



Universidad Argentina de la Empresa
Departamento de Administración y Recursos Humanos
Materia Trabajo de Investigación Final – Lae Plan 2006
Presentación final del proyecto de investigación

“Inserción de Expatriados en la cultura argentina”

Autores: Lucila Baus (1047354)
Dana Cambria (1048711)
Mariana Pessina (1047539)

Tutores: Mónica Regina de Arteche
Federico Adrián Sosa

Fecha: 29 de noviembre de 2016

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Abstract.....	4
Justificación	5
Problema	5
Pregunta	6
Objetivos:.....	6
Marco Teórico:	7
Capítulo 1: Los expatriados	7
1.1: ¿Qué significa un programa de expatriados?.....	7
1.2: El proceso de expatriación y repatriación	9
1.3: Perfil humano y profesional del expatriado	13
Capítulo 2: La Cultura Argentina	15
2.1: ¿Qué es la cultura?	15
2.2: Cultura presente en Argentina	15
2.3: Cultura Argentina desde los parámetros de Hofstede	17
Capítulo 3: La inserción cultural	23
3.1: Adaptación cultural en Argentina	23
3.2: ¿Qué se debe tener en cuenta, además del expatriado?	26
3.3: ¿Qué lleva a un expatriado a elegir la Argentina?	30
Alcances	33
Metodología de investigación:.....	33
Cuadro de indicadores:	35
Trabajo de Campo	37
Informes de las entrevistas a expatriados:.....	37

Informes de las entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados	53
Empresa Estadounidense	57
Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo según el método de diferenciación semántica de Osgood	60
Conclusiones	64
Implicancias	66
Anexos	67
Anexo I. Entrevistas realizadas a expatriados (Cuestionario A):	67
Entrevista al Lic. Christian Kapp	67
Entrevista a Vijay Kumar Gupta	75
Entrevista a Inés Martínez	80
Entrevista al Toon, expatriado belga en Argentina	84
Entrevista a Andrea, expatriado italiano en Argentina	90
Entrevista a Juan Carlos Ángeles Sánchez	93
Entrevista a Tom Key	96
Anexo II. Entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados (Cuestionario B):	100
Entrevista a Aldana, Responsable de los programas de expatriados en una multinacional latinoamericana del rubro de construcción	100
Entrevista a Verónica, responsable de los programas de expatriados en una importante multinacional norteamericana del rubro automotriz	111
Bibliografía	117

Resumen Ejecutivo

Es sabido que una asignación internacional es un proceso de cambio muy fuerte que requiere de una adaptación lo más pronta posible, para que su éxito esté asegurado. Sin embargo, este no depende sólo de la persona, también se ve influido por la cultura local, y la adaptación del grupo familiar.

Se estudió en esta investigación la influencia del grupo familiar en la decisión de la expatriación, y la permeabilidad de la cultura argentina frente a los otros aspectos propios de la asignación.

En este sentido, se realizó una investigación siguiendo un paradigma cualitativo, y para realizar un estudio explicativo, se utilizó como herramienta principal la entrevista hacia expatriados de distintas nacionalidades y continentes, así como también responsables de programas de expatriados.

Se encontró una relación entre el conocimiento previo del país y del idioma; que la inseguridad percibida no afecta la conformidad con la expatriación, ya que en todos los casos fue alta; y que la cantidad de acompañantes no tiene inferencia en la duración programada o extendida de la asignación. De este modo se definió también el perfil habitual del expatriado, que suele ser soltero, que ha realizado varias asignaciones, y busca en el programa una aventura. Además, se destacó la necesidad de las empresas de que exista una legislación unificada y convenios internacionales sobre seguridad social.

En conclusión, se logró abstraer las principales prácticas de las empresas en relación a la adaptación del expatriado y su familia, y su conexión con el éxito de la asignación internacional.

Palabras clave: expatriados, asignaciones, familia, cultura, Argentina, empresas multinacionales, recursos humanos.

Abstract

It is well known that an international assignment is a very strong change process that requires an adaptation as soon as possible, so that its success is assured. However, this does not only depend on the person, it is also influenced by the local culture, and the adaptation of the family group.

The influence of the family group on the expatriation decision and the permeability of the Argentine culture in relation to the other aspects of the assignment were studied in this research.

In this sense, a research was carried out following a qualitative paradigm, and to carry out an explanatory study, the main tool used was the interview with expatriates from different nationalities and continents, as well as expatriate program managers.

A relationship was found between prior knowledge of the country and the language; That perceived insecurity does not affect conformity with expatriation, since in all cases it was high; And that the number of companions has no inference in the programmed or extended duration of the assignment. In this way, it also defined the habitual profile of the expatriate, who is usually single, who has made several assignments, and looks for an adventure in the program. In addition, it was stressed the need for companies to have unified legislation and international conventions on social security.

In conclusion, it was possible to abstract the main practices of the companies in relation to the adaptation of the expatriate and his family, and their connection with the success of the international assignment.

Key words: expats, assignments, family, culture, Argentina, multinational companies, human resources.

Justificación

Problema

Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, el 21,6% de los expatriados a nivel global se arrepienten de haber iniciado el proceso de expatriación, y el 28,1% no cumplen con la duración prevista del plan. Además, el 40,9% considera que, de no haber aceptado la oferta, hubieran enfrentado consecuencias negativas en su desarrollo profesional dentro de la empresa. Con esto podemos inferir que sienten cierto nivel de presión por hacerlo, y en el transcurso del proyecto, surge algo que los disuade de la meta. Además, un 38% cree haber encontrado una gran diferencia cultural entre el país de origen y el de destino, sumando que el 51% que considera que no recibió la suficiente información sobre el país receptor.

En cuanto a quienes viajan junto con el expatriado, el estudio revela que al 22,2% de los cónyuges le resultó difícil la adaptación al cambio, y al 9,5% de los hijos también. El 9,4% reconoce haber tenido crisis familiares, como resultado de la falta de adaptación al país de destino y a la nueva situación (77% de los hombres y 20,8% de las mujeres expatriadas). En cuanto a las políticas empleadas por la empresa, el punto con el que se muestran menos conformes es “La empresa se ha preocupado por la adaptación social de mi familia”; el 23,3% tampoco está de acuerdo con la frase “La empresa se ha preocupado por mi adaptación personal”.

Estos porcentajes de valores significativos, nos llevan a centrar la atención sobre la importancia de la adaptación cultural no solo del expatriado, sino también de su grupo familiar. A diferencia del empleado expatriado, su familia tendrá poco contacto con nativos del país, fuera del contexto cuidado de la empresa.

El hecho de que, desde la misma empresa, no se trabaje en lograr una positiva adaptación de la familia del expatriado a la cultura destino, genera situaciones conflictivas en el grupo familiar, que acaban afectando el desempeño del empleado, y hasta en ocasiones, la finalización prematura del proyecto a cargo del expatriado.

Pregunta

¿La cultura argentina facilita la inserción cultural del expatriado y/o su grupo familiar?

¿Es la familia el principal factor a la hora de decidir sobre la expatriación y/o la repatriación?

Objetivos:

1. Describir la cultura argentina según el modelo de Hofstede
2. Caracterizar el perfil del expatriado que elige a la Argentina como destino
3. Determinar el nivel de influencia del grupo familiar sobre el expatriado
4. Evaluar la importancia de la adaptación cultural frente a los demás aspectos de la expatriación

Marco Teórico:

Capítulo 1: Los expatriados

1.1: ¿Qué significa un programa de expatriados?

Con el avance de la globalización y la tecnología, las empresas encuentran cada vez más difícil mantenerse al frente en la competencia mundial. Las barreras geográficas desaparecieron, y con ellas, las empresarias. Actualmente, una de las prácticas más comunes implementadas por las multinacionales, es la expatriación de sus empleados.

Según el Diccionario del Management de Recursos Humanos, se habla de expatriación como:

Expatriación es el proceso de enviar managers a otros países, para gerenciar empresas subsidiarias de una multinacional. Antes de la partida, el proceso debe incluir un extenso periodo de entrenamiento y preparación, para asegurarse que el empleado se familiariza con las diferencias culturales, para reducir el choque cultural. (2001, p. 120)

La expatriación permite el aprovechamiento del talento de los empleados, sin que la residencia actual sea un impedimento. Las empresas trasladan estratégicamente a aquellos empleados que cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios para el desarrollo de proyectos en otros países. Estos movimientos son, generalmente, de carácter temporal, y tienen fecha estimada de finalización.

Estos programas representan un alto costo para las compañías, generalmente entre dos y tres veces más costoso que un empleado local, por lo que deben ser planificados y definidos en detalle (Polanco Pantoja, 2013, p.78). Los costos abarcan aspectos como el salario altamente competitivo, los beneficios extra-

salariales como la vivienda, el seguro médico internacional del grupo familiar, el transporte de bienes personales, el colegio de los hijos, el vehículo privado y chofer en caso de ser necesario, los viajes anuales otorgados al grupo familiar hacia el país de origen, entre otros.

Desde la perspectiva del capital humano, cuantas más asignaciones complete el empleado, más oportunidades tendrá éste de desarrollar habilidades y competencias. Los proyectos de expatriación pueden tener dos fines distintos. Por un lado, pueden ser asignaciones para el desarrollo profesional de un empleado clave. Estos tipos de proyectos tendrán, seguramente, un plan de repatriación complementario, que planifica su regreso al país de origen, y el avance de su carrera profesional en la empresa. Se buscará retener esos conocimientos. Por otro lado, se puede tratar de un proyecto con fines técnicos o funcionales. Estos tienden a ser los que no tienen un regreso planificado y detallado, y al finalizar, los empleados tienen menos certeza sobre su futuro.

Las expatriaciones, tengan el propósito que tengan, desarrollarán al empleado. Este adquirirá competencias culturales, perfeccionará la toma de decisiones, la sensibilidad cultural, será capaz de trabajar en proyectos transculturales, y tendrá una visión global del negocio. Esto resulta de gran valor para las empresas en general, y en especial para las multinacionales.

Como se planteó en el inicio, el éxito de los programas de expatriación depende, en gran medida, del equilibrio que la empresa les pueda proporcionar al empleado y su familia. Es por esto que es necesario hacer un control y seguimiento de la inserción y adaptación cultural del grupo familiar, para evitar que el empleado enfrente resistencia en el hogar, y el proyecto sea lo más llevadero posible, para todos los involucrados.

1.2: El proceso de expatriación y repatriación

Según un estudio realizado en 2008 por Ernst & Young en conjunto con la Universidad de Navarra, en el proceso de expatriación se pueden identificar tres fases: fase de Inicio, fase de Desarrollo, y finalmente, la fase de Repatriación.

El proceso comienza con la fase de inicio, donde se determinan todos los aspectos clave del proyecto. Entre estos puntos se puede nombrar la selección del empleado, para la cual se debe tener en cuenta no sólo los conocimientos, competencias, y experiencia requeridos para la posición, sino, además, su capacidad de adaptación a la nueva cultura. La correcta selección del candidato determinará si el proyecto es concluido eficazmente o no.

Una vez seleccionado el empleado óptimo, se procede a presentar la propuesta. Esta debe ser profesional y económicamente atractiva, representar una oportunidad de crecimiento interno, y, además, ser interesante a nivel de experiencia internacional.

Otro aspecto importante, y muchas veces ignorado, es la comunicación. Cuando no se cuida la comunicación formal entre el expatriado y la casa matriz, se genera el efecto llamado *“out of sight, out of mind”* (Feldman & Thomas, 1992; Stroh et al., 1998, s/p), en el que el empleado se siente desplazado y aislado, y nace la incertidumbre por lo que le espera al finalizar el proyecto. Esto afecta al desempeño del expatriado y, por tanto, al desarrollo del proyecto.

Durante la fase de inicio, también se definen las prácticas de asesoramiento y ayuda al expatriado y su familia, previas a la mudanza. Incluye la planificación del viaje, el estudio de la cultura de destino, el análisis de la situación del grupo familiar y sus alternativas laborales y educativas, entre otras. Estas acciones, según encuestas realizadas por la IESE Business School, son las más valoradas por el empleado.

La fase de inicio también abarca los procesos de entrenamiento transcultural del expatriado. Según Dickmann, Sparrow y Brewster (2008), la naturaleza de estos entrenamientos dependerá de las características del expatriado en cuestión, la

cultura de destino, y el peso del proyecto respecto de los objetivos de la empresa. Estos entrenamientos o cursos tienen lugar tanto previo a la partida, como una vez instalado en el país destino. Dan una visión y conocimiento general sobre el lenguaje, la religión y la cultura con la que se enfrentará. Esto no solo preparará al empleado, sino que, además, generará una imagen positiva del expatriado frente a la sociedad en la que se verá inmerso, ya que demostrará su interés en ella.

Una vez finalizada la fase de inicio, sigue la fase de desarrollo. Esta comienza con el efectivo traslado del expatriado y su grupo familiar al país de destino. Al igual que la fase de inicio, también abarca el proceso de adaptación transcultural y total: la cultural, profesional, y familiar. Este punto es de gran importancia, ya que como se mencionó anteriormente, si la adaptación cultural del empleado y su grupo familiar no son positivas, puede repercutir en el correcto desarrollo del proyecto, y, además, generar crisis familiares.

Esta fase también incluye puntos como el cumplimiento de las expectativas profesionales y personales del expatriado, su desarrollo dentro de la empresa y el puesto, y el reconocimiento que percibe de sus superiores.

La última fase es la de repatriación. Esta abarca la finalización del proyecto, y el regreso del expatriado y su familia a origen. Es la readaptación a la cultura nativa, y a la situación profesional del expatriado luego del traslado.

Los empleados expatriados suelen ser empleados clave para la empresa. Por esto, la fase final del proceso, la repatriación, debe ser cuidada y asertiva. Sin embargo, es esta etapa la más descuidada, y la que tiene mayor impacto a largo plazo. Según un estudio realizado por Cendant Mobility en 2007, tan sólo un 49% de multinacionales con programas de expatriados, tiene programa de repatriación. "Los expatriados que regresan, a menudo se enfrentan a un 'choque cultural inverso'" (Negro, 1992 y Forster, 1994) (en Polanco Pantoja, 2013, p. 89), y esto aplica también a sus familias. Es el volver a adaptarse a la rutina que tenían antes

de emigrar. Según un estudio de IESE en 2011 (pág.52), al 43,1% de las empresas les resultó indiferente la adaptación familiar a la hora de la repatriación, ubicando con un 49% restante entre “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” a la preocupación de la empresa por este motivo.

El talón de Aquiles de la gestión de la expatriación, y su aspecto más controvertido, es la repatriación y sus consecuencias. Los profesionales encuestados están convencidos de que la expatriación les facilitará promocionarse; sin embargo, el gran problema llega cuando hay que considerar la posición dentro de la empresa y su trayectoria futura al retornar el profesional a su país de origen (Wolters Kluwer, España, 2011)

Es común que, luego de ser seleccionado para un plan de expatriación, el empleado genere expectativas respecto de su crecimiento interno y su plan de carrera. Las movilidades internacionales representan un gran sacrificio, tanto para el empleado como para su familia. Por esto, las expectativas al regreso son altas, y surge la idea de “merecer” un ascenso. Esto además se complementa con el hecho que, gracias a la experiencia adquirida en el exterior, el empleado cree tener mucho por ofrecer a la compañía. Esta idea puede no coincidir con el plan que tiene el área de recursos humanos para su vuelta, y a veces, directamente no fue planificada su situación al retornar. De hecho, según un estudio realizado por Geodesy en 2005, solo el 33% de los repatriados obtienen un ascenso, el 58% permanece en el mismo nivel a su regreso, y el 9% es degradado de nivel.

Como se dijo anteriormente, el expatriado es un empleado clave. La falta de planificación de su carrera, cuáles serán sus responsabilidades al regresar, no pueden ser libradas al azar, o diseñadas a último momento. Se le debe poder asegurar al empleado su futuro, darle respuestas y soluciones. Según un estudio realizado por Global Relocation Trends en 2004, el 44% de los expatriados abandona la empresa dentro de los dos primeros años de la repatriación a su país natal. El porcentaje es aún mayor para las empresas relativamente nuevas al mercado internacional. Sin embargo, esto no necesariamente tiene que ser el

caso. Desde el área de recursos humanos, existen una serie de medidas a tomar, para hacer del proceso de repatriación una experiencia positiva.

Para poder lograr una re-inserción laboral del expatriado a su regreso, según Alan Freeman (2005), director de LOF International Human Resources Solutions, recursos humanos debe trabajar desde un principio, antes de la partida. Se debe cuidar las expectativas del empleado sobre su retorno, y asegurarse que la propuesta sea clara y realista, para evitar lugar a dudas. Recursos humanos se debe encargar de que la comunicación sea abierta y fluida, y que el empleado este siempre al tanto del avance del proyecto. Para esto, el propósito estratégico del proyecto de expatriación debe ser claro. Recursos humanos es el encargado de que el empleado tenga en claro qué tareas se esperan de el en el proyecto, y qué le espera una vez finalizado el mismo. No todas las empresas están en condiciones de ofrecer un ascenso al repatriado. Esto debe ser explicitado al empleado, para evitar que genere expectativas que luego no se cumplan.

Suele suceder que el empleado expatriado se encuentra desde un comienzo en una posición jerárquica elevada, y al regreso del proyecto, la empresa no cuenta con un puesto adecuado para su nivel profesional, dejando pocas opciones. Por esto, en los últimos tiempos se ha optado por seleccionar empleados con una categoría menor, para que, a su regreso, las posibilidades de crecimiento y ubicación en la empresa sean más amplias.

Según los estudios de Geodesy, es recomendable hacer un plan de carrera del empleado luego de la repatriación e involucrarlo, para disminuir su incertidumbre. Esto es recomendable realizarlo con un mínimo de 6 meses de antelación a la partida, pero solo el 16% de las compañías cumplen estos plazos.

Otro aspecto positivo de hacer partícipe al empleado en su futuro profesional - según Shannon O'Donnell (2006) directora de proyectos de Chestnut Global Partners LLC- es que tendrá más claro cuáles son las competencias que se espera desarrolle durante la expatriación.

Es imperativo hacer todo cuanto esté al alcance de la empresa por retener a ese empleado. Perderlo significaría una pérdida de la inversión, y los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, además de las experiencias en el proyecto de expatriación. Por esto, no solo es importante poder detectar y seleccionar al candidato idóneo para la expatriación, sino que, además, poder retenerlo a su vuelta.

1.3: Perfil humano y profesional del expatriado

La correcta selección del candidato para el proyecto de expatriación, es un aspecto clave. Por esto, es necesario definir cuáles son las características y competencias que ese candidato debe reunir, para ser exitoso en el desarrollo del proyecto.

En un estudio realizado por Kelly Ross (2011) de la Universidad de Northwestern, se pudieron identificar una serie de competencias que caracterizaban a los expatriados exitosos, con una muestra de 200 individuos. Una de estas competencias es el ser aventurero. Las expatriaciones suelen llevar al empleado a puntos del globo muy distintos a su país de origen. Las diferencias culturales y sociales pueden resultar un choque inicial importante. Por esto, es necesario que la persona que sea destinada a este proyecto, tenga un sentido de aventura nato, tanto en lo profesional como en la vida cotidiana. Un gran porcentaje de la muestra estudiada, estuvo de acuerdo con que el tener un espíritu aventurero facilitó la adaptación general.

Además, es necesaria cierta sensibilidad cultural. Los expatriados, para poder lograr una adaptación, deben tener la capacidad de entender y respetar la cultura en la que se ven inmersos, trabajar por integrarse. Deben aceptar y respetar esas diferencias. A esto se le suma la curiosidad. Los programas de expatriación representan un desafío cultural y personal para aquellos empleados seleccionados. Por eso, es necesario que lo enfrenten con buena predisposición y curiosidad, tener una actitud positiva hacia lo nuevo por venir. El interés por esa

nueva cultura, la sociedad, el ambiente y trabajo, facilitará su adaptación, y hará más amena la inserción.

Adicionalmente, un expatriado debe ser flexible. Este es uno de los aspectos más importantes, en las competencias requeridas. El expatriado debe poder moldear sus costumbres, adaptar sus modelos mentales a su nueva realidad. La flexibilidad de experimentar una nueva sociedad, cultura, y modelos de trabajo, hará del proceso de expatriación una experiencia aún más enriquecedora. Junto con la flexibilidad, el expatriado debe enfrentarse al proyecto y a las nuevas vivencias con apertura mental. Debe poder pararse frente a ese nuevo panorama cultural, social y laboralmente distinto a lo conocido, y ser imparcial y libre de prejuicios. Ello permitirá un aprendizaje y crecimiento personal y laboral.

