

*UNIVERSIDAD DE LA SABANA*  
*FACULTAD DE PSICOLOGÍA*  
*GESTIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADO A*  
*POBLACIÓN EXPATRIADA*

*Camilo Duran M., Marylin Sahid P., y Diego Samper M.*

*Chía, Cundinamarca*

*Julio de 2008*

*Gestión internacional de recursos humanos enfocado a población expatriada*

*Resumen*

*Como se sabe, la globalización ha tenido una fuerte influencia dentro del desarrollo de las diferentes economías. Esta influencia ha ocasionado que las empresas ya no solo quieren actuar en mercados nacionales sino también en mercados mundiales, lo que ocasiona que las áreas de Talento Humano tengan que adaptarse a los cambios políticos, culturales, económicos y financieros del país anfitrión. Por ende, es indispensable centrar la atención en el talento humano expatriado. El objetivo de este artículo es hacer una aproximación teórica sobre algunos aspectos relevantes dentro de la gestión internacional de los recursos humanos tales como evaluación de desempeño, salarios, remuneraciones, beneficios, seguridad social, salud ocupacional y plan de carrera.*

*Palabras Clave: Expatriados, Gestión Internacional de Recursos humanos, talento humano, evaluación de desempeño, salarios, remuneraciones, beneficios, seguridad social, salud ocupacional, plan de carrera.*

*Abstract*

*As it is known, globalization has had a strong influence in the development of different economies. This influence has caused that companies no longer want to act only in domestic markets but also in world markets, which leads the areas of Human Talent to adapt to political, cultural, economic and financial changes of the host country. Hence it is imperative to focus on the expatriate human talent. The aim of this article is to make a theoretical approach on some relevant aspects within the international management of human resources, such as performance evaluation, wages, salaries, benefits, social security, occupational health and career plan.*

*Key Words: Expatriates, International Human Resources Management, human talent, performance evaluation, wages, salaries, benefits, social security, occupational health, career plan.*

*Después de evidenciar el crecimiento constante de la globalización, y de la influencia del mismo en el desarrollo de las diferentes economías que participan en ella, surge la necesidad de investigar más a fondo las implicaciones que esta tiene para los países involucrados en el intercambio.*

*Las empresas de hoy en día crecen de acuerdo a las metas que enfocan hacia los mercados emergentes ofrecidos por los diferentes países del mundo. Para lograr esto, es necesario orientar sus objetivos desde una perspectiva global desarrollando estrategias que suplan las necesidades de las diferentes culturas existentes, pero para aplicar estas estrategias es necesario tener en cuenta que cada organización debe conservar los principios pertenecientes a la cultura donde surgieron, para lograr una parte de este objetivo es necesario trasladar personas del país donde se origino la razón social de la empresa, esto con el fin de enseñar a los trabajadores la forma de alcanzar las metas del negocio de acuerdo a los lineamientos de la organización. Para lograr esto, es necesario que el área de recursos humanos logre adaptar su forma de trabajo a las exigencias del mercado, utilizando nuevas políticas para tratar a las personas provenientes de otros países.*

#### *Evaluación de Desempeño*

*Hoy en día en las diferentes organizaciones surge la necesidad de explicar el funcionamiento de la evaluación de desempeño para complementar la integración de los procesos en el manejo de expatriados. (Mondy, 2005)*

*La evaluación de desempeño tiene como objetivo corroborar la efectividad del trabajo del empleado para asegurarse que la organización mantenga su productividad. (Mondy, 2005)*

*El primer paso en un programa de desempeño es reunir información, para llevar a cabo este proceso, los supervisores deben estar observando constantemente la manera como los subordinados llevan a cabo sus labores y de esta manera, se pueden formar una impresión del valor relativo de los empleados en la organización. El segundo paso es evaluar esta información dentro del contexto de las necesidades de la organización para finalmente hacer una retroalimentación al empleado con el fin de lograr niveles más elevados de desempeño. (Mondy, 2005)*

