                                                                        | Variaciones en las formas de comunicación                                                                                                                                                                                         | <i>"En general deben ser variadas para llegar a todos los públicos que tenemos, y con ello, asegurar que el mensaje les llegue y sea eficiente". PRH.10.33.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"Las formas de comunicación que utilizemos deben ser incluyentes, no dejar fuera ninguno de los dos tipos de empleados". PRH.10.34.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Canales y medios de comunicación                                                                                                                                                                                                  | <i>"Comunicación escrita". PRH.10.35.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"Comunicación personal". PRH.10.36.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   | <i>"Intranet". PRH.10.37.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>"Respetar el idioma del país. Se debe garantizar que hablen el idioma para garantizar que entiendan sus funciones y responsabilidades". PRH.10.38.</i>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Superación de barreras                                                                                                                                                                                                                                      | <i>"Definitivamente que creando las condiciones para ello. Lo ideal es tener un programa completo que cubra todos los aspectos incluyendo su desenvolvimiento, pero va a depender de la naturaleza de la empresa". PRH.10.39.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                            |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relaciones Interpersonales |                      | <i>"Una forma que nos ha funcionado a nosotros es ponerles padrinos a las personas nuevas, o en este caso a los expatriados". PRH.10.40.</i>                                                                                                                        |
|                            |                      | <i>"Los padrinos son los encargados de llevarlos a almorzar, de presentarlos con quienes son las personas claves de la empresa, con las que tiene que tener mayor relación, y así se va permeando y bajando a todos los niveles de la organización". PRH.10.41.</i> |
|                            |                      | <i>"Las diferencias individuales podrían llegar a afectar. En nuestro caso uno de nuestros valores es la diversidad, entonces tratamos de que sea parte de nuestra cultura organizacional el aceptar las diferencias". PRH.10.42.</i>                               |
| Trabajo en Equipo          | Integración al grupo | <i>"Asegurándonos que los equipos estén integrados por multidisciplinarios, que estén constituidos homogéneamente en ese sentido". PRH.10.43.</i>                                                                                                                   |
|                            |                      | <i>"Asegurándonos que se vayan a complementar en lugar de dividir". PRH.10.44.</i>                                                                                                                                                                                  |
| Actividades de integración | Motivación           | <i>"Invitándolos, tomándolos en cuenta, incluyéndolos, y asegurarnos de que participen". PRH.10.45.</i>                                                                                                                                                             |
|                            |                      | <i>"Una forma de motivarlos sería a través de los padrinos". PRH.10.46.</i>                                                                                                                                                                                         |
|                            |                      | <i>"No se puede tampoco obligarlos a participar sino que todo lleva un proceso". PRH.10.47.</i>                                                                                                                                                                     |
|                            |                      | <i>"Algo que les gusta mucho y los motiva es que nosotros nos intereseamos por su cultura, por sus costumbres, y tradiciones". PRH.10.50.</i>                                                                                                                       |
|                            | Valores y creencias  |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                            |                      | <i>"Yo la experiencia que he tenido es que es gente muy abierta, muy amplia y, aunque puede que no va a hacer todo lo que se haga en la actividad, participa". PRH.10.49.</i>                                                                                       |

## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



## GRÁFICO DE CATEGORÍAS E INDICADORES



## V. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo conocer el criterio de profesionales de Recursos Humanos con respecto a la adaptación laboral de personal extranjero en Guatemala. Por lo anterior, resultó necesario comparar los resultados obtenidos en esta investigación con los resultados de investigaciones, teoría, y artículos realizados por otros autores en ocasiones previas.