A estas cinco competencias enumeradas anteriormente, decidimos sumarle una sexta, identificada por Mark E. Mendenhall y Gary Oddou (1991). Esta última competencia es la Sociabilidad, que junto con el tener una mente abierta, son consideradas las dos características personales necesarias para el éxito del expatriado en culturas extranjeras.

La Sociabilidad es considerada la voluntad e interés del expatriado, por comunicarse y entablar una relación con los habitantes del nuevo país. Crear lazos de amistad con sus nuevos compañeros, reducirá el estrés generado por el cambio de rutina y ambiente, y, en consecuencia, hará el proceso más ameno y llevadero.

Capítulo 2: La Cultura Argentina

2.1: ¿Qué es la cultura?

Para poder adentrarnos al tema de la cultura argentina y todo lo que conllevan sus aspectos principales, es necesario definir a la cultura en sí. La cultura está definida como una colección de ideales, valores y creencias que tenemos cada una de las personas. Todos los actos de los seres humanos son una manifestación visible de nuestra cultura. Son aquellos rasgos que caracterizan tanto a una sociedad como a un grupo social de tal manera que, de no ser así, no compartiríamos ideas parecidas entre sí que son las cuales permiten que la sociedad interactúe.

Siguiendo a Hofstede (1999), se define a la cultura como la programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo o categoría de personas de los de otros.

2.2: Cultura presente en Argentina

Geert Hofstede (Citado en Cardozo, 2007) la programación colectiva de la mente tiene un componente propio de cada persona, de acuerdo con sus experiencias vividas que se reflejarán en los valores; y otro compartido con el resto del grupo, a entenderse por familiar, equipo de negocios o empresa, que se reflejarán en las prácticas. Según este autor, al integrarse un individuo a un equipo de trabajo, tenderá a mantener intactos sus valores, socializando hacia las prácticas del entorno. Además, manifiesta que aquello que aporten a una organización estará influido por su cultura nacional.

Por su parte, Altman (citado en Cardozo, 2007) identificó un modelo cultural europeo ligado a la naturaleza de las relaciones interpersonales. Según el autor, existen cuatro modelos culturales, dentro del cual nosotros profundizaremos el modelo familiar. Éste modelo es común en el sur de Europa (Italia, Francia, España, Portugal y Grecia), casualmente de donde provienen la mayor parte de

los inmigrantes que poblaron Argentina en los siglos XIX y XX; en él, el jefe es visto como la cabeza de la familia. De los cuatro puntos de vista, éste es el que vemos con mayor similitud al modelo argentino.

Las diferencias entre las culturas nacionales tienen repercusiones para los gerentes, debido a que prácticas que son eficaces en un país, pueden resultar problemáticas en otro si no se adaptan al contexto de la organización. Sin embargo, los equipos gerenciales culturalmente diversos pueden ser una fortaleza en el mundo globalizado en que vivimos, ya que aprecian mejor las diferencias culturales y adaptan sus sistemas y estilos gerenciales a esas diferencias, con el fin de sacarle el mayor provecho posible.

Las características propias de la cultura de una organización tienen gran importancia en el momento del diseño de las estrategias a llevarse a cabo en las distintas áreas, pero impactan más en las decisiones que tome el área de recursos humanos. Para que éstas sean exitosas, deben estar alineadas con los valores de la empresa y con la cultura correspondiente a la sociedad.

En función a la nacionalidad de los capitales humanos de las distintas organizaciones, existen ciertas características que se han observado en la gestión de las personas. Estas características se presentan en común en distintas organizaciones. Para empezar, quien vendría a ser un tipo de jefe ideal en nuestra cultura, además de ser benevolente, posee una figura paternal y amigable. Es por eso que el modelo típico del jefe argentino se asemeja bastante a un modelo paternalista. Otra característica de las organizaciones que poseen ADN argentino, es la prevalencia de las relaciones personales sobre la tarea, así como también se exige lealtad hacia el empleador. Se favorece un crecimiento vertical jerárquico a largo plazo. En las organizaciones argentinas, las reglas formales e informales controlan los derechos y las tareas, tanto de los empleados como de los empleadores. En las organizaciones con ADN argentino, la gente tiende a mostrar un mayor respeto por las posiciones de alto nivel jerárquico, y las decisiones son generalmente alcanzadas mediante el debate, lo cual hace que abarque las opiniones de todos. (Cardozo, 2012)

2.3: Cultura Argentina desde los parámetros de Hofstede

La cultura argentina se define por ciertas características muy marcadas, que tienen en su mayoría las personas residentes de este país. El primer aspecto importante a mencionar es el gran sentido de orgullo y respeto que tienen las personas sobre su tierra. A pesar de las innumerables manifestaciones de insatisfacción de parte de la población debido a desigualdades ideológicas, ya sea por un partido político o un club deportivo, el argentino es muy pasional y orgulloso, respetuoso de la patria, sus tradiciones y costumbres.

Otro principal rasgo de la cultura de los argentinos, es la facilidad de adaptación a nuevas circunstancias, a la incertidumbre. Al ser un país que experimenta regularmente crisis económicas y cambios bruscos en la sociedad, el argentino posee naturalmente la facilidad de amoldarse a nuevas situaciones. El sentido de fraternidad es otro punto importante en la cultura. Existe un alto nivel de compañerismo y sociabilidad, a lo que se le suma el plano principal de familia. La cultura argentina es de tipo policrónica. Las relaciones personales, ya sea familiares o de amistad, generalmente están por encima de las exigencias que tienen horarios preestablecidos.

Como fue mencionado, las personas exhiben un alto nivel de respeto por las tradiciones del país. Tienden a ahorrar siempre para el futuro, y poseen un enfoque en el logro de resultados a corto plazo y de cumplimiento raudo.

Actualmente convivimos con miles de culturas diferentes a la nuestra, y gracias a la globalización, cada vez más. Esto genera que la comunicación intercultural tenga cada vez más sentido, por ende, el desafío de los profesionales en el ámbito laboral actual, así como también en la economía, es el de ser capaces de entender cómo comunicarse efectivamente con aquellas culturas con las que se relaciona directa e indirectamente. Por esta diversidad de culturas, es importante entender que muchos de los rasgos de la propia cultura pueden resultar llamativos para otras personas que posean una distinta a la nuestra. La clave del éxito se

encuentra en el grado tanto de aceptación como de comprensión que cada uno le otorga a la cultura distinta a la propia.

Como presenta el antropólogo Geert Hofstede (1999) en uno de sus estudios, para poder comprender más a las diversas culturas en torno al trabajo, hay que tener en cuenta distintas dimensiones de la misma, entendiendo dimensión como un aspecto de la cultura que puede ser medido en relación con otras culturas.

Las dimensiones a las que hace referencia son la distancia jerárquica; la diferencia entre el individualismo y el colectivismo; la masculinidad versus la femineidad; el control de la incertidumbre; la orientación al largo plazo versus al corto plazo; la indulgencia versus la contención.

Cuando habla de la distancia jerárquica, Geert Hofstede (1999) la define como “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país, esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual” (p. 66-67).

Se entienden las instituciones como elementos fundamentales de la sociedad, como por ejemplo la familia, la comunidad, la escuela, las organizaciones. Son lugares donde las personas realizan su labor y se desarrollan a nivel profesional y personal. En cuanto a esta dimensión, según el estudio de Hofstede (1999), Argentina se encuentra en medio de la distancia de poder continuo, es decir, no hay poca distancia jerárquica pero tampoco hay gran distancia jerárquica. Esto se ve demostrado en el peso del estatus en la sociedad argentina. La importancia de la apariencia es un aspecto clave para describir la cultura en cuanto a esta dimensión, en donde se le da importancia a la vestimenta, ya sea si una persona viste de traje o posee joyas costosas, o tiene muchas propiedades o vacaciona en lugares lujosos entre otras características.

Estos elementos abren paso a la idea de estatus económico y social e infieren sobre una imagen de poder hacia el otro. Las personas con un cargo jerárquico alto, como por ejemplo ejecutivos o gerentes de una organización, tendrán más poder que otros empleados y esto se verá reflejado directamente en el estatus.

Mientras más desigualdad exista, más se observará la existencia de diferentes clases sociales, y claramente depende de cada país, pero en Argentina está presente esa diferencia de clases, existiendo clases baja, media y alta. Una de las cuestiones importantes que hace que estas se diferencien, es por el acceso que las personas tienen a oportunidades, así como también a ciertas ventajas como una educación adecuada.

En la cultura argentina como en muchas otras culturas, el nivel educativo que se tenga va a estar relacionado con el puesto que se ocupe en una organización. También el respeto se considera una virtud fundamental para esta cultura donde desde pequeños se enseña a los niños a obedecer y respetar a los padres, conducta que debe seguir hasta la vida adulta ya que el respeto es un valor impuesto por la sociedad, quizás en la actualidad la idea de respeto no se encuentre tan marcada como en tiempo pasado, pero aun así se la considera un valor importante tanto en el núcleo familiar como en la vida profesional de las personas. Las relaciones familiares son fuertes, las familias en la cultura argentina incluso pueden llegar a desarrollar una cultura propia. El argentino les da suma importancia a los lazos familiares.

Para la cultura argentina un buen jefe, o el modelo de “jefe ideal” se alcanza cuando este da la imagen de un “buen padre” o autócrata benévolo.

En cuanto a la comparación del individualismo versus el colectivismo, el aspecto de mayor importancia que encara esta dimensión está dado por el grado de interdependencia que mantienen los miembros de una sociedad. El individualismo al que Hofstede (1999) se refiere nace de sociedades en las que los lazos entre las personas no están muy bien definidos, y se espera que cada persona se cuide a sí mismo y a su familia directa. En contraposición, el colectivismo es aquel que está presente en las sociedades en las que las personas están integradas en grupos, y con fuertes lazos familiares que protegen a dichas personas a lo largo de su vida a cambio de lealtad.

Estas dos pautas que marcan esta dimensión cultural propuesta por Hofstede (1999), son diferentes entre sí y se puede decir que en la cultura argentina hay una fuerte presencia de ambas dimensiones. En principio, Argentina es un país que tiene un alto índice de migración y en el marco de estas inmigraciones de la posguerra que se establecieron en Argentina, el individualismo visto desde este parámetro cultural fue incorporándose en la sociedad. De todas maneras, la cultura argentina posee muchos rasgos colectivistas, como, por ejemplo, que a muchas personas de la sociedad les importa la opinión tanto de su familia como de otros grupos de personas, así como también las obligaciones que se tienen para con la familia y otros grupos de interés. Es importante mencionar que, a nivel organizacional, esta dimensión puede variar. El vínculo existente entre un empleado y su empleador puede ser estricto, separando la vida privada de la vida laboral. En estos casos se da una dimensión más individualista, pero también puede suceder que se den situaciones en donde suceda todo lo contrario, pero es en el menor de los casos. Un vínculo más cercano entre empleador y empleado, más semejante a lo colectivo, podría darse en una empresa de tipo familiar.

En la dimensión en que se compara la masculinidad versus la feminidad, se hace referencia al tipo de importancia que le da una cultura determinada a los valores, que por estereotipo son propios de los hombres, como por ejemplo el poder, la ambición, el materialismo, la asertividad; y, por otro lado, también se refiere a los valores que también por estereotipo son propios la mujer, como la importancia de las relaciones personales.

Una cultura ideal sería aquella que tenga menos diferencia entre los distintos géneros. En la cultura argentina, según esta dimensión de Hofstede (1999), se observa que hay mayor presencia de valores que son supuestamente propios de la masculinidad, que de aspectos femeninos. Entre estos podemos enumerar la presencia de la orientación al logro, las necesidades de tener el ego alto, así como de sobresalir y destacarse entre otras personas de otras culturas o nacionalidades.

La dimensión del control de la incertidumbre está referida a la tolerancia que tiene una sociedad a la ambigüedad y a la incertidumbre. Esta indica cuál es la medida que hace que los miembros de una cultura se sientan cómodos o incómodos, en situaciones que no son para nada estructuradas, sea frente a algo nuevo, desconocido, distinto de lo habitual, sorprendente.

Las culturas que tienen el control de la incertidumbre tratan de minimizar la posibilidad de situaciones inesperadas. Son personas más emocionales, y planifican a largo plazo para no enfrentar ninguna sorpresa que rompa con su equilibrio y estructura, mientras que, por otro lado, las culturas que aceptan la incertidumbre toleran más las opiniones distintas a las suyas y tratan de tener pocas reglas, dejan las cosas fluir y contemplan todos los panoramas posibles, su entorno no espera que expresen sus emociones. Si bien en Argentina se muestra una necesidad de reglas legales que tienen el fin de estructurar la vida de las personas; la necesidad de las personas de obedecer las reglas no es muy fuerte y la cultura argentina no posee control de la incertidumbre debido a que se trata de un país con una economía muy cambiante lo que permite que en general predomine la incertidumbre en muchos momentos. El argentino se encuentra más preparado para sobrevivir alguna situación de incertidumbre que alguna persona que posea otra cultura.

La dimensión de "Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo" de Hofstede (1999) busca describir cómo es el horizonte temporal existente en una sociedad. Las culturas con orientación a corto plazo disfrutan más de las tradiciones, dedican más tiempo al desarrollo de relaciones personales, y no viven apurados, miran al presente, y creen que lo que no puede terminarse en un momento, puede terminarse después. Mientras que las culturas orientadas al largo plazo son completamente lo opuesto. Su meta está orientada en el futuro y les dan más importancia a las recompensas, al descanso luego de lograr los objetivos y los cometidos. La cultura argentina en su mayoría tiene un enfoque en los resultados a corto plazo, que sean rápidos ya que una gran característica de la

personalidad del argentino que tienen todos en común es la impaciencia. Si bien una gran parte de la sociedad vela por el futuro y la orientación al largo plazo; esta es la menor proporción de la sociedad. En general el argentino respeta mucho las costumbres, y le dedican mucho tiempo a las relaciones personales y familiares. Por ende, esta cultura está más arraigada a la orientación al corto plazo.

La dimensión "Indulgencia vs. Contención" de Hofstede, mide cual es la capacidad que posee una cultura para poder satisfacer los deseos personales de sus miembros y como satisfacer las necesidades inmediatas. El grado en el cual los miembros de una sociedad controlan sus deseos e impulsos según como fueron criados en su círculo íntimo puede derivar en indulgencia, que es un control débil o en contención que es un control fuerte. Esta dimensión vista desde los parámetros de la cultura argentina pertenece a la indulgencia ya que los argentinos muestran siempre gran voluntad para realizar sus impulsos y poder conceder sus deseos respecto al disfrute de la vida y del ocio. En la cultura argentina se le da mucha importancia al ocio y al trabajo para después poder obtener capital para disfrutar de ese dinero ganado en actividades que satisfagan los deseos de las personas.

Capítulo 3: La inserción cultural

3.1: Adaptación cultural en Argentina

Para comprender el actuar del argentino promedio con los inmigrantes, debemos primero analizar la cultura multiétnica del país hoy.

Según la web del Consulado General de la República Argentina (2016),

La ausencia de tradición indígena determinante, por un lado, y por el otro la presencia de tan diversas corrientes de nacionalidades, generaron una compleja evolución cultural. Literatura, artes plásticas, música, arte teatral y cinematográfica, toda la expresión argentina se orientó en principio sobre bases europeas. (...) Esta combinación de influencia y formas europeas más los materiales sensibles e intelectuales argentinos generó polémicas, y creó un estilo inconfundible. Este hecho no es solo el resultado de una actitud de deslumbramiento ante Europa: una gran parte de la población argentina es de origen europeo.

Pablo Semán y Silvina Merenson (en Grimson, 2007) relatan cómo nos dividimos socialmente los argentinos. Ellos concluyen que lo hacemos principalmente por aspectos socioeconómicos y geográficos, la ideología política y el nivel de educación recibido. La división en Argentina "suele ser sinónimo de separación, conflicto o antagonismo entre las partes" (Grimson, 2012, p. 3). "Ya sea por su raíz histórica o por su aplicación universal, este tipo de divisiones no entraña antagonismos radicales sino diferencias que, aún con sus consecuencias negativas, mantienen la idea de una sociedad heterogénea y móvil". (Grimson, 2007, página 191).

Otra forma de describir a la Argentina es como un "crisol de razas". Esto significa la convivencia armoniosa de diferentes culturas, razas y religiones en una misma sociedad con multiplicidad de orígenes étnicos. En Argentina, existe la idea de que aun estando muy presente la discriminación (sobre todo con inmigrantes de países limítrofes), no existen problemas étnicos, ni resultan significativas las divisiones religiosas. Según un funcionario mendocino citado en el libro, los argentinos "hemos sabido convivir dando cabida a la inmigración" (Grimson, 2007, página 197)

Las bases de Alberdi nos dieron la conformación jurídica del país. Sarmiento nos dio el impulso a la educación. Roca que, con sus cosas, nos integró como país. Sáenz Peña que nos dio el ímpetu democrático (...) hasta que se produjo la hecatombe institucional en el año 30 y nunca más fuimos un país normal y serio. (...) La Argentina hasta el año 30 era un país de inmigración, con posibilidades extremas. Iba a ser uno de los principales países del mundo (Grimson, 2007, página 255).

Según su análisis, el hecho de que, en el auge económico argentino de los años 20, cuyos actores principales fueron los inmigrantes y los trabajadores, haya existido cierta "europeidad", nos hace permeables a la inmigración proveniente de dicho continente. Nuestra historia, nuestro caduco proyecto de ser una potencia mundial, nos lleva a creer que deberíamos ser mejor de lo que somos actualmente, y a identificarnos más con países del primer mundo que de nuestro propio continente. Solemos sentirnos más europeos que latinoamericanos.

Hay quienes encuentran en el origen del país la explicación de su fracaso; destacan que "el país nace de la voracidad de los conquistadores que, desde el comienzo, instalan la corrupción y el caos en el que hoy seguimos viviendo" (Grimson, 2007, página 258).

La corrupción es el "mal argentino" por naturaleza, "significante que funda las razones para imaginar, más allá de los deseos y esfuerzos, un futuro sesgado" (Grimson, 2007, página 265). Este concepto, desde los primeros pasos de la conformación de la nación, está presente aun, y es moneda corriente tanto en el sector privado como en el público. Esto podría llevar a un dilema moral entre extranjeros que no acostumbren a ver estas situaciones en sus países. Si bien la corrupción es visible, y en varios países de Latinoamérica, en algunos casos, aceptable según sus fines, no es así en Europa o Norteamérica, donde se penan duramente estas acciones. Los argentinos, o más ampliamente los latinos, estamos acostumbrados a la corrupción en todos los sectores de poder.

Otro aspecto medular para Grimson (2007) es el común extremismo. En Argentina lo que hoy es seguro mañana puede no serlo, y estos excesivos contrastes permanentes se vuelven cotidianos, nos llevan a tomar decisiones a corto plazo, porque podemos predecir la imprevisibilidad a la que estamos acostumbrados.

Yendo a aspectos internacionales, la globalización y la permeabilidad argentina, han permitido la instalación de una gran cantidad de filiales de empresas multinacionales. Según Marta Novick (2011) estas tienen mayor tamaño y productividad promedio respecto a las empresas privadas de origen nacional. También destaca que

La intensificación de los flujos de inversión extranjera directa es una de las características constitutivas de la actual fase de la globalización. Las casas matrices de las empresas multinacionales tienden a organizar la producción y el comercio a escala global mediante la operación eficiente de sus redes de empresas relacionadas. (...) En este marco, la inversión extranjera directa hacia los llamados países en desarrollo o países emergentes creció vigorosamente desde los primeros años de la década del 90, en una trayectoria que, si bien atravesó diferentes coyunturas, se ha mantenido hasta la actualidad." (Novick, 2011, página 47)

Otro aspecto a destacar es que, en Argentina, en el año 2007, según un estudio realizado por Marta Novick, las multinacionales estadounidenses ocupan el 42% del total de las multinacionales en Argentina, y el conjunto de alemanas, italianas, francesas y españolas ocupan el 40%. Estas generan el 38% y el 33% del empleo total en multinacionales respectivamente.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, realizó un Informe sobre el Impacto Social de la Globalización en Argentina, junto con la OIT, en el año 2007. En este informe, se explica que el impacto de la globalización sobre los países está influido por las políticas públicas nacionales. Estas afectan directamente al empleo extranjero en cada país. Allí se destaca que:

La relación entre los procesos innovadores y la generación de empleo en Argentina es analizada en contextos institucionales caracterizados por diferentes estrategias de inserción internacional, y se ha verificado que (...) la diferencia entre (...) las formas de gestionar la globalización, influyen sobre la naturaleza de los procesos innovativos y su consecuente impacto en el empleo. (OIT, 2009, página 29)

Según la web del Ministerio de Trabajo, un convenio existente con los países miembros del Mercosur permite computar las cotizaciones efectuadas a la seguridad social, con cualquiera de los países integrantes. Además, están próximos a aprobarse convenios con Bélgica y Luxemburgo. También, según información de ANSES, se cuenta con acuerdos con España, Italia, Portugal y Grecia. Estos permiten la reciprocidad jubilatoria.

