

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Impacto de un programa de coaching para la adaptación del
profesional expatriado y su familia**

Proyecto de Investigación

Vanessa Sánchez Valdivieso

Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 18 de mayo de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Impacto de un programa de coaching para la adaptación del profesional
expatriado y su familia

Vanessa Sánchez Valdivieso

Calificación:

100/100

Nombre del profesor, título académico

María Cristina Crespo, Mst.

Firma del profesor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristina Crespo', written over a horizontal line.

Quito, 18 de mayo de 2016

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Vanessa Sánchez', is written over a horizontal line.

Nombres y apellidos:

Vanessa María Sánchez Valdivieso

Código:

16917

Cédula de Identidad:

1712178514

Lugar y fecha:

Quito, 18 de mayo de 2016

RESUMEN

En el mundo globalizado en el que vivimos actualmente, existe una constante competencia entre compañías que intentan expandir su negocio internacionalmente. Como resultado de esto, las compañías envían a sus empleados a trabajar en sedes dentro de otros países, y es aquí cuando se da el fenómeno de la expatriación.

A pesar que en la mayoría de ocasiones los procesos de expatriación resultan beneficiosos para los muchos ejecutivos, por su atractivo económico y experiencia dentro de un mercado global, estos conllevan una serie de retos y problemas de adaptación tanto para el (ella) como para su familia. Esto es un problema grave para compañías multinacionales que gastan un alta suma de dinero por mandar a sus ejecutivos a desempeñar tareas en el exterior.

Este estudio propone analizar cómo la incorporación de un programa de coaching puede ser una herramienta muy positiva dentro del proceso de adaptación del expatriado y de su familia.

Palabras clave: Coaching, expatriación, coaching ejecutivo, life coaching, coaching de niños, coaching de pareja.

ABSTRACT

In the globalized world in which we live, there is a constant competition between companies seeking to expand their business internationally. As a result, companies send their employees to work in offices in other countries, and this is where the phenomenon of expatriation occurs. Almost 80% of medium to large companies send professionals abroad and 45% plan to increase this number (Harvard Business Review, 1999).

Although in most cases the expatriation processes are beneficial for many executives, for their economic attractiveness and experience within a global market, these involve a number of challenges and problems of adaptation both for him or her, and family. It has been documented that a high number of professional expatriates have failures in their international tasks as a result of the little or zero adaptation of the spouse and children.

This has become a serious issue for multinational companies since they spend a large sum of money to send their executives to perform tasks in a foreign country. The average cost of having an expatriate can cost two to three times more than a local employee. The salary packages of an expatriate benefits include housing, schooling, transport, international insurance plans among others, which can cost between \$ 300,000 to \$ 1 million annually for the company. (Harvard Business Review, 1999).

Despite the problems encountered in the expatriation processes have been documented and studied, possible solutions to handle the situation remain scarce. Many organizations that practice expatriation do not have the training or experience to provide the support that the expatriate and his family need.

This study aims to analyze how the incorporation of a coaching program within the human resource department, can be a very positive tool in the process of adaptation of the expatriate and his family. Coaching is a tool used for improving mental health, quality of life and obtaining goals and purposes (Grant, 2003).

Key words: coaching, expatriation, executive coaching, life coaching, kids coaching, relationship coaching.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
DESARROLLO DEL TEMA.....	10
Introducción al Problema.....	10
Antecedentes.....	11
El problema.....	12
Pregunta de investigación.....	14
Significado del estudio.....	14
Revisión de la literatura	
Revisión de la literatura.....	16
Fuentes.....	16
Formato de la revisión de la Literatura.....	16
<i>La expatriación.....</i>	<i>17</i>
La Globalización.....	17
Definición de la expatriación.....	19
El rol y la perspectiva organizacional.....	22
Perfil de expatriado.....	25
El ciclo de ajuste o adaptación del expatriado.....	27
<i>La Familia dentro del proceso de expatriación</i>	
El rol de la familia dentro del proceso de expatriación.....	29
La familia como problema.....	30
La adaptación del cónyuge dentro del proceso de expatriación.....	31
Adaptación de los hijos en un proceso de expatriación.....	33
Retos en la adaptación de los hijos.....	35
<i>El Coaching.</i>	
La práctica del coaching.....	37
El Coaching ejecutivo.....	40
Coaching en la pareja.....	41
El Life Coaching.....	43
Life coaching para niños.....	45
.Metodología y Diseño de la Investigación	
Justificación de la metodología seleccionada.....	47
Herramientas de investigación utilizada	48
Descripción de participantes.....	49
Reclutamiento de los participantes.....	50
Consideraciones éticas.....	50
Resultados Esperados.....	52
Discusión.....	52
Limitaciones del estudio.....	54
Recomendaciones para futuros estudios.....	54

Conclusiones.....	56
Referencias bibliográficas.....	60
Anexo A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES.....	64
Anexo B: ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	65
Anexo C: HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	74

INTRODUCCIÓN

Los procesos de expatriación han venido siendo una práctica muy común en varias empresas a nivel mundial en la última década. El expatriado es un miembro del staff que es trasladado desde un país a otro para desempeñar una función por un tiempo determinado. (Kates, Galbraith, 2010). ¿Por qué las empresas optan por expatriar a sus ejecutivos en lugar de contratar talentos locales? Usualmente un ejecutivo expatriado provee de talento gerencial no encontrado en el mercado local, además de que el uso de expatriados aumenta el posicionamiento global de la compañía en el mercado actual. (Kates, Galbraith, 2010).

Un proceso de expatriación involucra muchos aspectos, tanto profesionales como personales, sociales y culturales para el individuo que es expatriado, para su cónyuge y/o para su familia. El fracaso de no poder adaptarse a los nuevos cambios resulta en grandes pérdidas potenciales para las organizaciones que envían al individuo a realizar un trabajo en el exterior.

En un reportaje de la revista Canadian HR Reporter (1997), se manifestó que el 80% de empleados que rechazaron una posición internacional lo hicieron por razones familiares. En su mayoría, entre el 60 a 80% por ciento de profesionales expatriados están acompañados por su cónyuge e hijos (Haslberger and Brewster 2008).

Los expatriados que viajan con sus familias enfrentan problemas comunes relacionados a la falta de apoyo social y de redes sociales para la familia, carencia de amistades del país de origen, dificultades en la adaptación del cónyuge e hijos a la cultura y al nuevo ambiente, y la falta de oportunidades laborales para el cónyuge (Expatriate Work-Life Balance Survey, 2007).

A continuación, un desarrollo más detallado sobre la práctica de la expatriación, sus mayores retos y dificultades.

DESARROLLO DEL TEMA

Introducción al problema

Ha sido comprobado que en la mayoría de ocasiones las empresas que practican los procesos de expatriación, descuidan a sus empleados y no atienden las necesidades del cónyuge y/o de los demás miembros de la familia (Brislin & Van Buren, 1974; Austin, 1983; Sussman 1986; Leiba O' Sullivan, 2008). Por varios años, las organizaciones continúan aludiendo que la resistencia en la adaptación del cónyuge y de su familia son uno de los retos principales dentro de un proceso de expatriación (Brookfield Global Relocation Services, 2011).

En las investigaciones realizadas por Tung (1982), se muestra y afirma que el cónyuge y los hijos juegan un rol fundamental en la adaptabilidad y éxito del expatriado, y se resalta a la poca adaptación de la familia como factor determinante en el pronto retiro del expatriado (Ahlstrom, D., Bruton, 2009).

A pesar que los problemas que se presentan en los procesos de expatriación han sido documentados y estudiados, las posibles soluciones para manejarlos continúan siendo escasas.

Este estudio propone analizar cómo la incorporación de un Programa de Coaching dentro de las empresas, puede ser una herramienta muy positiva dentro del proceso de adaptación del expatriado y de su familia. El coaching es una herramienta utilizada para el mejoramiento de la salud mental, calidad de vida y obtención de goles y propósitos de una persona (Grant, 2003). El coaching promete ser una herramienta muy poderosa y efectiva en el desarrollo personal y es comprobada como una útil plataforma de la Psicología Positiva y la investigación de mecanismos psicológicos involucrados con el cambio de las personas (Grant, 2003).

A continuación se desarrollan los antecedentes de la expatriación.

Antecedentes

La globalización es un fenómeno predominante que afecta a muchos negocios hoy en día. (Bussin, M. 2013). El crecimiento en inversión dentro de países emergentes como Brasil, Rusia, India, China, conlleva a una alta demanda de ejecutivos internacionales a manejar tareas en el exterior (Harvel et al.1999; Li y Scullion 2010 citado de Yan Li 2015). Ya sea por la competencia doméstica de multinacionales o por las nuevas oportunidades internacionales, prácticamente la mayoría de compañías están aprendiendo cómo operar en mercados globales, (Bussin, M. 2013).

A pesar que la práctica de la expatriación a ha venido tomando mucha popularidad, existe evidencia que hay una resistencia a la misma, en especial por las preocupaciones con el cónyuge y la familia.

El término de la expatriación no es un nuevo concepto, en la era moderna de la expatriación después de la Segunda Guerra Mundial, los negocios tuvieron un enfoque hacia el exterior, a divisiones internacionales que supervisaban los aspectos de exportación, licencias y subsidiarias en el extranjero. Durante la segunda parte del siglo 20, la expatriación fue dominada por profesionales enviados por sus compañías a realizar trabajos en las subsidiarias o sedes en el exterior. A inicios de finales del siglo 20, la globalización crea un mercado global para profesionales talentosos que son motivados a salir de su país de origen para crecer en posiciones en el exterior. Los costos de viajar internacionalmente se vuelven accesibles, de tal forma que la contratación de empleados que no se encuentran en un mercado local, se hace global.

Hasta la fecha, la expatriación continúa siendo una práctica con alta demanda a pesar de los problemas que ha enfrentado.

El problema

La expatriación continúa siendo una experiencia inusual; solo una minoría de empleados la experimenta. Esta práctica involucra muchos retos para el expatriado y para su familia; y mientras prueba ser una experiencia positiva a largo plazo, una transferencia inmediata llega puede ser bastante estresante. (Selmer, 1995). Black and Gregersen (1999) estimaron que entre el 10%- 20% de expatriados americanos tienen un regreso prematuro (Renshon, S. A., Black, S. J., Morrison, A. J., Gregersen, H. B., Covey, S. R., & Black, J. L. (1999).

El uso de expatriados a pesar que puede resolver varios problemas para una compañía que opera internacionalmente, puede también crear varios problemas para la misma. Los problemas más comúnmente reportados incluyen:

a) Los altos costos relacionados a los procesos de expatriación. (Harris, M. M. (2008). Para convencer a un ejecutivo que deje su país de origen para trabajar en el exterior se ofrecen altos salarios, paquetes extensivos de beneficios, altos costos de mudanza, varias cuentas para gastos, entre otros. Los costos estimados de expatriar a un empleado son de tres a cuatro veces más que los costos de un empleado local (Harris, H., & Brewster, C. 1998). Los costos de un fracaso de expatriación varían entre \$200,000 a \$1.2 millones de dólares americanos. (Dewald, B., & Self, J. T. (2008).

b) Empleados expatriados comúnmente enfrentan varios problemas de adaptación lo que hace muy difícil tener un óptimo desempeño por parte del ejecutivo, en especial en las primeras etapas de la tarea internacional. (Harris, H., & Brewster, C. 1998). Se ha reportado frecuentemente que la poca adaptación por parte de la familia o del ejecutivo expatriado resulta en abandono del trabajo en el exterior. (Harris, H., & Brewster, C. 1998)

El bajo desempeño dentro de la tarea internacional ya sea por la inhabilidad del expatriado y/o de su familia junto a los altos costos de expatriación, resultan ser el mayor problema que la mayoría de empresas internacionales enfrentan hoy en día. En suma a esto, un fracaso de expatriación resulta en secuelas negativas para la organización como: imagen distorsionada de la empresa, retrasos en productividad, relaciones quebrantadas localmente, dificultad para los sucesores expatriados, repatriación inefectiva (Graf & Harland, 2005; Bennett, Aston & Colquhoun, 2000 citado Dewald, B., & Self, J. T. 2008).

En los estudios de Tung (1987) sobre tareas de expatriación, los resultados identificaron siete razones principales para el fracaso en procesos de expatriación: (a) inhabilidad del cónyuge para acoplarse al nuevo ambiente cultural y/o físico, (b) inhabilidad por parte del ejecutivo expatriado para acoplarse al nuevo ambiente cultural y/ físico, (c) otros problemas familiares, (d) poca madurez emocional por parte del expatriado, (e) inhabilidad del expatriado para enfrentar nuevas responsabilidades relacionadas al trabajo en el exterior, (f) poca competencia técnica del expatriado, (g) falta de motivación por parte del expatriado de trabajar en el exterior. (York, K. M. 2009).

Otros estudios han demostrado que la adaptación por parte de las familias del expatriado es la clave principal para el acoplamiento del ejecutivo en tareas internacionales (Andreason, 2003; Simeon & Fujiu, 2000 citado en York, K. M. 2009).

Se recomienda considerar un programa de desarrollo para los ejecutivos que son enviados al exterior en tareas internacionales. Este programa debería incluir: apoyo cross cultural, entrenamiento en idiomas, y un constante acompañamiento para el expatriado y para su familia (York, 2010).

El incremento en fracasos dentro de los procesos de expatriación ha llamado la atención de muchas compañías que investigan las prácticas y métodos utilizados para retener a sus empleados expatriados (Tung, 1982; citado de Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S., & Thomas, A. (Eds.). (n.d.). De manera incremental después de 1980, los temas relacionados con la selección de personal, entrenamiento, la compensación, los costos y dificultades del proceso de expatriación han venido siendo el foco de atención de los estudios de expatriación. (Bennett et al., 2000 citado en Adekola, A., & Sergi, B. S. 2012).

Pregunta(s) de investigación

“¿Cómo y hasta qué punto un programa de coaching, facilitaría la adaptación del expatriado y su familia dentro de un proceso de expatriación?

El significado del estudio.