*Esta evaluación de desempeño, si se maneja con expatriados, puede generar algunos problemas ya que se desarrollo de acuerdo a una cultura determinada que probablemente choca con las creencias de otras culturas. Otro factor que se debe tener en cuenta es la información que tienen los superiores con respecto a un buen desempeño de acuerdo a sus perspectivas las cuales son generadas en parte por su cultura. Para darle solución a estos problemas se debe tratar de equilibrar las dos fuentes de información mencionadas anteriormente.*

*Por lo general la evaluación de desempeño escrita es manejada por la gerencia del país de origen, y esta se complementa con la información evidenciada en el trabajo del día a día en el país destinado. (Mondy, 2005)*

*Salarios*

*La definición de salario según el Código Laboral Colombiano establece que: “constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades”. (Castillo, 2006, p.223) Hay que tener en cuenta que dentro de lo que se menciona anteriormente no van incluidas las primas anuales de servicios como parte del salario. El salario implica retribución de dinero o de especie al trabajador por servicios prestados. (Castillo, 2006)*

*Dentro del salario hay diferentes tipos de este, estos hacen referencia a:*

*Salario integral: constituye el salario más la prima anual y las cesantías.*

*Salario nominal o básico: es la cantidad de dinero que se pauta con el trabajador a la hora de firmar el contrato y que se paga ordinariamente al trabajador, sin ninguna adición extra.*

*Sueldo: el sueldo es equivalente al salario nominal y se determina para un mes.*

*Salario base: es un conjunto de pagos que sirve de base para liquidar las prestaciones proporcionales al salario, cuando no es fijo, como son el descanso dominical, vacaciones o cesantías. (Castillo, 2006)*

*Salario mínimo: según el código laboral colombiano define el salario mínimo como: “el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus*

*necesidades normales y las de su familia en el orden material, moral y cultural”*

*(Castillo, 2006, p.224), este salario lo asigna el gobierno por ley.*

*Salario real: es la relación que existe de salario básico y el índice de precios de la siguiente manera: salario real= salario básico / índice de precios.*

*Jornal: es la retribución estipulada para el servicio de un día.*

*Prestaciones sociales: son los auxilios de dinero diferentes al salario que recibe un trabajador o su familia por concepto de accidentes de trabajo, vejez, muerte, incapacidad, número de hijos y otras circunstancias. En Colombia algunas de estas prestaciones las cubre el Seguro Social, como son la pensión de jubilación, auxilio de invalidez, el seguro de vida colectivo, indemnizaciones por accidente de trabajo, enfermedad profesional y la licencia de maternidad. Las otras prestaciones tales como prima de servicios, vacaciones, cesantías, intereses sobre las cesantías y dotaciones son costeadas por la empresa. (Castillo, 2006).*

*Beneficios laborales: son los servicios que la organización coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semi-gratuita, tratando de cubrir las necesidades básicas de tipo recreacional, deportivo y cultural.*

*Incentivos: son los reconocimientos económicos o simbólicos que la organización otorga para premiar el buen desempeño laboral de los trabajadores. (Castillo, 2006)*

*Modalidades de remuneración*

*Hay dos tipos básicos de remuneración de trabajo:*

*Remuneración por unidad de tiempo: es el salario basado en unidad de tiempo, séase por hora, día, semana o mes. Este método de compensación es*

*especialmente aplicable en situaciones en las cuales el trabajo es difícil de estandarizar y su volumen no está bajo control operativo.*

*Remuneración por tarea realizada: el salario es asignado por unidad de trabajo realizada, es más bien conocido como incentivos. (Castillo, 2006)*

*La política de remuneraciones para el personal expatriado está definida por la casa matriz. Existe un área cuya función principal es justamente las definiciones de los salarios de personal expatriado según donde sean destinados. El País receptor del expatriado es el que asume todos los costos relacionados a la permanencia en dicha función. Desde sueldos hasta costos o gastos asumidos por la empresa que hayan sido estipulados previamente en el contrato. (Castillo, 2006)*