3.2: ¿Qué se debe tener en cuenta, además del expatriado?

Según Morley (2004) los factores más importantes fuera de lo laboral, a tener en cuenta para la adaptación cultural del expatriado, son la adaptación del cónyuge y el grupo familiar.

En la encuesta realizada por Ernst & Young e IESE en 2011 (pág. 63), se encontró que sólo el 35,6% de las empresas financiaban el colegio de los hijos del expatriado, y un 25,9% la pertenencia a un club social. Según este estudio, "la consideración de las circunstancias familiares es uno de los aspectos menos valorados por las empresas en los procesos de expatriación" (IESE, 2011. Pág. 20). En cuanto a la ayuda recibida por los expatriados, comentan que los expats están satisfechos con la ayuda de la empresa en asuntos económicos, pero que podría mejorar en materia de viajes. También, se destaca que la empresa se preocupa más por la adaptación del grupo familiar que por la de la pareja, lo que se debe a que se le da una mayor importancia a la adaptación de los hijos. "Es lógico y común que la empresa se preocupe del colegio de los niños, pero no se preocupe ni de encontrar trabajo al cónyuge ni de la adaptación profesional de este" (IESE, 2011)

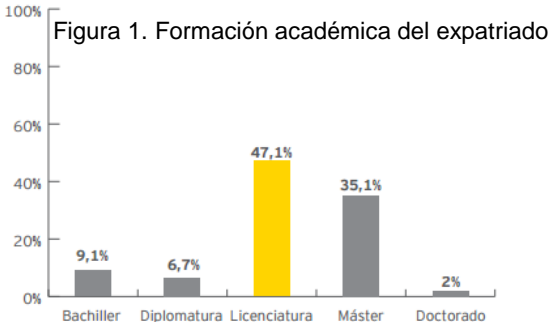
La gran asignatura pendiente de la empresa está aquí: en la preocupación, antes de la partida, de la adaptación profesional del cónyuge (...) Hay un 54,5% de expatriados que afirman que no se puede decir que sus familias estén contentas con la decisión de aceptar la expatriación y tan sólo un 17,8% que afirman que su empresa se ha preocupado por la adaptación social de su familia. (IESE, 2011, pág 28 y 36).

Sobre la conformidad con el país de destino, el aspecto peor calificado es "las posibilidades de mi cónyuge/hijos son al menos tan buenas como antes" (IESE, 2011, pág. 30).

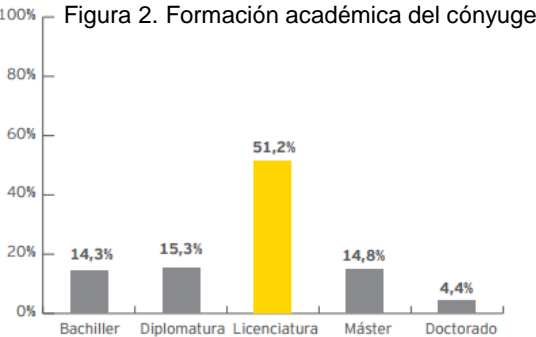
Según Stroh y Caligiuri (1998) es importante que las empresas dediquen atención al desarrollo de expectativas realistas del expatriado y su familia. El 56% de los expatriados está casado, y el 31,8% tiene hijos; además los porcentajes más altos en número de acompañantes están en 1 (24%) y 2 o 3 (23%), por lo que lo más común es que el expatriado migre con su pareja y/o dos hijos (IESE, 2008, pág. 6).

La adaptación del cónyuge y el hecho de que no reciba ayuda en la búsqueda laboral, no tiene que ver con una falta de preparación. Como vemos en el siguiente fragmento, las parejas de los expatriados en su mayoría están calificados para ocupar posiciones en el extranjero, sin embargo, no reciben la colaboración de la empresa en este sentido.

Es llamativo que un número tan elevado de cónyuges tenga una formación tan completa. Esta circunstancia permite suponer que antes de la experiencia internacional, el cónyuge tenía un trabajo estable en una firma. En cualquier caso, tendrá más facilidades de encontrar trabajo allá donde vaya. Esta facilidad resulta clave para satisfacer las demandas del plano personal y familiar del expatriado. Sin entrar a la cuestión de si el cónyuge del expatriado es hombre o mujer, podemos decir que este dato está en consonancia con la tendencia generalizada de los últimos 20 años de que tanto el hombre como la mujer estén perfectamente preparados y en igualdad de condiciones para incorporarse al mercado laboral (IESE, 2011, pág. 15).



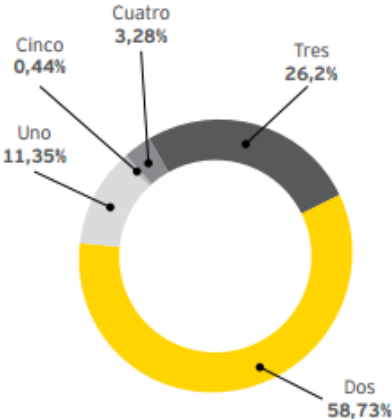
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

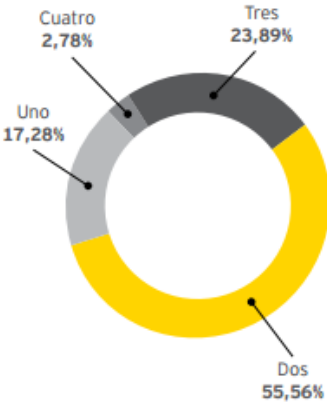
Otro aspecto importante en la adaptación cultural es el idioma, tanto para la familia como para el expatriado. Como se puede observar en los gráficos siguientes, la cantidad de idiomas que habla el cónyuge está relacionado con los que habla el expatriado. Esto podría sin dudas facilitar la adaptación, ya sea porque conoce el idioma local, o porque tiene la lengua inglesa como herramienta para encontrarse con la lengua nativa.

Figura 3. Número de idiomas que domina el expatriado



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Figura 4. Número de idiomas que domina el cónyuge del expatriado



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Sin embargo, pese a la importancia ya mencionada de estos aspectos, durante el proceso de selección de los expatriados, las cuestiones menos consideradas son las circunstancias familiares; y el menos importante para el expatriado a la hora de aceptar el desafío, es la “atractiva experiencia familiar”. Es decir que ni la empresa, ni el expatriado tienen en cuenta las dificultades que representará este proceso para la familia. (IESE, 2011, pág. 21)

3.3: ¿Qué lleva a un expatriado a elegir la Argentina?

En este apartado, intentaremos observar las razones que llevan a un ejecutivo a emigrar hacia Argentina por un período de tiempo específico y causas laborales.

Según Roberto Benencia (2012), “el rol del país receptor de población sigue distinguiendo a la Argentina de los restantes países de la región, en función de la capacidad que tiene para atraer poblaciones” (p. 20).

Por su parte, Alejandro Portes describe que, según la teoría, la migración de perfiles profesionales se origina en los países pobres, donde los paquetes remunerativos son menores a los que podrían alcanzar en países desarrollados. Empero, esto se ve contrapuesto por el hecho de que son las naciones con ingresos medios (no las más pobres), las que constituyen la fuente primordial de la migración de ejecutivos. Dentro de estos países hay grandes variedades en las motivaciones y en la probabilidad de la migración. Independientemente de las condiciones del país de origen, la mayoría de los altos ejecutivos no se va de su país natal. Sin embargo, aclara que no es la comparación salarial el capricho que lleva a un profesional a migrar, sino la dificultad para acceder a las remuneraciones que hacen posible un estilo de vida mejor en sus países de origen, el determinante clave en la fuga de cerebros de dichas naciones. El punto de mayor relevancia es la oportunidad de desarrollo profesional propio, más allá del salario.

“En un sistema cada vez más globalizado, las innovaciones constantes en las tecnologías para el transporte y la comunicación han facilitado en mucho los contactos por encima de las fronteras internacionales, sobre todo en los profesionales, cuya situación económica” y su nivel de acceso a la información son significantes, según Portes (2009, p. 340). Hoy en día, un expatriado que vive en Argentina puede comunicarse con su familia en el exterior a través de herramientas como Skype, enviarles dinero, fotos, presentes, etc., debido a la inmensidad de redes de comunicación que existen hoy en el país, a diferencia de

otros de América Latina que tienen restringidas estas cuestiones. Además, el nivel superior de educación que poseen repercute positivamente, permitiéndoles participar en actividades económicas, políticas y socioculturales. También, el hecho de que en Argentina exista un amplio acceso a la educación (ya sea una formación escolar bilingüe en diversos idiomas según la cultura y el país de origen de los padres; o a nivel superior, con variedad de oferta académica en carreras de grado y posgrado para los hijos de los expatriados).

En cuanto a la discriminación, una redacción de Grimson (2007), cita a un brasileño asombrado de la situación en Argentina, que da cuenta de lo penetrable que es nuestro país culturalmente. En todos los colegios hay asignaturas en otro idioma (inglés es el más común, pero también se dicta francés, alemán, portugués e italiano); en los cines la mayoría de películas son extranjeras, lo mismo ocurre con las canciones en la radio y cada vez toman más lugar las telenovelas y series de otros países. No es llamativo ver un argentino utilizando indumentaria con la bandera de otro país (aun cuando no haya sido adquirida en el exterior).

En este punto, nos remitiremos al Capítulo “Los Estados Unidos y la emigración de elites: historias de vida y relocalización espacial en Buenos Aires, Argentina” escrito por Pizarro (2011). En éste, se toman relatos de estadounidenses expatriados en Buenos Aires, que podemos tomar como una generalización de los expatriados anglo-parlantes en Buenos Aires.

Sugiero que un expatriado solo cambia los principios básicos de la cultura de Estados Unidos para adaptarse a la vida cotidiana fuera de las fronteras territoriales del estado-nación, pero no transforma su cultura como condición de incorporación a la sociedad mayor. Obviamente, el cambio mayor es vivir en una cultura donde el español es el idioma oficial de la comunicación y que genera una preocupación por la educación bilingüe de

los niños. Pero también los expats encuentran que pueden disfrutar de privilegios a los que no pueden acceder en los Estados Unidos como el poder adquisitivo necesario para contratar personal de limpieza. ¿Debemos entender la relocalización de esta élite como un proceso de transformación sin integración? (...) La penetración de la cultura anglo-parlante en la cultura bonaerense es una forma de adaptación neo-colonial. (Pizarro, 2011, páginas 217 a 219).

Según el análisis hecho por Pizarro en expatriados estadounidenses en Buenos Aires, podemos afirmar que:

- Argentina es un país con facilidades de acceso a la educación, en especial a nivel universitario.
- Argentina es un país amigable para criar un niño. En este punto alegan diferencias con sus países de origen respecto de los atentados, se sienten más seguros en ese sentido en Buenos Aires.
- La condición de expatriados les permitió acceder a mayores comodidades. “En Buenos Aires puede tener un departamento amplio, enviar a sus hijos a escuelas privadas y pagar una empleada doméstica” (Pizarro, 2011, página 215)

Finalmente, según un estudio global realizado por la consultora Mercer en el año 2016 sobre 230 ciudades, Buenos Aires es la segunda con mayor calidad de vida de la región, debajo de Montevideo y sobre Santiago de Chile. Se ubica en el lugar 93 a nivel mundial. Esto puede significar una atracción de hispanoparlantes que deseen vivir en un país latinoamericano extranjero, con un alto nivel de calidad de vida, y en una de las capitales laborales de la región.

Alcances

Metodología de investigación:

Cuando desarrollamos una investigación podemos pararnos desde un paradigma cuantitativo, cualitativo o mixto. Mientras que los investigadores cualitativos subrayan la validez, los cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación, Rist (Citado en Taylor, 1987, p. 22). El paradigma cuantitativo permite obtener datos precisos cuantitativamente según el tamaño de la muestra seleccionada y altamente estandarizados. En el caso del paradigma mixto, se permite una triangulación de datos que otorga mayor fiabilidad a la investigación, ya que utiliza tanto métodos cualitativos como cuantitativos.

Según Taylor (1987) “la frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Una de las características más importantes de este paradigma es que se intenta comprender a las personas entrevistadas dentro de su realidad o “marco de referencia”. Además, el investigador no tiene en cuenta sus propias perspectivas, no da nada por sobrentendido. Bruyn (Citado en Taylor 1987, p. 21). Según Blumer (Citado en Taylor, 1987, p. 21), “los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico”.

Dentro de este tipo de paradigma, existen distintos tipos de instrumentos; la entrevista y la observación son los principales. La observación permite la recopilación de datos en base a deducciones que se pueden hacer en base a las acciones de las personas observadas. En el caso de la entrevista, se formulan preguntas idénticas a todos los entrevistados, de modo de asegurar la comparabilidad de los datos. Si bien las preguntas formuladas de base son iguales, la respuesta del entrevistado permite indagar en profundidad acerca de algún aspecto que despierte el interés del investigador.

Según Ander Egg (2003, p. 108) la entrevista permite observar “la validez de ciertas respuestas”, además de ofrecer mayor flexibilidad en cuanto a las respuestas y las preguntas a formular

De los tres tipos de investigación que clasifican Babbie (1979), y Deutsch y Cook (1965), estudio exploratorios, descriptivos o explicativos, definiremos el exploratorio, que es el que realizaremos. Best (1988) comenta que “(...) está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan”.

Este trabajo de investigación se realizó bajo un paradigma cualitativo, utilizando instrumentos como entrevistas para el estudio de casos. Las mismas se realizaron de forma presencial, vía Skype y telefónica con expatriados de Francia, India, Uruguay, Bélgica, Italia, México y Estados Unidos que estuvieron viviendo en Argentina por al menos 2 años. Algunas de estas debieron realizarse en idioma inglés, y fueron traducidas de modo de incorporarlas al anexo del trabajo. Además, se realizaron dos entrevistas, una presencial y una telefónica, con líderes de programas de expatriados en Argentina, que trabajan para multinacionales del sector construcción y automotriz de distintos orígenes. Para evitar todo sesgo se utilizó un mismo cuestionario para todos los expatriados, donde se analiza su experiencia en el país, tanto a nivel cultural como laboral suyo y de su familia. En el caso de las expertas del área de Recursos Humanos, elaboramos otro cuestionario donde abordamos las facilidades que les dan las empresas a los expatriados para adaptarse, y los problemas que suelen tener éstos y sus familias. En este caso, para evitar el sesgo, se realizaron las mismas “re-preguntas” a ambas personas, y se buscó que nos dieran su opinión sobre los mismos puntos, evitando en todo caso la inducción a respuestas.

Las tres variables que tuvimos en cuenta para la realización de la investigación fueron los expatriados, sus familias y la cultura argentina.

Cuadro de indicadores:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Referencia
Cultura Argentina	Barreras para la adaptación cultural del expatriado	Facilidad con el idioma	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 4 y 5
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 2, y 3
		Nivel de inseguridad percibida	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 3 y 6
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 3
		Nivel de discriminación percibida	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 3 y 4
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 3 y 5
		Conocimiento previo del país	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 2, 4, 6
Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 4			
Motivación del expatriado	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 4		
Expatriados	Éxito del proceso de expatriación	Cantidad de expatriaciones hechas	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 1 y 4
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 1 y 3
		Duración de la expatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 7
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 6
		Conformidad con la expatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 7
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 8
	Colaboración de la empresa a la inserción del expatriado	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 5	
		Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2	
	Proceso de repatriación	Comunicación activa entre empresa y expatriado durante la repatriación	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 2, 5 y 7
		Claridad de las expectativas al repatriarse	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 6
Familia del Expatriado	Medidas para la adaptación del grupo familiar	Colaboración en la búsqueda de empleo del cónyuge	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
		Ayuda a la inserción escolar y cultural de los hijos	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
		Viajes de pre-asignación pertinentes	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 5 y 6
	Entrevista con responsables		Cuestionario B, Preguntas 1 y 2	
	Clima interno	Respuesta de la familia sobre la expatriación	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 2, 3, 4, 5 y 6
		Cantidad de acompañantes	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 2, 4 y 5
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 1

Cuestionario A (para entrevista con expatriados):

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?
2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto? (idioma, discriminación, cultura nativa, conocimiento previo)
3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?
4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?
5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?
6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?
7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Cuestionario B (para entrevista con responsables de programas de expatriados):

1. ¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de seleccionar un empleado a expatriar?
2. ¿Qué medidas toman en cuanto a la adaptación cultural del empleado y su familia?
3. ¿Qué dificultades encuentra el expatriado que viene a Argentina? (y su familia)
4. ¿Cuesta convencer al expatriado de venir a Argentina? (¿por qué?)
5. ¿De qué se quejan los expatriados?
6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de la repatriación? (¿y respecto a la familia?)
7. ¿Cómo cree que podría mejorar la eficiencia de los programas de expatriados?
8. ¿Cuándo consideraría que una expatriación fue exitosa?

Trabajo de Campo

Informes de las entrevistas a expatriados:

Christian Kapp

Christian Kapp es el actual director del área de seguridad del transporte de la compañía multinacional Total Gas en Francia y encargado de un nuevo departamento que está por inaugurar la empresa, el cual se encarga del análisis de todos los accidentes graves. Analizan todas las probabilidades que llevan a un accidente para evitar que ocurra en otras partes del mundo.

En el año 1988 comenzó a trabajar en la compañía y hasta 1996 Christian viajó reiteradas veces por trabajo mayormente a Alemania primero y luego a China. En ambos destinos estuvo no como expatriado, sino que eran exclusivamente viajes de trabajo ya que la modalidad de tales viajes era de estar dos semanas en tales países y dos en el país de origen, es decir, Francia. Por lo tanto, durante esos periodos no fue un expatriado. Pero esto fue de tal manera hasta el año 1996, cuando en enero de tal año su jefe directo lo envió a trabajar a Buenos aires, Argentina hasta octubre del año 2000. Esta etapa profesional de su vida duró 4 años en los que este licenciado fue un expatriado.

A diferencia de lo establecido en el estudio realizado por IESE en el año 2008 que analizamos, donde menciona que el perfil medio del expatriado es casado (56%) y con hijos (31,8%); encontramos que en este caso particular el expatriado llegó al país solo. Otro aspecto refutado del mismo estudio es la duración media de la expatriación equivalente a de 2 a 3 años, encontrando en la realidad de este perfil expatriado una duración mayor.

Para Christian era la primera vez que visitaba un país cuyo idioma y cultura desconocía, es posible relacionar esta cuestión de incertidumbre que tenía el expatriado, quién hizo mención de sentirse con muchas dudas acerca de cómo iba a funcionar el proyecto y la forma de comportarse, con una de las dimensiones de cultura de Hofstede denominada Control de la incertidumbre. Si bien en un

principio genera incertidumbre no saber qué pasará, el perfil del expatriado habitual trata de hacer frente a la incertidumbre para entender y adaptarse a la cultura en la que está por sumergirse. Durante la entrevista menciona que en un principio era difícil hacerse comprender por tanto sus compañeros de trabajo como por la gente en general, lo cual fue cambiando a lo largo de los meses transitados en dónde este expatriado fue aprendiendo a hablar y escribir en español, Tanto que al día de hoy habla un perfecto español.

Una de las cosas que más asombraron a este hombre de nacionalidad francesa durante su estadía como expatriado fue la apertura mental que tiene la gente de Argentina. Esto lo podemos relacionar el apartado 1.3 dónde los autores Mark E. Mendenhall y Gary Oddou (1991) afirman que entre otras características personales necesarias para el éxito del expatriado en culturas extranjeras es clave tener una mente abierta. Christian se mostró muy observador e interesado acerca de la cultura, la sociedad, el ambiente y el trabajo pudiendo destacar los puntos claves como si fuera un argentino más, lo cual facilitó su adaptación. Una observación interesante que realizó el expatriado fue que según las distintas personas que llegó a conocer de diversos lugares del país arribó a la conclusión siguiente “Como hay muchos emigrantes, la cultura argentina en si no sé realmente si al final existe”; esto se relaciona con el apartado 3.1 referente al “crisol de razas”

En cuanto a la inseguridad, comentó que durante su estadía en Buenos Aires fue víctima de un robo, pero esta situación no generó ningún cambio en cuanto a su conformidad con la expatriación. Si bien este suceso ocurrió hace 15 años, cuando visitó Argentina en el año 2014 percibió al país como más inseguro que durante su estadía, lo cual le generó cierta sensación de miedo.

