

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN EMPRESAS INTERNACIONALES

Artuz Urbina Paola Andrea, Leguizamo Meyer Ginna Paola,
Pizarro Pardo María Alejandra

Facultad De Psicología
Diplomado en Gestión Organizacional
Chía, Junio 23

Resumen

La inducción y la capacitación son claves dentro de una organización. Las empresas internacionales prefieren mandar expatriados a otro país puesto que estos tienen el conocimiento preciso de lo que hay que realizar dentro de la organización. Los expatriados necesitan ser preparados tanto en el conocimiento de la organización donde van a ser trasladados, como de la nueva cultura, costumbres, idioma y valores. Así mismo, para que este traslado sea exitoso se deben preparar también a sus familiares puesto que sin una preparación y un entendimiento de la nueva cultura es muy difícil acomodarse a estas nuevas costumbres.

Palabras claves: Inducción, Capacitación, Empresas Internacionales, Expatriados

Abstract

Induction and training are the keys inside an organization. The international organizations prefer to choose expatriates to the other country because they are the best to work in some specific things that need the organization. But to make these in the correct way the expatriates need to be training and receive keys for the new organization that they are going, also they have to be training to language, culture, customs and values. On the other hand, to be successful the transfer it's important that the family get training too, because without preparation of the new culture it's impossible to be able to live with the new customs.

Key words: Induction, Training, International Organizations, Expatriate

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN EMPRESAS INTERNACIONALES

En la actualidad, las personas son consideradas como uno de los recursos más importantes de las empresas. El comportamiento, la actitud y el desempeño de los recursos humanos son determinantes básicos del buen desarrollo de la actividad empresarial. Una organización puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal adecuado difícilmente podrá explotar dichas ventajas competitivas. (Rugman A., 2005)

Este factor humano es básico en las empresas internacionales, ya que las dificultades competitivas básicas son mayores, puesto que deben operar a distancia, en culturas y entornos empresariales desconocidos o diferentes. Por lo tanto, uno de los retos claves en la gestión de una empresa internacional es decidir qué personas son idóneas para llevar a cabo el desempeño de la estrategia internacional.

En las empresas internacionales los recursos humanos suelen clasificarse según su nacionalidad, en locales o expatriados. Los primeros pertenecen al país de la filial, los segundos son del país de la casa matriz o de un tercer país. El uso de expatriados es una opción cara, no tiene mucho sentido utilizar expatriados en aquellos puestos que pueden realizar satisfactoriamente los empleados nacionales, por lo tanto, la mayoría de empresas internacionales suelen utilizar expatriados sólo en los puestos clave, tales

como ejecutivos, profesionales de alto nivel y especialistas técnicos. (Rugman A., 2005)

En los últimos años, la globalización ha generado la aparición de distintos modelos de expatriación. La forma más común ha sido el desplazamiento de un profesional a un destino internacional, con una duración de uno a cinco años. Pero para que esto pueda suceder satisfactoriamente se necesita preparar al personal adecuadamente mediante: Inducción, Capacitación y Desarrollo.

La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito. (Hodggets R., 2005)

Por el otro lado, según Hodggets (2005) se encuentra la Inducción General, en donde la Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

1. Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento
2. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
3. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa.

Así mismo, según Hodggets (2005) se encuentra la Inducción Específica, esta se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones). El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

1. Presentación entre los colegas.
2. Mostrar el lugar de trabajo.
3. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
4. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
5. Formas de evaluación del desempeño.
6. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
7. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.

8. Métodos y estilos de dirección que se emplean.
9. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador. Tanto la Inducción General y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva. La calidad de la Inducción será evaluada por el Especialista Técnico que atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma. (Hodggets R., 2005)

Según Chiavenato (2007), inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Así mismo, el objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón

social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal. (Chiavenato, 2007)

Modelo teórico Internacional de Inducción para Expatriados

De acuerdo Hodgetts y Luthans (2005), se presentan varios tipos de ajustes para la expatriación: previos y durante la asignación internacional. En el primer caso se toma en cuenta el aspecto individual, que incluye la experiencia y expectativas individuales del expatriado, así mismo, se menciona el aspecto organizacional que completa la selección de mecanismos y procesos para hacer la expatriación.

Al momento de la expatriación, se presentan diferentes grados de ajuste de interacción y el ajuste en general. Así mismo, se hace mención de la cultura

organizacional, indicando el apoyo social, la ayuda logística, la novedad cultural y la socialización organizacional que involucra tácticas de organización.

Dentro del subproceso de ajuste individual durante la expatriación se debe tomar en cuenta la eficacia propia, las habilidades de relación y la percepción. Otro punto importante considerado en el modelo es el ajuste laboral durante la expatriación que abarca la claridad de las funciones desempeñadas, la discreción o nivel de autoridad ejercido, la novedad de las funciones y el conflicto del papel desempeñado. (Hodgetts y Luthans, 2005).