*En el caso de personal expatriado con su grupo familiar primario, uno de los temas más importantes a considerar en la gestión de Recursos Humanos es asegurarse que el grupo que lo acompaña tenga la suficiente información del destino (en la mayoría de las oportunidades con visitas previas al lugar de destino, por parte de la familia), como también tratar de evidenciar que hay una real convicción de toda la familia en dicho traslado. Es fundamental para el éxito de la expatriación. (Castillo, 2006)*

*Los trabajadores expatriados tienen los mismos derechos y obligaciones de los trabajadores colombianos, salvo aquellas personas que estén amparadas por privilegios con ocasión de cargos diplomáticos que permiten tratamientos diferenciales. Así las cosas, desde el momento en el que el trabajador extranjero celebra un contrato en Colombia, queda sujeto al régimen salarial y prestacional mínimo contemplado en la ley del país. (Anónimo, 2007)*

*Cada país tiene diferentes formas de compensación para los empleados. Los gerentes deben considerar con sumo cuidado el uso motivacional de los incentivos y recompensas en los países extranjeros. Para los estadounidenses, los incentivos no solo son financieros, existen otros tipos de incentivos tales como la independencia, el prestigio y la influencia, pero sin dejar atrás el dinero ya que esta es la fuente impulsora de cualquier trabajo. En otros países se maneja el respeto, la familia, la seguridad en el trabajo, una vida personal satisfactoria, la aceptación social, el avance o el poder. (Mondy, 2005)*

*Ahora, por lo que existen muchas alternativas hacia el dinero, cada empresa u organización debe enlazar la recompensa salarial con la los valores de la cultura, tal como lo manejan Estados Unidos, ya que los planes de retribución con frecuencia se basan en el desempeño de las personas en una tarea y el cumplimiento de logros o metas. O en el caso contrario, en las culturas orientales que las retribuciones se basan en la participación interna de la persona dentro de la organización y en las necesidades personales de cada uno de los trabajadores. (Mondy, 2005)*

*En el caso del país receptor, hay que tener en cuenta que el costo de la mano de obra varía de un país a otro. A los empleados en el país receptor normalmente se les paga con base a su productividad, el tiempo que pasan en el trabajo o una combinación de estos dos factores.*

### *Beneficios*

*Los beneficios laborales surgen como una respuesta a las exigencias de los sindicatos, a las intenciones de los empresarios y las tendencias sociales, manifestadas en las leyes del estado. (Castillo, 2006)*



*Además del sueldo y como parte de los beneficios, la mayoría de las grandes corporaciones también pagan a los expatriados la educación de sus hijos, vivienda, un pasaje al año para el y su familia al país de origen y se hacen cargo de los impuestos que se generen como consecuencia de la asignación, lo cual generalmente representa un costo impositivo muy alto. Dentro de la elección del personal “expatriable” es indispensable tener en cuenta las diferentes características del empleado con el fin que en el momento de la otorgación de beneficios no halla una pérdida sustancial de capital económico ni humano para la empresa. (Gómez, 2008)*

*Como incentivo económico y a causa del desarraigo, la mayoría de las empresas ofrece a sus expatriados un premio equivalente a un porcentaje de su sueldo el cual funciona como un plus mensual. Este porcentaje varía en función del destino.*

*Los expatriados pueden ser designados a 2 o 3 países distintos antes de pensar en la vuelta. Situación ante la cual puede ocurrir que luego de hacer pie en las naciones asignadas al profesional se le da la opción de ser tomado por la empresa en el país de destino. (Novoa, 2007)*

*De aceptar la propuesta, se convierte en un empleado más de esa filial y su sueldo se alinea al del resto del personal, por lo que lógicamente pierde todos los beneficios extras que tenía en su condición de expatriado.*

