

## 6.1 CONCLUSIONES

Como se estableció en el capítulo 1, el objetivo de esta investigación es “establecer un programa de inducción que facilite los procesos de expatriación y repatriación a los que se enfrentan tanto empleados mexicanos como chinos al ser sujetos de una asignación internacional en China o México respectivamente,”

Después de haber analizado a fondo el problema y de recaudar la información de soporte adecuada referente al tema, se diseñó un programa de investigación ajustado a las necesidades de este proyecto, se seleccionó la muestra pertinente y se le encuestó mediante una herramienta electrónica. Aproximadamente un mes después de enviar las encuestas se analizaron los resultados, y se establecieron relaciones entre los mismos.

Con el fin de generar un modelo propio, posteriormente se analizaron diversos modelos de soporte, de los cuales se extrajeron algunos aspectos similares entre ellos, al igual que factores contenidos exclusivamente en cada uno de los mismos, de esta manera, se seleccionaron determinados factores para ser incluidos en el modelo propio. Por otro lado, cabe destacar que muy pocos de los modelos analizados contaban con un plan de repatriación, siendo ésto de vital importancia para el expatriado, por lo que se decidió incluir esta parte del proceso de expatriación en los modelos propios.

Una vez hecha la complementación de los aspectos a utilizar en el modelo propio, se generaron otros factores que no se encontraban presentes en ningún modelo, de la misma manera se incluyeron aspectos específicos tanto de la cultura china, como de la cultura mexicana, según fuera el caso del modelo a generar.

Finalmente se presentaron dos programas de inducción, uno para mexicanos laborando como expatriados en China y otro para chinos laborando como expatriados en México, contemplando aspectos que después de haber hecho la investigación se identificaron como ausentes e importantes de incluir en otros programas.

Una vez analizados los resultados, se puede establecer que el factor de mayor importancia en la capacitación previa y durante la expatriación, desde el punto de vista de un expatriado, es el aspecto intercultural. Esta respuesta fue manifestada tanto por chinos trabajando en México, como por mexicanos trabajando en China, lo que indica que los programas de capacitación no se encuentran completos o falta hacer énfasis en este

aspecto. Adicionalmente, se establecieron las diferencias principales entre ambos países, siendo éstas fundamentalmente culturales, sin embargo, se encontraron varias similitudes entre las dimensiones culturales de China y México, tales como que en ambos se desarrollan relaciones emocionales y difusas, ambos son particularistas y dirigidos hacia afuera.

Así mismo se puede concluir que gran parte de los expatriados son enviados a la asignación internacional por un tiempo mínimo de un año, lo cual indica que deberán lograr un ajuste intercultural, de otra manera, la asignación no tendrá el éxito deseado. Otro factor notorio en los resultados de la investigación es que la mayoría de los expatriados son enviados con algún acompañante, los mexicanos con esposa e hijos y los chinos con esposas, lo que significa que éstos también deberán lograr un ajuste intercultural, para de esta manera obtener una estabilidad familiar, la cual es necesaria para el éxito de la expatriación.

Por otro lado, como resultado de la investigación, fue posible apreciar que la mayoría de los expatriados tanto chinos como mexicanos, cuentan con el puesto que actualmente tienen gracias a sus habilidades, a su capacidad de trabajar bajo presión y en equipo, y no tanto a sus intereses personales.

Al finalizar la investigación se confirma la importancia de una buena capacitación, ya sea, antes, durante y / o después de la asignación internacional, tanto para el expatriado como para su familia, ya que de éste depende gran parte del éxito del intercambio internacional.

A partir de los resultados de la investigación realizada, es posible asumir algunas cuestiones:

- La mayoría de los expatriados son enviados con acompañantes, puesto que esto les brinda estabilidad emocional, lo cual es un incentivo para desarrollar de manera adecuada su trabajo
- Al brindar una buena capacitación, el grado de complicación que presentará tanto el expatriado como su familia al llegar al país anfitrión, será mínimo puesto que ya van preparados psicológicamente para el cambio.