La empresa Total Gas le ofrecía mucho soporte tanto a nivel emocional como logístico, además de colaborar brindándole todos los servicios necesarios para tener un buen pasar en el país. Por ejemplo, buscándole un departamento dónde vivir y brindándole un auto.

De todas las culturas de los países en los que estuvo como expatriado, Christian Kapp afirma que Argentina fue en donde más a gusto y cómodo se sintió tanto por el recibimiento, lo abierta y amigable que fue la gente con él y la diversidad cultural y de ocio que hay para hacer en Argentina.

Vijay Kumar Gupta

Vijay Kumar Gupta es Ingeniero Electrónico proveniente de Nueva Delhi, India. Llegó a Argentina en el año 2014, por una oportunidad laboral en la empresa “Laboratorio Consultar” de Rosario, como Analista de Marketing Internacional. Buscaba poder ampliar su experiencia internacional, y por su afinidad y particular interés en el español y la cultura latina, cuando surgió la posibilidad de trasladarse a Argentina, aceptó.

Al momento de tomar la decisión, Vijay contaba con poco conocimiento previo de Argentina, de su cultura y sociedad. Sus ideas nacieron de escasos intercambios con latinos, entre ellos algunos porteños. El idioma fue uno de los aspectos más importantes a la hora de aceptar la propuesta, ya que siempre se mostró interesado en el español. Si bien a su llegada no tenía conocimiento del idioma, y se comunicaba en inglés, está actualmente aprendiendo el idioma, y cuenta con una base intermedia que le permite comunicarse. Como se ve en el apartado 3.2, en el cuadro 1, Vijay pertenece al 58.73% de los expatriados que dominan un total de dos idiomas. Además, gracias al proyecto de expatriación, está en proceso de adquirir un tercer idioma, que lo llevaría a formar parte de la segunda mayoría del estudio anteriormente mencionado, donde un 26.2% de los expatriados dominan tres idiomas. En este mismo apartado, se habla de los beneficios de desarrollo que ofrece una expatriación al empleado. El idioma es uno de estos beneficios y oportunidades de aprendizaje para el expatriado, que además de la experiencia internacional, aportan valor a su carrera profesional.

Desde el punto de vista social y cultural, la experiencia de Vijay condice con lo analizado en el apartado 2.3, donde se analizaron las características de la cultura argentina. En el caso de Vijay, la sociabilidad, el sentido de fraternidad y compañerismo, fueron lo que lo llevaron a radicarse de manera permanente en el país, contrario a su idea inicial de probar por un año. Desde su experiencia, el aspecto más importante a la hora de convertirse en expatriado en un país tan distinto al de origen, fue el llegar bien predispuesto y con la mente abierta al cambio. En el apartado 1.3, se habló de la importancia del pararse frente a un

nuevo panorama cultural, social y laboralmente distinto a lo conocido, y ser imparcial y libre de prejuicios. Ello permitirá un aprendizaje y crecimiento personal y laboral. Para integrarse, y poder conocer a fondo la nueva cultura en que se vio inmerso, Vijay optó por desarrollar sus relaciones interpersonales. Comentó durante la entrevista que desde un inicio conoció gente con la que entabló amistad, a raíz de participar de eventos sociales y trabajar por integrarse, entendiendo las distancias culturales entre Argentina e India.

Desde un punto de vista negativo, Vijay nombró el aspecto de la inseguridad. Si bien no experimentó ningún incidente en primera persona, es consciente del alto nivel de inseguridad en Argentina, y por ello, adquirió costumbres preventivas.

En cuanto a su nivel de satisfacción con la experiencia de expatriado en Argentina, asegura que está feliz con su decisión. Si bien llegó solo, y su familia aun no lo ha visitado por el largo viaje, en ningún momento se arrepiente del cambio, y planea continuar viviendo aquí en Argentina, y asentarse definitivamente es su proyecto de vida.

Inés Martínez

Inés Martínez es contadora de nacionalidad uruguaya. Trabajó en el Banco Itaú desde el 2010 y en el año 2013 fue seleccionada para hacer un Job swap en Argentina. Un Job swap es un intercambio laboral, en este caso el Banco Itaú envió a Inés a Argentina a ocupar el puesto de un argentino y a ese argentino a ocupar el puesto de Inés en Uruguay. Inés vino a Argentina por tres meses de abril a junio del año 2013. El banco le proveyó todos los beneficios referidos a vivienda y viáticos. Tanto le agradó nuestra cultura que en marzo del 2014 decidió venirse a vivir a Argentina.

El banco Itaú le brindó servicios tales como vivienda y cobertura de viáticos como beneficios por el programa de Job swap que realizó durante esos 3 meses.

Con respecto al conocimiento previo del país, Inés visitó el país reiteradas veces por motivos de ocio. El idioma nunca fue una barrera ya que al ser un país latinoamericano y limítrofe el idioma es el mismo, pero si mencionó que, al haber palabras o vocabularios diferentes, muchas veces tuvo que explicar que es lo que quería decir para ser comprendida en Argentina.

Con respecto a la gente, Inés notó que, si bien la cultura incita a tener una mente abierta, siendo así más divertidos y desestructurados, cualidades que le atraeron de la cultura del país, comparó a su sociedad como más respetuosa y estructurada que la sociedad argentina, esto lo podemos relacionar con lo visto en el apartado 2.3 en dónde se hace mención a que actualmente la idea de respeto hacia el otro no se encuentra tan marcada culturalmente como en tiempos pasados. Otra de las cualidades de los argentinos que generalizó fue la impaciencia o poca tolerancia ante ciertas situaciones, tema que puede relacionarse con la dimensión de Hofstede hacia el enfoque al corto plazo según el cual analizamos que la cultura argentina en su mayoría tiene un enfoque en los resultados a corto plazo, que sean rápidos ya que una gran característica de la personalidad del argentino que tienen todos en común es la impaciencia. Una observación a destacar es lo tradicionalistas que son en Uruguay según Inés

comparado con la gente en Argentina, mencionó que en el país vecino se siguen mucho los esquemas de lo que está socialmente bien visto. “Por ejemplo, si sos mujer y tenés 30 años y no te casaste te tildan de solterona, es así. Y acá nada que ver, eso me gustó. Salir un poco de los esquemas uruguayos” Esto se relaciona con otra de las dimensiones de Hofstede en la cual se compara la masculinidad versus la feminidad y se hace referencia a la importancia que la cultura le da a determinados valores por estereotipo.

En cuanto a la inseguridad, nunca fue víctima, ni se mostró muy sorprendida ya que en Uruguay el nivel de inseguridad es casi tan alto como en Argentina.

Se encontró con un país con mucha oferta gastronómica y de ocio. Pero más que nada con nuevos desafíos que la incitaron a, una vez finalizado el Job Swap, decidir buscar trabajo en Argentina y quedarse a vivir en el país por la afinidad que logró con las personas que conoció y la cultura desestructurada que la caracterizó más que la de su propio país.

Toon, expatriado belga en Argentina

Toon es Licenciado en Recursos Humanos, con masters en Psicología y Dirección de Personal, y un doctorado en Psicología Organizacional. De nacionalidad belga, tiene vasta experiencia en proyectos de investigación en universidades de prestigio, además de experiencia profesional en área de recursos humanos y marketing.

Llegó a la Argentina en el año 2013 por una oportunidad de expatriación en la empresa en que trabajaba en Bruselas, Bélgica. Por cuestiones personales – su esposa es Argentina – había consultado sobre la posibilidad de trasladarse a las oficinas de Buenos Aires, y cuando surgió la vacante, iniciaron los trámites de expatriación.

Por su esposa, Toon ya conocía Argentina antes de la experiencia de la expatriación. Habían realizado varios viajes con anterioridad, y había podido conocer aspectos básicos de lo que es la cultura argentina, lo social. Luego del traslado, y en los años siguientes, Toon afirma que el aspecto que más le agradó de los argentinos como cultura y sociedad fue la gran sociabilidad que los caracteriza. Esto se condice con lo analizado en el apartado 2.3, donde se analizaron las características de la cultura argentina. En el caso de Toon, la sociabilidad, el sentido de fraternidad y compañerismo, la sociedad más descontracturada.

En cuanto al idioma, él ya tenía conocimiento previo, gracias a tu experiencia en España. Si bien llegó a la Argentina con un acento muy marcado, era absolutamente capaz de comunicarse sin problemas en todos los ámbitos. Con el paso del tiempo fue adquiriendo parte de la jerga y acento porteño. Según el estudio de Ernst & Young analizado en el apartado 3.2, Toon forma parte de la minoría - un 0.44% de la muestra de expatriados - dominando un total de 5 idiomas.

Dentro de su análisis de las características del argentino, pudo identificar un rasgo del que habla Hofstede, y es analizado en el apartado 3.1. Según Toon, una de las características del argentino que más lo sorprendieron fue la visión a corto plazo. Entiende que este fenómeno se da gracias a la imprevisibilidad económica propia de Argentina, las variaciones de la moneda y la inflación, la incertidumbre. De este aspecto también se hace mención en el apartado 2.3, cuando se habla de la característica del argentino de tender a ahorrar siempre para el futuro, y poseer un enfoque en el logro de resultados a corto plazo y de cumplimiento raudo.

Otro aspecto del perfil del argentino que le llamó la atención fue el exceso de confianza, la necesidad de destacarse y sobresalir, sin segundos pensamientos sobre la vía correcta para ello. En el apartado 2.3 se hace mención de este aspecto, la presencia la orientación al logro, las necesidades de tener el ego alto, así como de sobresalir y destacarse entre otras personas de otras culturas o nacionalidades.

En cuanto a su experiencia como residente, el aspecto negativo por excelencia fue la inseguridad. Si bien llegó prevenido por su esposa, y que aún no ha experimentado ningún episodio, siente que es el principal aspecto por el que volvería a su país, aparte de la distancia con su familia.

Hasta el momento, su experiencia como expatriado en Buenos Aires ha sido muy positiva, y planea continuar viviendo aquí varios años más.

Andrea, expatriado italiano en Argentina

Andrea tuvo su primer contacto con la cultura argentina cuando trabajó para una empresa argentina de comercio internacional en Italia. Luego, fue responsable de comunicación en una empresa de telecomunicaciones italiana, con sede en Argentina, donde tuvo su expatriación. Finalmente, hace unos meses volvió a la empresa de comercio internacional, pero esta vez en la sede argentina. En total lleva 10 años viviendo en Argentina, con un paso previo en España, donde aprendió el idioma. Esto se respalda en el estudio realizado por IESE en 2008, citado en el apartado 3.2, donde comenta que la mayoría de los expatriados dominan dos (58,3%) o tres idiomas (26,2%).

El define ser expatriado como tener una posición privilegiada, que te permite desarrollar un proyecto por cuenta de la casa matriz, en una sucursal periférica, con una serie de beneficios económicos. Esta definición está muy ligada a la del Diccionario del Management de Recursos Humanos, citado en el apartado 1.1, donde se destaca el envío de managers a otros países para gerenciar empresas subsidiarias. También destaca que valoró aprender cómo se trabaja y vive en otra ciudad, aportar sus conocimientos y diferencia cultural para obtener un nuevo punto de vista en los proyectos.

Los dos factores principales a la hora de la aceptación del proyecto fueron el crecimiento profesional y que conocía la similitud del país con Italia, debido a la fuerte inmigración. Según Portes, citado en el apartado 3.3, el punto de mayor relevancia para el expatriado es la oportunidad de desarrollo profesional propio, más allá del salario. Además, podemos relacionar la similitud con Italia con cómo Grimson describen, según la cita del apartado 3.1, a la cultura argentina: un “crisol de razas”. Esto se debe a la inmigración proveniente mayoritariamente del sur de Europa que hubo en Argentina, especialmente en los años 20.

Destaca de la cultura argentina la calidad humana, la creatividad en la resolución de problemas a corto plazo, y la flexibilidad de las personas; también comenta que lo que más le gusto de Argentina fue Buenos Aires, sus comidas y sus raíces

italianas, que lo hicieron sentirse no tan lejos de casa. En cuanto a la resolución de problemas a corto plazo y la flexibilidad, se conecta con la teoría de Hofstede detallada en el apartado 2.3, donde destaca que los argentinos tienen una orientación al corto plazo ya que se trata de un país muy cambiante económicamente, donde predomina la incertidumbre. No sufrió discriminación viviendo en Argentina; según Grimson en el apartado 3.1, la convivencia armoniosa de las diferentes culturas en Argentina, hace que no existan problemas étnicos ni religiosos; esto se ve menos aún con los europeos, ya que existe una actitud de deslumbramiento hacia ese continente, según el Consulado General de la República Argentina, citado en el apartado 3.1. Los aspectos que menos le gustaron fueron la falta de compromiso de algunos sectores, la dificultad en respetar los plazos y la brecha entre cultura y política.

Lo que facilitó su adaptación cultural fue el haber vivido en otro país antes, y la idiosincrasia similar entre Italia y Argentina. Sabe que a otros italianos encuentran diferencias gastronómicas, pero dice que no fue su caso. La empresa colaboró en buscarle un departamento en una zona con pocas diferencias culturales con Italia, y con los tramites al ingresar al país.

En cuanto a sus expectativas, eran encontrar un lugar muy parecido a Italia. Sin embargo, aclara que tiene muy claro que se trata de otro continente y que hay que venir preparado y con la mente abierta para adaptarse con mayor flexibilidad, sobre todo respecto a la inseguridad. Para Mendenhall y Oddou, las competencias indispensables de un expatriado son “la mente abierta” y la sociabilidad, que le permitirán tener éxito en la nueva cultura.

Juan Carlos Ángeles Sánchez

Juan Carlos Ángeles Sánchez, es un licenciado en finanzas de origen mexicano que estuvo en condición de expatriado en dos ocasiones a lo largo de su vida profesional. Una de esas experiencias tuvo lugar en Estados Unidos, más precisamente en Texas y la segunda vez que vivió en otro país producto de ser expatriado por su empresa fue en Buenos Aires, Argentina en donde estuvo solo sin acompañantes, con la empresa Mercedes Benz, cuyo departamento de expatriados se encargó de colaborar eficientemente con cada una de las necesidades del proceso de expatriación. “Mercedes-Benz es una empresa que tiene expatriados por todo el mundo y de cualquier nacionalidad, entonces conoce muy bien las necesidades y requerimientos” entre las facilidades que le brindaron estaban búsqueda de vivienda, entrenamiento de lenguaje, entrenamiento de inserción cultural e incluso eventos de integración.

La duración de la expatriación inicialmente era de 3 años, pero quedó tan conforme que decidió extenderla por un año más, petición que la empresa le concedió. “Me gustó tanto el país que, si bien el proyecto en principio era por tres años, me quedé esos tres años y decidí extenderlo por un año adicional”

Juan Carlos había visitado la Argentina previamente en numerosas ocasiones por lo tanto ya tenía noción del país, de cómo era la sociedad y cultura. Una de las cosas que mencionó es que ansiaba vivir en el país de lo mucho que se había sentido a gusto en esas visitas previas. El idioma no fue ninguna barrera de ingreso ya que al ser latinoamericano habla español, una de las cosas que destacó es que, para él, entre latinos siempre hay afinidad comenzando desde el lenguaje y valores que se comparten entre las personas latinoamericanas.

Además de sentirse atraído por el hecho de venir a la Argentina a desarrollarse, desde lo profesional, para Juan, el proyecto que debía llevar a cabo durante su expatriación ofrecía mayores retos que los que realizaba en su país de origen

debido a que involucraban liderar un equipo mucho mayor y áreas de la compañía que jamás había dirigido. Esto lo podemos relacionar con el apartado 1.1 en donde se hace referencia a la importancia que tienen las expatriaciones en un empleado de una compañía y el valor que le da a la persona y a la empresa también. Donde el expatriado adquirirá competencias culturales, como en este caso de manejo de otras culturas ya que en el proyecto a Juan Carlos le tocó liderar un equipo cuya cultura era diferente a la suya, y de esa manera perfecciono la toma de decisiones y a su vez la sensibilidad cultural. Lo cual le dio una visión global del negocio.

Al interrogarle sobre las cosas que más le atrajeron del país mencionó el valor que los argentinos le dan a la familia opinando que los argentinos como buenos latinos respetan ampliamente a su núcleo familiar y también la pasión con la que la gente vive la vida, ejemplificando con cómo se vive el fútbol culturalmente en Argentina. Esto se ve reflejado en el apartado 2.3 en donde se define el perfil de argentino promedio como pasional y orgulloso de sus costumbres y tradiciones.

Más allá de la empresa y de los retos que ofrecía el proyecto, La gente fue el factor que más facilitó la inserción cultural del expatriado mexicano debido a que mencionó que muchas personas estuvieron pendientes de que su estadía en Argentina fuera amena y placentera. “Siempre me preguntaban si me gustaba el país y porque, esto me indica que les importa lo que piensen los demás. Argentina es un país que está acostumbrado a recibir visitantes con lo cual no les parece extraño hablar por la calle con un extranjero, te tratan de igual.” Y esto fácilmente se relaciona con el apartado 2.3 en donde se muestra que la cultura argentina prioriza el sentido de la fraternidad y lo policronica que es la cultura poniendo las relaciones tanto familiares como de amistad por encima de las exigencias que tienen horarios preestablecidos.

Con respecto a los aspectos negativos de su estadía en el país habló del alto nivel de inseguridad percibido y de la corrupción del gobierno. Con respecto al tema de la inseguridad, si bien no tuvo ningún problema directo, visualizó y escuchó casos de inseguridad cercanos a él y también hizo una observación acerca de que la

gente vive con miedo. En cuanto a la corrupción percibida mencionó que “En Argentina como en el resto de Latinoamérica existe la corrupción. Desafortunadamente, esto es un grave problema mundial que destruye muchas de las cosas buenas que el país tiene”. Comparamos estas observaciones con la cita de Grimson (2007) que se encuentra en el apartado 3.1 acerca de la corrupción entendida como un mal argentino. Y más adelante en el mismo apartado se menciona el tema con respecto a la visibilidad de la corrupción en varios países latinoamericanos.

Juan Carlos Ángeles Sánchez encontró en Buenos Aires una ciudad con una alta calidad de vida, una gran cultura y buenas relaciones interpersonales. Mencionó haberse sentido privilegiado de haber vivido en el país, acentuando sus ganas de volver ya sea por un proyecto de expatriación o por tiempo indefinido.

Tom Key

Tom Key es Coordinador de Operaciones de una importante empresa petrolera. Llegó a Argentina en el 2011, en una transferencia de Texas a Córdoba, a pedido de él por cuestiones familiares. Su esposa es argentina, y luego de vivir 20 años en Estados Unidos, le pidió volver a su país natal. Se instaló en Córdoba con su esposa, y dos hijos de 15 y 6 años. La empresa les facilitó los pasajes aéreos, automóvil, les ayudó con la búsqueda de la casa y el colegio de los hijos. Según un estudio realizado por IESE, citado en el apartado 3.2, el 56% de los expatriados está casado, el 31,8% tiene hijos, y de esos, la mayoría tiene entre 1 y 2 hijos (23%); además se encontró que sólo el 35,6% de las empresas financia el colegio de los hijos del expatriado.

Si bien a raíz de su relación tenía una noción bastante acertada sobre las cuestiones sociales y culturales argentinas, la inserción cultural fue igualmente complicada. Viniendo de una sociedad tan diferente a la argentina en lo que respecta al contacto personal y la confianza, le resultó difícil acostumbrarse. Algunos de los aspectos que mencionó fue el saludo con beso en la mejilla entre los hombres, sin importar si eran conocidos o no. Remarca que le resulta extraño la falta de espacio personal, que en Estados Unidos eso se respeta mucho, es una regla implícita. Esto es relacionable con la cita de Pizarro en el apartado 3.3, donde comenta que un expatriado estadounidense cambia los principios básicos de su cultura para adaptarse fuera de las fronteras de su estado, pero no transforma su cultura.