Para comenzar, los resultados obtenidos exponen que los aspectos personales y familiares influyen en lo laboral, es decir, en su adaptación. Todos los profesionales concuerdan en que nombrar acompañantes o guías que orienten en el proceso, resulta una técnica importante para su integración al ambiente de trabajo en otro país. La mayoría opina que generalmente se ofrecen paquetes de beneficios de traslado (vivienda, pago de estudios para hijos, transporte, etc.) que sirven para motivar al trabajador, no solamente a aceptar la oferta laboral en otro país, sino también a minimizar su resistencia al cambio. Hicieron notar que estos paquetes de beneficios varían según el puesto o nivel jerárquico del expatriado; sin embargo, se trata de dar el mismo cuidado y atención en el proceso de adaptación de ambos colaboradores. Algunos profesionales opinan en que si la familia no viene con el expatriado, resulta motivador el otorgar un boleto aéreo de regreso a su país para que minimice el extrañar su entorno más cercano y evitar con ello su ansiedad y preocupación que pueda repercutir con el tiempo en su desempeño laboral.

Asimismo, se determinó que la familia juega también un rol importante en el proceso de adaptación del personal extranjero. Alejarse de su familia, de su entorno más cercano y no contar con su apoyo puede llegar a influir en el desempeño. Que se logren desplazar con la misma y que la familia pueda adaptarse al país influye en el estado emocional de la persona, y por ende, en su desempeño y motivación. Esto concuerda con lo expuesto por Palacios (2013), quien menciona que el principal factor que inquieta al expatriado es alejarse de su familia, lo cual puede influir en su adaptación y desempeño profesional. Soto (2011), también expone que la experiencia personal y laboral se ve complicada y difícil cuando existe separación, lejanía o la ausencia de la familia.

Los resultados señalan que un buen manejo de las etapas o fases de la expatriación (pre, durante y la repatriación) facilita el proceso de integración al trabajo y de adaptación a un nuevo país. Asimismo, se debe informar al expatriado todo lo que involucrará el proceso de traslado, y aspectos culturales del país destino antes de marcharse (información del país, de la empresa a la que se dirige, del idioma, de la cultura del país destino, de los procesos, normas, etc.), es decir, dejar todas las cosas claras desde el inicio y que se dé seguimiento en el camino. Esto hace concordancia por lo expuesto por Robbins y Judge (2009), y Cortese (2010), citado por Vallejo (2011), en que para manejar la resistencia al cambio es importante que se comuniquen las razones del cambio, que se eduque al trabajador para evitar que se produzca esa resistencia que es producto de la desinformación. Por ello, Palacios (2013) concuerda en hacer un documento con toda la información general del país y de la oficina donde se trasladará al colaborador, como parte de un proceso de inducción al nuevo país y al puesto.

Resulta interesante hacer notar que la mayoría de profesionales mencionaron que la repatriación no la han experimentado. Algunos que sí han visto ese proceso de cerca, opinaron que no se debe tener un programa montado, pues son trabajadores que se volverán a adaptar fácilmente, ya que solo regresan a su país. Muy pocos profesionales hablaron sobre la necesidad de hacer planes de carrera para su regreso, por lo que se puede prever que no se toma mucha importancia a esta fase. Los hallazgos de Gómez y Fernández (2005) determinan que la falta de planificación previa de la trayectoria profesional de la persona seleccionada, así como la falta de ponderación de la dimensión familiar, plantean importantes problemas que impiden el éxito final del proceso de expatriación.

En esta investigación también mencionaron que el éxito del proceso depende desde el momento que se contrata a la persona, pero a la vez, es indispensable que durante todo el proceso se den seguimientos y realimentación al expatriado para ir viendo cómo se adapta tanto a la forma de trabajar de la empresa, a las relaciones con los trabajadores de la misma y a su integración a los equipos de trabajo. Queda de manifiesto con lo que recomienda nuevamente Palacios (2013), en crear un manual de proceso de adaptación, que se realicen entrevistas de realimentación cada cierto tiempo que evalúe el proceso y brinde herramientas necesarias para hacer sentir bienvenido al colaborador.