Modelo de Ajuste Intercultural

En éste modelo de ajuste intercultural propuesto por Hodgetts y Luthans (2005), es importante mencionar que el programa se divide en áreas de importancia para el individuo que será enviado al programa de expatriación. Entre las características individuales se mencionan la preparación laboral y la experiencia, la educación, la fluidez del idioma del país anfitrión, la extroversión, tener una mente abierta y flexible.

Por otro lado, Hodgetts y Luthans (2005) mencionan que el expatriado debe ser una persona con grandes habilidades de relación y tener conocimiento sobre el país anfitrión antes de la partida, que el individuo debe estar motivado para llevar a cabo esta asignación internacional y deberá contar con tiempo libre para convivir con personas de la localidad y/o otros expatriados.

Por lo que respecta a la organización, el individuo deberá tener compensaciones y presentaciones para su repatriación, al igual que prácticas laborales y oportunidades

de ascenso, no deberá perder contacto con la oficina del país de origen, contará con un mentor que será asignado por la empresa y tendrá asesoría para la repatriación. De la misma manera, deberá existir claridad en su reto laboral, deberá conocer la cultura organizacional y el tamaño de la organización.

Por otro lado, la familia se enfrentará a una adaptación intercultural que involucrará la novedad cultural, y la adaptación en localidades urbanas o rurales, así mismo, se tendrán que ajustar a una nueva vida laboral. (Hodgetts y Luthans, 2005)

Modelo de Ajuste para los Hijos de los Expatriados

El modelo propuesto por Hodgetts y Luthans (2005) consideran que para que los hijos de los expatriados se ajusten con mayor rapidez a la asignación internacional, se deben tomar en cuenta las experiencias del expatriado (padre o madre) y el apoyo incondicional de los padres hacia los hijos, para que de esta manera se pueda adquirir una familiarización más rápida con el país anfitrión. En caso de que los hijos lo necesiten se les deberá proveer asistencia profesional con el fin de evitar problemas psicológicos. Así mismo, el hijo expatriado deberá obtener una satisfacción de tipo social, escolar y general (estabilidad familiar y crecimiento personal) con el fin de que se sienta cómoda en un país nuevo.

Modelo de Ajuste para el Cónyuge del Expatriado

Hodgetts y Luthans (2005), mencionan que de igual forma es importante tener en cuenta los recursos y las necesidades del expatriado y del cónyuge, tanto en el hogar como en el trabajo, también hace referencia a la interfase entre ambos, siendo ésta

positiva o negativa. De la misma manera, el cónyuge y el expatriado necesitan de una adaptación intercultural para lo cual es necesario contar con salud física y mental, bienestar psicológica, ajuste sociocultural y con interacción cultural.

Modelo de Ajuste para la Familia del Expatriado

En este modelo propuesto por Hodgetts y Luthans (2005), se presenta la adaptabilidad de los miembros de la familia, este es el acompañante e hijos del expatriado. Éstos deben estar conscientes que el cambio por el que pasarán será radical y deben contar con una mentalidad abierta, estabilidad emocional y flexibilidad para evitar problemas ante el choque cultural, es decir, idioma, costumbre, tradiciones, etc. También se deberá tomar en cuenta que la familia del expatriado tendrá una comunicación diferente, ya sea para socializar o para estudiar. De la misma manera de se debe contar con bienestar psicológico, interacción cultural y ajuste socio-cultural. Finalmente, se menciona que la compañía brindará el soporte necesario para facilitar el ajuste de la familia.

Modelo de Adaptación Intercultural entre Niños

De acuerdo con Hodgetts y Luthans (2005), cuando los niños van en compañía de sus padres a un programa de expatriación, éstos deben contar con ciertas características personales como por ejemplo, mentalidad abierta y estabilidad emocional, con el fin de evitar problemas al momento de socializar con otros niños en el país anfitrión, además deberán ser flexibles para una mejor adaptación. Éstos deben contar con salud física y psicológica, al igual que tener satisfacción con las nuevas

condiciones de vida en el país anfitrión. Otros puntos importantes que toca el autor en este modelo, son la seguridad de los hijos y la ausencia del temor.