La importancia de conocer con mayor profundidad los aspectos que influyen en la adaptación de la familia dentro del proceso de expatriación es de alto grado. Una de las razones más importantes del fracaso en los procesos de expatriación involucra la incapacidad de la familia para adaptarse al nuevo país (Tung, 1982, citado de Li, Y. (2015). Por ende, la adaptación de la familia resulta fundamental para el éxito de una tarea en el exterior.

El significado de este estudio es identificar cuáles son los factores más influyentes en la adaptación de la familia dentro de un proceso de expatriación y proponer un programa de coaching que podría facilitar esta adaptación.

Como se analizará a continuación, los empleados que son expatriados resultan ser los más caros para una compañía y existe ya un porcentaje alto de fracasos en los procesos de expatriación.

Se considera este estudio es de alta importancia para empresas multinacionales en el Ecuador que han optado por expatriar a sus empleados sin conocer en profundidad los aspectos que

involucran la adaptación y bienestar de los mismos. No se han realizado estudios significantes sobre este tema en el país que refuercen el conocimiento y experiencia en los procesos de expatriación.

Se considera este estudio es de alta importancia para empresas multinacionales en el Ecuador que han optado por expatriar a sus empleados sin conocer en profundidad los aspectos que involucran la adaptación y bienestar de los mismos. No se han realizado estudios significantes sobre este tema en el país que refuercen el conocimiento y experiencia en los procesos de expatriación.

A continuación se encuentra la Revisión de la Literatura dividida en cuatro partes. A continuación una breve descripción de cada parte.

Se iniciará con una revisión de la literatura acerca de la expatriación, el perfil de la persona expatriada, cómo inicia este proceso y sus problemas actuales en el mercado global. Seguido entrare en una revisión sobre la familia dentro del proceso de expatriación; las implicaciones psicológicas y emocionales que la familia enfrenta dentro de un proceso de expatriación.

Como tercer punto tratare el coaching como herramienta favorable de adaptación para la familia dentro un proceso de expatriación. Qué es? Cómo funciona? Que estrategias propone y cuáles son sus implicaciones para la vida del ser humano.

Finalmente se resumirán las conclusiones y discusión del estudio para deducir recomendaciones para futuras investigaciones sobre el tema.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Revisión de literatura

Fuentes.

La información que se provee en el marco teórico viene en su mayoría de libros relacionados a: Recursos Humanos en tareas Internacionales, Expatriación, Psicología Organizacional y Coaching.

Accedí a estos libros mediante: Google Books, Google Académico y la suscripción a Scribd, la misma que es una biblioteca virtual que contiene varios libros sobre diversos temas. Todos los libros a los que accedí son libros actualizados en su mayoría con 5 años de publicación cuyo material científico es relevante en el mercado de hoy.

Formato de la revisión de la literatura

Los contenidos expuestos en el marco teórico fueron investigados por temas. Empezando por la globalización; su impacto en el mercado de las multinacionales y su efecto en la expatriación. Siguiendo con la expatriación; su definición, sus implicaciones y problemas en el empleado expatriado y su familia, los hechos más relevantes sobre el proceso de la expatriación, el rol de la organización, el perfil del expatriado y el ciclo de adaptación del proceso de expatriación. Continúa con la familia dentro del proceso de expatriación; la importancia del cónyuge y su adaptación, la adaptación de los hijos y los retos en la adaptación de los hijos. Prosigue con el coaching, su definición y sus aplicaciones: en el campo de los negocios con el coaching ejecutivo, en la pareja con el coaching de pareja, en la vida personal con el life coaching y en los niños con el coaching de niños. Concluye con un resumen de como la herramienta del coaching puede ser de gran ayuda en la adaptación del expatriado y su familia durante tareas internacionales.

1. La Expatriación.

Globalización.

Cada día vemos como las nuevas generaciones adoptan posiciones globales, comparten prácticas globales y consideran las posibilidades de viajar al extranjero para vivir y trabajar. El término de globalización es un término utilizado para describir la integración intercontinental económica, social y política (Waters, M., 2000). La globalización elimina los límites entre los países y provee nuevas oportunidades para negocios (Rothlauf, J. 2015). La globalización conlleva un proceso de interconexión entre países, personas y prácticas donde las empresas se ven forzadas a posesionar sus marcas, productos y servicios a nivel internacional. En adición a esto, la evolución en tecnología ha permitido a las empresas multiplicar sus actividades comerciales pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia (Revistasise, 2006).

Existen varias presiones que impulsan a las empresas a sentir la necesidad de globalizarse.

Algunas de estas presiones incluyen (Briscoe, D. R., Schuler, R. S., Claus, L. M., & Schuler, P. R. S. 2014):

- *Incremento en Viajes al Exterior:* los viajes internacionales se ha convertido en una práctica más fácil, rápida y barata. Miles de personas que viajan internacionalmente cada año ya sea por negocio o por placer, experimentan otras culturas y servicios que otros países ofrecen. Esto presenta un interés en las personas para intercambiar productos y servicios que son vistos como oportunidades de negocio.
- *Comunicación global rápida y extensiva:* la comunicación global también se ha hecho muy fácil, rápida, variada y barata. La televisión global, la telecomunicación, el internet, las películas, la música etc. se dispersan a nivel internacional y crean una expectativa hacia nuevos estándares de vida e interés común.

- *Rápido crecimiento de tecnología:* nuevas tecnologías se han creado alrededor del mundo gracias a la modernidad en transporte, educación y comunicación. Las nuevas tecnologías permiten manufacturar productos y proveer servicios con precios accesibles a través del mundo entero.
- *Libre comercio:* el libre comercio entre países y regiones se incrementa constantemente. A medida que se incorporan nuevos acuerdos comerciales, las barreras entre mercados desaparecen dando entrada a nuevas oportunidades comerciales.
- *Educación:* con el progreso en educación alrededor del mundo, las firmas internacionales se benefician de personal calificado que tiene una visión global e impulsa el promover los productos y servicios de la empresa a nivel internacional.
- *Migración y alta población* no solo que millones de personas se reubican en otros países por razones laborales, sino que existen un alto índice de migración, legal e ilegal de personas que van a otros países a buscar trabajo y mejor calidad de vida.
- *Proceso de compartir conocimiento:* la exportación de conocimiento, filosofías y técnicas hacia empresas globales.
- *Búsqueda de nuevos mercados:* mercados maduros con limitadas oportunidades de expansión en el país de origen, buscan expansión en mercados internacionales.
- *Homogenización Cultural:* la integración cultural y de valores gracias al impacto de la comunicación global y el internet ha resultado en una demanda común de productos y servicios alrededor del mundo.
- *E- Comercio:* la web mundial, tarjetas de crédito, servicios de transporte y logística global, han hecho posible que pequeñas firmas puedan hacer negocio por internet.

Definición de la expatriación.

La expatriación es el proceso en el cual un empleado es enviado a desempeñar un trabajo en un país extranjero. El término expatriado se le da al profesional que se desplaza a vivir en otro país distinto del habitual para desarrollar su actividad profesional por un periodo de tiempo, por lo general esta actividad afecta su vida familiar y social (Romero, 2009). El término de la *expatriación* no es un nuevo concepto, en la era moderna de la expatriación después de la Segunda Guerra Mundial, los negocios tuvieron un enfoque hacia el exterior, a divisiones internacionales que supervisaban los aspectos de exportación, licencias y subsidiarias en el extranjero. Durante la segunda parte del siglo 20, la expatriación fue dominada por profesionales enviados por sus compañías a realizar trabajos en las subsidiarias o sedes en el exterior. A inicios de finales del siglo 20, la globalización crea un mercado global para profesionales talentosos que son motivados a salir de su país de origen para crecer en posiciones en el exterior. Los costos de viajar internacionalmente se vuelven accesibles, de tal forma que la contratación de empleados que no se encuentran en un mercado local, se hace global.

A medida que las compañías se hacen más globalizadas, los empleados son enviados al extranjero a mejorar y adquirir nuevos conocimientos sobre el mercado y negocios alrededor del mundo (Young, 2014). Se ha notado un incremento significativo en el uso de empleados expatriados en tareas internacionales para completar tareas críticas para las compañías (Young, 2014). Hoy en día las organizaciones globales compiten dentro de un mercado muy competitivo de negocios de redes sociales y para asegurar éxito, estas organizaciones requieren de profesionales talentosos con una buena noción de la plataforma del mercado internacional (Young, 2014).

El trabajo internacional toma muchas formas, desde tareas que duran varios años, tareas que requieren de pocos meses o tareas que implican viajes frecuentes por parte del ejecutivo (Andresen, M., Ariss, A. A., & Walther, M. 2012). Actualmente, muchas compañías multinacionales optan por expatriar a sus ejecutivos para manejar tareas en el exterior (Li, Y. 2015). Esto ha llamado la atención de muchas firmas internacionales que a través de sus departamentos de recursos humanos investigan los aspectos relacionados a una expatriación: necesidades de entrenamiento, problemas con adaptación, retos de repatriación entre otros.

Las tareas internacionales son consideradas un mecanismo poderoso por el cual ejecutivos adoptan nuevas habilidades de negocio, perspectiva internacional y experiencia cross cultural (Li, Y. (2015). Dentro de la revisión de literatura sobre la expatriación, Hilltop y Jansen (1995), exponen los hechos más relevantes sobre el proceso de la expatriación: (Li, Y. (2015)

- a. La demanda de expatriados continua creciendo.
- b. Ejecutivos expatriados son costosos para contratar.
- c. Las tareas internacionales presentan una serie de retos y dificultades para el expatriado y para su familia
- d. La tasa de fracasos en procesos de expatriación es alta.
- e. La repatriación prematura conlleva altos costos para la compañía y para el expatriado.
- f. Características personales asociadas con una expatriación exitosa incluyen: habilidades técnicas, tolerancia al estrés, flexibilidad, habilidades de comunicación y empatía cultural.
- g. La adaptabilidad del cónyuge es un factor crucial para la adaptación del expatriado.

- h. La relación con la compañía subsidiaria juega un papel importante en la adaptación del expatriado.
- i. La selección, entrenamiento y apoyo durante el periodo de expatriación es crucial.
- j. Se considera muy importante involucrar al expatriado en determinar qué posición le será más adecuada para sus necesidades después del desempeño de la tarea internacional.

De manera general, el proceso de expatriación es requerido cuando las empresas experimentan demanda de personal dentro de un mercado local (A, C., Angelo (2015).

Otros motivos más específicos de las organizaciones para expatriar a sus ejecutivos son: a) desarrollar propósitos de plan de carrera para los empleados, b) lanzamiento de nuevos talentos, c) gerencia y liderazgo para ubicaciones específicas, d) globalización; creación de redes globales, e) transferencia de conocimientos gerenciales y/o técnicos, f) transferencia de cultura corporativa, g) retención de personal, h) razones políticas, i) requerimiento por parte de la persona (Bussin, M. 2013).

Un estudio realizado por la firma Deloitte Touche en el año 2003, expuesto en la revista académica SICE sobre expatriaciones, destaca que los destinos más habituales para los expatriados son: Latinoamérica con un 24%, Unión Europea con un 20%, Estados Unidos y Canadá con un 16%, África con un 11 %, Europa del Este con un 7%, Oriente Próximo con un 95, y otros países, con un 13% (Revistasice, 2006).

El proceso de expatriación está compuesto por tres etapas; a) detección de la necesidad de expatriar, desarrollo del proceso de expatriación, y la finalización de la expatriación o

repatriación del expatriado. (Revistasice, 2006). En cada una de estas etapas del proceso se tienen presente los siguientes aspectos: económico, el costo de la expatriación; la eficacia empresarial, resultados esperados según objetivos establecidos; el profesional, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional del expatriado; y el aspecto personal y familiar, conciliación de la vida profesional y familiar del expatriado (Revistasice, 2006)

El rol y la perspectiva organizacional.

Por lo general los expatriados tienden a salir a sus tareas internacionales con grandes expectativas (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014). Sin embargo en ocasiones, regresan con altas expectativas que no son cumplidas. Desde la perspectiva organizacional, se trata de reducir la tasa de empleados que deciden renunciar por causa de expatriaciones ya que reemplazarlos resulta muy costoso. (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014).

Para el empleado expatriado que decide regresar a su país de origen para tomar una posición local en la misma compañía, que se le llama “inpatriado”, le resulta muy beneficioso haber experimentado una tarea internacional, ya que se ha beneficiado de una red más amplia de conexiones y en la mayoría de casos, ha sido promovido (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014). En la perspectiva organizacional la expatriación resulta muy beneficiosa en la mayoría de los casos, ya que no solo el empleado gana mayor experiencia laboral pero en la mayoría de casos es promovido. En adición a esto, tiene una mayor exposición a nivel internacional y logra construir una red de conexiones que le ayuda en futuras promociones. En suma a esto, al regresar a su país de origen, el expatriado logra asentarse en posiciones estratégicas para la compañía como *inpatriado*, lo que ayuda a su carrera y crecimiento profesional.

Existen varias diferencias en el manejo de recursos humanos en tareas internacionales comparado con el manejo en tareas locales. El rol que juega la organización dentro de estos dos gerenciamientos es evidente. Dentro de una tarea internacional, el departamento de recursos humanos es responsable de (Briscoe, D., Schuler, R., Claus, L. M., & Schuler, ,2014):

- a) Manejo de permisos de trabajo, visas, impuestos del extranjero, asistencia con reubicaciones internacionales.
- b) Manejo más amplio en expertise y perspectiva, incluyendo un mayor conocimiento de los países extranjeros, sus leyes y prácticas, además de diferencias culturales.
- c) Mayor involucramiento en la vida de los empleados a medida que la compañía traslada a la familia de país en país.
- d) Manejo de un rango más diverso de empleados; cada empleado global requiere de distintos programas de compensación, beneficios, reclutamiento etc.
- e) Manejo de factores externos e influencias como diferentes políticas, gobiernos, monedas etc.
- f) Mayor nivel de riesgo en general, con mayor exposición a problemas y dificultades relacionados con decisiones estratégicas para la compañía al momento de enviar a un representante de la misma al país extranjero.