Por otra parte, se investigó acerca de los motivos y razones que llevan a los extranjeros a emigrar o ser expatriados. Al igual que García (2013), quien menciona que los factores motivacionales más importantes para considerar la expatriación por parte de los trabajadores son el desarrollo profesional, económico y familiar, los resultados de esta investigación señalan que las principales razones por las que muchos trabajadores deciden venir al país son por superación personal y profesional, por desarrollo económico y por razones personales. Dieron su criterio con respecto a los extranjeros que vienen por su propia cuenta al país, y mencionaron que muchas veces vienen a Guatemala por crisis de desempleo, por factores económicos, familiares y personales. Haciendo hincapié en este aspecto, Soria del Río (2013) señala que las condiciones en ambos casos, tanto para personal extranjero enviado por empresas, como aquellos que vienen por su propia cuenta, suelen ser muy distintas tanto en lo personal, emocional, profesional y económico, pero que existe algo en que lo son muy parecidas y es el proceso de adaptación psicológico de una persona a una nueva cultura.

Los extranjeros que vienen por su cuenta y residen en el país por muchos años, a la hora de buscar trabajo no necesitan de un proceso de adaptación, pues ya están adaptados al país. Lo anterior concuerda con los resultados obtenidos en este estudio, puesto que algunos profesionales opinaron que el proceso de adaptación laboral es diferente para aquellos extranjeros que vienen por su cuenta; éstos ya están en el país, se adaptan por necesidad y su trato es igual que al de un trabajador local.

Por otra parte, la mayoría de sujetos entrevistados opinaron que los expatriados pueden encontrar obstáculos en su adaptación laboral principalmente cuando se dirigen a un nuevo país o a una cultura diferente, puesto que puede existir un choque cultural. Las cuestiones puramente culturales pueden influir en la adaptación del personal extranjero en su ambiente laboral, en sus relaciones interpersonales con los colaboradores de la cultura huésped y en las formas de trabajar que en ocasiones varían. El idioma, el trato, costumbres, la cultura en sí, son aspectos que interfieren en su adaptación. Lo anterior concuerda con lo expuesto por Arrecis (2006) en cuanto a que la mayor desventaja de los traslados, es la falta de adaptación cultural y los problemas personales y familiares que se suscitan. También Soto (2011) supone que la experiencia personal



y laboral puede ser bastante complicada y difícil cuando intervienen factores como la adaptación a una cultura diferente y adaptación a un nuevo trabajo.

Al momento de fomentar la diversidad, los sujetos evaluados exponen que es importante contar con un buen programa de respeto a las diversidad de culturas, que la cultura de la empresa sea generalizada y que se realicen campañas de respeto a las diferencias, juntas de integración, talleres, capacitaciones y actividades que fomenten la tolerancia a las diferencias culturales y que ayuden a que ambas culturas puedan convivir. Palacios (2013), citando a Kinicki y Kreitner, expone que por medio de una capacitación transcultural, que son experiencias estructuradas, se ayuda a los empleados en la adaptación a un nuevo país y medio social con el fin de reducir el choque cultural.

De igual manera, dejan claro que con los trabajadores europeos existe más ese choque cultural por situaciones puramente del país, aunque con trabajadores de Latinoamérica o de cultura similar no hay tanto rechazo y la persona se adapta mejor. Esto concuerda con lo expuesto por Davis y Newstrom (2003), en que existen diferencias individuales considerables de una nación a otra, pero también existen similitudes que pueden facilitar ese proceso. Por ello, exponen los autores que enviar empleados a una nación similar a la suya es una medida que ayudará a superar las barreras de la adaptación.

En cuanto a comunicación interna, los profesionales opinan que no deberían de variar las formas que se emplean para comunicarse con un trabajador extranjero y un nacional, sino solamente evaluar el contenido que se transmite. Lo que se debería tratar es hacer énfasis en el país y saber que hay términos que en un país significan una cosa y en otro país tienen un significado diferente. Los medios que se utilicen deben de contener palabras que ambas culturas puedan entender; los canales adecuados para apoyar y guiar al personal extranjero en cuanto a su adaptación al puesto resultan ser los correos electrónicos, las reuniones, el intranet y los descriptores de puesto. Lo anterior difiere con lo expuesto por Robbins y Judge (2009), quienes mencionan que cuando la fuerza de trabajo es distinta, puede implicar que las formas de comunicación y de motivación sean variadas; sin embargo, dejan claro que los administradores tendrán que comprender la cultura de los trabajadores y adaptar su estilo de administración a esas diferencias.