Capacitación en Empresas Internacionales

Según León y Pla (2006), el programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

1. Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
2. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según León y Pla (2006), La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La

capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chiavenato (2007), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Según Hodggets y Rugman (2005), capacitación es el proceso que consiste en modificar el comportamiento y las actitudes de los empleados de modo que mejore la probabilidad de alcanzar metas. En el desarrollo gerencial es el proceso en virtud del cual los ejecutivos adquieren las habilidades, experiencias y actitudes que necesitan para llegar a ser buenos líderes. Los programas de capacitación están diseñados para darles información y experiencia relacionadas con las costumbres, culturas y hábitos de trabajo de la cultura nacional, ayudándoles así a interactuar y a colaborar más eficazmente con la fuerza de trabajo del país anfitrión. Así mismo, el desarrollo sirve para ayudarles a mejorar sus habilidades de liderazgo, para que conozcan los últimos adelantos en el área de administración, para que aumenten su eficacia global y no pierdan la satisfacción en el trabajo. (Hodggets R., Rugman A., pp. 373 – 374).

Por otro lado, las multinacionales aplican varios tipos de programas de capacitación y desarrollo, que se presentaran a continuación:

Programas Estandarizados de Capacitación: estos pueden aplicarse a los ejecutivos de cualquier parte del mundo. Este programa sirve para mejorar el análisis cuantitativo o habilidades técnicas que pueden utilizarse en todo el mundo. Según los datos aportados por la investigación, muchos conceptos de tipo conductual pueden manejarse con un programa de este tipo como por ejemplo, los programas diseñados para familiarizar a los participantes con los aspectos fundamentales de la comunicación, motivación y el liderazgo. (Hodggets R., Rugman A., 2005)

Programas Específicos de Capacitación: estos programas tienen como objeto satisfacer las necesidades particulares de los participantes y suelen incluir muchos contenidos de carácter cultural. Casi siempre los preparan las grandes empresas y las multinacionales que requieren un conocimiento adecuado de las creencias, normas, actitudes y valores laborales del país anfitrión. Muchas veces los contenidos son proporcionados por ejecutivos que actualmente laboran en él y por personal y gerentes locales. En la generalidad de los casos, la capacitación se imparte a los expatriados antes de que se marchen al extranjero, pero en algunos casos se les da fuera de su país. (Hodggets R., Rugman A., 2005)

Sin embargo, según Hodggets y Rugman (2005), los seis tipos de programas más utilizados son los siguientes:

1. Breves instrucciones ambientales para suministrar información sobre geografía, clima, vivienda y escuelas.
2. Orientación cultural para familiarizar al individuo con las instituciones culturales y los sistemas de valores del país anfitrión.
3. Asimiladores culturales que utilizan técnicas de la instrucción programada, cuyo fin es facilitar a los participantes encuentros interculturales.
4. Enseñanza de idiomas.
5. Adiestramiento en la sensibilidad para crear la flexibilidad de las actitudes.
6. Experiencia de campo, que consiste en enviar a los participantes al país anfitrión para que experimenten cierto grado del estrés emocional debido al hecho de vivir y trabajar con personas de otra cultura.

Por otro lado Hodggets y Rugman (2005), argumentan que las multinacionales utilizan una combinación de los programas anteriores, adaptándola a sus necesidades. Por otro lado, algunas compañías amplían sus programas de capacitación para incluir a la familia, en donde muchas multinacionales implementan sesiones de capacitación cultural a todos los miembros de la familia, no sólo al ejecutivo. De este modo crean un grupo de soporte que colaborará para afrontar los problemas que se presenten durante la estancia en el extranjero.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, n pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. (Hodggets R., Rugman A., 2005)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación tiene los siguientes beneficios: conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción y contribuye a la formación de líderes y dirigentes. (Hodggets R., Rugman A., 2005)

Así mismo, Richar y Alan argumentan que la capacitación beneficia al personal en los siguientes aspectos:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Detección de Necesidades

Según Sherman A., Bohlander G. Snell S., (2005), la búsqueda de necesidades de capacitación es la clasificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Análisis Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

2. *Análisis de Tareas:* que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3. *Análisis de Personas:* este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de Desempeño, Observación, Cuestionarios, Solicitud de supervisores y gerentes, Entrevistas con supervisores y gerentes, Reuniones interdepartamentales, Examen de empleados, Modificación de trabajo, Entrevista de salida, Análisis de cargos. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 218-222)

Diseño del Programa de Capacitación

Objetivos de Capacitación

Según Sherman, Bohlander y Snell (2005), una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara

declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y Motivación de la Persona

Según Sherman, Bohlander y Snell (2005), la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La forma más adecuada de realizar los grupos por medio de sus capacidades de aprendizaje y puntajes en diferentes pruebas. Es posible aumentar la receptividad y la buena disposición de los participantes pidiéndoles que llenen un cuestionario sobre la razón por la que asisten a la capacitación y que esperan de esta.