A pesar de los problemas que se han presentado con los procesos de expatriación, muchas organizaciones alegan que un acoplamiento exitoso del expatriado no tiene relación directa con su desempeño en la tarea específica; este dependerá de cada individuo (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014). Sin embargo, las organizaciones a través de su departamento de recursos humanos continúan poniendo una cuidadosa atención al manejo de tareas internacionales para prevenir posibles fracasos. Un correcto gerenciamiento del proceso de adaptación del expatriado resulta en beneficio tanto para el empleado como para la

organización. Con esto en mente, en varias organizaciones se ha considerado adoptar nuevas políticas de recurso humano dentro del proceso de expatriación. Estas incluyen (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014:

- a) Una mejor planeación del ciclo de expatriación y alineamiento de las políticas organizacionales en la tarea internacional. Es decir, que a través de un mayor entendimiento por parte de la compañía hacia las dimensiones y dominio del acoplamiento del expatriado y su impacto en tiempos, se podrá prepararlo antes y durante la tarea.
- b) Una mayor atención en la selección y reclutamiento del expatriado, poniendo un mayor enfoque en variables de personalidad que le ayudarán al empleado a tener un mejor acoplamiento.
- c) Mejor preparación en la tarea internacional, tanto para el expatriado como para su familia
- d) La provisión de tutores o mentores locales. Sesiones regulares con mentores podrían ayudar significativamente a acelerar el proceso de adaptación del expatriado y su familia y aliviar los problemas familiares que comúnmente se presentan.
- e) Monitoreo constante del progreso individual. Sesiones informativas que incluyan cuestionarios acerca de las dificultades de acoplamiento del expatriado y su familia. Esto serviría mucho para identificar los problemas y oportunidades para intervención y apoyo.
- f) Apoyo profesional con la repatriación y reintegración como un proceso aparte..

Todos estos aspectos pueden fácilmente ser implementados para el manejo de tareas internacionales dentro de los departamentos de recursos humanos sin mayor costo. Los resultados serían de gran ayuda para el expatriado y su familia.

Perfil del Expatriado.

No todos los expatriados tienen el mismo perfil, a pesar que muchas veces se estandariza al grupo de expatriados en un solo segmento. Dentro del segmento de ejecutivos expatriados, algunos estudios han considerado tres categorías de expatriados basadas en: el país de ubicación del expatriado (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014), el país de origen del expatriado y el propósito de la tarea. (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014).

Asimismo, existen diferencias entre los expatriados que dependen de la organización en la que trabajan y el tipo de trabajo que realizan. Por ejemplo, la experiencia de un expatriado militar cuyas condiciones de vida y de contacto social son limitadas, no será la misma que la de un expatriado diplomático cuya calidad de vida y de contacto social son más ventajosas. De la misma manera, la experiencia de un ejecutivo expatriado que va en condiciones de manejar una sede internacional de petróleo o de una farmacéutica será distinta a la de un trabajador social que va con otras funciones a desempeñar tareas con locales. Sin embargo, a pesar de los cargos y tareas que un empleado expatriado tenga que desempeñar, todos deberán pasar por adaptaciones en áreas cognitivas, de emociones y de comportamiento. (Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014).

Otra diferencia se da también en cuanto a la personalidad del expatriado (Caligiuri, 2000 citado de Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. 2014), circunstancias familiares, edad y experiencia, especialmente en experiencias previas en expatriación (Florwski, Fogel 1999; Harrison y Gilley, 1999, Vianen, De Pater, Kristof Brown, & Johnson 2004). Existen también diferencias en cuanto a género.

A pesar de las diferencias discutidas entre expatriados, para varias compañías que operan internacionalmente se considera un cierto perfil personal y profesional del expatriado basado

en su experiencia profesional, su sexo, edad, estado civil, formación académica y motivos personales para ser expatriado (Revistaiece, 2006). Algunas de las principales características de este perfil son: (Revistaiece, 2006)

- Experiencia previa como expatriado y nivel profesional

Una muestra de estudio (IESE) prueba que un 43% los encuestados ya había tenido una experiencia anterior como expatriado, frente a un 47% que era expatriado por primera vez. Con respecto a nivel profesional, este informe también señala que el 44% de los expatriados corresponde a cargos de la alta dirección de la empresa, el 41% cargos medios, y sólo un 11% por 100 corresponde a puestos técnicos; lo cual parece indicar que las necesidades de gestión prevalecen sobre las necesidades técnicas.

- Distribución por género

Según el estudio del IESE un 85% de la muestra del análisis es de género masculino, frente a un 14%.de género femenino.

- Distribución por edad

Los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años son los que mayor presencia tienen entre el personal internacional. A pesar de tener más responsabilidades familiares, tienen más experiencia y conocimiento de la empresa, por lo que se les supone una mayor capacidad a la hora de asumir la dirección de una filial extranjera.

- Situación familiar

A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades familiares resulte más costoso para las empresas, el 68% de los encuestados está casado o con hijos, o ambas cosas. Solo un 23% de solteros.

- Formación académica

El 88% de los encuestados tiene titulación universitaria, el 22% tiene estudios de postgrado o un master en Administración de Empresas; sólo el 9% tiene formación de tipo medio.

- Motivación personal

El informe realizado por Deloitte Touche señala que la duración media de la expatriación es de uno a tres años. Sobre el tipo de motivación señala que en un mundo como el actual, cada vez más globalizado, hoy en día es un requisito imprescindible para ser un buen directivo tener una visión internacional de los negocios.

- Capacidad de adaptación al país de destino

Otro aspecto importante es la capacidad de adaptación al país de destino. Una vez que el expatriado (con/sin su familia) se han trasladado al país de destino, la siguiente fase del proceso es la adaptación al nuevo entorno. Podemos contemplar la adaptación desde tres perspectivas: la profesional, la cultural y la familiar.

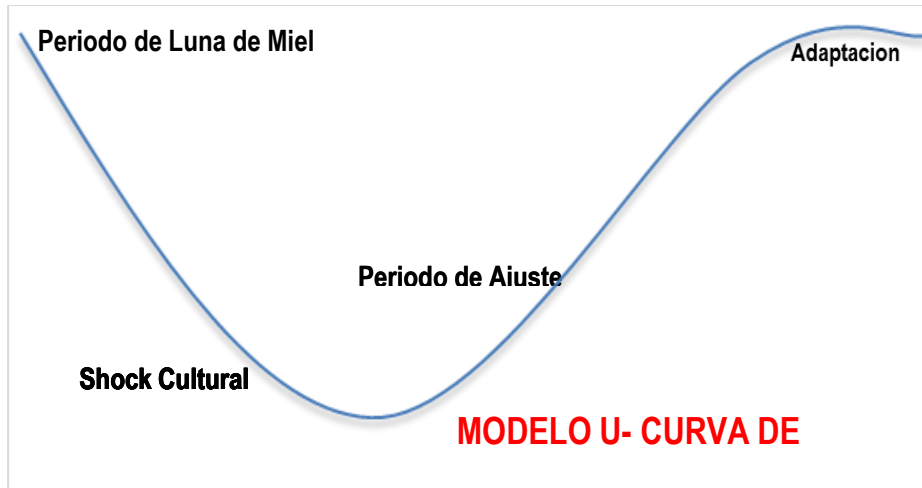
El nivel de acoplamiento logrado en cada una de ellas influirá directamente en las demás, de tal forma que la inadaptación cultural probablemente influirá de forma negativa en la adaptación profesional del expatriado. La capacidad de adaptación cultural es fundamental en los profesionales expatriados. La capacidad de adaptación de la familia al país de destino afectará al rendimiento del profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral.

El ciclo de ajuste o adaptación del expatriado.

A pesar que muchos expatriados han tenido experiencia en tareas internacionales, cada expatriación es distinta y requiere de diferentes técnicas de acoplamiento para el expatriado y su familia. Cada adaptación involucra aspectos cognitivos, de comportamiento, físicos, sociales y emocionales- para llegar a alcanzar un estado psicológico estable en el nuevo ambiente (Vance, C. & Paik, Y. 2006).

Modelo U- Curva de Ajuste

Existe una teoría que describe las fases de adaptación dentro de tareas internacionales “La Teoría U- Curve de Adaptación” (UCT) “U- Curve Theory” con sus siglas en ingles propuesta por Oberg,(1960). Dentro de esta teoría se identifican cuatro fases de adaptación o acoplamiento para el expatriado (Furnham, A. (2005).



Fuente Furham, 2012. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*

En la primera fase llamada el “Periodo de Luna de Miel”, que ocurre durante las primeras semanas de llegada al nuevo país, el expatriado y su familia se sienten fascinados y emocionados con la nueva cultura y experiencia. La segunda fase llamada “Shock Cultural” ocurre después que el expatriado y su familia empieza a enfrentar y conocer las condiciones reales de su día a día en el nuevo país. Esta fase se caracteriza por frustración y hostilidad hacia el nuevo ambiente, su gente y su cultura. La tercera fase es la de “Ajuste”. En esta fase el expatriado y familia van gradualmente adaptándose a las nuevas normas y condiciones del país extranjero y empieza a sentir estrés, depresión y hasta enfermedad. Durante esta fase ocurre un bajón en el desempeño del expatriado en el trabajo. (Vance, C. M., & Paik, Y. (2006). La cuarta y última fase llamada “Dominio” ocurre cuando el expatriado ya funciona de manera efectiva en el nuevo país y en su cultura. En esta fase el expatriado y su familia han

aprendido manejarse en el nuevo ambiente y entra en un periodo de familiaridad; han pasado ya problemas de comunicación y han resuelto su crisis de identidad.

M. Vance y Younsug Paik en su libro “*Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resources management* (2006), proponen que el departamento de recurso humano de las empresas funcione como mentor proveyendo apoyo constante al expatriado para asegurar su satisfacción, compromiso y retención. Esta actividad de mentoring durante el periodo de expatriación, puede ser muy útil en términos de planeación de carrera y especialmente en el alivianar la ansiedad de una futura expatriación y el sentimiento de aislamiento del expatriado. (Vance, C. M., & Paik, Y. 2006).

2. La Familia dentro de un proceso de expatriación.

El rol de la Familia dentro del proceso de expatriación.

A pesar que todas las transiciones son parte de la carrera de cualquier ejecutivo internacional, estas involucran el manejo de estrés que acompaña cualquier mudanza y cambio de ambiente familiar (Adler, N. J., Gunderson, A., & Gundersen, A. 2007). La familia del expatriado es considerada un factor relevante en la motivación y desempeño del mismo. Las situaciones familiares han demostrado definir orientaciones laborales, motivaciones, habilidades, energía emocional, y demandas que el empleado trae al trabajo. (Selmer, J. (1995).

A pesar de la escasez en estudios psicológicos relacionados a las transferencias internacionales, se han podido destacar algunas consecuencias negativas relacionadas con los mismos: ataques cardiacos en los hombres, depresión en mujeres, poca adaptabilidad en los hijos (Furnham, A. (2005).

De la misma manera, el impacto del rol parental por parte del expatriado es muy notable en su tarea internacional asumiendo que el proceso de expatriación pone mucha presión en su familia (Selmer, 1995). Considerando que la familia es fundamental para el bienestar emocional del expatriado, este puede llegar a maximizar su desempeño únicamente cuando su familia está estable (Selmer,1995).

Varios estudios han demostrado la importancia de la adaptación familiar dentro de procesos de expatriación. El éxito de la tarea internacional está determinada por la adaptación del expatriado a las nuevas condiciones de vida, lo que depende en grande escala en la adaptación de la esposa y los hijos al nuevo ambiente y cultura.

La familia como problema.

Por lo general las tareas internacionales presentan más problemas que las tareas locales, e incitan al departamento de recursos humanos a trabajar más de cerca con la familia del empleado. (Mäkelä, L., & Suutari, V. 2011, Foster,1997) en sus estudios sobre los fracasos en la tasa de expatriación, define a “fracaso de expatriación’ como el prematuro regreso del expatriado a su país de origen antes de completar su tarea internacional. (Furnham, A.2005).

Estudios publicados por Tung, (1981,1982, 1984) han identificado a la familia como factor crítico en el éxito de los procesos de expatriación (Mäkelä, L., & Suutari, V. 2011). Dentro de estos estudios sobre la familia, se destaca la inhabilidad de adaptación del cónyuge y los hijos como el mayor problema para las compañías multinacionales (Tung, 1982).

El cónyuge e hijos enfrentan diferentes situaciones que la del expatriado (Mäkelä, L., & Suutari, V. 2011). El ejecutivo expatriado va al país extranjero a desempeñar funciones puntuales dentro de la compañía, con una red social ya establecida y con horas largas de trabajo que lo mantienen ocupado. El cónyuge por otro lado, a diferencia del expatriado, no

tiene una estabilidad laboral, sus roles principales son desempeñar tareas de hogar y de los niños, en muchas de las ocasiones deja su carrera profesional y se siente distante de su familia y de su red de amistades. Su contacto con el ambiente desconocido es más estrecho y su adaptación llega a ser considerablemente estresante. (Mäkelä, L., & Suutari, V. 2011).

El factor hijos juega otro papel fundamental en la adaptación del expatriado. Las preocupaciones relacionadas con la escuela o actividades para hijos aumentan el estrés asociado con una transferencia internacional (Ivancevich, J. M., Hoon, L. S., Ivancevich, & Lee, S. H. 2002). Si esas preocupaciones no son resueltas, la transferencia podría resultar en un retorno anticipado por parte del expatriado. (Ivancevich, J. M., Hoon, L. S., Ivancevich, & Lee, S. H. 2002).

La adaptación del cónyuge dentro del proceso de expatriación.

Varios estudios han mostrado la importancia de examinar la adaptación del cónyuge en los procesos de expatriación (Furnham, A. 2005). Dentro de un estudio realizado por Stoner (1972) sobre los factores determinantes en procesos de expatriación de americanos en África, donde se consideraron factores individuales, organizacionales y ambientales, se denoto que la edad, la experiencia en viajes internacionales y cualidades profesionales no tuvieron mayor relevancia en su desempeño. (Furnham, A. 2005). Fue el estatus marital el mayor factor de relevancia.