Salvando estos aspectos mencionados anteriormente, la experiencia de Tom condice con lo analizado en el apartado 2.3, donde se analizaron las características de la cultura argentina. En el caso de Tom, la sociabilidad, el sentido de fraternidad, familia y compañerismo, fueron lo que más le agradaron y simplificaron su adaptación, y lo hicieron realmente sentirse a gusto.

Desde su experiencia, una de las diferencias que más le dificultaron su inserción fue el desconocimiento del idioma español. Esto se contrapone al estudio de IESE,

citado en el apartado 3.2, donde se denota que la mayoría de los expatriados habla entre 2 y 3 idiomas. La imposibilidad de comunicarse con personas ajenas a su círculo familiar y laboral, fue una de las barreras más difíciles. Actualmente su dominio ha mejorado, pero aprender el idioma fue un largo camino. Cree que, de haberse preparado con anterioridad, y haber aprendido por lo menos las nociones básicas del español, le hubieran facilitado enormemente su adaptación durante los primeros meses de la mudanza. También podemos en este sentido, respaldar lo que comenta Pizarro en el apartado 3.3, donde dice que el cambio mayor para un estadounidense es vivir en una cultura donde el español es el idioma oficial de comunicación y que genera una preocupación por la educación bilingüe de los niños.

En cuando a la inseguridad, entiende que es un problema real en la actualidad y realidad argentina, pero no cree que sea en un nivel tan elevado. Sostiene que la inseguridad es propia de todas las ciudades grandes, que no es algo específico de Buenos Aires. Cree que con manejarse con cuidado y tomar ciertas precauciones basta.

Informes de las entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados

Empresa Latinoamericana

En primera oportunidad, entrevistamos a la responsable de los programas de expatriados de una multinacional latinoamericana dedicada al rubro de la construcción. Ella nos permitió obtener la visión del lado de la empresa, continuando con un enfoque latinoamericano.

En primer lugar, nos comentó que el perfil del expatriado, además de contar con los conocimientos técnicos necesarios para la posición, debe tener evaluaciones de desempeño positivas, donde se destaque su capacidad pedagógica. Esto es así porque los expatriados en esta empresa viajan sólo por proyectos, y su objetivo es formar un equipo de trabajo local. Según vimos en el apartado 1.1, este se trataría de un proyecto de expatriación con un fin técnico o funcional, que tiende a no tener un regreso planificado y detallado al finalizar. Además, se observan competencias propias de la empresa como movilidad, adaptabilidad, espíritu de servir y voluntad; esto es relacionable con el estudio de Kelly Ross, detallado en el apartado 1.3, donde se comentan que las competencias necesarias para un expatriado son la aventura, la sensibilidad cultural, buena predisposición, voluntad y flexibilidad. La empresa no discrimina al expatriado según si vive sólo o con su familia, ya que están acostumbrados a recibir grupos familiares; esto es respaldado por la encuesta realizada por IESE, citada en el apartado 3.2, donde la consideración de las circunstancias familiares es uno de los aspectos menos valorados por las empresas al momento de seleccionar un ejecutivo para la expatriación. En cuanto al idioma del expatriado, en su mayoría son latinos, con lo cual el español es su lengua materna. En una menor medida, los expatriados son brasileros y portugueses, y la minoría franceses o africanos. En estos últimos casos, la empresa les da la posibilidad de tomar cursos de idioma al expatriado y su grupo familiar, para facilitar la adaptación.

Otras medidas que toman son la tercerización de un servicio de ayuda psicológica 24hs para el expatriado y su familia en el idioma nativo, la organización de un “family day”, una charla de inducción cultural, encuentros de parejas de expatriados donde puedan conversar con un psicólogo sobre inquietudes culturales y cómo afrontarlas. También se realizan encuestas anuales a los expatriados sobre qué servicios mejorarían. En esa encuesta, encontraron que Argentina tiene una calidad de vida superior a la del expatriado en su país de origen, y que, quizás por el hecho de ser latinos, hay mayor integración de lo que uno podría imaginar. Esto lo relacionamos con el estudio realizado por Mercer, que encontramos al final del apartado 3.3, donde Buenos Aires es la segunda ciudad con mayor calidad de vida de la región; además en el mismo apartado, encontramos que Roberto Benencia distingue a la Argentina sobre los países de la región, en función de su capacidad para atraer poblaciones.

En cuanto a los hijos, señala que es quienes usualmente tienen mayores problemas de adaptación, sobre todo con la escolarización, por lo que intentan que asistan a colegios internacionales para no quedar desfasados. En el caso de la repatriación de familias con hijos que pasaron muchos años en el exterior, también se los contiene psicológica y psicopedagógicamente. No tuvo conocimiento de ningún caso de discriminación. Recordemos que según el estudio de IESE, en el apartado 3.2, el 31,8% de los expatriados emigra junto a sus hijos; sin embargo, este no es un aspecto muy tenido en cuenta ni para el expatriado promedio, ni para las empresas, a la hora de decidir realizar la expatriación; esto deriva en que el 54,5% de los expatriados no puedan afirmar que sus familias estén contentas con la decisión de aceptar la expatriación, y sólo el 17,8% afirme que la empresa se preocupó por la adaptación social de su familia. Según un estudio del mismo Instituto, realizado en el año 2008 y detallado en el apartado 1.2, si la adaptación cultural del empleado y su grupo familiar no son positivas, esto puede repercutir en el correcto desarrollo del proyecto y generar crisis familiares.

En el caso de la pareja, no toman ninguna medida en particular. Según ella, la mayoría de las parejas que vienen con los expatriados no buscan trabajo, y si buscan, ellos no saben desde dónde apoyarlos. Creen que es muy delgada la línea entre colaborar y entrometerse. Esto podemos relacionarlo al estudio de IESE, en el apartado 3.2, donde se observa que el cónyuge tiene mayor porcentaje de formación de grado y doctorado que los expatriados; sin embargo, la empresa no suele preocuparse por la adaptación laboral del mismo.

Trabajan con consultoras como Mercer para medir la calidad de vida del país, y desde este sentido informar en las charlas de aculturamiento. También los contactan, antes de la expatriación, con expats locales para que puedan compartir experiencias. Esto se podría ligar, según el estudio de Ernst & Young citado en el apartado 1.2, con la fase de inicio del proceso de expatriación, donde se entrena transculturalmente al empleado.

Argentina es vista, según los expatriados de esta empresa, como un buen lugar para vivir en cuanto a medicina prepaga y seguros. Destacan que, en términos de inseguridad, los expats se sienten muy tranquilos circulando por la Ciudad de Buenos Aires, y que disfrutan de moverse dentro del país para conocer lugares turísticos.

Sobre las quejas de los expatriados, encontramos la gastronomía (quejas en cuanto a la poca variedad respecto a sus países de origen), los temas impositivos (carga impositiva y acompañamiento con los trámites. En este sentido los presentan con un contador que los ayude con los formularios), y el aspecto económico (en especial en el momento del capo cambiario, cuando no podían girar dinero al exterior). Nos comentan que las quejas no pasan usualmente por un tema cultural, ya que la mayoría están acostumbrados a ser expatriados en varios países distintos, con lo que esto no es un problema. Este último aspecto se ve relacionado con el apartado 1.1, donde explicamos que cuantas más asignaciones complete el empleado, más oportunidades tendrá de desarrollar habilidades y competencias que le faciliten la adaptación cultural.

En la repatriación, también se lo acompaña, tenga un proyecto al que volver o tenga que abandonar la empresa, con la mudanza, la escolarización paga durante un año y la entrega de todos los formularios previsionales de ANSES para que puedan reconocer su tiempo de servicio en Argentina a la hora de jubilarse. Es importante destacar que se contrapone con el apartado 1.2, donde se cita a un estudio de Cendant Mobility, que concluyó que sólo el 49% de las multinacionales cuentan con un programa de repatriación; según otro estudio de IESE, al 43,5% de las empresas les resultó indiferente la adaptación familiar en la repatriación.

En cuanto a aspectos que podrían mejorar la eficiencia de los programas de expatriados, subraya el marco legislativo nacional y los convenios internacionales escasos en esta materia, sobre todo a nivel de seguridad social. También, a nivel país que exista la posibilidad de depositar parte del salario en el exterior, neto de cargas impositivas.

En cuanto al éxito del programa, creen que es cuando el expatriado sabe que puede recurrir al equipo de Recursos Humanos y tiene una comunicación fluida con el mismo.

Empresa Estadounidense

Luego de conocer el punto de la vista de la empresa Latinoamericana, quisimos saber cómo se comportaba una empresa multinacional norteamericana del rubro automotriz. Con este objetivo, entrevistamos a la responsable de los programas de expatriados de esa empresa en Argentina.

A la hora de seleccionar la persona a expatriar, además del know how técnico y su experiencia, se observa la voluntad de expatriarse. En cuanto a quiénes viajan junto con el expatriado, dicen ser “familieros a nivel corporativo” y que como las expatriaciones son largas “ni se mira si la persona tiene o no familia”. De nuevo en este aspecto encontramos que, como vimos en el apartado 3.2 en el estudio de IESE, la consideración de las circunstancias familiares es uno de los aspectos menos valorado por las empresas en los procesos de expatriación. De todas formas, se realiza un viaje pre-asignación donde el expatriado y su pareja pueden ver la ciudad donde van a vivir, elegir casas y colegios, sin ningún compromiso. Esto se relaciona con la fase de inicio del proceso de expatriación, donde se comienza con la adaptación transcultural, detallada en el apartado 1.2. Nos comenta que “usualmente no pasa que digan que no”, ya que negarse a una expatriación, a nivel corporativo tiene su precio, es estar dejando de lado el crecimiento laboral. Esto está directamente relacionado con los datos de IESE que detallamos en el problema al que apunta este trabajo de investigación, el 40,9% cree que de no haber aceptado la expatriación esto habría tenido efectos negativos en su desarrollo profesional dentro de la empresa, lo que implica que hay una presión extra para aceptar la asignación, más allá de la valoración del país asignado. Además, dice que desde su empresa tienen destinos de expatriación “más polémicos” como Rusia, Polonia, Sudáfrica o Asia Pacífico, y que Argentina no está entre esos. “Cuando salíamos en todos los diarios con el riesgo país y el dólar blue eran un poco más reacios; pero en general ven al país como un lugar turístico.” Quienes vienen del primer mundo resisten las incomodidades por vivir la aventura de viajar durante dos años, luego quieren

volver a su país. En cambio, los latinos no tienen problema de quedarse en Argentina tres o cuatro años.

En cuanto a las medidas de adaptación cultural, la empresa terceriza la mayoría de sus tareas. Tanto el acompañamiento laboral a la pareja del expatriado (destacando que la mayoría de los expatriados son hombres, y si bien las esposas no suelen buscar trabajo en la nueva locación, si desean hacerlo tienen ayuda de una consultora), liquidación de los sueldos de los expatriados, clases de idioma nativo (hasta 200hs a repartirse entre el grupo familiar durante toda la asignación), y un día de inmersión cultural una vez que llegan al país. Destaca que ellos no reúnen a los expatriados para un networking, pese a que sabe que otras compañías si lo hacen. Si el expatriado decide venir al país con sus hijos, siempre van a colegios internacionales.

Sobre la adaptación en sí, subraya que el latino que viene a Argentina se adapta muy rápido, mismo a veces prefiriendo quedarse en Buenos Aires a volver a su país de origen. Este aspecto se ve ligado a los detallados en el apartado 3.3, donde Benencia destaca el rol de país receptor de población que distingue a Argentina del resto de la región; y el estudio de Mercer que ubica a la Ciudad de Buenos Aires en segundo lugar en cuanto a calidad de vida en la región. En el caso de los europeos el problema que hayan es la impuntualidad. “Les cuesta adaptarse a los usos y costumbres, pero a su vez se sienten muy cómodos por lo sociable que es el argentino”. A nivel administrativo el país les resulta un poco shockeante, y nos comenta que incluso un expatriado se quejó una vez que viajando por el país le pidieron coimas, pero a nivel social se integran mucho.

Las quejas de los expatriados pasan por los trámites (VISA, DNI, registro de conducir), la mudanza y todos los trámites aduaneros, y en el ámbito laboral el shock cultural de las formas de trabajo. También hay cuestiones políticas que los inquietan. Los aspectos que mejor ven son la educación, el sistema de salud y las comidas, a menos que vengan de un país donde se coma con condimentos que acá no encuentran. Durante el período del cepo cambiario, al existir dos tipos de dólar (uno oficial y uno paralelo), ellos tomaban el oficial y pagaban una parte del

salario en el exterior, y recibían quejas al no comprender el sistema y la existencia de dos cotizaciones.

En cuanto a la repatriación, tienen la figura del “advocate”, que vela por la vuelta del expatriado y le explica a qué puesto regresará. En cuanto a lo administrativo, los contactan con escribanos y los ayudan con trámites para la mudanza, pero sólo cuidan esos aspectos. Como dijimos anteriormente, según el estudio de Cendant Mobility en el apartado 1.2, sólo el 49% de las multinacionales tienen en cuenta la repatriación dentro de sus consideraciones de la asignación.

Para la mejora de los programas de expatriados, cree que deberían contar con más recursos internos de las compañías, ya que la mayoría de veces quien se encarga de los programas de expatriación tienen muchas otras responsabilidades, que generen actividades donde pueda conversar con el expatriado para mejorar su estadía. También resalta el vacío de leyes que indiquen a las multinacionales cómo accionar con los expatriados; “algunos los sacan del payroll y los hacen repatriar, otros los ponen en licencia, otros les pagan el doble, hay de todo”; debería existir una ley que unifique en este sentido. También nota que faltan convenios internacionales de seguridad social, sobre aportes, impuestos y jubilación. En este punto, ambas responsables coinciden.

En cuanto al éxito de la expatriación, para ellos tiene relación con lo que el expatriado y su familia hayan aprendido de la cultura y transmitido en su país de origen. Como aspecto a considerar, nos comenta que la familia tiene mucho peso; “si la esposa está mal, o los hijos no se adaptan, tenés un problema”. Respaldamos esta afirmación con el apartado 1.2, donde decimos que, si la adaptación cultural del empleado y su familia no son positivas, repercute en el correcto desarrollo del proyecto y podría generar crisis familiares.

Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo según el método de diferenciación semántica de Osgood

Indicadores	Caso Expatriado Francés	Caso Expatriado Indio	Caso Expatriado Uruguayo	Caso Expatriado Belga	Caso Expatriado Italiano	Caso Expatriado Mexicano	Caso Expatriado Norteamericano	Caso Empresa Latinoamericana	Caso Empresa Norteamericana
Cantidad de acompañantes	0	0	0	2	0	2	3	3	3
Conocimientos de español al llegar	Nulo	Nulo	Nativo	Básico	Intermedio	Nativo	Nulo	Intermedio	Básico
Duración en la expatriación	Tiempo programado	Tiempo programado	Tiempo mayor al programado	Tiempo programado	Tiempo mayor al programado	Tiempo mayor al programado	Tiempo mayor al programado	Tiempo programado	Tiempo programado
Conocimiento previo del país	Nulo	Medio	Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio	Medio-Alto	Medio	Medio
Nivel de inseguridad percibida	Alto	Alto	Alto	Medio-Alto	Medio	Medio	Medio	Baja	Medio-Bajo
Conformidad con la expatriación	Alta	Alta	Muy alta	Alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Medio-Alta	Medio-Alta

Referencias:	
●	Caso Francés
▲	Caso Indio
■	Caso Uruguayo
■	Caso Belga
■	Caso Italiano
■	Caso Mexicano
■	Caso Norteamericano
■	Caso empresa Latinoamericana
■	Caso empresa Norteamericana

En este caso, en primer lugar, debemos remarcar que todos los entrevistados coinciden en su conformidad con la expatriación, en mayor o menor medida. Nos llama la atención que quienes muestran mayor nivel de conformidad (que incluso son de continentes distintos), observen un nivel de inseguridad de medio a alto. Esto nos deja ver que no es un aspecto de mucho peso en la visión del expatriado sobre el éxito de la asignación. En segundo lugar, hay que destacar que quienes tienen una percepción de menor nivel de inseguridad percibida por el expatriado, son las dos empresas entrevistadas. También son las que se ubican más debajo del resto, respecto a la conformidad con la expatriación.



Relacionando la duración de la asignación con la cantidad de acompañantes del expatriado, vemos que no existe una uniformidad. Ambas empresas creen que la mayoría de los expatriados son acompañados por su pareja y 2 hijos, y su asignación finaliza en el tiempo programado. En el caso del hindú y el francés, ambos arribaron solos al país, y finalizaron su expatriación en el tiempo programado (o al menos así piensan hacerlo, ya que el hindú todavía no finalizó su asignación). Los casos de mayor duración del programa son los de la expatriada uruguaya y el italiano, ambos sin acompañantes, abandonaron sus empresas para poder continuar en el país; seguidos por el expatriado norteamericano, que, si bien migró con su esposa e hijos, el hecho de que su esposa sea argentina puede haber influido en que la duración sea mayor a la

establecida. Por último, en la zona media del cuadrante superior derecho encontramos a los expatriados mexicano y belga; ambos inmigraron junto con sus esposas e hijos; en el caso del mexicano, la asignación se prolongó por decisión de la empresa; en el caso del expatriado belga esto se debe a que su esposa es argentina, y su empresa no puso una fecha estimada de repatriación.

Conclusiones

Luego de nuestra investigación, pudimos afirmar que la cultura de Argentina facilita la adaptación del expatriado y su grupo familiar, ya que posee una combinación de culturas de distintos países, siendo uno de los mejores en calidad de vida de la región. Además, vimos que encuentran un país donde no son discriminados. Más allá de la inseguridad y las diferencias culinarias, la mayoría de los expatriados se mostró satisfecho con la asignación, y algunos incluso decidieron instalarse en el país al finalizarla. Es medular, empero, destacar que los aspectos que fueron mejor valorados sobre la asignación en Argentina, son que les permitió aprender a adaptarse a los cambios a corto plazo, abrirse al trato social incluso con desconocidos, y el sistema de salud nacional privado. También hemos encontrado que en algunos casos existe una presión intrínseca por aceptar la asignación por miedo a no tener un crecimiento profesional en la empresa, y que tanto el conocimiento previo del idioma, como la apertura mental, fueron factores indispensables para la adaptación cultural. Desde la perspectiva de la empresa, resaltaron la trascendencia de una legislación que les permita tener una guía sobre cómo actuar frente a una expatriación, y convenios internacionales sobre seguridad social, que hoy son escasos.

En cuanto al peso de la familia, hemos arribado a la conclusión de que ésta no fue definitoria para la empresa a la hora de decidir sobre un empleado a expatriar. Pese a que para la compañía no fue un factor terminante, si creyeron que, si la adaptación del grupo familiar no era buena, la experiencia del expatriado tampoco lo sería. Las medidas que tomaron para la adaptación de los hijos se limitaron a la cobertura de la cuota de un colegio internacional y clases de idioma. En cuanto a la pareja, de existir alguna práctica, fue la de servicio de búsqueda de empleo tercerizada. Sin embargo, desde la posición del expatriado, inferimos que es más probable que viaje quien aún no tiene familia, tiene familia proveniente de Argentina, o bien forma su familia en nuestro país, según los perfiles que entrevistamos. Esto nos llevó a la conclusión de que la familia era un factor importante para el éxito de la asignación; sin embargo, como las facilidades

dispuestas por las compañías en este sentido fueron pobres, quienes en su mayoría estaban abiertos a participar del programa de expatriados, fueron personas solteras que buscaban una aventura, tanto en lo profesional como en lo social y turístico.

Implicancias

Consideramos que es importante que las empresas que trabajen con expatriados se encarguen de realizar eventos de integración o de inserción cultural ya que, si bien algunos de los perfiles entrevistados nos contaron que en sus empresas ocurrían, no en todos los casos es de tal manera y creemos que es de gran importancia que el expatriado llegue al país y ya tenga pautado algún evento al que pueda asistir. Es importante que las mismas empresas organicen estos eventos y nos los tercericen para no perder el contacto directo con el expatriado, ya que en la mayoría de los casos esto se tercerizan.

Cada empresa que tiene programas de expatriados hacen las cosas de manera distinta, ninguna se rige por un reglamento universal, ni tampoco hay leyes para los expatriados. Por ende, creemos que habría que empezar a gestionar una reglamentación para que las empresas sepan que hacer y cómo tratar a los expatriados en cuanto a nómina y remuneración. Además, a nivel global tendría que mejorarse en materia convenios internacionales para que se les reconozca que trabajaron en otro país y puedan realizar sus respectivos aportes a la seguridad social, que reconozcan sus impuestos y seguros en el país en donde trabajaron. Debería haber un convenio específico entre el país de origen y el país de la expatriación.