*Las multinacionales europeas ofrecen más beneficios a sus expatriados que las organizaciones norteamericanas, aunque estos últimos pueden acceder a una mayor oferta de beneficios con coste. Por ejemplo, mientras que la mayoría de las compañías europeas proporciona seguros médicos mixtos –de cuadro médico y*

*reembolso- y con cobertura para toda la familia, los empleados de las empresas norteamericanas tienen que asumir parte del coste del tratamiento médico. En ambos casos, un número significativo de seguros médicos no cubre la repatriación o evacuación y las preexistencias. (Fajardo, 2005)*

*La indemnización del seguro de vida para los expatriados norteamericanos es de dos años y medio de sueldo bruto anual y de tres veces el sueldo anual en el caso de los expatriados europeos, según el estudio de MERCER. La indemnización por incapacidad a largo plazo proporcionada por la mayoría de las multinacionales (europeas y norteamericanas) es del 70% del sueldo. Casi todas las empresas proporcionan además asistencia en viaje y seguro de accidente.*

#### *Planes de pensiones*

*La utilización de sistemas de previsión de prestación definida continuará disminuyendo durante los próximos años. El informe muestra que dos de cada tres empresas que tienen planes de pensiones internacionales ahora utilizan sistemas de aportación definida. "Hace diez años, tres cuartas partes de los planes de pensiones internacionales eran de prestación definida", destaca Rafael Barrilero. (Fajardo, 2005)*

*Las organizaciones europeas son más afines a tener planes de aportación definida que sus colegas norteamericanos. El estudio de MERCER muestra que el 71% de las europeas ofrece a sus expatriados planes de pensiones de este tipo mientras que en Norteamérica sólo lo ofrece el 50%. Respecto a la aportación que hacen las empresas a los planes de pensiones de los empleados, el informe muestra*

*que es mayor en Europa (8% de media) que en Estados Unidos (6%). (Fajardo, 2005)*

*De las empresas que planifican cambiar el programa de beneficios de algunos de sus empleados expatriados, tiene la intención de externalizar la administración del plan y planear mejorar los beneficios de ciertos empleados.*

*Cualquier asignación al exterior debe ser vista y sentida no solo como un desarrollo en la etapa como empleado o profesional, sino también como un desarrollo personal. Normalmente y de acuerdo a las posiciones jerárquicas se incluyen el pago de educación de los hijos, pago de curso de idioma del país donde está expatriado para todo el grupo familiar. Así mismo el pago de viajes (Home-leave) que suelen ser dos o tres por año, auto, etc. (Dolan, 2008)*

*El regreso de un expatriado es un punto importante. En algunos de los casos pueden estar previstas y preacordadas en el plan de desarrollo las funciones que ocupará al reincorporarse. Pero nunca deja de ser un tema dificultoso pues a veces existen excepciones donde los tiempos no coinciden del todo con los movimientos internos planeados. Mas aún dificultoso sería si las pautas no fueran claras al momento de la expatriación.*

### *Seguridad Social*

*Todo empleador de un trabajador extranjero debe exigirle que presente su cédula de extranjería y debe informar al DAS acerca de la vinculación del trabajador dentro de los 30 días siguientes a la iniciación de las labores. Asimismo, debe comunicar por escrito a esta entidad dentro de los 30 días siguientes a la fecha de terminación de contrato de trabajo la desvinculación del ciudadano extranjero.*

*La empresa contratante debe constituir una garantía a favor del DAS para amparar los gastos de regreso del extranjero contratado a su país de origen o a su último lugar de residencia al término del contrato, que puede consistir en una fianza, depósito bancario o póliza de cumplimiento. (Anónimo, 1998)*

*Al ingresar un nuevo empleado a una organización, se firma un contrato, este, establece tanto las obligaciones del empleador como las de la empresa, dentro de estas obligaciones se contemplan todos los aspectos involucrados dentro de la seguridad social.*

*Es muy importante para la empresa conocer la existencia de acuerdos Bilaterales de la Seguridad Social con los países de destino, suponiendo un ahorro el evitar la doble imputación de los salarios en ambos países. Se ofrece la gestión de documentación y formularios para organismos de las seguridad social junto con la información de las condiciones laborales y de Seguridad Social para el país de destino. (Anónimo, 2008)*