El expatriado puede que tenga habilidades muy buenas al adaptarse culturalmente, pero investigaciones muestran que si el cónyuge o familia tiene dificultades adaptándose al nuevo ambiente, entonces el expatriado tendrá alto riesgo de tener un regreso prematuro (Punnett, B. J. 2012). Esto es un problema importante ya que aproximadamente el 85% de expatriados (origen estado- unidense) están casados. (Punnett, B. J. 2012).

En una investigación conducida por Black & Steffens (1989) se encontró una relación directa entre la adaptación de expatriados americanos con la adaptación de sus cónyuges en una muestra grande de expatriados viviendo en distintos países. Las recomendaciones concuerdan con estudios similares: (Punnett, B. J. 2012).

- a. La percepción inicial del cónyuge (positiva o negativa) sobre la tarea internacional;
- b. El deseo e iniciativa del cónyuge de iniciar un entrenamiento cros cultural;
- c. El apoyo social (red) disponible para el cónyuge;
- d. Las condiciones de vivienda del país extranjero;
- e. El involucramiento del cónyuge en el proceso de selección desde el inicio de la tarea internacional;
- f. El nivel de novelería cultural.

Algunas de las estrategias para una mayor adaptación exitosa por parte del cónyuge a un país extranjero incluyen: una percepción positiva con respecto a la expatriación, un entrenamiento temprano cros-cultural, una red social establecida en el país extranjero, un involucramiento dentro del proceso de selección inicial (Punnett, B. J. 2012). Si la cultura del país extranjero es parecida a la del país local la adaptación resulta más fácil para el expatriado y su familia. Adicional a esto, es importante considerar aspectos laborales y de ambiente laboral del expatriado para la adaptación del cónyuge.

Un concepto de adaptación del cónyuge “Spousal Adjustment Concept” fue propuesto por Mohr y Klein (2004). Este concepto distingue tres facetas de adaptación en el cónyuge: (a) “adaptación general de vida” refiriéndose a las condiciones generales de adaptación del cónyuge en la cultura extranjera; (b) “adaptación de interacción”, refiriéndose a la adaptación en interacción y socialización del cónyuge con las personas locales; (c) “adaptación de su

papel”, esto se refiere a la adaptación del cónyuge a cambios de rol en su vida durante la tarea internacional (Herausgeber, 2008).

La adaptación del cónyuge es un reto para todas las empresas multinacionales que buscan tener procesos de expatriación exitosos. Como se ha detallado, varias investigaciones confirman la relación directa entre la adaptación del expatriado con la del cónyuge. El cónyuge debe estar presente en el proceso de selección de un ejecutivo expatriado, debe tener el entrenamiento apropiado antes y durante su periodo de estadía en el extranjero, y debe sentir un apoyo constante por parte de la organización. No se puede descuidar la adaptación del cónyuge cuando se pretende tener una expatriación exitosa.

Adaptación de los hijos en un proceso de expatriación.

A pesar que se han realizado varios estudios en relación a la adaptación del expatriado y la su cónyuge, la adaptación de los hijos no ha recibido la misma atención.

Existen tres fases dentro de la experiencia de adaptación de los hijos en un proceso de expatriación: (Selmer, 1995)

a) Adaptación anticipada, previa a la llegada del nuevo país. Se ha encontrado que el conocimiento previo a la salida al extranjero sobre el nuevo país y sobre el proceso de expatriación, puede ser de gran ayuda para la adaptación del niño y/o adolescente. Si el niño o adolescente tiene una mejor idea que esperar, su adaptación será más fácil. Desde este punto de vista, los niños que han pasado por otros procesos de expatriación, encontraran menos difícil entrar en una nueva adaptación.

b) Adaptación dentro del nuevo país. Una vez que el niño y/ o adolescente entra al nuevo país, enfrenta una serie de retos y obstáculos; hacer nuevos amigos, empezar una nueva escuela, comunicarse en distinto idioma, entre otros. Entre mayor apoyo el niño y/o

adolescente experimente en preparación para su viaje al exterior, más probabilidades que pueda enfrentar estos retos. Cuando el niño y/o adolescente logra alcanzar estos retos y llegar a una estabilidad, la experiencia de la expatriación se torna beneficiosa y agradable. Por el contraste, si estos no logran superar estos retos, se llenan de ansiedad e inseguridad; esto ejerce presión en los padres que optan por discontinuar la tarea de expatriación.

La participación de los padres dentro de esta adaptación es fundamental. Es necesario que los padres se involucren en todos los aspectos relacionados a los niños y les den el apoyo necesario para que ellos puedan sobrellevar su vida en el nuevo país (Selmer, 1995).

En muchas maneras, la adaptación cross cultural en los hijos resulta más difícil que la del expatriado (Selmer, 1995). Los hijos a diferencia del padre o madre expatriada que tienen una continuidad en su vida laboral, un círculo de colegas dentro del trabajo y familiaridad con la cultura organizacional, estos experimentan una ruptura en su vida personal (Selmer, 1995). Además de esto, reciben poca ayuda con el manejo de tareas diarias que resultan poco familiares para ellos (as). El niño o adolescente se ve inmenso en una cultura muy distinta a la que está familiarizado y esto en muchos casos el ocasiona tener un shock cultural que bloquea su capacidad natural de aprender, jugar y desarrollarse.

Existen otras maneras de apoyo a los hijos en la adaptación cultural, esto incluye aprender con el (ella) el nuevo idioma, la cultura e historia del nuevo país. Una muy recomendada herramienta que se han comprobado ser efectiva para la adaptación de los niños es el “*Cross-Cultural Training*”, el”. Entrenamiento Cros-Cultural”. Asimismo se ha sugerido una terapia profesional que acompañe al niño en la etapa previa, durante y después de la expatriación, en especial cuando se presentan circunstancias severas (Selmer, 1995).

Retos en la adaptación de los hijos.

Los hijos de expatriados usualmente ven poco beneficio de reubicarse a otro país, y en su mayoría prefieren no trasladarse, sin embargo no tienen opción y deben hacerlo (Selmer, 1995). Si estos no logran adaptarse al nuevo ambiente, pueden llegar a sentir soledad e inseguridad (Selmer, 1995), causando esto una gran preocupación para los padres. Sin embargo, si el proceso de expatriación es manejado de manera apropiada, este puede llegar a ser una experiencia muy enriquecedora para los niños, lo que beneficiaría al expatriado a tener un ambiente de apoyo y felicidad en su estadía. (Selmer, 1995)

Es común saber que los hijos de padres expatriados usualmente se quejan de estar perdiendo el control de sus vidas (Selmer, 1995). Se ha reportado que los hijos de expatriados experimentan emociones de soledad, bajo autoestima, aislamiento y pérdida de identidad. (Selmer, 1995). Los niños que enfrentan varias mudanzas tienden a tener menos amistades que los que no las tienen, y las pocas relaciones en los años de adolescencia de una persona han demostrado ser perjudiciales para su vida. (Selmer, 1995)

En últimos estudios realizados sobre la satisfacción en la expatriación, se ha encontrado que el concepto de expatriación se mide en tres dimensiones: satisfacción social, satisfacción laboral (colegio), y satisfacción general (Selmer, 1995). Dentro de la Escala de Satisfacción en la Adaptación en Niños Expatriados (Expatriate Children's Satisfaction Scale), se identifican por orden los siguientes factores (Selmer, 1995):

- I. Satisfacción en la Escuela:
 - a. Trabajo de la escuela (interés, valor)
 - b. Profesores de la escuela (competencia, habilidad etc.)
- II. Satisfacción General:

- a. Comida (calidad, higiene, etc.)
- b. Vida cotidiana (seguridad en lugares públicos)
- c. Salud y cuidado médicos favorables
- d. Ambiente (polución, basura, ruido etc)
- e. Estándares de vivienda (cómodos, modernos etc.)
- f. Vecindario(conveniente, facilidades etc)
- g. Clima (temperatura, estaciones, humedad etc)
- h. Transporte
- i. Vida en General

III. Satisfacción Social

- a. Sociabilidad con residentes locales
- b. Manejo de relaciones con residentes locales
- c. Actitudes por parte de los locales.

Por lo general, la adaptación en los hijos es un tema para ser estudiado en más profundidad.

Existe una falta de preocupación por parte de las compañías multinacionales hacia el factor de adaptación de los hijos dentro de tareas internacionales. No todos los niños enfrentan las mismas situaciones de igual manera; para algunos será más fácil adaptarse a un nuevo ambiente, mientras que para otros será muy retador. Lo más importante en relación a esto es el bienestar emocional y psicológico de los hijos cuando se habla de expatriar a un empleado. Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos de las empresas multinacionales que manejan procesos de expatriación, deben poner una especial atención a los recursos que pueden ser de ayuda para la adaptación de los hijos. Asimismo deben brindarles todo el apoyo necesario para evitar que los niños y/o adolescentes pasen por periodos de malestar y estrés.

3. El Coaching.

La práctica del coaching.

En los últimos años el coaching se ha convertido en una práctica muy popular, habiendo hoy en día una serie de coaches especializados en distintas áreas como coaching ejecutivo, coaching de vida y de prosperidad, coaching de relaciones, coaching de niños, entre otros. El coaching tiende a concentrarse en tratar métodos de establecimiento de metas y planeación de acciones que son técnicas muy poderosas y efectivas (Chan, M ,2012).

El coaching involucra escuchar a los demás, hacer preguntas que profundicen el pensamiento y reflexión de la persona permitiéndola encontrar sus propias soluciones y empoderándola con responsabilidad sobre su propia vida (Chan, M ,2012).

El coaching parte de algunos supuestos, entre los cuales se destacan: (Krausz, 2007)

- Las personas saben más de lo que ellas piensan que saben.
- Las personas poseen recursos que no siempre son bien aprovechados para mejorar su desempeño.
- Preguntas adecuadas, útiles y estimulantes producen mayores resultados que órdenes y comandos.
- Toda falla representa una oportunidad de aprendizaje.
- Metas desafiantes, siendo viables, hacer emerger lo mejor que las personas poseen.
- Todo aprendizaje es precedido de alguna forma de experimentación.
- Querer es el primer paso para poder hacer.

Según la Federación Internacional del Coaching ICF, el coaching es una asociación continua que estimula y apoya al cliente a producir resultados gratificantes en su vida personal y profesional. Por medio del proceso del coaching, el cliente expande y profundiza

su capacidad de aprender, perfecciona su desempeño y eleva su calidad de vida.(Krausz. R, 2007).

El coaching es un proceso que contribuye para que las personas y los grupos se transformen, reflexionen acerca de su visión del mundo, de sus valores y creencias, profundicen su aprendizaje, incorporen nuevas habilidades y capacidades, y expandan su preparación para reaccionar de manera coherente y eficaz (Krausz. R, 2007).

El coaching se fundó en la noción de que el ser humano es una ser recursivo quien tiene la habilidad de traer cambios positivos y productivos a su vida a través de la manera en que piensa, se siente y se comporta. (Chan, M. 2012). Todas las personas tienen la capacidad de seleccionar pensamientos que le ayuden a tener una mejor vida y que alimenten su cuerpo y su mente.

A través del proceso de coaching, la persona se siente más motivada a generar opciones para realizar cambios en su vida basados en sus valores y creencias. (Chan, M. 2012).

El coaching puede ser fácilmente confundido con otras modalidades de intervención como la terapia convencional de pacientes. Un coach a diferencia de un terapeuta se centra en el futuro más que en el pasado de la persona, en la acción más que en la introspección, y en como las cosas pueden pasar y no porque han pasado. (Krausz.R, 2007).

El coaching trata con el presente de las personas y mira a su futuro (Williams, 2000 citado de Krausz. R, 2007), mientras que la terapia trata de manera predominante el pasado de las personas y los eventos dolorosos que conducen a un tratamiento.

Existen dos enfoques del coaching; el coaching para una tarea u objetivo específico, y el coaching de empoderamiento. El primero tipo de coaching se usa cuando una persona está tratando de mejorar una habilidad específica, por ejemplo la habilidad de hablar en público.

En este caso, la persona contrataría a un coach por un número x de sesiones hasta conseguir su objetivo. (Lyerly, B., & Maxey, C., 2000).

Por el otro lado, el coaching de empoderamiento se usa cuando una persona tiene un problema o se encuentra en una situación que no puede resolver. El coach utiliza el modelo de empoderamiento para ayudar a esta persona a encontrar la solución (Lyerly, B., & Maxey, C., 2000).

Las sesiones entre coach y coachee se realizan por un periodo de tiempo, con un número de sesiones estipuladas por las partes hasta conseguir los objetivos planteados.

El coaching es un proceso que utiliza principalmente tres habilidades: (Pardey, D., 2007).

- a. Cuestionamiento
- b. Observación
- c. Escucha

A pesar que el coaching puede ser usado con grupos de personas, esta es una práctica que usualmente se realiza de manera individual, dependiendo su éxito en gran parte de la relación entre el coach y el coachee (Pardey, D. (2007).

Varias personas a nivel mundial buscan la ayuda y asistencia de un coach. Desde un empresario queriendo exceder en su trabajo, hasta una madre que busca tener más equilibrio en su vida. Sin importar las circunstancias individuales, todos los seres humanos pueden beneficiarse del apoyo que un coach provee.

Sintetizando, el coaching es una herramienta de desarrollo, que involucra la transformación de la perspectiva de una persona que en unión con estrategias de comportamiento, le ayuda a alcanzar metas y relaciones exitosas (Ives, Y., & Cox, E. (2014). Mediante el uso correcto de las herramientas y técnicas de coaching, la persona puede alcanzar una vida más llena y plena.

Hoy en día existen algunos tipos de coaches que ayudan en distintos aspectos y se dirigen hacia varios problemas. Los coaches se distinguen por su título que se relaciona con su rol específico: coach ejecutivo, coach de negocios, coach de desempeño, coach de vida o Life Coach, coach de relacionamiento o de pareja, coach infantil, entre otros. Lo importante es poder diferenciar que tipo de coach es el que una persona está necesitando y para esto es necesario identificar necesidades específicas. Dentro de este trabajo, se discutirán cuatro diferentes tipos de coaching: el coaching ejecutivo, el coaching de vida o life coaching, el coaching de pareja, y el coaching infantil; todos relacionados con el ámbito familiar.