La persona también debería de hablar el idioma del país, puesto que facilitaría la comprensión de sus funciones y responsabilidades, y a la vez, facilitaría su proceso de adaptación social y cultural. Ya anteriormente Black, Mendenhall y Oddou (1991), citados por Arizkuren, Francke y Baniandrés (s/f), hablaron de los aspectos que facilitan la adaptación del expatriado, entre los que nombraron los factores personales donde se incluía la importancia de la fluidez del idioma, que facilitaría el proceso de adaptación y permitiría acceder a grupos de apoyo social. Asimismo, Davis y Newstrom (2003) mencionaron que cuando dos o más culturas interactúan con regularidad es necesario que se adapten en cuanto a los estilos de liderazgo, hábitos de comunicación y otras prácticas de la cultura que los recibe, con el fin de lograr una fusión entre ellas, en que ambas partes se adapten a la nueva situación de buscar mayor productividad para beneficio de la compañía y de los ciudadanos del país.

A la vez, los resultados expusieron que para que los extranjeros y nacionales puedan convivir e integrarse como equipos, se debe mantener comunicadas a las personas, informarles a ambas partes acerca de las diferencias culturales, personales y las formas de trabajar de cada uno para que puedan convivir en armonía y puedan relacionarse. Algunos profesionales opinan que asignar un acompañante también facilitaría este factor, pues al relacionarse con personas del país destino puede dar buenos resultados de adaptación social, cultural y laboral. Concuerdan los hallazgos de Castro (2011), donde se evidencia que la estrategia de integración con la cultura huésped trae mejores resultados adaptativos, mientras que evitar contacto con la gente, presenta problemas de adaptación al país y a la cultura. Castro y Lupano (2013) dejan claro que tener contacto con residentes ayuda a lograr mejorar niveles de adaptación sociocultural, así como el apoyo social y la satisfacción percibida contribuyen de igual manera a su adaptación.

Asimismo, los profesionales opinaron que al sensibilizar a las personas, comunicarles a los trabajadores locales acerca de la importancia de la incorporación a la empresa de personal extranjero, así como explicarle al expatriado las modalidades de la organización y la metodología para alcanzar objetivos, puede lograr la integración de éste personal a los equipos de trabajo ya establecidos en la empresa. Las personas pueden trabajar en equipo en el momento en que saben aceptar las diferencias de cada persona. Los profesionales opinan que se logra trabajar en equipo

cuando se ponen metas u objetivos en común. Robbins et al. (2013), ya mencionaron algo similar al hablar sobre la diversidad de la fuerza de trabajo. Coordinar los esfuerzos de un personal heterogéneo ayuda a alcanzar las metas de la organización. Obtener diferentes puntos de vista y capacidades para resolver los problemas, son algunos de los beneficios.

En cuanto a su participación en actividades, los profesionales opinaron que depende de cada persona, ya es algo muy personal. Lo que se trata de hacer son actividades que sean compatibles con ambas culturas, invitarlos, pero ir respetando si quiere participar o no. Conocer el grupo objetivo resulta fundamental, pero también se logra su participación cuando se interesa por su cultura. En general, participan más los extranjeros que los nacionales. Solo dos profesionales opinaron que en la medida que el trabajador se sienta adaptado a su lugar de trabajo y con sus compañeros, él solo va a participar en las actividades. Anteriormente, Robbins y Judge (2009), así como Cortese (2010), citado por Vallejo (2011), hicieron énfasis en que para manejar la resistencia al cambio es preciso utilizar la táctica de participación, la cual consiste en que si se da la opción a los trabajadores de participar en el proceso de cambio, es factible que ellos contribuyan y no se opongan. Con esto se ganaría su compromiso y aumentaría la calidad de la decisión del cambio.