*Es muy común encontrar que al personal expatriado se le intenta acoger a las mismas políticas de seguridad social al igual que a los demás empleados, este proceso es muy similar al de remuneración.*

*En el caso de los expatriados, tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones remuneradas por cada año de servicio o a su equivalente proporcional por el tiempo trabajado. En ciertos casos, las vacaciones pueden ser compensadas con dinero. Y muchas veces la empresa otorga el beneficio de dar los pasajes para retornar a su país natal.*

*Las contribuciones a la seguridad social son de un 13,5% del salario mensual del trabajador, del cual tres cuartas partes deben ser pagadas por el empleador y el resto por el trabajador. Si éste devenga un salario igual o superior a cuatro salarios mínimos debe cubrir un 1% adicional. Estos pagos cubren la invalidez, la vejez y la muerte.*

#### *Prestaciones Legales*

*Son los beneficios que las leyes laborales de cada país les otorgan a los trabajadores que tienen un contrato firmado con una empresa.*

#### *Prestaciones extralegales.*

*Son los beneficios establecidos por las empresas por voluntad unilateral del empleador, gracias a arreglos que se han dado por común acuerdo entre el sindicato y la empresa.*

#### *Auxilio de Cesantías*

*Las cesantías son un derecho adquirido por el trabajador desde el primer día de trabajo hasta que termina su contrato. El valor de este auxilio le servirá al trabajador para cubrir sus necesidades cuando por algún motivo quedara cesante del trabajo.*

#### *Prima de Servicios*

*Toda empresa de carácter permanente esta obligada a pagar a cada uno de los trabajadores, que tengan contratado a termino indefinido, una prima de servicios por cada semestre trabajado equivalente a quince días de salario.*

*Para los trabajadores con contrato de trabajo a término fijo menor de un año tienen derecho a que se le pague la prima de servicios proporcional al tiempo trabajado y se les entregara con su respectiva liquidación.*

*Otras Prestaciones en Colombia:*

*Calzado y Vestido*

*De acuerdo al artículo 230 del CST modificado por la ley 11 de 1984, Art. 7. Todo patrono que habitualmente ocupe uno o mas empleados permanentes deberá suministrar cada cuatro meses, en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos salarios mínimos vigentes y que haya cumplido mas de tres meses al servicio del empleador.*

*Seguro de Vida Colectivo*

*Las empresas de carácter permanente están obligadas a asumir el riesgo de seguro de vida colectivo de sus trabajadores en dos casos. En los lugares donde el sistema de seguridad social integral no presta sus servicios. En los lugares donde el Instituto de Seguro Social (ISS) presta sus servicios, para los trabajadores que a partir del 1 de enero de 1967, ingresen por primera vez a dicha entidad. Y En los lugares donde el ISS presta sus servicios, para los trabajadores que a partir del primero de enero de 1967 han estado afiliados al ISS pero aun no han completado el número de semanas cotizadas y exigidas por el ISS para asumir el riesgo.*

*Salud Ocupacional*

*Una de las obligaciones más importantes dentro de las organizaciones, es velar por la seguridad de sus empleados, gracias a esto, la seguridad ocupacional se ha convertido en una de las principales áreas de soporte dentro de las organizaciones.*

*Desde siempre el lugar de manufactura ha estado lleno de riesgos, pero estos riesgos también se han trasladado al área administrativa, esto se debe a los extensos horarios de trabajo exigidos por las empresas multinacionales para poder competir con el mercado a menores costos.*

*Para prevenir este tipo de riesgos las personas encargadas de promover o controlar las normas de salud ocupacional se preocupan constantemente por clasificar e identificar los tipos de riesgos laborales, esto lo hacen con el objetivo de capacitar al personal sobre el funcionamiento de los procedimientos más seguros de trabajo para prevenir cualquier tipo de accidente.*