Coaching Ejecutivo.

El campo de coaching ejecutivo ha venido creciendo en un increíble porcentaje. (Underhill, B. O. ,2008) .Un líder puede hacer o destruir una compañía, es por esto que los coaches son tan cruciales: “un coaching efectivo puede asegurar que un ejecutivo alcance su mayor potencial y lleve a una compañía a alcanzar sus resultados”. (Mattone, J. 2014). El coaching ejecutivo es un proceso profesional que conecta la efectividad de una persona con el desempeño organizacional. (Mattone, J. 2014). Se define como un proceso estratégico que ayuda a las organizaciones a:

- a. Atraer y retener grandes líderes,
- b. Ayuda a que los equipos de trabajo trabajen en su liderazgo y desempeño,
- c. Apoya a los ejecutivos de alta dirección a ser responsables de sus decisiones cruciales de negocio, y
- d. Apoya a obtener resultados y objetivos organizacionales.
- e. Dirige al cambio dentro de las organizaciones.

Cada día, las corporaciones están considerando la herramienta del coaching como intervenida, ya que esta ofrece un entrenamiento y crecimiento para los líderes y los gerentes. Los

departamentos de recursos humanos deben seleccionar entre amplia y variada información sobre el coaching; como implementar esta práctica de manera correcta, y como evaluar su efectividad y éxito. En su libro de “*Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders*”, b. Underhill, McAnally, & Koriath (2007) exponen sus estudios realizados sobre coaching ejecutivo en empresas globales como: Dell, Sony, Johnson & Johnson, Disney, Unilever, Wal-Mart, entre otras, y la efectividad de esta herramienta dentro de su estrategia de desarrollo.

Un coaching ejecutivo exitoso tiene varios componentes: (a) asesorar y mejorar los atributos del núcleo interno de la persona como son la resiliencia, la empatía, la creatividad entre otros; (b) mejorar las habilidades y competencias del núcleo externo como la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la comunicación etc. que son requerimientos que un líder debe tener.

(Mattone, J. 2014. Entre las habilidades y herramientas que un programa exitoso de coaching ejecutivo debe incluir están: Mattone, J. 2014

- Manejo de la intervención del coaching
- Preparación de los planes de desarrollo de la persona
- Estructuración y conducción de un coaching efectivo
- Interpretación de la retroalimentación dentro del programa de Coaching
- Manejo de resistencia
- Promover la auto-consciencia en la persona.

Coaching en la Pareja.

Miser y Miller (2008), han descrito el coaching con parejas como un proceso en el que el coach actúa como colaborador para el diseño y creación de la vida que la pareja quiere tener. (Ives, Y., & Cox, E. 2014).

El Dr. Richard Bolstad fue uno de los primeros escritores que se enfocó en el coaching de pareja, implicando que este proceso involucra transformar la manera en que la pareja se comunica. Cuando la pareja experimenta un alto nivel de estrés, no logra transmitir sus emociones eficazmente y esto crea una ruptura en su comunicación. La herramienta del coaching incluye una metodología llamada "The Transformational Communication Approach", un enfoque hacia una comunicación efectiva entre pareja. (Ives, Y., & Cox, E. 2014). A través de esta herramienta, la pareja empieza a experimentar cambios muy positivos en la manera de comunicarse y por ende se vuelve más apta para resolver conflictos.

Bolstad identifica que las razones por las cuales una pareja acude al coaching son:

- La pareja está experimentando conflictos y situaciones perjudiciales que no logran resolver,
- Uno o los dos está sintiendo soledad,
- Uno o los dos tienen necesidades insatisfechas que no les permiten continuar con su relación.

Se reporta que el 80% de los matrimonios resultan en divorcio por causa que la pareja empezó a crecer en diferentes direcciones y perdió el sentido de cercanía, y/ o sus necesidades no fueron satisfechas. (Ives, Y., & Cox, E. 2014).

Otra de las metodologías utilizadas para el coaching en parejas se encuentra la llamada COUPLE- que en sus siglas de inglés son: Commitment, Openness, Understanding, Performance, Learning, Evolution.- compromiso, apertura, comprensión, desempeño, aprendizaje y evolución (Ives, Y., & Cox, E. 2014). Usando este marco de referencia, se explora como el coaching puede mejorar las relaciones de pareja a través de examinar de manera positiva los valores, las creencias, supuestos y apertura en la comunicación. (Ives, Y.,

& Cox, E. 2014). Como resultado de este examen, las parejas adquieren un mayor entendimiento de ellas mismas, su pareja y su relación.

El coaching de pareja es una experiencia muy positiva donde el coach es un aliado quien ayuda a identificar las fortalezas de la pareja y la apoya para el alcance de sus sueños y objetivos (Ives, Y., & Cox, E. 2014).

El Life Coaching.

El life coaching o coaching de vida se ha vuelto la industria con mayor crecimiento en los últimos años. (Kidman, L., Hanrahan, S. J., & ChérieHarris, 2010). El Life Coaching no es una terapia; es una manera en la que una persona con ciertas habilidades y empatía ayuda a individuos a clarificar sus deseos, sus sueños, sus goles, y prospectos para el futuro (Kidman, L., Hanrahan, S. J., & ChérieHarris, 2010). El life coaching es una herramienta que empodera a las personas a través de despertar el poder que la persona tiene ya en su interior. (López. J, 2015). El life coaching es un trabajo que involucra al cuerpo, al alma y al espíritu de la persona para traerla a la conexión con su fuente (Dios), y con 'yo' superior (López. J, 2015). El life coaching ayuda a aprender como amarse y respetarse a través de establecer límites y tener auto- disciplina; factores que protegen y mantienen la naturaleza divina del ser López. J, 2015.

El life coaching trata de edificar, exhortar, fortalecer, confortar, empoderar y energizar al ser humano (López. J, 2015). Es por eso que se ha vuelto una práctica tan exitosa en los últimos años.

El enfoque del life coaching es mejorar varios aspectos de la vida de una persona, desde su vida profesional, su matrimonio, su vida sentimental, su control de peso, sus objetivos,

sueños, etc. El life coaching se basa en el presente y futuro de la vida de una persona, siendo esta una práctica diferente a la de un terapeuta (Martens, R. 2012).

Resulta esencial para un coach entender como el sistema de valores y creencias de una persona ha sido formado, y el impacto de este en el cliente. Este conocimiento permitirá que el coach utilice las mejores herramientas para su cliente. El sistema de creencias de una persona es formado desde el momento en que entra al mundo; todas las interacciones con el mundo exterior forman la persona que es (Martens, R. 2012). Esta imagen que la persona crea desde pequeña sobre sí misma, le ayudara o no en el desarrollo de su potencial. A medida que una persona crece y está consciente de sus creencias y valoración sobre sí mismo, puede escoger si estas creencias son las mejores para el (a) y si le ayudaran a sentir empoderamiento en su vida (Martens, R. 2012).

Cómo funciona el Life Coaching?. Un coach puede ser una persona referida por otra o se la puede encontrar a través de un centro de coaching. Con el coach se definirán horario de reuniones, ya sean estas personales o por teléfono dependiendo de las necesidades y conveniencias de la persona que busca este servicio. Estas sesiones duran por un periodo de tiempo, y dentro de estas se tratan problemas y temas personales en los que la persona necesita ayuda.

El trabajo es realizado por el coach con un enfoque en las necesidades identificadas de la persona; esta desarrolla nuevas habilidades para enfrentar sus problemas y alcanzar sus objetivos. El cambio de comportamiento que una persona experimenta al tener un programa de coaching, mejora su personalidad y la manera en que maneja dificultades diarias (Taylor, M., 2013).

Life Coaching para Niños.

Alrededor del mundo existen problemas afectando a los niños. Problemas relacionados con bullying, abuso de sustancias tóxicas, abuso doméstico, presión de las amistades, problemas familiares, obesidad, inseguridad y más, afectan a niños y adolescentes sin importar su cultura, etnicidad, religión o estatus familiar. (Giant, N.,2014). Mientras existen algunos problemas que afectan a unos niños más que a otros, existe una gran necesidad de abordar el bienestar emocional y social de niños y adolescentes (Giant, N.,2014). El life coaching para niños ha comprobado ser un método que puede ayudar a los niños en los siguientes ámbitos: (Giant, N.,2014).

- a. Entenderse mejor, incluyendo sus reacciones a emociones negativas;
- b. Identificando influencias negativas y positivas;
- c. Construyendo relaciones con otros;
- d. Manejando situaciones y emociones difíciles;
- e. Desarrollando una imagen positiva y sana sobre si mismos;
- f. Manejando estrés y ansiedad;
- g. Alcanzando y trazando goles y metas para sus vidas;
- h. Mejorando su autoestima y auto confianza;
- i. Construyendo mecanismos de adaptación.

El life coaching para niños es una forma muy útil de apoyo por su enfoque práctico, de orientación a resultados y dirigida a este segmento. El life coaching para niños puede ayudar con la obtención de resultados en la escuela, con el desarrollo de mecanismos para mejoras en habilidades académicas, y participación en la escuela (Giant, N.,2014). Así mismo esta práctica puede ser usada de manera práctica de apoyo a terapias convencionales, las mismas que en muchas ocasiones asustan al niño o adolescente en lugar de ayudarlo.

El life coaching para niños es un método que intenta mejorar el bienestar del mismo y es aplicable en varios lugares como la escuela, hogar y centros comunales (Giant, N.,2014).

Es importante considerar un espacio donde el niño se sienta cómodo y seguro al momento de tener las sesiones de life coaching, las mismas que pueden ser grupales o individuales. El niño debe sentir que puede hablar abiertamente sobre sus problemas o situaciones difíciles, sobre sus sentimientos y emociones sin temor a sentirse ridiculizado (Giant, N.,2014).

Un coach para niños requiere tener excelentes habilidades interpersonales, la destreza de escuchar y comunicar con niños de manera abierta, honesta y comprendiendo sus necesidades (Giant, N.,2014). Un coach para niños debe comprender que su función principal es empoderar al niño a encontrar la mejor solución para sus problemas y darle la confianza de tomar acciones direccionadas a cambiar cualquier situación en su vida. Las técnicas de life coaching buscan educar y desarrollar habilidades en los niños para que ellos logren ayudarse a sí mismos, construyendo conciencia de su vida (Giant, N.,2014).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología seleccionada

La pregunta de investigación del presente estudio se desarrolla en base a cómo y hasta qué punto un programa coaching, facilitaría la adaptación del expatriado y la de su familia dentro de un proceso de expatriación. Para esto, la metodología más adecuada para estudio es la cualitativa. Esta metodología propone captar la realidad social a 'través de los ojos' de las personas que están siendo estudiadas, es decir de la percepción que tiene el sujeto de su propio entorno (Bonilla, Rodríguez, 2005). Este enfoque pretende conceptualizar sobre la realidad basándose en el comportamiento, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas que están siendo estudiadas (Bonilla, Rodríguez, 2005). Esta última parte es la mayor razón por la cual esta metodología es la más adecuada; por la libertad y flexibilidad de estudiar en mayor profundidad la realidad de la muestra.

En adición a esto, la metodología cualitativa se caracteriza por:

- a. Ser inductiva, presenta un diseño de investigación flexible que me permite realizar una entrevista y una encuesta de carácter abiertas. Mediante la utilización de entrevistas, cuestionarios y diarios, se lograra levantar información y observaciones que ayuden a tener un mayor entendimiento acerca del fenómeno de la expatriación. Asimismo, todas las aportaciones que se puedan recolectar por parte de la muestra de estudio serán de gran ayuda para comprender de manera más profunda sus posiciones.
- b. Tener una perspectiva holística y global del fenómeno estudiado, se orienta a profundizar casos específicos sin generalizar. (Hernández, Fernández, Baptista ,2010).

- c. Pretende comprender, más que establecer relaciones de causa-efecto entre los fenómenos. Este enfoque ayudará a analizar a la expatriación desde otros puntos, considerando que la experiencia de la expatriación no es la misma para todas las personas.
- d. Permite realizar este estudio a pequeña escala, siendo un grupo pequeño de familias expatriadas la muestra de estudio a profundidad.
- e. Esta metodología agrupa la recolección de datos a través de los siguientes instrumentos: un cuestionario, una entrevista, y un diario.

Herramientas de investigación utilizada

Se han seleccionado dos herramientas de investigación para este trabajo:

La primera es la conducción de una entrevista a profundidad para cada integrante de la pareja de expatriados, dos para el cónyuge y dos para los hijos. La primera entrevista se conducirá antes de la utilización del programa de coaching. La entrevista son de estilo semi estructurado lo que permitirá seguir cierta estructura manteniendo una flexibilidad. El objetivo es conocer en mayor detalle la realidad de las familias expatriadas dentro del contexto de una tarea internacional, antes de la participación del programa de coaching.

Las entrevistas semi estructuras están diseñadas para obtener información valiosa y en profundidad de las experiencias personales y perspectivas de la muestra escogida. La duración de estas entrevistas será de un tiempo aproximado de 45 minutos a una hora. Las entrevistas se realizan de manera personal o por teléfono a través de Skype con grabación de audio.

Las entrevistas empezaran con una introducción del propósito de la entrevista y del estudio. Así mismo serán conducidas de manera individual entre el entrevistador y el entrevistado de tal manera que la información obtenida destaque las particularidades de los participantes. Las entrevistas realizadas personalmente podrán acomodar se en la casa del entrevistado, en su oficina privada, o en un espacio privado dentro de un restaurante o cafetería. Los

entrevistados serán alentados a hablar sobre sus historias, sentimientos y experiencias personales relacionadas al tema de este estudio.

La segunda herramienta que se utilizara en esta investigación, es la de un cuestionario. Este cuestionario será llenado después de la intervención de la terapia de coaching y detallará los puntos que el programa pretende mejorar en el participante.