Por otro lado la motivación es de suma importancia, para que los participantes tengan un aprendizaje óptimo, deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos. Así mismo, es importante que la capacitación sea enfocada en los participantes y no en el instructor o en el tema de capacitación. Existen 6 estrategias:

1. Utilizar el refuerzo positivo.
2. Eliminar amenazas y castigos.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

A medida que los objetivos de la capacitación que se relacionen claramente con las necesidades individuales de los participantes, aumentará el interés de los participantes en tener éxito en los programas de capacitación.

Características de los Instructores

Según Sherman , Bohlander y Snell (2005), el éxito de las capacitaciones depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Existen 8 parámetros deseables para ser un instructor exitoso:

1. Conocimiento del tema: los empleados esperan que los instructores no sólo sepan del tema, si no que también lo sepan explicar y comunicar.

2. Adaptabilidad: hay unas personas que aprenden más rapido que otras, por lo tanto la capacitación debe adaptarse a las necesidades de los empleados.

3. Sinceridad: el empleado espera total sinceridad del instructor, así mismo los instructores deben tener paciencia y demostrar tacto a los temas que les interesan a los empleados.

4. Sentido del humor: es mayor divertdo cuando la temática es explicada por emdio de anécdotas y/o historias.

5. Interés: los instructores tienen mucho interés en el tema que están exponiendo por lo tanto son capaces de transmitir la información con rapidez y claridad.

6. Cátedras claras: la capacitación se desarrolla co maor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.

7. Asistencia individual: cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

8. Entusiasmo: la presentación debe ser dinámica y el instructor debe tener una personalidad entusiasta.

Programa de Capacitación en Empleados No Ejecutivos

Capacitación en el Puesto: éste es el método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos. Ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, así como en una ocasión para que el instructor, un gerente o un empleado antiguo, establezca buenas relaciones con los empleados nuevos. Para desarrollarla adecuadamente se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

1. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo períodos programados de evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer una “atmósfera” no intimidatoria, que propicie el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

Muchos instructores exitosos utilizan un sistema conocido como capacitación al través de instrucción en el puesto para que los gerentes conozcan las técnicas de

instrucción que les permitan capacitar a sus empleados. Según Sherman A., (Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 229-230)

Capacitación de Aprendices: éste método debe capacitar a las personas que ingresan a la organización, en particular en tareas especializadas como máquinas, técnicos en laboratorios o electricistas, reciben instrucción y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 231)

Capacitación Combinada: consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Programas de Internado: revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Instrucción Escolarizada: la capacitación escolarizada, además de que está generalizada para la educación permite que una cantidad mínima de instructores manejen una cantidad máxima de aprendices. Este método se presta especialmente para la capacitación en áreas en las que la información se presenta mediante conferencias, demostraciones, videocintas o instrucción computarizada. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 234)

Instrucción Programada: éste es muy útil para que las personas trabajen su propio ritmo, ésta supone el uso de libros, manuales y computadores para dividir el

contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante. Después de dar al individuo un pequeño segmento de información, se le pide que responda una pregunta, ya sea por escrito en una pantalla de respuestas u oprimiendo un botón. Si la respuesta es correcta se le da la instrucción a la nueva pregunta, pero en el caso de que sea incorrecta se le da información adicional a esa misma pregunta. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 234-235)

Métodos Audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales. Por otro lado, es muy útil filmar la capacitación y a los participantes para que estos puedan ser retroalimentados. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 235)

Capacitación por Computadora: éste supone dos técnicas, la primera es un sistema de instrucción asistida por computadora (CAI), consiste en colocar material de capacitación través de en un formato interactivo. Por otro lado, es una máquina para generar y calificar las pruebas y determinar el nivel de aprovechamiento de la capacitación. Así mismo, puede seguir el desempeño de los participantes y dirigirlos al material de estudio que satisfaga sus necesidades. Y por el otro lado, se encuentra el sistema de capacitación administrada por computadora (CMI), este se utiliza con el sistema de capacitación a través de computadora o CAI, por medio de este se observan

algunos de los aspectos rutinarios de la capacitación, con lo cual el instructor se puede pasar mas tiempo desarrollando cursos o en la instrucción personalizada. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 235 - 237)

Método de Simulación: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 237- 238)

Programa de Capacitación en Empleados Ejecutivos

Seminarios y Conferencias: es muy útil para reunir grupos de personas para su capacitación y desarrollo. En el desarrollo ejecutivo estos se utilizan para comunicar ideas, políticas y procedimientos. Así mismo, son buenos para hacer seguir puntos de debate o temas de discusión que no tienen una respuesta o solución preestablecida. Muchas veces estos seminarios y conferencias se realizan con universidades con con empresas de consultoría. Así mismo, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 241)

Estudio de Caso: según Sherman, Bohlander y Snell (2005) estos son basados en las experiencias de los participantes de sus organizaciones, los gerentes aprenden a analizar y sintetizar los hechos, a ser conscientes de las muchas variables en que se basan decisiones ejecutivas y en general a mejorar habilidades para tomar decisiones.