*A nivel administrativo se desarrollan actividades como las pausas activas que tienen como objetivo evitar enfermedades laborales como el stress que se adquieren gracias al entorno competitivo de hoy.*

*Estos procedimientos hacen parte de las políticas internacionales que maneja la empresa, por lo tanto deben ser respetadas por cualquiera de las filiales a lo largo del mundo sin discriminar por países a menos que las condiciones climáticas para el caso del trabajo en campo, empeoren las condiciones de trabajo afectando la seguridad del empleado.*

*Para asegurarse de que haya una completa prevención de riesgos se deben hacer estudios en campo donde se busque evidenciar cada una de las variables que*

*puedan poner en riesgo la vida del empleado, una vez se obtengan los resultados, se desarrollan campañas de comunicación en la organización para mostrarle al personal de campo, las áreas de riesgo, como prevenir los accidentes, y capacitaciones enfocadas a apoyar al personal encargado de la seguridad para velar por la salud del empleado en la organización.*

### *Plan de carrera*

*Como hemos visto, debido a los constantes cambios en las condiciones económicas dadas por la globalización, tan popular en los últimos años, las empresas se han visto en la necesidad de implementar planes de carrera para sus empleados con el objetivo de no aprovechar las aptitudes de los empleados en todos los niveles. (Ivancevich, 2005)*

*El concepto de carrera tiene muchos significados. Por ejemplo el significado popular que las personas tienen de la carrera se refleja en “la idea de ascender en la línea de trabajo que uno escogió: ganar más dinero, tener más responsabilidades, adquirir un estatus más alto, mayor prestigio y poder.” (Ivancevich, 2005, p.451)*

*Milkovich en su libro define el plan de carrera como “el proceso por el cual las organizaciones seleccionan, estiman, asignan y desarrollan a los empleados con el fin de posicionar un grupo de personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras” (Ivancevich, 2005, p.452).*

*Por otro lado Greenhaus retomado por Ivancevich define el plan de carrera como “un conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (por ejemplo, puestos, deberes, decisiones e interpretaciones subjetivas sobre*



*acontecimientos del trabajo), que se extienden por toda la vida laboral de una persona” (Ivancevich, 2005, p.452).*

*En otras palabras, el desarrollo de carrera es una sucesión de o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. Implica un desarrollo profesional secuencial y cargos cada vez más elevados y complejos. Este proceso se aplica a empleados en empleados con potencial para ocupar cargos mas elevados y se integra con otros programas de recursos humanos como la evaluación de desempeño y plantación de recursos humanos.*

*Los primeros planes de carrera implementados en las organizaciones, eran rígidos y se orientaban solamente a las necesidades de la organización, como planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo a través del tiempo este hecho ha cambiado ya que ahora buscan el beneficio tanto de la organización como el del empleado. En la actualidad, algunas empresas están asignando gradualmente a los empleados la responsabilidad de administrar su carrera, es decir, otorgarles las oportunidades y el soporte para que sus empleados elijan el camino que quiera seguir en las organizaciones y tengan éxito. (Chiavenato, 2007)*

*Para evaluar y/o desarrollar las carreras en una organización, es necesario la utilización de herramientas como la evaluación organizacional (donde se tienen en cuenta, los centros de evaluación, pruebas psicométrías, evaluación de desempeño, previsiones de ascenso, planificación de recursos humanos y planificación de reemplazo). Y la auto evaluación del empleado donde se tiene en cuenta la*

*descripción de cargos, manuales de carrera y los talleres sobre la planeación de carrera). (Chiavenato, 2007)*

*El desarrollo de carrera debe hacerse bajo ciertos parámetros o etapas las cuales se fundamentan básicamente de acuerdo al momento y la situación del empleado.*

*Primera Etapa:*

*Preparación para el trabajo:*

*Esta etapa comprende al empleado desde los 17 hasta los 25 años de edad aproximadamente. En este periodo las personas adquieren conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para competir en el área profesional que escogió con anterioridad.*