Los cuestionarios son una de las técnicas de investigación social más ampliamente utilizadas (Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. 2006). Los cuestionarios formulan preguntas escritas precisas para las personas en cuya opinión y experiencia es de nuestro interés, parece ser una estrategia obvia para encontrar respuestas a temas de interés. El cuestionario consiste en un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación (Pardina, F., 2005

Descripción de participantes

El estudio está enfocado a familias que están pasando o han pasado por procesos de expatriación. Para obtener mejores resultados, la muestra escogida se limitaría a familias que hayan tenido de 2 a más tareas de expatriación en los últimos 5 años. Para este estudio, la industria o tamaño de las compañías de expatriación no son relevantes.

Se escogerá 5 familias expatriadas, con 2 o más hijos de edades comprendidas entre los 5 a 12 años de edad. De preferencia, las familias deberán venir de distintas nacionalidades y de distintas organizaciones y deberán haber pasado ya el primer año en el país extranjero.

La edad estimada de los expatriados padres será de 35 a 50 años de edad con un nivel socio económico medio alto a alto.

Esta muestra fue escogida por varias razones a) las experiencias de expatriación previas, traen importante contenido al presente estudio; b) los hijos deben estar dentro de una edad en la que

pueda ser aplicado el coaching para niños, c) la edad estimada de los padres participantes permite tener una madurez a las entrevistas y a sus resultados.

Reclutamiento de los participantes

El reclutamiento o selección de los participantes va a ser realizada a través de una red llamada “Expatriated Community & Families in Rio” que contiene actualmente más de 800 miembros incluyendo a familias expatriadas de varias nacionalidades que viven en Rio de Janeiro, Brasil. Esta red de familias es un herramienta poderosa que interactúa de manera muy activa en la comunidad de expatriados de la ciudad. La manera más fácil de acceder a esta red es ser parte de ella, y el investigador es parte de ella. Una vez miembro de la red, se prosigue a mandar un anuncio sobre el estudio y la probabilidad de que tener voluntarios para ser parte del mismo. Las conexiones y referencias de miembros conocidos dentro de la red son de gran ayuda para conseguir las familias participantes.

Ya obtenida la aceptación por parte de las familias que participarán en el estudio, se les mandará más información sobre los objetivos del estudio y se les entregará formularios de consentimiento. Se procederá a programar fechas y horas para conducir las entrevistas con los miembros de cada una de las familias. Finalmente se realizarán las entrevistas planificadas en los horarios agendados.

Consideraciones éticas

Dentro de esta investigación se respetarán todas las consideraciones éticas relacionadas a las personas que sean parte del estudio; todos los miembros de las familias participantes firmarán un consentimiento informado antes de su participación en el mismo. En este consentimiento se especificarán los objetivos del estudio. Además de esto, se aclarará a todos los participantes que su intervención y colaboración es totalmente voluntaria y que sus respuestas o aportaciones se mantendrán confidenciales, además de poder retirarse del estudio

en cualquier momento. De esta manera, no habrá posibilidades de repercusiones en su vida personal o laboral. Se explicará de manera detenida a los participantes que todas las entrevistas serán anónimas y que no habrá peligro de que esta información salga de custodia.

RESULTADOS ESPERADOS

Se ha establecido que el coaching es una poderosa herramienta de intervención que beneficia la vida de las personas. Se trata de un proceso que contribuye para que los individuos y los grupos se transformen, reflexionen acerca de su visión del mundo, de sus valores y creencias, profundicen su aprendizaje, incorporen nuevas habilidades y capacidades, y expandan su preparación para reaccionar de manera coherente y eficaz. (Krausz, 2007). El coaching puede llegar a ser una experiencia transformadora que ayuda al individuo a cambiar su forma de pensar, de reaccionar hacia dificultades y retos de la vida cotidiana, y a la toma de decisiones. El coaching sirve como herramienta que crea una conciencia sistemática en la persona permitiéndola enfocarse en lo que está pasando dentro de ella emocionalmente y psíquicamente, y su relación con las demás personas. .

Discusión

¿Cómo y hasta qué punto un programa de coaching puede mejorar el proceso de adaptación de un proceso de expatriación?

A lo largo de la revisión de la literatura se ha discutido todas las ventajas de un programa de coaching para la vida del ser humano, no solo el área personal pero profesional, de relaciones, de familia etc. Así mismo, se ha discutido de manera amplia, todos las implicaciones que conlleva un proceso de expatriación, tanto para el expatriado como para su cónyuge y su familia. La familia y su adaptación juegan un papel fundamental dentro del éxito de un proceso de expatriación y por ende esta debe ser incluida cuando se considera la contratación y selección de un ejecutivo para una tarea en el exterior.

En el mundo globalizado en el que vivimos actualmente, existe una constante competencia entre compañías que intentan expandir su negocio internacionalmente. Como resultado de

esto, las compañías envían a sus empleados a trabajar en sedes dentro de otros países, y es aquí cuando se da el fenómeno de la expatriación. Casi 80% de las compañías de medianas a grandes envían profesionales al exterior y 45% planean incrementar este número (Harvard Business Review, 1999).

Los procesos de expatriación resultan ser muy caros para las compañías. En promedio, un trabajador expatriado puede costar de dos a tres veces más que un empleado local. Los paquetes salariales de un expatriado incluyen beneficios de vivienda, de escolaridad, de transporte, de planes de seguro internacionales entre otros, que pueden llegar a costar entre \$300,000 a \$1 millón de dólares anualmente para la compañía. (Harvard Business Review, 1999).

En efecto muchas compañías se benefician de las inversiones en expatriados, sin embargo en la última década, se ha demostrado que el gerenciamiento de profesionales expatriados no ha sido el más efectivo.

Muchas organizaciones que practican la expatriación no cuentan con el preparación o experiencia para proveer el apoyo que el expatriado y su familia necesitan, y es por esta razón actualmente se ha visto al expatriado enfrentado situaciones estresantes que lo han llevado a renunciar a su tarea en el país de expatriación. Para Mezas y Scandura (2005), las sedes de las compañías multinacionales no poseen el conocimiento ni los recursos para proveer mejor apoyo al expatriado; el expatriado se siente impotente y abrumado por ser responsable de la relación con la sede de la compañía en el exterior (Mariano, Mohamed, Pervez Ghauri, 2011).

En la mayoría de casos, las compañías que envían a sus ejecutivos al exterior, a través de sus departamentos de recursos humanos, reclutan, entrenan y delegan las responsabilidades del éxito de la tarea internacional. Sin embargo y después de estudios realizados, existe muy poca experiencia por parte de los gerentes de recursos humanos en trabajo en el exterior.

Un coach puede actuar como un mentor, siendo alguien quien ayude al expatriado y a su familia a reducir el estrés y a manejar su experiencia en el extranjero de mejor manera. Ha sido demostrado que una relación de coach con coachee puede desarrollar relaciones muy enriquecedoras que permitan un apoyo constante psicológico y emocional para la persona.

Limitaciones del estudio

El propósito de esta investigación es conocer que un programa de coaching puede ser una herramienta muy útil en el proceso de adaptación de una expatriación. Una limitación de este estudio es la poca cantidad de familias expatriadas al que estudio va a alcanzar. Esta muestra no provee un número representativo. En adición a esto, el estudio está limitado a las familias expatriadas viviendo únicamente en la ciudad de Rio de Janeiro, Brasil y no alcanza a un rango más amplio de ciudades o países.

Por otro lado, algunos de los miembros de las familias que están siendo parte de la muestra, pueden estar pasando por momentos difíciles de adaptación que no les permita ser objetivos con sus respuestas.

Se podrían presentar problemas con el diseño de la entrevista, la misma que pueda intimidar a ciertos participantes, en especial a los niños menores de 8 años quienes todavía no tienen una madurez para contestar de manera objetiva y clara las preguntas planteadas.

Recomendaciones para futuros estudios

Después de revisar la literatura sobre los problemas que se han presentado en los procesos de la expatriación, y por otro lado, el sin número de ventajas que un programa de coaching ofrece, se considera muy interesante e importante continuar un estudio más profundo y detallado sobre los alcances del coaching como herramienta terapéutica y beneficiosa para adaptaciones en procesos de expatriación.

Otros posibles estudios podrían abarcar perfiles de personalidad exitosos para procesos de expatriación y/ o los distintos estilos de adaptación de los expatriados y sus familias.

Así mismo, resultaría interesante poder realizar una investigación más detallada sobre historias exitosas en procesos de expatriación y analizar qué tienen éstas en común.

Los procesos de expatriación son un tema de mucho interés en la mayoría de organizaciones que practican enviar sus empleados al exterior. Los retos y dificultades por los que pasan los profesionales expatriados y sus familias son realmente un caso muy interesante de estudio que vale la pena seguir analizándolo y observándolo.

CONCLUSIONES

Como se ha expuesto en la revisión de literatura, el coaching promete ser una herramienta muy poderosa para el mejoramiento en la calidad de vida de una persona. El coaching tiene una amplia gama de especializaciones, todas direccionadas hacia distintos propósitos.

Dentro de la expatriación, hemos visto como la falta de adaptación de la familia resulta ser uno de los mayores retos y problemas que se las compañías enfrentan hoy en día. Tanto la adaptación del cónyuge como la de los hijos tienen un gran impacto en la adaptación del expatriado. Por ende, resulta muy importante estudiar e incorporar nuevos métodos que ayuden a las familias expatriadas a tener una mayor y mejor adaptación durante periodos de expatriación.

Para esto, las distintas especializaciones del coaching pueden ser un método muy efectivo para la adaptación del expatriado y su familia;

En el caso del ejecutivo expatriado, las herramientas de un programa de coaching ejecutivo podrían ayudarle mucho a sentir empoderamiento, a desarrollar sus habilidades de liderazgo, de toma de decisiones, resolución de conflictos etc. Un ejecutivo expatriado al ser expuesto a una tarea internacional enfrenta varios retos que deben ir acompañados con un apoyo incondicional por parte de la empresa. Las herramientas que el coaching ejecutivo ofrece sin duda alguna, equiparían al expatriado con mayores y mejores habilidades y destrezas.

Para la pareja, en estudios realizados sobre de la expatriación se explica que la vida de una pareja expatriada “conlleva nuevos niveles de comunicación, de resolución de conflictos, de

negociación y responsabilidades, de planeación y toma de decisiones en conjunto (Ives, Y., & Cox, E. 2014). Se sugiere que una pareja expatriada requiere:

- Ver al mundo desde una nueva perspectiva,
- Ser competentes en la vida que desean alcanzar,
- Estar alineados con sus objetivos y propósitos de vida durante el periodo de expatriación;
- Planificar juntos;
- Aprender de su experiencia de expatriación.

Las herramientas del coaching en pareja pueden ayudar de gran manera a mejorar la comunicación y por ende la resolución de conflictos de la misma. La pareja expatriada por enfrentar retos difíciles en el nuevo país necesita de una ayuda externa que le apoye a plantearse objetivos como pareja, a crear una plataforma de comunicación efectiva y a enriquecer su experiencia con herramientas como la del COUPLE, que les equipa con un mayor entendimiento de su relación.

Para el cónyuge, quien dentro de un proceso de expatriación pasa por momentos de crisis de identidad que en ocasiones le lleva a caer en depresión, aislamiento y sufrimiento, la práctica de un programa de life coaching le sería de mucha ayuda. El life coaching es un proceso de reencontrarse con uno mismo identificando las fortalezas y habilidades que pueden ayudar a enfrentar cualquier situación. El life coaching ofrece un programa que da empoderamiento al ser humano para que este logre trazar objetivos para su vida y alcanzarlos.

Para los hijos de un expatriado, quienes pasan por retos y circunstancias muy estresantes durante una tarea internacional, un programa de life coaching para niños sería de gran apoyo. Como se ha revisado en la literatura sobre la expatriación, en muchas ocasiones los hijos del expatriado se ven expuestos a situaciones estresantes que les provocan ansiedad, soledad y tristeza. El rol de la familia se considera muy importante durante la adaptación del niño así como el rol de la escuela y la organización del expatriado. Un programa de life coaching desarrolla habilidades y consciencia ayudando a los niños a conocerse mejor, a identificar problemas personales y alcanzar goles deseados; desarrolla métodos para manejar sus emociones y mejorar sus vidas cotidianas. (Giant,2014).

El programa de life coaching para niños puede ayudar a los hijos de un expatriado a cambiar su respuesta y reacción hacia situaciones que no les gusta, en este caso podría ser hacia el hecho de cambiar de país.

Asimismo en relación a la salud mental del niño quien pasa por periodos de nuevas adaptaciones, el life coaching para niños puede ser una herramienta poderosa que le acompañe durante este proceso. Los hijos de expatriados deben estar equipados con todas las herramientas que les ayuden a mantener un mayor bienestar emocional y psíquico durante periodos de cambios y nuevas adaptaciones.

En resumen, el coaching no es una terapia sino un proceso que facilita el aprendizaje y desempeño de una persona a través de explotar al máximo su potencial. Este proceso estimula la capacidad de las personas a reinventarse y a encontrar nuevas alternativas, sin importar las restricciones que la persona tenga. (Krausz, R., 2007). El coaching a través de un proceso participativo y de aprendizaje, contribuye para que las personas o grupos se

transformen, ayuda a impactar sus visiones y valores y apoya con la reinención de cómo una persona piensa y reacciona antes situaciones de la vida cotidiana (Krausz, R., 2007). El resultado de este proceso es la incorporación de nuevas habilidades y capacidades que favorecen alcanzar el éxito en aquellas áreas en las cuales la persona tiene dificultad.

El coaching podría cambiar de manera radical la adaptación de una familia expatriada. Le equiparía con herramientas poderosas de cambio, de toma de decisiones, de visión positiva hacia el proceso de expatriación, de comunicación efectiva entre otras.

Las empresas que practican los procesos de expatriación son directamente responsables de apoyar en todos los aspectos relacionados con el bienestar del expatriado y de su familia durante tareas internacionales. Estas deben considerar incorporar todas las metodologías que sean necesarias para mejorar la adaptabilidad y estadía del expatriado y su familia.