Habría que gestionar que las empresas les brinden un curso mínimo de 3 meses previo a la llegada al país para el expatriado y su familia para tener una noción del idioma local. Para no llegar al país sin ningún conocimiento de la lengua nativa.

Anexos

Anexo I. Entrevistas realizadas a expatriados (Cuestionario A):

Entrevista al Lic. Christian Kapp

Christian Kapp es el actual director del área de seguridad del transporte de la compañía multinacional Total Gas en Francia y encargado de un nuevo departamento que está por inaugurar la empresa, el cual se encarga del análisis de todos los accidentes graves. Analizan todas las probabilidades que llevan a un accidente para evitar que ocurra en otras partes del mundo.

En el año 1988 comenzó a trabajar en la compañía y hasta 1996 Christian viajó reiteradas veces por trabajo mayormente a Alemania primero y luego a China. En ambos destinos estuvo no como expatriado, sino que eran exclusivamente viajes de trabajo ya que la modalidad de tales viajes era de estar dos semanas en tales países y dos en el país de origen, es decir, Francia. Por lo tanto, durante esos periodos no fue un expatriado. Pero esto fue de tal manera hasta el año 1996, cuando en enero de tal año su jefe directo lo envió a trabajar a Buenos Aires, Argentina hasta octubre del año 2000. Esta etapa profesional de su vida duró 4 años en los que este licenciado fue un expatriado.

Entrevistamos a Christian Kapp vía Skype y nos brindó toda la información necesaria acerca de su paso como expatriado por la Argentina. La entrevista se llevó a cabo a partir del cuestionario A.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

Cuando eres extranjero tienes dos sensaciones. Primero de dudas acerca de cómo funcionará todo y cómo comportarte. Para mí era la primera vez que fui a un país en donde no hablaba ni una palabra del idioma del país, es decir, español. Me hacía bastantes preguntas acerca de cómo funcionaría todo eso. Nuestra

empresa es una empresa francesa que hacía más de 20 años que ya estaba en Argentina, entonces no estaba nervioso al llegar a Argentina porque sabía que la empresa ya tenía la experiencia y el conocimiento del país, lo que si me daba incertidumbre era saber cómo iba a ser la vida para mí. No saber qué es lo que iba a pasar para mí. Era interesante, siempre es interesante sentirse curioso y me sentía muy curioso por conocer que era lo que iba a pasar.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto? (idioma, discriminación, cultura nativa, conocimiento previo)

¿Te digo la respuesta en verdad? es que no me quedo alternativa, el jefe de la empresa ha dicho “hay que ir y vas”, esa es la verdad, pero, como me habían hablado de Argentina ya, para mí era mucho mejor ir a Argentina que a China por ejemplo porque cuando fui en el 1996 a China estaba todo muy difícil entonces cuando me hablaron de Argentina me dijeron que iba a ser una aventura positiva porque para los franceses américa latina es como una destinación de vacaciones. Pero la verdad es que tuve que ir, no me quedo otra alternativa. Si no me quedaba cambiar de empresa e irme, siempre tuve la posibilidad de cambiar de empresa, pero como te decía Argentina era un destino como si fuera de vacaciones al principio porque había muchas cosas para visitar. Tenía amigos que habían visitado Argentina por dos semanas y me habían dicho que no era suficiente el tiempo para conocer todo, que en dos semanas no se puede visitar nada. Me habían dicho que era un gran país y la verdad que no me equivoque al ir. A mí me gusta pescar y en Argentina se puede pescar.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

Lo que menos me gusto tuvo que ver con un tema de seguridad, yo tomé la decisión de vivir adentro de buenos aires porque para mí era mucho más seguro que vivir a las afueras (en el conurbano de Buenos Aires). Pero si hubiera tenido la alternativa de ir al campo hubiera sido más interesante ya que soy más una

persona de campo, pero por seguridad he elegido eso. Por otro lado, en el tema del trabajo al principio no era muy fácil hacernos comprender por la gente, de obtener lo que nosotros queríamos y como veíamos el trabajo. Por ejemplo, en mi cultura cuando uno dice "ok te hago el trabajo" directamente lo hace sin dar vueltas. En Argentina no es completamente así, siempre hay un poco de discusión o hay que buscar distintas alternativas y hay un montón de tiempo que tienes que charlar antes de obtener algo, es decir, de negociar antes de obtener algo. Pero fue interesante.

En cuanto a lo positivo de la cultura argentina con respecto al trabajo, me sorprendió mucho ver que los jóvenes que estudian pasan tanto tiempo también trabajando. Ahora en Francia en 2015 o 2016 es también así y los jóvenes estudian y trabajan, pero en el 1996 no era así. En Francia era bastante fácil obtener trabajo en esa época entonces la presión y el interés por los estudios no fue tan fuerte como en Argentina. Otra característica positiva fue la apertura que tiene la gente, como te abren rápidamente la puerta de tal forma que conocí mucha gente de manera inmediata. Después es como en todos los países, para tener amigos necesitas más tiempo, pero conocidos es bastante fácil entonces cuando llegas no estás solo. Es realmente positivo porque por ejemplo donde yo nací es al revés la gente es más fría, una persona puede venir y las puertas están cerradas y lleva tiempo encontrar buena gente. En Francia, las puertas no se abren tan fácilmente a la gente, pero una vez que se abren ya quedan abiertas, pero lleva su tiempo.

Otra de las cosas positivas fue el clima, en todo sentido, tanto de temperatura como el clima laboral. Te puedo decir que el clima del trabajo cuando estuve allí fue un clima que no se encuentra en cualquier empresa. Por ejemplo, cuando uno trabaja en una empresa y está en contacto con sus jefes la comunicación es buena y no tienes tantos conflictos como cuando eres un expatriado en una empresa que ya existe. Lo que fue difícil fue entender el mercado y toda la optimización que teníamos que hacer, pero ese fue el trabajo y para mí era hacer lo mismo que hacía en mi país o en otros países.

En argentina hay que negociar y hacer también que la gente comprenda lo que queremos y no es tan sencillo. Cuando tienes que decirle que hacer a gente de distintas áreas como ingenieros, marketing es más difícil hacerles entender que es lo que queremos. Al principio cuando llegue lo que hacíamos es tener a los argentinos que hablaban en inglés cerca. Entonces empezamos hablando ingles en la empresa. Yo aprendí a hablar español en 3 o 4 meses, pero cuando llegue no hablaba ni una palabra en español. Y a medida que fui aprendiendo empecé a hablar en castellano con la gente. Realmente el idioma me fue fácil para aprender. Nunca había estudiado el idioma y cuando llegue a Argentina me pusieron un profesor una hora por semana nomas y no tenía ninguna presión, no me tomaban exámenes para aprender ortografía ni mucho vocabulario, sino que fue únicamente para hablar con la gente y comprender. No tenía la presión que se tiene por ejemplo como si hubiera estado estudiando y tuviera que aprobar exámenes. Fue más relajado. Pero a mí me gusta mucho hablar y aprendí rápido, me entusiasmó y eso fue lo que lo hizo más fácil para mí.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

Lo que la hizo fácil es que, como mencioné previamente, durante esos años viví en el centro de Buenos Aires, y el resto de los expatriados franceses que estaban trabajando allí como yo, vivían en las afueras, entonces no tenía amigos franceses adentro de Buenos Aires. Si bien fue duro al principio, eso me facilitó a mí mismo abrirme con la gente de Argentina, no tuve otra alternativa. Yo creo que necesitas conocer a dos o tres personas y cuando tienes esas personas te van a hacer conocer a más y más personas. Lo otro que fue fácil fue que con nuestra empresa todo fue incluido. Yo no tuve que buscar apartamento para vivir, sino que lo buscó mi empresa. Me mostraron 3 o 4 departamentos y después yo elegí donde quedarme. Tenía todos los servicios incluidos y eso me dio mucha facilidad. Tenía un buen precio también. Teníamos el departamento, me dieron un auto, todo eso te facilita mucho. Cada vez que yo tenía una duda o una pregunta con respecto a papeles y todo lo que se necesitaba en temas administrativos, En la empresa

teníamos ese soporte para hacer cualquier pregunta o sacarnos dudas. Eso realmente facilitó toda mi estadía en Buenos Aires. Dificultades no he tenido, Al menos no en temas de instalaciones. Una vez tuve la mala suerte de subirme a un taxi desde la oficina y era un taxi trucho en el cual había un conductor que era un ladrón y se subieron otras personas y me robaron mi dinero, pero no me hicieron nada de daño. Cuando visité Argentina en el 2014 me di cuenta de que la inseguridad está mucho peor que hace 10 o 15 años. Y da miedo el tema de la inseguridad. Por suerte me pasó solo ese incidente de inseguridad durante los años que estuve allí.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

Como te decía la empresa si colaboro porque la empresa estaba ya bien posicionada en Argentina hacía ya 20 años y tenían toda la infraestructura para proveernos las cosas necesarias. Olvidé mencionar que en Argentina también está la casa de los franceses, que no es la embajada sino una asociación de franceses que es como un centro de franceses que viven en Argentina y podía ir allí cuando quisiera contactarme con gente de mi país.

Yo estuve en Argentina desde enero del 1996 hasta octubre del 2000 y cuando me fui de Argentina extrañaba mucho el país. Cuando volví a Francia tiempo después, la empresa me había pedido de hacer un trabajo en el norte de Bélgica donde no se habla francés, se habla neerlandés, entonces aprendí otro idioma. La empresa me dio la oportunidad de viajar y conocer otras culturas e idiomas. El tema está en cómo es cada uno. Tengo amigos en la empresa que no quieren moverse de Francia porque tienen su casa, sus hijos y están acostumbrados a vivir aquí y no quieren moverse. Lo difícil para un montón de gente es tomar la decisión de irse. Imagínate por ejemplo si tus padres te dicen que tienen que irse de su país por ejemplo a Madrid. Tú perderías todos tus amigos y amigas y más cosas, y eso no es fácil. Entonces depende de cómo uno vive y cuál es su situación familiar en ese momento. Yo en ese momento, cuando estuve viviendo en Argentina no tenía formada mi familia, no tenía a mi hijo. Estaba conociendo a quien hoy es mi

esposa, Dalila, pero no estábamos casados. Unos meses antes de ir para allí la había conocido. Por eso también fue bastante más fácil para mí, porque no tenía nada que me ate aquí muy fuertemente.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

A mí me gusta mucho la música, y el tango me gustó mucho. Muchas veces fui al centro de Buenos Aires a escuchar tango. La comida también. Aunque pienso que la comida funciona bien en cualquier lugar del mundo cuando uno sabe cocinar, pero bueno, es verdad que en Argentina la carne es de muy buena calidad. El tema de cultura es un poco extraño en Argentina porque se puede casi decir que cada uno en Argentina tiene su cultura específica del lugar donde vive. Por ejemplo, en Buenos Aires encontré un montón de gente que me parecieron más españoles o italianos que argentinos. Cuando fui a Bariloche vi mucha gente que parecía por la forma de ser alemanes. Entonces me di cuenta que finalmente que muchos argentinos te hablan más de su país de origen de descendencia que de Argentina. Como hay muchos emigrantes, la cultura argentina en sí no sé realmente si al final existe. Por esto te digo que, en el tema de cultura, por ejemplo, he conocido un hombre de la provincia de Santa Fe cuyo origen era aborígen y él tenía una cultura que yo no conocía. Y veo también que la cultura de ustedes es más parecida a la española a mi parecer. Y para mí España es como Francia, lo conocemos. Creo que cada persona tiene una cultura proveniente a su origen. Cuando estuve allí en Argentina el primer año, yo tenía ganas de ir y de ver alguna fiesta nacional y asistí a una y no vi mucha gente. Por ejemplo, cuando nosotros en París festejamos el 14 de Julio viene un montón de gente, todos cantan el himno francés y realmente pensaba encontrar lo mismo en Argentina, pero no fue así. No tienen tanta tradición para mí, porque el país es más joven. Entonces si me preguntas que opino de la cultura, pienso que en Argentina puedes encontrar realmente un montón de cosas, depende de lo que te guste. Por ejemplo, a mí me gustan también las antigüedades y en Buenos Aires encontré un lugar llamado San Telmo donde los domingos puedes visitar y escuchar tango,

charlar con gente, se pueden comprar lindas cosas. Otra cosa que casi olvido es que me hacía siempre reír es que cada vez que visitaba amigos que me había hecho durante mis años allí es que siempre tienen la expresión “tomemos un mate” y toda la gente en todas partes de Argentina toma mate. ¡Me gustó mucho el mate! De hecho, cuando volví a Francia en el 2000 quise llevarme yerba para poder tomar mate y me compré un paquete y llegando a la aduana en Francia pensaron que era marihuana, entonces tuve que explicarles que no. Pero ahora en París puedes encontrar mate y yerba en muchos lugares para comprar. Ahora existe aquí. Para alguien con otra cultura hace unos años te veían tomando mate y te preguntaban “¿qué es eso?”

Otra de las cosas que hice cuando estuve en Argentina que para mí fue especial, es que me fui 4 días a una estancia para ver como Vivian los gauchos y fue muy interesante porque es una cultura que no conocemos acá. Otra cosa que me pareció sorprendente es que cuando fui al sur a ver las ballenas y en ese lugar tienes toda una ciudad que parece que estas en Inglaterra. Donde toman té, te muestran como Lady Diana fue allí y le dan mucha importancia a eso. Realmente Ushuaia por momentos me pareció como estar en Inglaterra. Por eso es que digo que en Argentina encontrás realmente un montón de cosas. Y una cosa que no hay que olvidar en tema de cultura es esto de las iglesias, porque tienen un montón de lindas iglesias que se pueden visitar. Lo que le diría a una persona que piensa venir como expatriado a Argentina es que puede encontrar de todo. Yo decía siempre a mis amigos que Argentina o te enamoras del país o no te gusta para nada. No tienes punto medio, o te gusta mucho o no quieres volver más. Y lo vi reflejado en amigos expatriados que no les gustó Argentina porque estaba difícil para ellos para entenderse en el trabajo y no han encontrado buenas cosas para ellos, todo depende, pero son pocos los casos que sé. Normalmente cuando uno se va a Argentina no quiere volver a otro país.

7. Si el momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Claro que sí. Fue una gran decisión, de hecho, para mí fue una pena no haber conocido Argentina antes. Pero no tenía tanta experiencia en la empresa para que me envíen antes. Yo llegué a Total Gas en octubre de 1988 y desde ese año hasta 1993 aprendí como se trabajaba en mi empresa. Después me fui a Alemania, volví y me fui de nuevo a trabajar a otro país, pero a China. Mucho después surgió la oportunidad de ir a Argentina. Tanto a Alemania como a China no fui como expatriado, sino que en ese momento teníamos una política de trabajar cuatro semanas en el país por ejemplo Alemania o China y volvíamos dos semanas a nuestro país de origen y después volvíamos otras cuatro semanas a trabajar a esos países. Íbamos y volvíamos. No era como expatriado, sino que eran más como viajes de negocios largos. Solo una vez me quedé más tiempo en china y era casi como un expatriado, pero fueron dos meses lo máximo que estuve allí de corrido. Pero de todos los países a los que fui por mi trabajo, sin dudas el que más me gustó fue Argentina.

Entrevista a Vijay Kumar Gupta

Vijay Kumar Gupta es Ingeniero Electrónico proveniente de Nueva Delhi, India. Llegó a Argentina en el año 2014, por una oportunidad laboral en la empresa “Laboratorio Consultar” de Rosario, como Analista de Marketing Internacional.

Entrevistamos a Vijay Kumar Gupta vía Skype, y nos contó acerca de su experiencia como extranjero en Argentina, tanto en Rosario como en Buenos Aires. La entrevista se llevó a cabo a partir del cuestionario A.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

Yo vine a Argentina por una oferta laboral, es decir, no estaba trabajando en esa empresa en India y me trasladaron aquí a Argentina, sino que vine como una especie de intercambio laboral. Vine por la empresa “Laboratorio Consultar”, como Analista de Marketing Internacional. Ellos me contactaron en India, y me ofrecieron esta oportunidad.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto?

Principalmente, lo que más me atrajo fue la cultura latinoamericana, su gente. Antes de recibir la propuesta de venir aquí a Argentina, surgieron otras oportunidades en otros países, pero las rechacé. Siempre me interesó esta cultura latinoamericana, sea en Brasil, Chile, Uruguay. Para mí son muy parecidas, me gusta mucho su idioma, en especial el español. Creo que lo que más me atrajo fue eso, el idioma. Siempre me gustó mucho hablar en español, escucharlo. No soy muy bueno hablando, pero me gusta mucho.

Además, siempre quise trabajar y vivir en otro país, por lo que cuando surgió esto, vi la oportunidad de cumplir ese sueño. Por eso, no lo dudé, pensé “bueno, vamos a probarlo. Si no me gusta, vuelvo a India.”

M: ¿Entonces lo tomaste como una aventura?

V: Si, algo así. Dije “bueno, voy a probarlo por un año, y veo como resulta.” Después de un año, decidí que debía quedarme, es un hermoso país, salvo por la parte económica.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

De lo que llevo en Argentina, viví solo un año en Buenos Aires, y el resto en Rosario. Inicialmente vine a Rosario, y en 2015 fui a Buenos Aires. La diferencia es enorme, me costó mucho acostumbrarme, ya que es muy grande, mucho movimiento. Estuve solo un año allí, y luego volví a Rosario. Rosario es más pequeño, más tranquilo, y prefiero vivir en un lugar más calmo. Yo vengo de Nueva Delhi, es la capital de India, y allí es muy bullicioso también.

Si tengo que resumir, los tres aspectos que más me gustaron fueron, principalmente, el acento argentino. Es muy pegadizo, y eso me encanta. En especial la gente de Buenos Aires, los porteños. Viajé un poco más al norte, fuera de Buenos Aires y Rosario, y la gente es más abierta acá. Quizá sea por el idioma, es como que cuanto más te alejas de la capital, menos gente habla inglés. Y como mi español no es muy bueno todavía, a veces es difícil comunicarse. No sé cómo será en otros países de Latinoamérica porque todavía no he viajado, pero de lo que he vivido en Buenos Aires y Rosario, los latinos son muy amigables. Sólo he conocido gente de Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile, y son todos muy amigables y abiertos.

Otro aspecto que me gusta mucho de estar aquí, es que como viniendo de India, la gente me trata muy bien. Son curiosos, y me tratan casi como si fuera una celebridad. En Buenos Aires es más común encontrar gente de India, pero aquí en Rosario, es más raro. Me respetan mucho, y eso me hace sentir muy cómodo. Además, son todos tan abiertos, que quizá recién te conocen y ya te invitan a

tomar algo a un bar. Para mí eso es muy raro, y muy valioso, porque me permite conocer más de esta cultura, que sólo aprendería de esa forma, interactuando con la gente. Hacen ya casi tres años que vivo aquí, y todos los días aprendo algo nuevo, por pequeño o imperceptible que sea, y me encanta.

Por otro lado, tres cosas que me gustan menos de Argentina son, por ejemplo, la variedad de comidas. Está reducido a asado, empanadas, pastas, pero no hay mucha variedad. Yo que vengo de India, que estoy acostumbrado a la gran variedad de platos que tenemos allá, que quizá no repetimos el menú en uno o dos meses, me resulta muy acotado su variedad de comidas.

Otro aspecto que me dificultó un poco mis primeros meses aquí fue, como dije antes, el inglés. En Buenos Aires casi todos hablan inglés, pero a medida que te alejas, ya es más difícil encontrar alguien con quien poder comunicarse. Conozco varias personas de Asia, ya sea Bangladesh, China, Japón, y ellos no saben hablar ni un poco de español por lo que, fuera de Buenos Aires, les es muy difícil comunicarse.