Finalizando con las diferencias por jerarquía, sí existe diferencia en cuanto a su adaptación, se motiva diferente y depende de las condiciones que se ofrezcan, ya que los gerentes tendrán mayores ventajas económicas y beneficios que los trabajadores que desempeñen puestos medios o bajos. A los trabajadores de nivel medio o bajo se les facilitará más que a un colaborador de puesto alto ya que sus expectativas no son tan altas, aunque el proceso de adaptación debería ser igual para ambos. En ciertas situaciones depende también de las necesidades que quieran cubrir. Algunos profesionales opinaron que un trabajador se adaptará más fácil cuando ha pasado por el proceso de expatriación anteriormente, pues le costará más si es la primera vez que sale de su país. Parece concordar en cuanto a lo que exponen Arizkuren, Francke y Baniandrés (s/f), ya que según ellos la adaptación laboral, social y general es mejor cuando el personal cuenta con el conocimiento, experiencia y otra serie de características que permiten que se adapten más rápido.

Los resultados también dejaron previsto que es necesario que los profesionales de Recursos Humanos no se dejen deslumbrar por el perfil profesional de un extranjero, ya que se puede estar dejando de dar trabajo a colaboradores nacionales que tienen todas las competencias necesarias para el puesto.

## VI. Conclusiones

- Se concluyó que nombrar acompañantes al expatriado que orienten en el proceso de adaptación al ambiente laboral facilita su integración, así como apoyar y acompañar en todos los procesos de búsqueda de vivienda, transporte, aspectos que van desde lo laboral, personal, social, familiar y económico. Definitivamente que la familia esté con ellos es lo mejor para su bienestar emocional, y por ende, para su integración.
- Para fomentar la diversidad cultural es necesario, primero, contar con un programa que cumpla con dicho fin y que sea parte del ambiente o forme parte de un valor de la cultura de la organización. A través de campañas de respeto a las diferencias, juntas de integración, talleres o capacitaciones referentes al tema se puede crear un ambiente de cultura general, lo cual conseguiría sensibilizar a la gente en que todos son diferentes, pero todos suman a los objetivos y metas de la organización.
- Con base en las entrevistas, se determinó que las formas de comunicación no deben ser variadas para personal extranjero; sin embargo, el contenido de la información debe ser distinto para que llegue a todos los niveles o personas de la organización no importando su nacionalidad.
- Los medios de comunicación que se utilicen deben de tener palabras que sean entendibles para ambas culturas (nacional y extranjera), y que permitan la recepción del mensaje que se quiere transmitir. Correos electrónicos, intranet, reuniones de equipo y descriptores de puesto son canales que facilitan la distribución de los mensajes y con los cuales se apoya y guía al personal extranjero a que entienda sus funciones y responsabilidades. El manejo del idioma es indispensable.
- En el ambiente de trabajo las relaciones interpersonales juegan un papel directamente proporcional al desempeño laboral. Se debe mantener comunicadas a las personas, informarles a ambas partes acerca de las diferencias culturales, personales y de formas de trabajar de cada uno para que puedan convivir juntas y puedan relacionarse. Resulta

importante desarrollar actividades que involucren al personal extranjero en diferentes grupos de trabajo y actividades recreativas dentro y fuera de la organización, pues el hecho de convivir con personas de diferentes culturas y conocerlas puede crear lazos de unión y romper barreras de comunicación entre compañeros de trabajo.