Sin duda alguna, para que la familia del expatriado pueda ser una influencia positiva, debe concentrarse en cumplir varios requisitos que le aseguren mantener el sentido de su identidad y de su autoestima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adekola, A., & Sergi, B. S. (2012). *Global business management: A cross-cultural perspective*. United Kingdom: Ashgate Publishing.
- Adler, N. J., Gundersen, A., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior (5th ed.)*. Eagan: South-Western College Pub.
- Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & BRUTON (2009). *International management: Strategy and culture in the emerging world*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C., & Sinangil, an K. (Eds.). (2016). *The sage handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1: Personal psychology and employee performance*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Andresen, M., Ariss, A. A., & Walther, M. (Eds.). (2012). *Self-initiated Expatriation: Individual, organizational, and national perspectives*. United Kingdom: Routledge.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2006). *How to research (3rd ed.)*. Maidenhead: Open University Press.
- Bonilla- Castro Elssy, Rodriguez Penelope (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., Claus, L. M., & Schuler, P. R. S. (2014). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises (2nd ed.)*. United States: Taylor & Francis.
- Brislin, R. W. (Ed.). (1990). *Applied cross-cultural psychology*. United States: SAGE Publications.
- Bussin, M. (2013). *The performance management handbook for emerging markets: The world of work and performance management*. South Africa: Knowledge Resources Publishing Pty.
- Chan, M. (2012). *Life coaching - life changing: How to use the law of attraction to make positive changes in your life*. United Kingdom: Psyche Books.
- Dewald, B., & Self, J. T. (2008). *Cross cultural training for expatriate hotel managers: An exploratory study*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 352–364. doi:10.1080/15256480802427305

- Dowling, P. J., Welch, D. E., Dowling, & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context (4th ed.)*. London: Cengage Learning EMEA.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The individual in the organization (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.
- Giant, N. (2014). *Life coaching for kids: A practical manual to coach children and young people to success, well-being and fulfilment*. United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers.
- Grant, T., Greene, J., & Grant, A. (2003). *Coach yourself: Make real changes in your life: It's your life- what are you going to do with it?* Cambridge, MA: Perseus Books.
- Harris, H., & Brewster, C. (Eds.). (1998). *International human resource management: A European perspective*. New York: Taylor & Francis.
- Harris, M. M. (2008). *Handbook of research in international human resource management*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates
- Harvard Business Review. (1999). *The Right Way to Manage Expats*. Obtenido el 18 de abril 2016 de <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2014). *Managing performance abroad: A new model for understanding expatriate adjustment*. United Kingdom: Routledge.
- Herausgeber, Dirk. (2008). *Cultural Adjustment of Expatriates: Theoretical Concepts and Empirical Studies*. United States: Munchen- Mering S.
- Hernández, Fernández, Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú, McGraw Hill. Interamericana Editores
- Hernandez, Giant, N. (2014). *Life coaching for kids: A practical manual to coach children and young people to success, well-being and fulfilment*. United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers.
- Ivancevich, J. M., Hoon, L. S., Ivancevich, & Lee, S. H. (2002). *Human resource management in Asia*. United States: McGraw-Hill Education (Asia).
- Ives, Y., & Cox, E. (2014). *Relationship coaching: The theory and practice of coaching with singles, couples and parents*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization (w/ CD-ROM): Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.,U.S.
- Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S., & Thomas, A. (Eds.). (n.d.). *Handbook of Intercultural communication and cooperation*. United States: Vandehoeck & Rupprecht.
- Krausz, Rosa (2007). *Coaching Ejecutivo: La Conquista da Lideranca*. Brasil: Nobel.

- Kumar, R. (2011). *Human resource management: Strategic analysis text and cases*. India: I K International Publishing House Pvt.
- Landis, D. R., Bennett, J. M., Bennett, M. J., L, D., & is, J. B. (2004). *Handbook of intercultural training (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lane, D. (2011). *Coaching in the family owned business: A path to growth*. United Kingdom: Karnac Books.
- Li, Y. (2015). *Expatriate manager's Adaption and knowledge acquisition: Personal development in multi-national companies in china: 2016*. Singapore: Springer Verlag, Singapore.
- Liisa Mäkelä (2015). *Work and family interface in the international career context*. United States.
- Lopez, Jeremy (2015). *The Art of Life Coaching*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Lyerly, B., & Maxey, C. (2000). *Training from the heart: Developing your natural training abilities to inspire the Learner and drive performance on the job*. United States: ASTD Press.
- Mäkelä, L., & Suutari, V. (2011). *Coping with work-family conflicts in the global career context*. Thunderbird International Business Review, 53(3), 365–375.
doi:10.1002/tie.20414
- Mariano, S., Mohamed, M., & Mohiuddin, Q. (Eds.). (2011). *The role of expatriates in MNCs knowledge mobilization*. United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Martens, R. (2012). *Successful coaching-4th edition (4th ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Mattone, J. (2014). *Powerful executive coaching*. American Management Association.
- Pa, J. S., & John, S. P. (2008). *The Routledge companion to strategic human resource management*. New York, NY: Routledge.
- Pardey, D. (2007). *Coaching: Learning made simple*. United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Pardina, Felipe (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Argentina. Siglo Veinteuno Editores.
- Poole, M. (Ed.). (1999). *Human resource management: Critical perspectives on business and management*. New York: Routledge.
- Punnett, B. J. (2012). *International perspectives on organizational behavior and human resource management*. United States: M.E. Sharpe.

- Renshon, S. A., Black, S. J., Morrison, A. J., Gregersen, H. B., Covey, S. R., & Black, J. L. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Taylor & Francis.
- Revista IECE. *La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave*. Marcelo Pascual Faura. Gregorio Escalera Izquierdo.
- Revista. Iberglobal, Portal para la Internalización de la empresa y la economía.
http://iberqlobal.com/frame.htm?http://www.iberqlobal.com/Archivos/expatriacion_eoi.pdf
- Romero Espinosa Miriam (2009). *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*.
- Rothlauf, J. (2015). *A global view on Intercultural management: Challenges in a globalized world*. Germany: De Gruyter Oldenbourg.
- Selmer, J. (1995). *Expatriate management: New ideas for international business*. United States: Quorum Books, U.S.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., & Morris, S. (Eds.). (2012). *Handbook of research in international human resource management*. Northampton, Mass., USA: Edward Elgar Publishing.
- Taylor, Michael (2013). *Life Coaching Manual - Authentic Guide for True Life Change*. Kindle Edition.
- Underhill, B. O. (2008). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. Canada: Read How You Want.Com.
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resources management*. United States: M.E. Sharpe.
- Waters, M. (2000). *Globalization, Second edition (2nd ed.)*. New York: Taylor & Francis.
- York, K. M. (2009). *Applied human resource management: Strategic issues and experiential exercises*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Young, Rudolph (2014). *Surviving Expatriate Adjustment*. BookBaby; 1 edition.

ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES

Estimado(a) (),

Estoy invitando a participantes para que sean parte de un estudio sobre adaptación en procesos de expatriación. Los objetivos del estudio son entender a mayor profundidad si el Coaching puede ser una herramienta eficaz para una mayor adaptación en procesos de expatriación. Este estudio involucra la realización de dos entrevistas personales de 45 a 60 minutos de duración, más la realización de un cuestionario escrito.

Lo he escogido como posible participante por ser parte de una familia que se encuentra viviendo una tarea de expatriación y ha tenido ya experiencia en este tipo de procesos por más de 5 años consecutivos.

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no hacerlo. De la misma manera, usted puede cambiar de idea más tarde y dejar de participar aun cuando haya aceptado antes.

Toda la información que usted provea se mantendrá completamente anónima y no saldrá de custodia por lo que no necesita preocuparse por tener ningún tipo de afectación en su vida profesional y/o personal.

Espero considere esta propuesta, ya que el estudio servirá para futuras investigaciones sobre el tema.

Quedo a la espera de cualquier duda que tuviese.

Atentamente,

Vanessa Sanchez Valdivieso

ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Impacto de un programa de coaching para la adaptación del profesional expatriado y su familia.

Organización del investigador Universidad San Francisco de Quito

Nombre del investigador principal Vanessa María Sanchez Valdivieso

Datos de localización del investigador principal +55 21 99159170/ +55 21 32834993.

vanesanchezv@gmail.com

Co-investigadores *no hay co- investigadores*

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre el impacto de un programa de coaching para la adaptación de profesionales expatriados y sus familias porque en los últimos dos años, usted a participando en procesos de expatriación.

Propósito del estudio

El propósito de este estudio es analizar cómo la incorporación de un programa de coaching dentro de los departamentos de recurso humano de las empresas, puede ser una herramienta muy positiva dentro del proceso de adaptación del expatriado y de su familia.

El número total de participantes para este estudio es de 5 familias expatriadas, cada uno con distinto número de miembros. Un promedio de 20 a 25 personas aproximadamente.

Los participantes contribuirán con la realización de una entrevista previa al programa de coaching y un cuestionario posterior el programa. El participante puede retirarse en cualquier momento antes o durante la investigación, sin ningún tipo de repercusión.

Todos los datos se mantendrán en custodia del investigador y tendrán total anonimato.

Descripción de los procedimientos

Para la realización de la entrevista, se agenda entre 45 minutos a una hora con cada participante y se realiza de manera presencial. El investigador respetara los horarios más convenientes para el participante. El Programa de Coaching dependerá mucho del participante, de sus objetivos y del tipo de programa. Se estima un periodo de ente 12 a 14 semanas. Este programa se realizara de manera individual y exclusiva con cada participante. Todas la sesiones, que tomaran de 1 a 2 horas al mes (2 sesiones al mes), se agenda con cada participante en los lugares que resulten más conveniente para ellos. La realización del cuestionario posterior a la participación en del programa de coaching, se podrá realizar personalmente o vía correo con el participante. La duración para el cuestionario no debe tomar más de 30 minutos.

Riesgos y beneficios

Algunos posibles riesgos de participar en el programa incluyen cambios emocionales y psicológicos por parte de la persona. El investigador tratara de llevar una continua comunicación y retroalimentación sobre el proceso con cada uno de los participantes. En caso que de detectar algún tipo de problema con algún participante, en caso de los hijos, se comunicara directamente a los padres. En caso de los padres, se dará la opción de cancelar su participación y recomendar un especialista.

Entre los varios beneficios que el participante podría obtener al participar en el programa estarían:

- Obtener y equiparse con herramientas poderosas de cambio, de toma de decisiones, de visión positiva hacia el proceso de expatriación, de comunicación efectiva etc.
- Mayor aprendizaje y desempeño en varias áreas de su vida al entender como explotar al máximo su potencial.
- Estimulación de su capacidad de encontrar nuevas alternativas, sin importar las restricciones que tenga.
- Impacto en su visiones y valores con la reinención de cómo piensan y reaccionan ante situaciones de la vida cotidiana.

Confidencialidad de los datos *(se incluyen algunos ejemplos de texto)*

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante *(se incluye un ejemplo de texto)*

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono +55 21 991589170 que pertenece a la Universidad San Francisco de Quito, o envíe un correo electrónico a vanesanchezv@gmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieron el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos
Universidad San Francisco de Quito
El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

SOLICITUD PARA APROBACION DE UN ESTUDIO DE INVESTIGACION

INSTRUCCIONES:

1. Antes de remitir este formulario al CBE, se debe solicitar vía electrónica un código para incluirlo, a comitebioetica@usfq.edu.ec
2. Enviar solo archivos digitales. Esta solicitud será firmada en su versión final, sea de manera presencial o enviando un documento escaneado.
3. Este documento debe completarse con la información del protocolo del estudio que debe servir al investigador como respaldo.
4. Favor leer cada uno de los parámetros verificando que se ha completado toda la información que se solicita antes de enviarla.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN
Título de la Investigación
Impacto de un programa de Coaching para la adaptación del profesional expatriado y su familia
Investigador Principal <i>Nombre completo, afiliación institucional y dirección electrónica</i>
Vanessa Sanchez Valdivieso. Estudiante de la Universidad San Francisco de Quito. vanesanchez@gmail.com
Co-investigadores <i>Nombres completos, afiliación institucional y dirección electrónica. Especificar si no lo hubiera</i>
No hay co-investigadores
Persona de contacto <i>Nombre y datos de contacto incluyendo teléfonos fijo, celular y dirección electrónica</i>
Vanessa Sanchez Valdivieso. 55 21 99159170/ +55 21 32834993. vanesanchezv@gmail.com
Nombre de director de tesis y correo electrónico <i>Solo si es que aplica</i>
Cristina Crespo. Cristina.crespoa@gmail.com
Fecha de inicio de la investigación <i>25 de febrero , 2016</i>
Fecha de término de la investigación <i>15 de mayo, 2016</i>
Financiamiento <i>personal</i>