Y finalmente, otro punto negativo de Argentina es la inseguridad. Afortunadamente, nunca he vivido ningún incidente, pero en comparación con India, Argentina es muy inseguro. Cualquiera puede venir y apuntarme con un arma, por algo tan pequeño como un celular. Allá en India, no es común que te roben de la forma violenta que lo hacen acá. Quizá te roban la billetera en el tren, o en los tumultos de gente, pero nunca pasa a mayores. Además, desde el gobierno se trabaja mucho esos aspectos. Los castigos son fuertes, entonces la gente no sale a robar ni a matar. Por lo menos no tanto como aquí. Allí podía salir a caminar tarde en la noche, y nadie me iba a venir a robar. Aquí, sea de día o de noche, es siempre inseguro. Tanto para los hombres como las mujeres. Hay que andar siempre muy atento, y prestar atención a los alrededores y la gente que camina cerca.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

Pienso que la inserción cultural nunca es fácil. Sea donde sea, siempre va a ser dificultosa. Y en mi caso, absolutamente todo es diferente. Ya sean las religiones, el idioma, todo. Es un shock cultural enorme. Por ejemplo, India es un país donde no se come carne, y aquí, todos comen carne. La carne está en todos los platos, ya sea pescado, vaca o pollo, siempre hay algo. Eso es algo muy difícil a lo que adaptarse, porque nosotros venimos de generaciones de no comer carne, y aquí todo lo contrario. Pero creo que lo que lo simplificó un poco fue que los argentinos son amistosos, más abiertos. Esto ayuda, pero, aun así, es difícil. Nunca sabes hasta qué punto puedes confiar en alguien que recién conoces.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

Como mencioné antes, vine por una propuesta laboral de Laboratorios Consultar. Si bien ellos no me proveyeron más que algunos papeles que necesitaba para poder realizar la Visa de trabajo, me dieron asesoramiento sobre algunos aspectos culturales, y puntos clave para la residencia en Argentina. Es una empresa familiar, el dueño es el jefe, y trabajan sus hijos también.

M: ¿Cómo llegaste a contactar esta empresa? ¿Tiene sede en India también?

V: No. Llegué a esta empresa a través de ISIC, una organización que tiene como fin facilitar y promover el intercambio cultural entre jóvenes. Así llegué a contactarme con Laboratorios Consultar, y ellos me mandaron los papeles necesarios para tramitar la Visa. De antemano me informaron que eso era todo lo que podrían ofrecerme para mi traslado, no había un paquete para los extranjeros, ni vivienda ni auto. Solo me dieron un teléfono celular con abono e internet, seguro de vida, obra social, y algunos consejos sobre la cultura argentina, me guiaron. Yo pagué todo, pero su ayuda sirvió de mucho.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

No sabía casi nada de Argentina. Solo tenía una muy buena imagen de los argentinos, que eran cálidos y amistosos. Había escuchado cosas muy buenas de Buenos Aires, y además conocía gente de acá que hablaban muy bien del país. Eso me terminó de convencer de venir aquí, y ver que tal me iba.

Si alguien de India me pidiera algún consejo antes de venir aquí, les diría “Abrí tu mente. Prepárate para lo nuevo, no te cierres.” Las diferencias son tantas, que es necesario abrir la mente y prepararse para aceptar las diferencias. Uno tiene que venir con un proyecto en mente, con ideas, pero también estar preparado a encontrarse con cosas nuevas y muy diferentes. Hay que estar predispuesto a aprender, y no creer ni por un minuto que uno ya lo sabe todo, porque no es así. Las cosas no van a salir fácilmente, al principio va a costar un poco más, pero vale la pena.

Del día a día, les diría que estén atentos por la inseguridad, y que se preparen para los precios. De donde yo vengo, es todo muy barato. Aquí, los precios son altos, el costo de vida es alto. La inflación crece constantemente, por lo que hay que estar listo para eso.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Definitivamente. Este país me encanta, y me quedan muchas cosas por aprender todavía, lo disfruto muchísimo. Definitivamente no me arrepiento de haber venido, todo lo contrario, ha sido una gran elección.

Entrevista a Inés Martínez

Inés Martínez es contadora de nacionalidad uruguaya. Trabajó en el Banco Itaú desde el 2010 y en el año 2013 fue seleccionada para hacer un Job swap en Argentina. Un Job swap es un intercambio laboral, en este caso el Banco Itaú envió a Inés a Argentina a ocupar el puesto de un argentino y a ese argentino a ocupar el puesto de Inés en Uruguay. Inés vino a Argentina por tres meses de abril a junio del año 2013. El banco le proveyó todos los beneficios referidos a vivienda y viáticos. Tanto le agradó nuestra cultura que en marzo del 2014 decidió venirse a vivir a Argentina. En una entrevista, le realizamos el cuestionario A de entrevista con expatriados.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

En mi caso particular estuve muy poco tiempo como para definirme como expatriada, no tuve la condición de expatriada en sí, pero me enviaron a otro país por trabajo con todo incluido por lo tanto considero que algo de expatriado hay en esa experiencia que viví. En 2013 hice un Job swap, es decir, un intercambio laboral en el cual me vine a la Argentina por tres meses. A la persona a la que yo vine a reemplazar se fue para Uruguay a mi puesto de trabajo. En esos tres meses el banco me alquiló un departamento y me daba una cuota cada 15 días de dinero para que yo después reintegre con los tickets. Yo lo gastaba y después presentaba todos los tickets de los gastos, es decir, viáticos con rendición. Estos cubrían comida, transporte, ocio también, y compras en el supermercado. También me brindaron el pasaje en avión ida y vuelta a Uruguay. Los gastos acá me los cubrieron todos, el pasaje, viáticos y estadía.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto?

Yo seguía cobrando mi sueldo igual, en Uruguay. Acá tenía el plus de los viáticos que me daban en Argentina, pero mi sueldo se seguía depositando en mi cuenta en Uruguay. No vine por la plata, vine más que nada por la experiencia de vivir en

Buenos Aires. Había venido mucho de chica y tengo familia acá y siempre me interesó el país y la cantidad de tiempo del trabajo me pareció que estaba buena porque no era mucho tiempo, para probar me servía. Quería conocer gente nueva y abrir un poco la cabeza y por eso acepté el proyecto, porque me pareció que estaba buena la experiencia.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

A lo que más me costó acostumbrarme fue a las distancias largas, acá es todo lejos. En Uruguay es todo muy cerca. Pensá que en Uruguay no hay subtes, ni trenes, y te tomas un colectivo y llegas a donde quieras sin siquiera tener que hacer conexión de transporte, llegas enseguida. Después, el tráfico. Más allá de las distancias, tu puedes ir a un lugar cerca, pero puede haber un tráfico insoportable igual. Esas dos cosas fueron a lo que más me costaron acostumbrarme. También me pareció que a veces, la gente en Uruguay es más respetuosa. Como, por ejemplo, me pasó un par de veces de entrar a algún negocio a comprar algo, ya sea indumentaria o comida y me han hecho sentir como si me estuvieran haciendo un favor al atenderme y no me parece necesario ya que uno va a comprar como cliente y quiere que lo atiendan mínimamente bien, me han hecho sentir y tratado mal en muchos lugares y allá en Uruguay no pasa eso. Quizás en Uruguay hay otro trato con la gente en general, más de respeto, acá la gente es muy impaciente. Lo que más me gustó es que siempre tenés algo para hacer, yo venía buscando abrir un poco más la cabeza yo venía buscando abrir un poco más la cabeza, en Uruguay estaba todo un poco monótono y acá me encontré con mucha variedad de cosas para hacer. Si uno quiere salir a tomar algo un lunes o martes encontrás muchos lugares y en cambio en Uruguay no es así. La gente también es más divertida. Me gustó mucho la ciudad de Buenos Aires en sí, siempre hay movimiento. Y considero que la Argentina es una sociedad mucho más abierta que la sociedad uruguaya. Podes conocer un montón de gente, en cambio en Uruguay es la misma gente de siempre, pensá que somos mucho menos gente de la cantidad que hay en Buenos Aires entonces por

ejemplo en Montevideo todos se conocen con todos casi, una vez que estas en un círculo social no podés salir mucho más que eso y acá podés conocer mucha gente distinta. En Uruguay son más tradicionalistas; por ejemplo, si sos mujer y tenés 30 años y no te casaste te tildan de solterona, es así. Y acá nada que ver, eso me gustó. Salir un poco de los esquemas uruguayos.

D: ¿Y respecto a la inseguridad? ¿Qué opinas?

I: No están mucho peor que Uruguay lamentablemente, si bien nunca me pasó nada, conozco gente de mi trabajo que si les han robado, pero no creo que sea diferente a la inseguridad que percibo en mi país.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

Bueno en primer lugar, el idioma que es el mismo, por más de que hay palabras que utilizamos en Uruguay que al decirlas acá no me entienden y tengo que explicarlas, o al revés, que usan palabras muy argentinas que no entiendo y al principio tenía que preguntar todo el tiempo. Ya me acostumbré viviendo acá pero cuando vine era constante. Ahora cuando estoy acá sé que hay palabras que no digo, pero cuando vuelvo a Uruguay cambio el chip y uso palabras que son más típicas de mi país porque me entienden. La cultura es muy parecida, tienen algunas cosas en las que difieren, pero en general son muy parecidas. Lo que quizá la puede haber dificultado, pero mínimamente, es el tema de extrañar, de estar lejos de mi familia más cercana, perderme ciertos momentos, pero lo llevé bien y la verdad es que, al estar cerca, una vez por mes vuelvo. Pero creo que eso fue lo que dificultó, algo personal no nada externo a mí.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

La empresa me facilitó todo. Me organizaron todo ellos. La realidad es que al principio me habían dado un departamento que mucho no me gustaba, del cual me cambié finalmente, pero me facilitaron incluso eso, así que estuvieron en todos

los detalles. Me dieron un departamento para mi sola durante la estadía. También como previamente dije, la empresa se encargó de los gastos de los viáticos y de mis pasajes de avión. También con el tema de los papeles en la embajada. Me sacaron el turno para que yo tramitara la residencia temporaria que necesitaba para poder quedarme en Buenos Aires por el trabajo. Se encargaron de organizar todos los papeles y demás. Mi experiencia fue muy buena. El Banco Itaú tiene por año un cupo para completar esos intercambios y salió una oferta a la cual me postulé y enviaron mi currículum a Argentina y eligieron el mío y me seleccionaron desde Argentina. Fue una preselección en Uruguay, mi gerente envió mi CV y finalmente me seleccionaron en Argentina.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

Me encontré con lo que esperaba. Una sociedad diferente a la uruguaya, más desestructurada, mucho más abierta, la gente es más divertida también y acá hay más oferta de todo. En cuanto a lo gastronómico, lugares para salir, de todo. Me parece que está muy bueno y si le diría a alguien que piensa venir como expatriado al país que no lo dude, que lo haga, porque me parece que es una experiencia súper enriquecedora. Me gustó tanto que de hecho volví a Uruguay cuando terminé el Job Swap y a los pocos meses me volví porque me di cuenta en ese tiempo que quería vivir en Argentina. Así que en marzo del 2014 busqué trabajo, una vivienda y desde ese entonces aquí estoy.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Si por supuesto que hubiera aceptado, claramente. No me arrepiento para nada. Fue algo muy importante en mi vida el haber trabajado en Argentina.

Entrevista al Toon, expatriado belga en Argentina

Toon vive en Argentina hace 2 años. Eligió pedir un pase desde Bélgica en su empresa porque su mujer es argentina. Pese a haberlo solicitado, se le dio beneficios comunes a un expatriado. Realizamos una entrevista presencial según el cuestionario A, de entrevista con expatriados.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿cómo definirías el ser expatriado?

Creo que depende mucho de la situación en la que llegues a este nuevo proyecto, de dónde venís, porqué venís. Qué es lo que te movió a tomar este cambio. En mi caso, me mudé por motivos personales. Yo soy belga, pero mi mujer es argentina. Vivimos muchos años allá, y decidimos trasladarnos a Argentina. A ambos nos gustan las aventuras, las nuevas experiencias. Nos conocimos mientras ella hacía un máster en Bélgica, y yo mi doctorado. Cuando hace un par de años lo terminé, surgió esta idea de venir a probar a Argentina. Yo quería vivir una nueva experiencia internacional. Ya había estado un tiempo viviendo afuera, hice un máster en Barcelona, por lo que el español ya me era conocido, se puede decir que lo dominaba bastante bien. Por esto, y además porque era la nacionalidad de mi novia, Argentina parecía ser lo correcto para el próximo destino.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto?

Principalmente por lo que dije antes, por mi novia. Además, teníamos en mente “bueno, si no lo hacemos ahora, nunca lo vamos a hacer”. Yo tenía muchas ganas de conocer Argentina, la cultura, todo. Ella tenía a su familia acá, así que la idea también la tentaba. Parte de su familia vive en Bélgica, y parte acá en Argentina. Ella es de Venado Tuerto, Santa Fe. De hecho, nos casamos en Venado Tuerto. Entonces bueno, acepté el proyecto por esto.

Pero no fue sólo mi relación lo que me trajo acá. Además, quería explorar a fondo mi carrera, y Buenos Aires parecía un lugar correcto para hacerlo. Yo me formé en dos campos, toda mi carrera profesional, hasta mis 27 años (ahora tengo 30), en

la Universidad como investigador doctoral y consultor. Después de esto, tenía ganas de trabajar en una empresa, en recursos humanos o marketing. Eso fue otro cambio, porque acá, tu experiencia profesional en empresas es súper importante, por no decir lo único. Ustedes los argentinos tienen otra metodología, en el sentido de que a los 18 años comienzan su carrera universitaria, pero al mismo tiempo comienzan a trabajar en la mayoría de los casos. En mi país, eso casi no existe. Uno empieza su carrera, y se enfoca 100% en su carrera. Una vez que terminas tus estudios, recién ahí sales a trabajar. Yo tenía muy poca experiencia en empresas. De hecho, recién a los 27 ingresé como analista en mi empresa actual, pero en Bruselas.

Cuando surgió esta idea, lo primero que hice fue preguntar en mi trabajo si existía la posibilidad de transferirme a Buenos Aires, por motivos personales. Yo sabía que tenían oficinas aquí. Sorpresivamente, la respuesta fue positiva. En un par de meses, ya habían hecho los trámites y papeles necesarios para la relocalización. Como era un proyecto no impulsado por la empresa, sino que, por voluntad propia, la empresa se encargó únicamente de los trámites pertinentes tanto para visa como para ingresar a las oficinas de Buenos Aires.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

Lo que a mí me encanta de Argentina es el aspecto social de la gente, por ejemplo, nosotros ahora estamos charlando tranquilamente. No es tan complicado empezar una conversación con alguien. En mi país somos más reservados. Yo tampoco soy muy extrovertido, pero me resulta agradable charlar, o por ejemplo si estas con un grupo de amigos, no hay ningún problema que se sumen desconocidos.

Respecto a la sociabilidad, para mí fue traumático el tema del saludo. Acá la gente es más física, se tocan más, se besan. Yo igual llegué en un lugar privilegiado, en el sentido de que mi novia, y su familia, ahora mi familia, ya me habían preparado de antemano. Pero al principio fue muy raro. Los saludos, nunca sabía cuántos besos había que dar, ni cuándo. Y creo que sigo sin saberlo. Por ejemplo, si yo

veo a tu hermano dos veces en el día, ¿tengo que saludarlo dos veces? Esto lo adopté mucho. Pienso, si yo le doy un beso a todos mis amigos acá, ¿Por qué no beso a mis hermanos?

Me acuerdo que, en mi primer viaje a Argentina, que mi mujer me iba a presentar a su familia, yo hablaba español, pero español de España. Sus hermanos me cargaban por mi acento, pero, además, usaban expresiones que yo no entendía. Por ejemplo, hablaban de “mangos”, y yo pensaba que hablaban de frutas, pero no, estaban hablando de dinero.

Otra cosa que me gusta mucho es el humor. El humor de acá es súper cínico y hasta irónico, peor si los empiezas a entender, es divertido. Los argentinos tienen mucha onda, lo disfruto.

Respecto a las comidas, me gusta mucho la vida gastronómica de acá. Me gusta comer, me encanta viajar y probar los platos típicos. Argentina tiene una mezcla de comidas que no son muy extraños o raros para mí, El asado, la pizza, las pastas, son cosas que allá en casa tengo, quizá con otro nombre o alguna diferencia, pero hay. Lo que a mí me gusta es que a los argentinos les gusta tomarse el tiempo de disfrutar de la comida, reunido con la familia o amigos. Es muy lindo, muy tano creo.

Las cosas que menos me gustaron son la economía. La Inflación la tenía como algo teórico, un concepto. Llegué acá y me encontré con el dólar blue. Si yo quiero ir a cambiar dinero, ¿porque no me dejaban cambiar dinero? Yo tenía un montón de preguntas, y la respuesta siempre era “así son las cosas”. Yo creo que de vez en cuando hay practicas extrañas, pero los argentinos ya están acostumbrados a eso, y lo aceptan como es. Hay mucha incertidumbre. Eso fue un cambio muy grande. La gente piensa mucho en el corto plazo.

Otra cosa negativa con la que me encontré fue esa forma de ser de los argentinos, el creer que siempre tienen la razón, aun cuando no tienen ni fundamentos. Cuando alguien me dice algo con una confianza de “yo te digo cómo funcionan las cosas”, sin mucho conocimiento del tema, me choca. Eso de abrir la boca sin saber de lo que están hablando me cuesta muchísimo.

Por último, lo que menos me gusta es la inseguridad. Yo llegué ya muy preparado, mi novia ya me había preparado psicológicamente para el cambio. “Esto no se hace en Buenos Aires, no vas a caminar con tu iPhone en la mano, no vas a sacar tu iPad en el colectivo. Eso no se hace”. Yo soy una persona despistada, dejo mi mochila abierta, pero ahora presto mucha atención a esas cosas. Ya hacen dos años que vivo en Buenos Aires, y por suerte todavía no viví ningún hecho de inseguridad, pero he visto muchos casos. Me llaman la atención las rejas de las casas también, están como encerrados.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Que la dificultó?

Como dije, creo que lo más facilito mi inserción fue el tener una familia acá. Llegué, y tenía a la familia de mi mujer. Además, el tema del idioma. Yo ya hablaba español, que, si bien era el español gallego, me podía comunicar cómodamente. Conocer el idioma fue un plus muy importante. Además, no llegue solo. Mi novia es de acá, es argentina, entonces eso facilito muchísimo. Me encontré con muchos comentarios de argentinos que preguntaban sorprendidos por qué era que yo había venido a vivir acá a Buenos Aires. Mis amigos belgas, cuando les conté que me venía para acá, la respuesta era “ah que bueno, ¡que aventura fantástica!”. En cambio, acá me preguntaban atónitos porque había venido. Cuando la respuesta era “por mi mujer”, ya se quedaban tranquilos. Pero tienen esa idea de que nadie querría vivir acá, y menos cuando vienen de Europa. Los argentinos son blanco o negro, no hay un gris. Tengo amigos que piensan que Argentina es el mejor país del mundo, y al mismo tiempo, que es el peor. Es boca o river, Cristina o Macri. No hay un gris.

Otra cosa que me dificultó, es la burocracia que hay acá. Todo es súper lento, súper burocrático. No se respetan los horarios. Tenemos un bebé de seis meses, y vamos al médico, y tenemos turno a las 11 y nos atienden a la 1, aun con un bebé. Yo todavía no entiendo muy porque te hacen sacar un turno, y te atienden dos horas tarde. Pero la gente acá está acostumbrada a esperar todo.

L.: ¿Y con respecto al bebé? ¿Qué experiencia tuviste con la atención médica, los servicios de medicina prepaga?

T: Yo creo que acá es muy cara la seguridad social. Si por tu trabajo tienes, está todo bien. Pero si no, es carísimo. En Bélgica tienes que pagar muchos impuestos, pero está todo arreglado. Pagas tus impuestos, y listo. Tienes un excelente servicio de salud, y es el mismo para todos. Acá la diferencia entre un plan bajo y un plan alto es muchísima. Además, las diferencias entre un hospital público y un sanatorio privado. Pero aparte de eso, el trato con los médicos y la ginecóloga y demás fue excelente, de muy buena calidad. Esa diferencia está también en la educación. El colegio público y privado es muy diferente, la calidad varía mucho, y lo privado es carísimo. No tanto a nivel universitario, sino de primario y secundario. En Bélgica es todo súper accesible, no existe el público o privado. Pagas tus impuestos, y accedes a una educación y servicios de salud y demás, de excelente calidad.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboro en ese sentido?