Juegos de Negcios: los participantes se enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización mediante una computadora programada para el juego, aunque no necesariamente se necesita de una computadora, según los profesionales de esta área de capacitación ejecutiva para que el juego de negocios sea exitoso es necesario preparar, planear e informar ampliamente para alcanzar los beneficios potenciales del método. (Sherman A., Bohlander G. Snell S., 2005, pp. 241-243)

Representación de Papeles: consiste en asumir las actitudes y comportamientos, es decir, desempeñar el papel de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico. En el momento de ponerse en el papel de la otra persona mejoran su capacidad de comprender al otro. Este es muy utilizado para capacitar a los gerentes en el manejo del ausentismo, evaluación del desempeño y situaciones conflictivas. Para que este sea exitoso es necesario que haya una adecuada planeación. Los instructores deben:

1. Ver que los miembros del grupo se sientan bien en compañía de los demás.
2. Seleccionar y preparar los papeles mediante una situación específica.

3. Ayudar a los participantes a prepararse pidiéndoles que describan los posibles personajes.
6. Darse cuenta de que los voluntarios caracterizan mejor los papeles.
5. Preparar a los observadores dándoles tareas específicas (restroalimentación, evaluación, etc.)
6. Guiar la presentación conforme se vaya dando.
7. Evitar que la presentación se extienda.
8. Analizar la puesta en escena y destacar los puntos sobresalientes de lo aprendido.

Elaboración Modelos de Comportamiento: esta técnica combina varios métodos de capacitación y múltiples principios de aprendizaje. Esta supone 4 componentes:

1. Puntos de aprendizaje: al principio de la instrucción, se enumeran las metas y objetivos esenciales del programa.
2. Elaboración del modelo: los participantes observan películas o videos en que aparece un gerente modelo tratando a un empleado para mejorar su desempeño. El modelo muestra de manera específica cómo manejar la situación y presenta los puntos de aprendizaje.
3. Participar y hacer juego de negocios: los participantes intervienen en un amplio ensayo de los comportamientos de los modelos. La mayor parte de la capacitación se intervienen en estas sesiones de práctica de habilidad.

4. Retroalimentación y Refuerzo: a medida que el comportamiento del participante se parece más al de moldeo, el instructor y demás participantes deben brindar refuerzos sociales como elogios, aprobación, impulso y atención.

Evaluación del Programa de Capacitación

Según Sherman, Bohlander y Snell (2005), la capacitación al igual que cualquier otra función de la administración de Recursos Humanos debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacciones: se basa en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto. Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc.

2. Aprendizaje: mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Probar

el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

3. Comportamiento: Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

4. Resultados. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc. Así mismo, mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc.

Por otro lado, hay que tener en cuenta también las cuestiones básicas en la formación de los empleados internacionales será la “formación transcultural, con el objeto de sensibilizar la actitud frente a la diversidad”. En este sentido, se tiende a formar a los expatriados e aspectos que abarquen el conocimiento general y/o específico del país destino (geografía, historia, religión, ética, clima, costumbres sociales), aspectos más concretos que afectarán a la familia, tales como es sistema sanitario, la

escolaridad, el sistema de comunicaciones y el ocio y, en aquellos casos necesarios, la enseñanza del idioma local. (León F., Pla J., 2006, pp. 261)

Sin embargo, también será necesario, en muchas ocasiones, formar al expatriado técnicamente y administrativamente, de manera que puedan desarrollarse o reforzarse las herramientas de trabajo y las técnicas específicas en función del tipo de actividad que va a gestionarse. Así mismo, la duración, profundidad y contenidos de la formación debe diseñarse en función de las características de la asignación internacional, como, por ejemplo, el tiempo que va a permanecer el expatriado en el exterior, la distancia cultural, el país de origen de la multinacional y los costes de los programas.

En muchas empresas, la asignación internacional no sólo sirve de base para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, sino que se considera una forma de poder brindar a los empleados y oportunidades para el desarrollo profesional y personal. No obstante, para que las asignaciones internacionales se conviertan en un auténtico elemento motivador deben enmarcarse las políticas de recursos humanos dentro de los planes estratégicos como un elemento diferenciador que permite el avance en la empresa. Para lograrlo, se debe definir explícitamente el puesto de trabajo que se ocupara en el exterior, la duración de la estancia, y sobre todo, y el lugar que va a ocuparse al regreso. De igual modo la empresa tiene que procurar que el expatriado mantenga contactos regulares con la casa matriz, de forma que no se sienta desvinculado. El sistema de tutores o visitas a la central cada cierto período de tiempo

pueden ayudar a evitar la sensación de pérdida de pertenencia de la casa matriz. (León F., Pla J., 2006, pp. 262)