*Segunda etapa:*

*Ingreso a una organización:*

*En esta etapa la persona se dedica a la búsqueda, selección y solicitud de empleo. En este punto las personas se enfrentan a disyuntivas ya que en muchas ocasiones los trabajos no cumplen con sus expectativas o la demanda de trabajo es mayor a la oferta.*

*Tercera etapa:*

*Iniciación del desarrollo personal:*

*Etapa que comprende entre los 25 y 40 años; donde la persona se acomoda al trabajo en la organización, aprende lo relacionado con el puesto, las reglas y normas de la empresa. Es en esta etapa donde los empleados aumentan las competencias y persiguen metas mas concretas.*

*Cuarta etapa:*

*Parte central de la carrera profesional:*

*Comprende a las personas desde los 40 y 55 años de edad aproximadamente.*

*Es una etapa en la que los empleados reflexionan sobre los objetivos que se han logrado y las metas que han faltan por ser cumplidas. En esta etapa el empleado se encuentra constantemente evaluando su estilo en la vida laboral, y se ajustan a los constantes cambios que viven las organizaciones manteniendo eso si el grado de productividad.*

*Quinta etapa:*

*Final de la carrera profesional:*

*En esta etapa las organizaciones se acogen a las normas legales vigentes de pensión o jubilación. En esta etapa como su nombre lo indica es donde el empleado se prepara para desvincularse de la empresa.*

### Referencias

- Anónimo. (1998). Colombia, aspectos legales y monetarios: legislación laboral. Recuperado el 23 de junio de 2008 de: <http://www.cideiber.com/infopaises/colombia/Colombia-08-04.html>.*
- Anónimo. (2007): Otras contrataciones. Recuperado el 26 de Junio de 2008 de: [http://www.universia.net.co/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=256](http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=256)*
- Anónimo. (2008). Compensación total internacional para expatriados. Recuperado el 23 de junio de 2008 de: <http://www.watsonwyatt.com/europe/spain/services/compensaci%C3%B3n/Compensaci%C3%B3nTotal.asp>*
- Castillo, J. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Bogota D.C.: ECOE Ediciones.*
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. 8ª. Ed. Bogotá D.C: Mc Graw-Hill.*
- Dolan, S. (2008). La gestión de los Recursos Humanos. 3ª Ed. Bogotá D.C: Mc Graw Hill. 2008*
- Fajardo, J. (2005). Estudio de Mercer HR de beneficios para expatriados 2005/06. 60% de las empresas aumentan las expatriaciones a corto plazo. Recuperado el 26*

de junio de 2008 de:

[http://www.ae2010.es/Frontals/Detalle\\_Contentidos/\\_tYsBraNzHW5EB\\_MepfgG9smInI8\\_07kOVcAOGIzoSe0](http://www.ae2010.es/Frontals/Detalle_Contentidos/_tYsBraNzHW5EB_MepfgG9smInI8_07kOVcAOGIzoSe0)

Gómez, S. (2008). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales:*

*Visión de las empresas y de las personas. Recuperado el 23 de junio de 2008 de:*

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1893-politicas-de-expatriacion-y-repatriacion-en-multinacionales-vision-de-las-empresas-y-de-las-personas.html?PHPSESSID=3bda9bd23c1c7216712df120e884657d>

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos. México D.F.: McGraw-Hill.*

Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F: Pearson - Prentice Hall.*

Novoa, C. (2007): *Expatriación de Profesionales: un gasto o una inversión.*

Recuperado el 24 de junio de 2008 de:

<http://management.infobaeprofesional.com/notas/51879-Expatriacion-de-profesionales-un-gasto-o-una-inversion.html?cookie>

Soochan, Ch.(2003). *Roles and opportunities for social work intervention in expatriate work environments. 46(2), 221-233.. Recuperado el 24 de junio de 2008 de:*