- Al sensibilizar a los trabajadores, comunicarles la importancia de la incorporación de personal extranjero, así como explicarle al trabajador extranjero las modalidades de la organización y la metodología para alcanzar objetivos, se puede lograr su integración a los equipos de trabajo y a que sean bien recibidos. Motivar a los colaboradores a trabajar en conjunto se puede lograr por medio de actividades de formación de equipos, metas en común y teniendo juntas de integración donde se establezcan claramente objetivos y estrategias de la compañía.
- Según los resultados del estudio, la participación depende de cada persona, ya es algo muy personal. Hacer actividades que sean compatibles con ambas culturas resulta motivador; es bueno invitar a los extranjeros pero ir respetando si quiere participar o no. Al final, su involucramiento en actividades de integración no depende del país de origen del colaborador, dependen en mayor grado de aspectos socioculturales y creencias religiosas.
- Se concluyó que sí existe diferencia en cuanto a la adaptación del personal extranjero según su jerarquía en la organización. Como primer punto, las personas se adaptarán según las necesidades básicas que quieran cubrir, y como segundo, el personal de menor grado jerárquico encontrará más fácil su adaptación porque sus expectativas y necesidades no son tan altas como las de un trabajador de mayor rango jerárquico. Sin embargo, en términos económicos y prestaciones, el personal de Gerencia encontrará mejores condiciones que las de un puesto operativo.

## VII. Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas informar al expatriado del país al que se dirige, de la empresa, de la cultura, así como de aspectos legales que muchas veces afectan su integración o adaptación al país y al trabajo. Se requiere de mucha observación directa, seguimiento de relación con la gente para ir viendo su proceso de adaptación y determinar cuál es la mejor manera de ayudarlo. Nombrar un acompañante que lo oriente, muchas veces resulta beneficio en este aspecto.
- Sensibilizar a los colaboradores tanto nacionales como expatriados de las diferencias culturales de ambas partes puede resultar beneficioso para fomentar la tolerancia a la diversidad cultural, así como implementar en los valores de la empresa una cultura general. Se recomienda realizar actividades interculturales que ayuden a las personas a informarse de las diferencias.
- Se sugiere a las empresas nacionales, que reclutan personal extranjero, elegir e implementar un idioma oficial en el cual todo aquel nuevo colaborador, sea local o no, se vea obligado a dominar el idioma establecido desde su momento de contratación, con el fin de evitar que el idioma sea una barrera de comunicación y, a la vez, generar mejores canales de comunicación que permitan que todos los colaboradores entiendan sus funciones y responsabilidades.
- Dar seguimiento de cerca al personal extranjero en la forma en que se está sintiendo en el país, en cómo ve su relación con sus compañeros y en cómo ayudarlo a su integración a los grupos sociales de la empresa. Hacer actividades de formación de equipos y actividades recreativas fuera del ámbito laboral que permitan crear relaciones de amistad, y por ende, una mejor relación profesional entre colaboradores.
- Se recomienda a los profesionales de Recursos Humanos desarrollar un buen proceso de reclutamiento y selección en el cual se evalúe el perfil de la persona extranjera, es decir,

determinar si tiene la capacidad de relacionarse con las demás personas y su disposición a trabajar en equipo, con el fin de facilitar su integración a los equipos de trabajo.

- Resulta de suma importancia tratar de organizar las actividades de integración lo más laicamente posibles para no incomodar a cualquier persona con creencias o valores diferentes a los guatemaltecos.
- Se sugiere a los profesionales de Recursos Humanos observar y apoyar de igual manera la adaptación laboral de personal extranjero según su grado jerárquico en la organización, puesto que las dificultades de adaptación social, cultural y laboral seguirán siendo las mismas para ambos; por lo anterior, no se debe dejar de apreciar el valor que ambos colaboradores tienen para la empresa.
- Se recomienda diseñar un paquete de traslado atractivo para el expatriado en el cual se incluya a la familia para lograr su adaptación tanto al país como al nuevo puesto de trabajo, con el fin de evitar inquietudes del colaborador o el que viaje constantemente a su país de origen. Si no quisiera venir su familia, se recomienda incentivar al colaborador con un boleto aéreo de regreso a su país al menos una vez al año.
- Por último, los profesionales de Recursos Humanos deben tener en consideración que cada colaborador es diferente y único, que su proceso de adaptación a la empresa e integración a los equipos de trabajo es diferente, por lo tanto, no hay que enfocarse tanto en el país de origen sino en los aspectos personales de cada colaborador para ir apoyándolo durante su desarrollo profesional dentro de la empresa.