Como se puede observar hay que tener mucha atención con el expatriado puesto que se vuelve sensible a las diferentes situaciones de cambio y a los diferentes problemas que empieza a enfrentar desde el primer instante en el exterior. No obstante, aunque estos problemas existan, también es cierto que la evidencia empírica más reciente pone de manifiesto que las organizaciones en la selección externa de sus altos directivos conceden cada vez más importancia a la posesión de experiencia internacional. En este sentido, el expatriado descontento por el escaso valor que su compañía ha atribuido a su desplazamiento internacional puede encontrar fácilmente otra oferta laboral (Chiavenato I., 2007)

Según Sherman, Bohlander y Snell (2005), la Capacitación y Desarrollo dentro de las organizaciones se ve como parte fundamental de esta pues desde el momento en que tratan de contratar a los mejores candidatos para el trabajo internacional, sin embargo es necesario proporcionarles capacitaciones para que lleguen a los niveles de desempeño deseado. Por un lado es indispensable capacitar a lo gerentes mundiales, ellos deben tener la capacidad para aprovechar oportunidades estratégicas y para dirigir organizaciones descentralizadas, tener conciencia de las cuestiones globales, sensibilidad hacia aspectos de la diversidad, habilidad en relaciones interpersonales y para el desarrollo de comunidades.

El éxito de los negocios mundiales es darles tanto a los gerentes como a toda su gente capacitaciones intensivas, pues deben preparar a sus empleados para trabajar en el extranjero y ser exitosos en su trabajo y sepan desarrollarse en cualquier cultura, pues el mayor error radica en que los administradores piensan que las personas son iguales en todas partes.

Según Sherman, Bohlander y Snell (2005), las capacitaciones deben tener cuatro elementos esenciales para desarrollarse dentro y fuera de la organización. El primero es la capacitación en el idioma, pues unos de los mayores obstáculos dentro de los negocios es el idioma pues así tengan un traductor a la lado pierden el contexto de la conversación. Aprender un idioma diferente al nativo no es solo poder comunicarse, sino entender otra cultura y esto nos permite aprender como piensan y como interactúan las personas y su entorno. Además de eso hay que entender y tener claro que no en todas partes los signos, las conversaciones y los dichos no significan los mismo, un ejemplo puede ser que en Inglaterra “poner en la mesa” significa presentar un tema para su análisis, mientras para los Estados Unidos significa posponer el tema por tiempo indefinido, otro ejemplo es que para algunos países extranjeros no se aceptan las expresiones de ira, mientras en otras partes es un tabú. Hay que tener en cuenta que cuando se hace una capacitación para que la persona se desenvuelva exitosamente en otra cultura deben tener claro tres aspectos, el lugar al que se dirigen, la cultura y la historia, valores y dinámica de su organización.

El segundo es la capacitación cultural, la cual se deben entender aspectos de las diferencias culturales pues esto puede ser lo más nocivo para llevar a cabo un negocio.

Las actitudes son aprendidas de las culturas en las que están inmersos y donde los subalternos se ven influenciados por el comportamiento en que los gerentes recibieron las capacitaciones, hay que tener en cuenta que las expectativas culturales para los papeles de los gerentes y empleados varían de acuerdo a la cultura. El éxito de un gerente en otra cultura dependen en cierto modo en entender como hacen las cosas en el lugar donde se encuentra, estudiar las diferencias culturales puede ser muy útil para los gerentes y los empleados que están trabajando en una empresa internacional, pues con esto pueden identificar y comprender las actitudes y motivaciones hacia el trabajo en otras culturas. Cuando un trabajador se dirige hacia otro país para un trabajo internacional, es fundamental que conozca aspectos del país como, etiqueta social y de negocios, historia y folklore, aspectos actuales, incluyendo las relaciones entre el país a donde va y del que vino, valores y prioridades culturales, geografía, en especial de las principales ciudades, fuentes de orgullo y grandes logros de su cultura, religión y su función en la vida cotidiana, estructura política y principales participantes, aspectos prácticos como moneda, transporte, horario hábiles, etc. Y el idioma. (Sherman A., Bohlander G. Snell S. 2005).

El tercer elemento para tener en cuenta en una capacitación es la evaluación y seguimiento del desarrollo profesional, en este sentido cuando alguien es trasladado las responsabilidades, los beneficios, el conocimiento, las oportunidades de crecimiento aumentan, las experiencias vividas son únicas para esta persona, sin embargo antes que una persona acepte este reto es indispensable que tenga claro estas dos preguntas, Los altos ejecutivos de la organización consideran las operaciones internacionales de la

empresa como una parte fundamental de la operación? Y Entre la alta dirección, cuantos ejecutivos han trabajado en el extranjero como parte de sus antecedentes y consideran importante que una persona posea experiencia en el extranjero? (Sherman A., Bohlander G. Snell S. 2005).