[http://search.ebscohost.com/login.aspxdirect=true&db=aph&AN=24230940&loginpage=Login.asp&lang=es&site=ehost-live&scope=site.](http://search.ebscohost.com/login.aspxdirect=true&db=aph&AN=24230940&loginpage=Login.asp&lang=es&site=ehost-live&scope=site)



*Anexo*  
*Universidad de la Sabana*  
*Instituto de Postgrados*  
*Cuestionario*

*¿En el país donde se encuentra le asignaron un supervisor cuya función sea verificar su desempeño?*

*Si*

*No*

*¿Como cree usted que la cultura del país del destino puede llegar a influir en su desempeño laboral?*

---

---

---

*¿Al llegar al país anfitrión le informaron sobre las metas a cumplir, durante su estadía?*

*Si*

*No*

*¿Que tipo de salario recibe usted en la empresa en la cual labora actualmente?*

- Salario integral.*
- Salario nominal o básico.*
- Sueldo.*
- Salario base.*
- Salario mínimo*
- Salario real.*
- Jornal.*

*¿Cree usted que los salarios para las personas de otro país superan a los del personal nacional que ocupan el mismo cargo?*

- Siempre*
- Frecuentemente*
- A veces*
- Rara vez*
- Nunca*

*¿Existen en su organización rangos salariales diferentes de acuerdo a la situación de seguridad del país de destino?*

---

---

---

*¿Qué tipo de remuneración de trabajo recibe usted en la empresa en la cual labora actualmente?*

- Remuneración por unidad de tiempo (horas, jornadas).*
- Remuneración por tarea realizada (desempeño).*

*8. ¿Recibe usted incentivos económicos a parte de su salario?*

- Si*
- No*

*9. Mencione tres beneficios (Salariales, Seguridad Social, Salud ocupacional) que le haya ofrecido su empresa por aceptar trabajar en otro país:*

---

---

---

---

---

---

---

---



*¿Cual de los siguientes beneficios, le brinda la empresa en la cual usted labora actualmente?*

- Vivienda.*
- Salud.*
- Educación para usted.*
- Educación para sus hijos (si es el caso).*
- Transporte.*
- Pasaje anual a país de origen.*
- Seguridad.*
- Alimentación.*
- Impuestos.*
- Pólizas de seguro.*

*Otros:*

---

---

*En el momento de enviarlo a otro país, le reconocieron:*

- El pago de la educación de sus hijos*
- Un curso del idioma del país*
- Pago de viajes HOME LEAVE*
- Otros: \_\_\_\_\_*

*Mencione los beneficios adicionales que usted recibe aparte de su salario:*

---

---

---

*13. De acuerdo a la posición jerárquica que usted ocupa en la empresa, esta le paga:*

- Educación para sus hijos.*
- Curso de idiomas del país donde se encuentra expatriado.*
- Pago de viajes HOME LEAVE.*
- Todos los anteriores.*

*Sabe usted si las políticas de salud ocupacional funcionan a nivel:*

- Global*
- Nacional*

*¿Al llegar a este país, se le informó un plan de carrera?*

- Si.*
- No.*

*Si su respuesta anterior fue “si”:*

*¿Sabe usted si el plan de carrera que ha comenzado en el país de origen puede continuarlo en el país de destino?*

---

---

---

*Piensa usted que los planes de carrera que se utilizan en su organización para los extranjeros se desarrollan:*

*Marque con una "X" la respuesta:*

- De acuerdo a los establecidos en el país de origen.*
- De acuerdo a los establecidos en el país de destino.*
- Funcionan los mismos a nivel global.*

*En su organización el plan de carrera es establecido:*

- Con su aprobación.*
- Únicamente con la aprobación de la empresa.*
- Ninguna de las anteriores*

*¿Cual de las siguientes herramientas para evaluar y/o desarrollar carreras conoce?*

- Pruebas psicometrías.*
- Evaluación de Desempeño.*
- Previsión de ascenso.*
- Planificación de Recursos Humanos.*
- Planificación de reemplazo.*