- El aspecto de mayor importancia en una expatriación, es poner el énfasis necesario en las diferencias interculturales, ya que éste es un factor crítico del que puede depender el éxito o fracaso de la asignación internacional.
- Es conveniente que el expatriado y su familia vayan a la asignación internacional con una mente abierta y con disposición de extroversión, puesto que la socialización juega un papel importante en el éxito de la expatriación.
- Es sumamente importante capacitar a los acompañantes del expatriado, ya que éstos tendrán gran influencia en el ajuste del individuo, lo cual puede ser positivo o negativo, según el grado de estabilidad y satisfacción de los acompañantes en el país anfitrión.
- El proceso de repatriación debe ser incorporado en todos los programas de expatriación, ya que al ser enviado un individuo a laborar a otro país, pierde todo contacto con el país de origen, y le será difícil readaptarse a él, por lo que la compañía deberá hacer lo necesario para amortiguar este cambio.
- Es conveniente que las empresas que mandan a expatriados a otros países se encarguen de mantenerlos satisfechos tanto durante la asignación, como al regreso, ya que de otra manera, sería posible que el expatriado renunciara, lo que implicaría un gasto considerable y en vano para la empresa.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

A continuación se muestran una serie de recomendaciones basadas en la presente investigación.

- Se recomienda utilizar los modelos propios presentados en este capítulo, tanto para los expatriados mexicanos como para los expatriados chinos, ya que involucran aspectos interculturales que se encuentran ausentes en otros modelos analizados a lo largo de esta investigación.

- Los modelos creados a lo largo de la investigación deberían estar al alcance de los individuos que estén expatriados o a punto de serlo, con el objeto de tener una guía sobre las características de un programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación.
- Se sugiere que para las próximas asignaciones internacionales se tome en cuenta el modelo creado puesto que contiene aspectos específicos de cada cultura no contemplados en otros modelos existentes.
- Se considera de vital importancia brindar capacitación a la familia del expatriado, ya que ésta también requerirá de un ajuste intercultural y en la medida en la que dicho ajuste se dé de forma satisfactoria, la familia podrá constituir realmente un elemento de apoyo para el expatriado.
- Es más probable que una asignación internacional tenga éxito si el individuo busca voluntariamente este tipo de oportunidad, por lo que es recomendable considerar esto al momento de llevar a cabo el proceso de selección.
- Los programas de expatriación deberían incluir un programa de repatriación con el fin de brindar apoyo al expatriado y su familia al regreso a su país de origen, y así facilitar el proceso de readaptación.
- Sería conveniente que los individuos que son asignados internacionalmente tuvieran por lo menos conocimientos básicos del idioma del país anfitrión.
- Para que el programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación tenga éxito, es conveniente que la asignación internacional sea por un mínimo de dos años, con el fin de que sea redituable la inversión en el expatriado y su familia, de otra manera, sería un gasto, más que una inversión. Por otro lado, entre mayor sea la duración, será mayor el aprendizaje que el expatriado obtendrá para aplicarlo a la empresa del país de origen.

- El país anfitrión debería brindar una buena capacitación intercultural al momento de la expatriación, con el fin de complementar la capacitación previa a la expatriación y cubrir aspectos que han sido descuidados y que son importantes para el ajuste adecuado.
- Se recomienda que al momento de la repatriación, los individuos cuenten con un puesto similar o mejor al que tenían antes de irse, debido que esto los motivará para seguir en la empresa. Así mismo es conveniente que la empresa brinde un buen puesto al repatriado, para que de esta manera sea posible que éste aplique los nuevos conocimientos adquiridos en la expatriación.
- Se recomienda que en estudios posteriores se analicen delicadamente aspectos culturales relacionados con México y China, con el fin de ser incluidos en la capacitación tanto previa como durante la expatriación.
- Se propone que en estudios posteriores se tomen muestras más grandes con el fin de aumentar la confiabilidad de los resultados arrojados.
- Al realizar estudios posteriores, se recomienda encuestar tanto al expatriado como a sus acompañantes, con el fin de determinar qué tan buena o mala es la capacitación para ambos, y una vez realizado esto, se sugiere identificar los aspectos débiles y reforzarlos.