Es de suma importancia que la persona que sea trasladada se le asegure un desarrollo profesional adecuado en la empresa, por eso existe una persona la cual sigue todo su proceso y acompañamiento, para que esta persona este informada sobre cambios organizacionales, oportunidades y lo relacionado con el salario y la compensación, con esta información es mucho mas fácil el traslado y así seguirá mejorando en su carrera profesional. Además de esto en este momento se esta implementando en la mayoría de la empresas la repatriación el cual es el proceso mediante el cual un empleado regresa a su país de origen después de una misión internacional, pues para estas personas los cambios y choques culturales no son fáciles de afrontar, tano ellos como para los miembros de su familia. Mediante diversos estudios se ha demostrado que la repatriación no esta bien implementada en las organizaciones, pues los resultados que arrojó no son muy buenos, en primer lugar, solo alrededor de la tercera parte de las empresas cuentan con planes de repatriación antes de que el expatriado abandone su país, otra tercera parte no inicia las conversación formales para la repatriación sino hasta dentro de dos o seis meses antes de que termine la asignación y por ultimo demuestra que la otra tercera parte ni siquiera habla de la repatriación. Esto es de suma importancia pues los expatriados deben sentir que la compañía les interesa los conocimientos, habilidades y experiencias que ha adquirido fuera del país, pero no solo

tener en cuenta esto sino tenerlo en cuenta como persona digna que merece cierta importancia para la organización, pues él se va a dar todo de sí para su bien y el de la organización. (Sherman A., Bohlander G. Snell S. 2005).

Por último, según Sherman, Bohlander y Snell (2005), el elemento de administración de vida personal y familiar, el cual es de suma importancia pues esto es una de las causas más frecuentes de fracaso en los países internacionales. Hay que tener en cuenta que cuando una persona lleva un tiempo en un sitio diferente a su lugar de procedencia puede llegar a sufrir un shock emocional y esto se debe a factores como el no poder comunicarse, no poder leer las vallas en la calle, pedir algo de comer en un restaurante y muchas situaciones cotidianas en las cuales el sujeto se ve envuelto, para él una cosa pequeña puede significar una catástrofe. El cónyuge que se encuentra en este proceso de cambio también se debe hacer un acompañamiento, algunas empresas, están implementando programas de mejoramiento de relación de pareja, por otro se puede llegar a ubicarlos en un empleo en el cual se ajuste a sus expectativas. La compañía del cónyuge puede ser de muy buena ayuda en este proceso de transformación, por eso se tiene en cuenta para cualquier decisión.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede observar que la inducción, la capacitación y el desarrollo de una persona dentro de una compañía es indispensable para que se mejoren las habilidades de los trabajadores y crecimiento personal a los que pertenecen a esta. A mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, mayor necesidad de talento, o sea, de personas competentes técnica y emocionalmente

capaces de crear, innovar, crear valor, afrontar retos en los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado. La tendencia es que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje que lo generen, lo conserven y lo traduzcan en acciones de valor agregado, pues la sobrevivencia en el mundo global y competitivo depende, en estos momentos, de la inversión que hagan las empresas. La tarea de la organización será entonces, trabajar para desarrollar capacidades que permitan la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y capaces de crear conocimiento individual y colectivo para después compartirlo entre sus miembros y hacia la sociedad.

Referencias

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8 ed. México. Edit. Mc.Graw Hill.

Hodgetts R., Luthans F. (2005). *International Management*. Nueva York. Edit. Mc Greeley Inc.

Hodgetts R., Rugman A. (2005). *Negocios Internacionales: Un Enfoque de Administración Estratégica*. México. Ed. Mc. Graw Hill.

León F., Pla J. (2006). *Dirección de Empresas Internacionales*. España. Edit. Prentice Hall.

Sherman A., Bohlander G. Snell S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Duodécima ed.. México. Edit. Thomson.

ANEXO A

Cuestionario

Cuestionario
Gestión Internacional de Recursos Humanos

El objetivo de este es analizar el estado actual de los expatriados en su organización y así mismo hacer énfasis sobre la Inducción y Capacitación que realiza el área de Recursos Humanos. A continuación encontrara una serie preguntas, por favor leerlas detenidamente y contestarlas sinceramente. Gracias.

I. A continuación encontrara una serie de preguntas sobre datos personales y su organización.

Nombre: _____ Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

1. Tiempo de antigüedad en la empresa (Expreselo en años) _____

2. ¿En que lugar geográfico se encuentra la sede principal?

3. ¿La empresa tiene más de una sede? ¿Cúantas?