## VIII. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. (1ª ed.) 2ª. Reimp. Buenos Aires: Granica.
- Arizkuren, A., Francke, L y Baniandrés, J. (s/f). *La importancia de la adaptación de los expatriados para el éxito de la gestión internacional de RR.HH: Factores determinantes de la adaptación del expatriado, antes de la asignación y durante la misma*. Universidad de Deusto. Centro Virtual de internacionalización ICEX. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4054458>. Consultado en Marzo 2014.
- Arrecis, D. (2006). *Diagnóstico de la situación actual de la administración del personal expatriado de empresas farmacéuticas con operaciones en Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Carbajal, M. (2001). *Adaptación...integración en las inmigrantes latinoamericanas clandestinizadas en Suiza: paradojas y contradicciones*. Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, No. 94 (17). Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn-94-17.htm> . Consultado en Febrero 2014.
- Castro, A. (2011). *Estrategias de aculturación y adaptación psicológica y sociocultural de estudiantes extranjeros en la Argentina*. Interdisciplinaria, 28, 1, 115-130. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/180/18022327007.pdf>. Consultado en Febrero 2014.
- Castro, A. y Lupano, M. (2013). *Predictores de la adaptación sociocultural de estudiantes universitarios extranjeros en Argentina*. Interdisciplinaria, 30, 2, 265-281. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18029870006>. Consultado en Febrero 2014.
- Chávez, J. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación: Un enfoque constructivista*. (4 ed. Rev.). Guatemala: Multicolor.

- Cúellar, L. (2012). *Percepción por parte de un grupo de colaboradores con discapacidad motora, respecto a la adaptación a su entorno laboral en empresas privadas en Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ernst y Young-IESE. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. IESE Business School. Universidad de Navarra, España. Recuperado de [http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)\\_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf). Consultado en Febrero 2014.
- Ernst y Young-IESE (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. IESE, Business School. Universidad de Navarra, España. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>. Consultado en Febrero 2014.
- Flores, V. (2009). *Percepciones sobre la discriminación laboral en el proceso de dotación de personal por parte de los encargados del departamento de recursos humanos de un grupo de empresas privadas*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- García, M. (2013). *Motivaciones que tienen los profesionales extranjeros expatriados para laborar en Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Glinka, M. (2007). *Ambiente laboral: Un aspecto ineludible*. Misiones Online. Recuperado de: <http://misionesonline.net/opinion/leer/1000>. Consultado en Febrero 2014.
- Gómez, S. y Fernández, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. IESE Business School. Universidad de Navarra, España. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_16929.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf). Consultado en Febrero 2014.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Leche, L. (2010). *Manifestaciones de depresión de acuerdo con un modelo de etapas de duelo, en un grupo de personas desempleadas durante el último año*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Meza, F. y Meza, M. (2006). *Diagnóstico de clima laboral: Caso Sabormex Puebla, planta de frijoles y otros*. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México). Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/indice.html). Consultado en Marzo 2014.

Monterde M. y Bustamante, A. (2014). *Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa*. Revista internacional administración y finanzas. Vol. 7, 2, 1-13. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07b2e734-ec9f-4c48-a3fe-248990cdb518%40sessionmgr4004&vid=4&hid=4109>. Consultado en Marzo 2014.

Palacios, D. (2013). *Identificar el proceso de adaptación cultural de los expatriados que laboran en un techo para mi país*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Palomino, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2013). *Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados*. Revista internacional administración y finanzas. Vol. 6, 6, 1-18. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=07b2e734-ec9f-4c48-a3fe-248990cdb518%40sessionmgr4004&hid=4109>. Consultado en Marzo 2014.

Patlán, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. Revista internacional administración y finanzas. Vol. 5, 5, 1-

20. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=07b2e734-ec9f-4c48-a3fe-248990cdb518%40sessionmgr4004&hid=4109>. Consultado en Marzo 2014.

Reyes, J. (2001). *Clima organizacional: Área de énfasis en personal*. Recuperado de: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima\\_Organizacional.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf). Consultado en Marzo 2014.