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
<p>Objetivo General <i>Se debe responder tres preguntas: qué? cómo? y para qué?</i></p> <p>El objetivo del estudio es investigar hasta qué punto un programa de coaching puede ayudar en la adaptación del empleado expatriado y su familia dentro de un proceso de expatriación. El coaching ha demostrado ser una herramienta utilizada para el mejoramiento de la salud mental, calidad de vida y obtención de goles y propósitos de una persona. A través de este programa tanto el empleado expatriado como su familia pueden beneficiarse y lograr una mayor y mejor adaptación dentro de su tarea internacional.</p>
<p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Lograr que las empresas multinacionales que practican procesos de expatriación, incorporen un programa de coaching dentro de sus departamentos de recurso humano. b. Lograr que a través de este programa de coaching, los departamentos de recurso humano mantengan un contacto más directo con el empleado expatriado y con su familia, de tal manera que este pueda ser esta una herramienta positiva en su adaptación en el país extranjero. c. Conseguir un seguimiento continuo de la valoración del programa de coaching por parte del expatriado y su familia con la compañía, de tal manera que se tomen todas las medidas necesarias para que el programa sea exitoso.
<p>Diseño y Metodología del estudio <i>Explicar el tipo de estudio (por ejemplo cualitativo, cuantitativo, con enfoque experimental, cuasi-experimental, pre-experimental; estudio descriptivo, transversal, de caso, in-vitro...)</i> <i>Explicar además el universo, la muestra, cómo se la calculó y un breve resumen de cómo se realizará el análisis de los datos, incluyendo las variables primarias y secundarias..</i></p> <p>El diseño de la metodología para estudio es la cualitativa. Esta metodología propone captar la realidad social a 'través de los ojos' de las personas que están siendo estudiadas, es decir de la percepción que tiene el sujeto de su propio entorno. (Bonilla, Rodríguez, 2005). Este enfoque pretende conceptualizar sobre la realidad basándose en el comportamiento, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas que están siendo estudiadas.</p> <p>El muestra fue calcula en base a su experiencia en previos procesos de expatriación. El análisis de datos se realizara a partir de los resultados del cuestionario a la muestra de los participantes.</p>
<p>Procedimientos <i>Los pasos a seguir desde el primer contacto con los sujetos participantes, su reclutamiento o contacto con la muestra/datos.</i></p> <p>El reclutamiento o selección de los participantes va a ser realizada a través de una red llamada "Expat Community & Families in Rio" que contiene actualmente más de 800 miembros incluyendo a familias expatriadas de varias nacionalidades que viven en Rio de Janeiro, Brasil. Esta red de familias es un herramienta poderosa que interactúa de manera muy activa en la comunidad de expatriados de la ciudad. La manera más fácil de acceder a esta red es ser parte de ella, y el investigador es parte de ella. Una vez miembro de la red, se prosigue a mandar un anuncio sobre el estudio y la probabilidad de que tener voluntarios para ser parte del mismo. Las conexiones y referencias de miembros conocidos dentro de la red son de gran ayuda para conseguir las familias participantes.</p> <p>Ya obtenida la aceptación por parte de las familias que participarán entro del estudio, se les mandará más información sobre los objetivos del estudio y se les entregará formularios de consentimiento. Se procederá a programar fechas y horas para conducir las entrevistas con los miembros de cada una de las familias. Finalmente se realizarán las entrevistas planificadas en los horarios marcados.</p>
<p>Recolección y almacenamiento de los datos <i>Para garantizar la confidencialidad y privacidad, de quién y donde se recolectarán datos; almacenamiento de datos—donde y por cuánto tiempo; quienes tendrán acceso a los datos, qué se hará con los datos cuando termine la investigación</i></p>

El investigador será el único con acceso a los datos de los participantes. Los datos se recolectaran dentro de la entrevista y cuestionario, siendo el investigador el único con acceso a la información obtenida por parte de cada participante. La información se mantendrá bajo una única custodia del investigador por un periodo máximo de 6 meses, tiempo suficiente para poder analizar los resultados y ponerlos en acción. Una vez que los datos sean analizados, se procederá a deshacer los resultados.

Herramientas y equipos *Incluyendo cuestionarios y bases de datos, descripción de equipos*

Se utilizara una entrevista semi estructurada y un cuestionario que contiene preguntas relevantes al tema de estudio. La base de datos de los participantes, al ser relativamente poca, se tendrá en un archivo aparte.

JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA DEL ESTUDIO

Se debe demostrar con suficiente evidencia por qué es importante este estudio y qué tipo de aporte ofrecerá a la comunidad científica.

La importancia de conocer con mayor profundidad los aspectos que influyen en la adaptación de la familia dentro del proceso de expatriación es de alto grado. Una de las razones más importantes del fracaso en los procesos de expatriación involucra la incapacidad de la familia para adaptarse al nuevo país (Tung, 1982, citado de Yan Li 2015). Por ende, la adaptación de la familia resulta fundamental para el éxito de una tarea en el exterior.

El significado de este estudio es identificar cuáles son los factores más influyentes en la adaptación de la familia dentro de un proceso de expatriación y proponer un programa de coaching que podría facilitar esta adaptación. Como se analizará a continuación, los empleados que son expatriados resultan ser los más caros para una compañía y existe ya un porcentaje alto de fracasos en los procesos de expatriación.

Se considera este estudio es de alta importancia para empresas multinacionales en el Ecuador que han optado por expatriar a sus empleados sin conocer en profundidad los aspectos que involucran la adaptación y bienestar de los mismos. No se han realizado estudios significantes sobre este tema en el país que refuercen el conocimiento y experiencia en los procesos de expatriación.

Referencias bibliográficas completas en formato APA

DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS ÉTICOS DEL ESTUDIO

Criterios para la selección de los participantes *Tomando en cuenta los principios de beneficencia, equidad, justicia y respeto*

La muestra que fue escogida se limita a familias que hayan tenido de 3 a más tareas de expatriación en los últimos 5 años. Para este estudio, la industria o tamaño de las compañías de expatriación no son relevantes. Se escogerá 5 familias expatriadas, con 2 o más hijos de edades comprendidas entre los 5 a 12 años de edad. De preferencia, las familias deberán venir de distintas nacionalidades y de distintas organizaciones y deberán haber pasado ya el primer año en el país extranjero. La edad estimada de los expatriados padres será de 35 a 50 años de edad con un nivel socio económico medio alto a alto.

Riesgos *Describir los riesgos para los participantes en el estudio, incluyendo riesgos físico, emocionales y psicológicos aunque sean mínimos y cómo se los minimizará*

Se estima que en algunos casos puede haber riesgos emocionales y psicológicos por parte de algunos participantes. La manera de minimizarlo sería a través de una continua comunicación y retroalimentación sobre el proceso con cada uno de ellos. Si se detecta algún tipo de problema relacionado al aspecto emocional o

psicológico del participante, se procedería a cancelar su participación.
Beneficios para los participantes <i>Incluyendo resultados de exámenes y otros; solo de este estudio y cómo los recibirán</i>
<p>El coaching podría cambiar de manera radical la adaptación de una familia expatriada. Le equiparía con herramientas poderosas de cambio, de toma de decisiones, de visión positiva hacia el proceso de expatriación, de comunicación efectiva etc.</p> <p>La participación en un programa de coaching facilitaría el aprendizaje y desempeño del participantes a través de explotar al máximo su potencial. Estimularía su capacidad de encontrar nuevas alternativas, sin importar las restricciones que tenga.</p> <p>Esta participación, contribuiría a impactar las visiones y valores de los participantes con la reinención de cómo piensan y reaccionan antes situaciones de la vida cotidiana.</p>
Ventajas potenciales a la sociedad <i>Incluir solo ventajas que puedan medirse o a lo que se pueda tener acceso</i>
<p>El coaching es una práctica de diferentes técnicas de empoderamiento para facilitar un medio de crecimiento y desarrollo personal o empresarial. Este es un proceso práctico mediante el cual la persona se siente llena de energía y usa su potencial y propios recursos para alcanzar sus objetivos personales, eliminando obstáculos y creencias limitantes.</p> <p>El coaching en general es un proceso transformacional que inyecta valor a la vida de una persona ya que le permite moverse desde el lugar donde se encuentra hacia un punto de mayor desarrollo, satisfacción y felicidad (Asociación Internacional de Coaching).</p> <p>Tomando esto en consideración, siendo un programa de coaching introducido en las empresas para el mejoramiento en la adaptación de empleados expatriados y sus familias, este sería de gran ayuda para las empresas y por ende para la sociedad.</p>
Derechos y opciones de los participantes del estudio <i>Incluyendo la opción de no participar o retirarse del estudio a pesar de haber aceptado participar en un inicio.</i>
<p>La participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Los participantes tienen el derecho de elegir participar o no hacerlo. De la misma manera, el participante puede cambiar de idea más tarde y dejar de ser parte del estudio aun cuando haya aceptado antes.</p>
Seguridad y Confidencialidad de los datos <i>Describir de manera detallada y explícita como va a proteger los derechos de participantes</i>
<p>Todos los datos recogidos por parte de los participantes, serán guardados bajo custodia. Una vez que estos datos sean analizados, se procederá a deshacer la información. La información obtenida por parte de los participantes será totalmente anónima.</p>
Consentimiento informado <i>Quién, cómo y dónde se explicará el formulario/estudio. Ajustar el formulario o en su defecto el formulario de no aplicación o modificación del formulario</i>
<p>El investigador será quien explique al participante sobre el formulario y sobre el estudio. Una vez que el participante se reúna con el investigador, se le proveerá con la información. Esto podrá darse en el lugar donde se conduzca la entrevista y cuestionario (lugar de encuentro), o en caso que el cuestionario sea enviado por mail, se explicara el formulario vía mail.</p>
Responsabilidades del investigador y co-investigadores dentro de este estudio.
<p>Mantener toda la información de los participantes en custodia única.</p> <p>Mantener toda la información de los participantes en total anonimato.</p> <p>Explicar al participante sus derechos y opciones.</p> <p>Informar al participante sobre participación voluntaria.</p>

CERTIFICACIÓN:

1. Certifico no haber recolectado ningún dato ni haber realizado ninguna intervención con sujetos humanos, muestras o datos. Sí (X) No ()
2. Certifico que los documentos adjuntos a esta solicitud han sido revisados y aprobados por mi director de tesis. Sí (X) No () No Aplica ()

Firma del investigador: _____ (con tinta azul)

Fecha de envío al Comité de Bioética de la USFQ: _____

ANEXO C: HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

Programa de Coaching

Soy una estudiante de la Universidad San Francisco de Quito desarrollando mi trabajo de Pregrado sobre el programa de Coaching. Mi propósito es examinar como el coaching puede ser usada como herramienta para la adaptación de profesionales expatriados y sus familias. Todas sus respuestas tendrán total anonimato. Valoro mucho su participación. Una vez llenado, favor enviármelo a: vanesanchezv@gmail.com

Definiciones: **Coaching-** una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas. Da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso.
Expatriado- un empleado que se reubica de un país a otro por trabajo

1. Sexo	Hombre	Mujer					
2. Edad	20-30	31-40	41-50	51-60			
3. Cuantos procesos de expatriación ha tenido?	1	2 a 3	4 a 6	7 a 9			
4. Tuvo algún conocimiento sobre el país al que había sido asignado?	Ninguno	Muy poco	Algo	Sí, mucho			
5. Como fue el proceso de selección conducido para su posición?	Dentro de la compañía	Fuera de la compañía	Las dos				
6. Dentro del proceso de selección incluyeron a su cónyuge y/o hijos?	Si	No	No tengo familia				
7. Alguna vez tuvo o participo en un programa de coaching que no incluya el reciente?					SI	No	
8. Cuanto tiempo duro el programa? (Meses)	1 a 2	3 a 4	5 a 7	8 a 14	15 a 21	22 a 30	30<
9. Dentro del programa de Coaching actual, considero que:						Muy de acuerdo	No acuerdo

10. Me ha ayudado a mejorar mi adaptación al nuevo ambiente 1 2 3 4
11. Me ha ayudado a manejar de mejor manera mi responsabilidades diarias
12. Me ha ayudado a trabajar con mi familia en estrategias de cambios positivos
13. Me ha ayudado a integrarme en diversos grupos de apoyo
14. Me ha motivado a dar un giro a la perspectiva que tenía sobre la tarea internacional
15. Ha cambiado mi manera de resolver problemas en el trabajo, casa o escuela?
16. Me siento más preparado (a) para asumir nuevos retos
17. Me siento más empoderado para aprender nuevos idiomas, integrarme a nuevos cambios
18. De manera general considera que el programa de coaching fue
- | | | | |
|-----------------|-------------|--------|-------------|
| | Algo | | Nada |
| Muy beneficioso | beneficioso | Neutro | beneficioso |
19. Recomendaría el programa de coaching para demás personas que pasan por procesos de expatriación?
- | | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|
20. Que cambios realizaría al programa que crea pueden ser de más ayuda?
21. Otros comentarios

Entrevista:

Soy una estudiante de la Universidad San Francisco de Quito desarrollando mi trabajo de Pregrado sobre el programa de Coaching. Mi propósito es examinar como el coaching puede ser usada como herramienta para la adaptación de profesionales expatriados y sus familias. Todas sus respuestas tendrán total anonimato.

Preguntas de Entrevista

Primera sección: información general sobre la expatriación

1. Cuántas tareas de expatriación ha tenido en los últimos 5 años?
2. Cuáles fueron las razones principales por las que acepto una tarea internacional?
3. Tuvo expectativas sobre su tarea internacional? Cuáles fueron? Fueron cumplidas?
4. En general si pudiese medir las experiencias que ha tenido, cree usted que las tareas de expatriación han traído más beneficios o más incomodidad a su familia?

5. Que significa tener una expatriación exitosa para usted?

Segunda sección: información sobre la empresa

6. Cómo describiría el apoyo recibido por su compañía?

7. Recibió una preparación previa a su salida al país extranjero? Incluyeron a su familia en esta pre preparación?. Encontró la pre preparación beneficiosa?

8. Que tan frecuente ha sido su comunicación con la sede de la compañía en su país? Ha sido esta comunicación beneficiosa y de apoyo para usted y su familia?

9. Cree que su compañía pudo haber proveído mayor ayuda y apoyo para usted y su familia durante los procesos de expatriación que han tenido?

Tercera sección: información sobre dificultades de la expatriación

10. Cuales han sido las mayores dificultades enfrentadas en el proceso de adaptación?

11. Como se han manejado estas dificultades?

12. Que impacto tuvieron estas dificultades en su adaptación?

13. Qué rol tuvo su familia en el proceso de adaptación?

14. Qué rol tuvo su empresa para ayudar a sobrellevar estos problemas?

Cuarta sección: información sobre factores de adaptación

15. Qué factores han ayudado a tener una mejor adaptación al nuevo país?

16. Puede pensar en actividades o entrenamientos específicos que hayan ayudado a fortalecer su adaptación?

17. Si pudiese recomendar algún entrenamiento a futuros profesionales que pasaran por procesos de expatriación, cuál sería?

18. Que sabe usted del Coaching?

19. Estaría dispuesto a empezar un programa de Coaching para usted y su familia si supiese que este podría ser de ayuda para su adaptación en una tarea internacional?

20. Que otros comentarios sobre sus experiencias en procesos de expatriación, puede añadir a esta entrevista?