4. ¿Hay expatriados en su organización? _____ ¿Cúantos? _____

5. Cargo en los que ubican a los expatriados:

- | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Costos | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Finanzas | <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Mercadeo |
| <input type="checkbox"/> Contabilidad | <input type="checkbox"/> Seguridad | <input type="checkbox"/> Ventas |
| <input type="checkbox"/> Gerencia | <input type="checkbox"/> Compras | <input type="checkbox"/> Otros |

¿Cuál? _____

6. ¿De que niveles son los expatriados?

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional

Otros ¿Cuál? _____

II. A continuación encontrara una serie de preguntas sobre las áreas en las que laboran los diferentes expatriados en la organización de su país.

7. ¿Cuántos expatriados se encuentran laborando dentro de la organización?

8. ¿Qué cargos tienen los expatriados?

- Gerencial
- Directivo
- Técnico
- Administrativo
- Operativo

Otros ¿Cuál? _____

9. ¿Qué niveles jerárquicos tienen los expatriados en la organización del país en el que se encuentra?

- Estratégico
- Directivo

- Administrativo
- Operativo
- Otros ¿Cuál? _____

10. ¿Que beneficios tienen los expatriados de su organización?

11. ¿Los expatriados vienen con sus familiares?

- Si
- No
- A veces

12. Si su respuesta fue a veces, cuente en que situaciones:

13. ¿Para qué fin están los expatriados en su organización?

A. _____

B. _____

C. _____

14. ¿Por que motivo o motivos se puede ver afectado el desempeño de los expatriados?

- Familia
- Idioma
- Cultura
- Creencias
- Integración
- Relaciones Interpersonales
- Conocimientos
- Resistencia al cambio
- Otros ¿Cuál? _____

15. ¿Qué duración tienen los expatriados en el país?

- de 1 mes - 6 meses
- de 6 meses -1 año
- de 1 año – 1 año y 6 meses
- de 2 años en adelante

16. Los expatriados se devuelven a:

- País de Origen
- Otro país ¿Cuál? _____

17. Si su respuesta anterior fue otro país responda las siguiente pregunta:

¿Se conserva el cargo? _____

18. ¿Qué posición jerarquía ocupan los puestos en el nuevo país?

- Costos
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Comercial
- Contabilidad
- Seguridad
- Gerencia
- Otros ¿Cuál? _____

IV. A continuación encontrara una serie de preguntas sobre la Inducción y Capacitación que maneja Recursos Humanos en su organización

En seguida encontrara preguntas abiertas, el cual podrá poner lo que usted realmente piense y opine, trate de ser lo mas sincero que pueda.

19. Pasos para la realización del programa de inducción para los expatriados.

1. _____

2. _____

3. _____

20. ¿Existe una inducción tipo, según el cargo de cada expatriado?

21. Si su respuesta es positiva elija los tipos de inducción que se les imparte a los expatriados:

- a. Cultura
- b. Aspectos Técnicos
- c. Idioma
- d. Códigos de Conducta
- e. Conocimiento de la ciudad. Destino
- f. Relaciones interpersonales con residentes del país visitado
- g. Otros

22. ¿Qué temas son claves para realizar la inducción?

23. ¿El tiempo establecido para las inducciones depende del nivel de la persona?

24. ¿Qué tipo de verificaciones de la inducción hacen ustedes para saber si a la persona le quedó claro su nuevo rol?

Ahora usted debe responder una preguntas abiertas acerca de las capacitaciones

25. ¿Cómo identifican las necesidades de Capacitación?

26. ¿Cuáles son las fases que realizan para la creación de la Capacitación?

A. _____

B. _____

C. _____

27. ¿En la capacitación se hace énfasis sobre el negocio, el entorno y las estrategias?

28. ¿Cómo evalúa la forma y el aprovechamiento de cada Capacitación?

29. ¿ En que se enfocan para decidir si la persona necesita o no la capacitación?

30. ¿Los expatriados tienen un diseño de capacitación específico?

31. ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación?

32. ¿Como hacen para aumentar el nivel de motivación de la persona en la capacitación?

33. ¿Que características deben tener los instructores de las capacitaciones?

34. ¿Después de las capacitaciones, se hacen verificaciones de aprendizaje?

35. ¿Existe alguna diferencia en el esquema de capacitación de los empleados ejecutivos y los no ejecutivos?

36. ¿Cual es el esquema de capacitación para los empleados expatriados no ejecutivos?

37. ¿De qué forma evalúan los programas de capacitación?

38. ¿Qué criterios tiene en cuenta para evaluar la capacitación?

39. ¿Las reacciones de los participantes frente a los talleres de capacitación es un factor importante en la evaluación de la misma?

40. ¿Qué efectos generan en los empleados la realización de una capacitación?