Reyes, S. (2012). *Percepción de personas con distintas preferencias sexuales sobre su aceptación en los ambientes de trabajo*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S., Coulter, M., Hitt, M., Black, J., Porter, L., Ahmed, P...y Mejía-Morelos, J. (2013). *Administración: Un empresario competitivo*. (3ª Ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación

Salazar, J. (2013). *Percepción de un grupo de trabajadores extranjeros en cuanto a la cultura de trabajo en Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Soria del Río, I. (25 de abril de 2013). *Vivir y trabajar en otro país: ¿Cómo es el proceso de adaptación?* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/vivir-y-trabajar-en-otro-pais-como-es-el-proceso-de-adaptacion/>. Consultado en Febrero 2014.

Soto, I. (2011). *Significado de la experiencia de vida personal y laboral de extranjeros médicos, con especialidad en oftalmología que laboran en la ciudad de Guatemala en una institución de salud pública*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vallejo, O. (2011). *Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. Cultura, Educación y Sociedad – CES 2 (1), 171-176. Recuperado de <http://www.revistaces.com/index.php/lectores/volumenes-de-la-revista/volumen-2/item/97-adaptaci%C3%B3n-laboral-factor-clave-para-el-rendimiento-y-la-satisfacci%C3%B3n-en-el-trabajo>. Consultado en Marzo 2014.

Zárate, E. (2012). *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

# **ANEXOS**

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

| PRH                                                 |  |
|-----------------------------------------------------|--|
| <b>Género:</b>                                      |  |
| <b>Edad:</b>                                        |  |
| <b>Puesto:</b>                                      |  |
| <b>Escolaridad:</b>                                 |  |
| <b>Giro de la empresa:</b>                          |  |
| <b>Años de experiencia con personal extranjero:</b> |  |

### **Integración al trabajo**

1. Según su criterio, ¿Qué pros y contras existen en cuanto a la contratación de personal de origen extranjero? ¿Cuál es el reto que afronta el departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos por las cuales los extranjeros optan por trabajar en nuestro país?
3. ¿Cómo se puede motivar para facilitar la integración y satisfacción del personal extranjero a la empresa cuando existen aspectos familiares, personales, o de otra índole que repercuten en su adaptación? ¿Difiere de hombres y mujeres?
4. ¿Cuáles cree que son las razones por las cuales se decide expatriar? ¿Cuáles serían los beneficios y contras del proceso para ambas partes?
5. ¿De qué manera el departamento de Recursos Humanos debe manejar las etapas o fases de la expatriación a manera de que sea un éxito el proceso? (fase previa, fase del desarrollo y fase de repatriación).

### **Diversidad Cultural**

6. ¿Qué aspectos socioculturales cree que puedan interferir en la adaptación al trabajo de personal extranjero? (hábitos de trabajo, lenguaje, costumbres, aspectos de la identidad cultural).
7. ¿Qué prácticas administrativas podrían o deberían modificar los profesionales de Recursos Humanos cuando existen diferencias culturales dentro de una organización, a fin de evitar el choque cultural o la resistencia al cambio?

### **Comunicación interna**

8. ¿Por qué las formas de comunicación que emplea el departamento de Recursos Humanos deben ser variadas con trabajadores extranjeros? ¿Cómo difieren con las formas que se emplean con nacionales?

### **Relaciones interpersonales**

9. ¿Cómo considera que se pueden superar las barreras de comunicación entre extranjeros y nacionales, con el fin de lograr la interacción entre colaboradores, y así mejorar las relaciones interpersonales tanto fuera como dentro del lugar de trabajo?

### **Trabajo en equipo**

10. Según su criterio, ¿cómo se puede fomentar el trabajo en equipo en todos los colaboradores, principalmente entre extranjeros y nacionales?

### **Actividades de integración**

11. ¿De qué forma se puede motivar al personal extranjero a participar en las actividades de integración que se desarrollen dentro de la organización (cumpleaños, día de la madre, aniversario de la empresa, convivios navideños, excursiones, etc.)?