Culturalmente, desde la empresa me hizo muy fácil el tema de la adaptación a la compañía. En el área en que trabajo, no hay mucho extranjero, y mucho menos, de Europa. Quizá si de países limítrofes, pero no mucho más lejos. En el resto de la empresa sí, pero dentro del área creo que era la única persona de Europa, que no hablaba español como lengua materna. Pero el gerente de RR.HH. trabajo varios años en Francia, y creo que mi background internacional de Europa le interesó mucho. Creo que por esto recibí mucho apoyo emocional de su parte, y también mucha guía y consejos. Todo el equipo fue muy inclusivo. Soy un bicho raro por mi acento y mis costumbres, pero siempre con buena onda. Empecé trabajando en un proyecto particular, por lo que eso me brindó mucha autonomía, y me permitió ahondar en mis conocimientos y experiencias, y crecer mucho. Pude explorar todos los factores de mi integración, ya me sentía útil desde un principio.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

Yo tenía una idea primero por mi mujer, ya demás porque ya había venido un par de veces antes de comenzar a trabajar aquí. Esperaba encontrarme con el caos que hay aquí. Hay muchísimo para hacer, mucho movimiento, los recitales y museos. A la gente aquí le gusta leer mucho también. Eso me encanta. Esperaba viajar mucho también, para conocer algo más que sólo Buenos Aires. Argentina es mucho más que solo Buenos Aires. Respecto a los viajes, un empleado aquí tiene pocos días de vacaciones que, en el resto del mundo, por lo menos Bélgica, y encima trabajan más horas, por lo menos 1 o 2 horas más. Entonces con esto hay menos tiempo para viajar.

Culturalmente, también esperaba encontrarme con el folklore, el tango. Y me encontré con que pocas personas saben bailar tango, eso me sorprendió. El resto del mundo los identifica por el tango, y son pocos los que lo baila y/o cantan.

A una persona que está pensando en venir, le diría que tiene que llegar con la mente abierta. Aceptar que durante las primeras semanas muchas cosas van a ser diferentes a lo que vives en tu país. No tiene que encerrarse en tu burbuja, tiene que salir de la comunidad de expats, salir del círculo cerrado, hacerte amigos argentinos, integrarte. Además, son los nativos que te pueden mostrar mucho más, que quizá caminando solo no descubrirías.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿hubieras aceptado?

Si, claramente sí. No hubiera hecho nada diferente. Me parece una experiencia valiosísima, no sé dónde estaré dentro de 5 o 6 años, pero para mí, Buenos Aires es muy especial. Me casé aquí, mi hijo es porteño, es especial. Además, laboralmente el tener experiencias en distintos países te ayuda a abrir la cabeza, a pensar desde diferentes posturas, y eso contribuye mucho. Creo que, para una empresa, es muy valioso tener personas que puedan hacer esto, pararse desde diferentes posturas.

Entrevista a Andrea, expatriado italiano en Argentina

Andrea comenzó su acercamiento con Argentina trabajando para una empresa argentina de comercio internacional, en la sucursal italiana de la misma. Luego, formó parte del programa de expatriados de un grupo italiano de telecomunicaciones en Argentina, como Responsable de comunicación y social media. Finalmente hace unos meses salió de ese grupo para volver a la misma empresa de comercio internacional, pero esta vez en la sucursal Argentina. Realizamos una entrevista telefónica según el cuestionario A.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

Ser expatriado en una compañía multinacional es tener una posición privilegiada que te permite desarrollar un proyecto por cuenta de la casa matriz en una sucursal periférica de la misma empresa y contractualmente incluye una serie de beneficios. Sin dudas fue una experiencia enriquecedora desde todo punto de vista: profesional, personal y económico. Tuve la posibilidad de aprender cómo se trabaja y vive en otra cultura y a la vez aportar mi know-how y mi diferencia cultural para crear un nuevo punto de vista sobre los proyectos. Además, personalmente tuve el gusto de hacer amigos en Argentina y ocupar una posición de mayor seniority que en mi país de origen, lo que me permitió acceder a un diferencial económico más allá del programa de expatriados.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto?

La cultura argentina y el hecho de poder crecer profesionalmente. El cargo que iba a ocupar en Argentina era más "importante" que el que tenía en mi país. Ya conocía el país y había tratado con argentinos en mi empresa anterior, con lo cual conocía un poco de su forma de trabajar y quería profundizar en ese sentido. También sabía que, de los países latinoamericanos, Argentina era el más parecido a Italia por su inmigración, tanto en las formas que tienen los argentinos, como sus costumbres y sus comidas.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

Me gustaron la calidez humana, la creatividad y la flexibilidad de las personas. En Argentina podés conversar por horas con un completo desconocido. También, el hecho de que hayan vivido cambios constantes los hace ser creativos a la hora de solucionar problemas a corto plazo; eso es algo que aprendí mucho de los argentinos. Aunque debo reconocer que lo que más me gustó de Argentina fue Buenos Aires, sus comidas y sus raíces parecidas a las italianas.

No me gustaron cierta falta de compromiso en algunos sectores, la dificultad en respetar los plazos de tiempo y la brecha cultural/política. Me tocó trabajar en momento político donde había trabas para todo y uno que quiere hacer mejor su trabajo tiene que idear segundos planes todo el tiempo para cumplir con fechas. En cuanto a los plazos, acá todo es esperar. Tanto turnos obtenidos con anticipación, como entregas, todo se posterga y parece no preocuparlos. Los argentinos están acostumbrados a esperar, hasta a esperar el cambio incluso.

L: ¿Sufriste discriminación en algún momento?

A: No, más bien algún chiste respecto a cómo hablaba, por mi español con otro acento, para los argentinos hablo raro. Pero no más que eso, algo con humor.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

La facilitó el hecho que Italia y Argentina tienen idiosincrasias muy parecidas. Argentina creció con inmigrantes de todo el mundo, pero gran parte de ellos eran italianos y puedo observar eso tanto en su forma de hablar, como en algunas palabras, sus comidas... si bien estaba en otro continente, esas cosas hacían que me sintiera no tan lejos de casa. El hecho de haber vivido en otro país antes también colaboró.

No creo que nada la haya dificultado, sé que algunos italianos padecen las diferencias gastronómicas entre los dos países, pero no es mi caso.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

En poner a mi disposición un departamento en una zona donde las diferencias culturales con Italia fueran las menores posibles. También me ayudaron con los trámites de la VISA y esas cuestiones.

L: ¿Tuviste que tomar clases de idioma cuando llegaste al país? ¿Cómo se comportó la empresa en ese sentido?

A: No, yo había vivido ya varios años en España. Hablaba un español que era el de España por supuesto, pero no me resultó difícil acostumbrarme al argentino porque ya había trabajado con argentinos en otra empresa. Además, como dije antes, muchas de sus palabras derivan del italiano, entonces conozco los significados más que si fuera un español nativo que viene de Europa a Argentina.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

Esperaba encontrar un lugar muy parecido a Italia, tanto arquitectónicamente como en costumbres y hábitos. Si alguien quisiera venir a Argentina le diría que tenga bien presente que va a otro continente, a América Latina, entonces hay que venir preparados, sabiendo que algunas cosas, obviamente, son distintas. También le diría que Buenos Aires es una ciudad hermosa y que no tengan miedo; y que, aunque son parecidas, la distancia con Italia es mucha porque es otro continente, por lo que hay que venir con la mente abierta para no tener decepciones y adaptarse con flexibilidad. Si bien partes de Buenos Aires parecen Europa, aquí existe una inseguridad que no hay allá, entonces hay que tener cuidado con eso.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Si, por supuesto. Llevo 10 años trabajando en Argentina e, incluso, pasé de una empresa a otra con el fin de quedarme aquí.

Entrevista a Juan Carlos Ángeles Sánchez

Entrevista a Juan Carlos, un licenciado en finanzas de origen mexicano que estuvo como expatriado dos veces. Una vez en Estados Unidos, más precisamente en Texas y por otro periodo de tiempo estuvo en Argentina con la empresa Mercedes Benz.

Le realizamos una entrevista vía telefónica, con el cuestionario A de expatriados.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

Ser expatriado es una gran oportunidad de vivir una experiencia en otro país diferente al propio en todos sentidos: personal, profesional, cultural, de diversión, etc. En mi caso fue muy grato y quisiera volver a ser expatriado en alguna otra ocasión. Fui expatriado en dos ocasiones en mi vida, me enviaron primero a Estados Unidos, Texas y unos años más tarde es que me enviaron con la empresa a Argentina.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto? (idioma, discriminación, cultura nativa, conocimiento previo)

Antes que nada, es algo personal, a mí me gusta viajar y conocer personas, lugares y situaciones diferentes a las que he vivido. Desde lo profesional, el proyecto ofrecía mayores retos porque involucraban liderar un equipo mayor y áreas de la compañía que yo no había dirigido. En lo personal, me atraía mucho La Argentina, es un país que yo había visitado anteriormente y que ofrece una extensa variedad cultural, gastronómica, competitiva e interesante. Me gustó tanto el país que, si bien el proyecto en principio era por tres años, me quedé esos tres años y decidí extenderlo por un año adicional.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

El valor de la familia, pienso que los argentinos como buenos latinos respetan el núcleo familiar ampliamente: se reúnen constantemente en los famosos asados,

por ejemplo. El segundo es la pasión con la que viven la vida, el mejor ejemplo es la atracción hacia el fútbol. La tercera es la riqueza tanto cultural, gastronómica, musical, etc. Hay muchos ejemplos acá, lo que si es que hay mucho que ver y disfrutar: teatro, recitales, restaurantes, montañas, etc.

El sistema de salud en Argentina me parece excelente, la obra social con la que yo estuve (OSDE) tuvo la mejor atención.

Comparado con México o Estados Unidos esta figura de obra social no existe. En relación costo-beneficio es muy competitivo además de muy buena calidad por los médicos que hay en Argentina. El plan que yo tenía cubría casi todo solo pagando una cuota de 200 dólares al mes. En México y Estados Unidos pagas un seguro médico y solo cubre gastos médicos mayores. Una consulta médica cuesta alrededor de 100 dólares. Los puntos a resolver es el subsidio que paga el gobierno para soportar esta operación y por otro lado el descontento de los médicos por lo que cobran que es muy poco comparado otra vez con México y los Estados Unidos.

Por otro lado, las cosas que menos me gustaron es que en Argentina como en el resto de Latinoamérica existe la corrupción. Desafortunadamente, esto es un grave problema mundial que destruye muchas de las cosas buenas que el país tiene. Otra cosa que me pareció poco agradable en mi estadía en el país es el alto nivel de inseguridad que existe, si bien nunca me ocurrió nada ni tuve ningún problema, vi muchos casos de inseguridad alrededor mío y creo que toda la gente vive con miedo. Se nota a simple vista.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

Definitivamente la gente. Muchas personas estuvieron siempre pendientes a ayudarme y a hacer que yo disfrutara mucho de estar en Argentina. Siempre me preguntaban si me gustaba el país y porque, esto me indica que les importa lo que piensen los demás. Argentina es un país que está acostumbrado a recibir visitantes con lo cual no les parece extraño hablar por la calle con un extranjero, te tratan de igual.

Lo segundo es que entre latinos siempre hay mucha afinidad comenzando desde el lenguaje y continuando con muchos valores que compartimos. No sé si hubiera algo en particular que la dificultara, la verdad es extremadamente fácil comparado con otros países.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

La empresa colaboró de manera excelente. Mercedes-Benz es una empresa que tiene expatriados por todo el mundo y de cualquier nacionalidad, entonces conoce muy bien las necesidades y requerimientos. Entre ellas es ayudas para la búsqueda de vivienda, escuelas, entrenamiento de lenguaje, entrenamiento de inserción cultural, eventos de integración, etc.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

Por suerte yo había visitado Argentina previamente en varias ocasiones por lo que ansiaba vivir allá. En Buenos Aires encontré una ciudad con una alta calidad de vida. Yo me considero privilegiado porque vivía en un barrio con fáciles accesos hacia mi trabajo y con muchas actividades y lugares cerca para la recreación. En general el porteño es una persona atenta y que quiere hacer amigos.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Definitivo, a mí me gustaría volver a vivir a La Argentina, fui muy feliz ahí e hice muy buenos amigos que echo mucho de menos.

Entrevista a Tom Key

Tom Key es Coordinador de Operaciones de una importante empresa petrolera. Llegó a Argentina en el 2011, en una transferencia de Texas a Córdoba, a pedido de él por cuestiones familiares. Su esposa es argentina, y luego de vivir 20 años en Estados Unidos, le pidió volver a su país natal. Realizamos la entrevista vía Skype mediante el cuestionario A de entrevista con expatriados.

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo definirías el ser expatriado?

En mi caso, es una experiencia increíble. Obvio conlleva muchos sacrificios, mucho de adaptación y aprendizaje constante. Pero lo disfruto mucho, y me gusta mucho esta cultura. Además, siempre viajo mucho por trabajo, entonces es como que siempre estoy en movimiento, estoy acostumbrado a lo nuevo, a los cambios.

2. ¿Qué te llevo a aceptar el proyecto?

Lo que me llevo a aceptar el proyecto fue tanto el aspecto personal, por mi esposa, y además el profesional. En cuanto a mi esposa, era lo justo venir aquí. Ella vivió 20 años en Estados Unidos, lejos de su familia, entonces ahora era mi turno mudarme a su país.

3. ¿Qué 3 cosas fueron las que más te gustaron de la cultura argentina? ¿Y las 3 que menos?

Las tres cosas que más me gustan son el clima amistoso que hay en todas partes, son todos muy abiertos y acogedores. Nunca tuve ningún problema por ser extranjero, en ningún momento me sentí discriminado, siempre me dieron la bienvenida y me trataron bien. Además, el sentido de familia instaurado, los lazos familiares son lo más importante para todos. Y finalmente, el asado. Me encanta el asado. Yo soy de Texas, allá tenemos "barbecue", pero el asado es más rico. Y además es una especie de ritual, los domingos, asado en familia hasta las 6 de la tarde. Me encanta.

Las que menos me gustaron fueron principalmente la burocracia, el acceso a tecnología y demás productos, y la inseguridad.

Acá las colas eternas. Para todo hay cola, para todo necesitas papeles y autorizaciones, son muy burocráticos. Y además funciona todo muy lento.

Otra cosa a la que me cuesta mucho acostumbrarme es el acceso a las cosas. Ya sea servicios o productos, es todo mucho más engorroso que en Estados Unidos. Aquí todo tarda más en llegar, vas a un local y te dicen “pasá mañana”, y vas al día siguiente y te vuelven a decir “pasá mañana”. La tecnología es muy acotada, muchas cosas no llegan, y las que llegan, son carísimas.

En cuanto a la inseguridad, por suerte hasta ahora no me tocó personalmente, pero a mi hijo mayor le robaron su iPhone. Afortunadamente no le hicieron nada, pero aun así se lo robaron. Igualmente, pienso que la inseguridad no es algo específico de Argentina. En Estados Unidos, hay barrios en los que si te metés, probablemente no salgas. Como acá, no se me ocurriría entrar a una villa. Por mi trabajo viajo mucho, generalmente con una modalidad de 28 días afuera, 28 días en casa. He estado en algunas ciudades donde realmente te sientes inseguro, pero aquí no me sucede eso. Sé que existe, pero existe en cada ciudad del mundo. Eso es un hecho. Pero acá puedo caminar de noche y no me siento en peligro, y afortunadamente no me toco de cerca.

4. ¿Qué consideras que facilitó la inserción cultural? ¿Qué la dificultó?

En cuando al shock cultural, creo que lo más fuerte hasta el día de hoy es el saludo. Me choca mucho el saludo con un beso en el cachete entre hombres. En Estados Unidos tenemos una regla implícita sobre el espacio personal, que los argentinos no lo tienen. Para mí fue muy extraño esa falta de espacio personal, todos tan cerca.

Además, otro problema para mí fue el idioma. Fue una barrera muy muy fuerte para mí durante los primeros dos años. Me frustraba mucho, porque no podía hablar con absolutamente nadie, fuera de mi familia y la empresa. Quería salir a comprar algo, o salir a comer, y no me podía comunicar. La frustración fue enorme. Lo pienso ahora, y me doy cuenta de que tendría que haber estudiado

español antes, prepararme para venir. Mi español todavía es malísimo, hablo como un niño. Aún les pregunto a mi mujer e hijos un montón de palabras, me resulta muy difícil. Ellos me traducen muchas cosas. Afortunadamente, en el trabajo todos hablan inglés muy, así que eso fue positivo.

Pero aparte de esos dos puntos, no me resultó para nada difícil adaptarme culturalmente. Además, estoy muy acostumbrado a viajar, a las diferencias culturales y sociales, por lo que no fue un gran impacto en general.

5. ¿En qué crees que la empresa colaboró en ese sentido?

La empresa pagó por todos los pasajes, la mudanza, los papeles. También nos ayudaron a elegir casa y el colegio de los chicos, y me dan un auto para moverme. En la empresa hay una encargada de las expatriaciones, que ella nos guio durante todo el proceso. Los gastos están a mi cargo, no es que lo pagan ellos. Pero la ayuda y la guía fueron muy conveniente. Culturalmente, me ayudaron mucho mis compañeros del trabajo, mi supervisor. Igualmente, al tratarse de una empresa americana, la cultura ya me resultaba familiar. Pero con mis compañeros también fue muy sencilla la adaptación, porque al ser un ambiente laboral todos hablan en inglés, nunca tuve problemas para comunicarme.

6. ¿Con qué esperabas encontrarte culturalmente en Argentina? ¿Qué le dirías a alguien que piensa venir como expatriado al país?

Hasta el momento en que nos vinimos para acá por la expatriación, vacacionábamos siempre en Argentina para visitar a la familia de mi mujer, prácticamente desde 1996 todos los veranos, entonces ya estaba bastante familiarizado. Nunca estas de todo preparado, porque no es lo mismo vacacionar en un lugar, que vivir. Pero se puede decir que llegué bastante bien parado.

A alguien que planea venir como expatriado al país, le diría que practique su español, para poder comunicarse por lo menos. Y, además, le advertiría sobre el costo de vida en Argentina, alquilar una casa es muy caro, comprar una casa aún más. Hay que estar preparado para eso. Argentina es más caro que el resto de los países de Latinoamérica creo. Y si planean mudarse con chicos, les recomendaría

barrios y colegios. Pero principalmente, que aprendan el idioma. Eso es lo más importante para mí.

7. Si al momento de aceptar el proyecto hubieras sabido cómo iba a ser la experiencia, ¿habrías aceptado?

Definitivamente, hubiera venido sin dudarlo. Me gusta mucho la gente, me gusta mucho el 99% de todo en Argentina. Hay ciertas cosas que extraño de estados unidos, pero aparte de eso, vendría sin ninguna duda.

Anexo II. Entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados (Cuestionario B):

Entrevista a Aldana, Responsable de los programas de expatriados en una multinacional latinoamericana del rubro de construcción

1. A la hora de seleccionar un expatriado, ¿qué cosas se tienen en cuenta?

Mira, nosotros lo que evaluamos primero es por supuesto formación y conocimientos por una cuestión técnica. Después vemos todas las evaluaciones de desempeño que tuvo (puede ser un técnico muy bueno, pero si es una persona que no sabe socializar o no se sabe adaptar, o suele tener problemas de relacionamiento, eso te rompe un equipo de trabajo; sobre todo con el desafío de que viene hablando otro idioma, a otro país y demás. Entonces tenemos muy en cuenta las evaluaciones porque nosotros en características y competencias tenemos muy marcado todo lo que es movilidad y adaptabilidad, espíritu de servir, voluntad...); feedback de su líder actual, y bueno además está claro saber que no contamos con un recurso local o saber que no podemos encontrar en el mercado alguien que lo pueda suplantar. Después se evalúa la capacidad pedagógica que tiene la persona para formar un equipo de trabajo local. La idea del expatriado es que venga y forme un sustituto. No mucho más que eso. Por lo general si es alguien que está en la empresa es mucho más sencillo. Nos ha tocado alguna vez extraer a alguien del mercado, donde más allá de todo el proceso de entrevistas donde orientamos mucho la cultura de la empresa y tratamos de percibir si la persona puede adaptarse a una cultura de trabajo como la de la empresa, se tiene en cuenta el proceso de expatriación que se realiza para un empleado actual.

L: Y en cuanto a si viene con su familia o no, ¿se visualiza algún aspecto?

A: No, si la persona tiene familia lo que se trata es de no separar. Entonces el foco de nuestra política es que venga con la familia. Históricamente en la empresa, sobre todo cuando nació en Brasil, no era un tema que se tocara mucho, pero como decían después los directores “parece que somos una empresa que se dedica a romper familias”. Estar meses sin ver a tu familia, o verla cada 60 días es complicado. Hacer viajes más seguidos también es una locura porque es alguien que no lo tenés focalizado.

L: Y en cuanto al idioma, ¿buscan gente que hable español?

A: Nosotros damos cursos de idiomas tanto para los locales como para los expatriados. Tienen disponible un menú de servicios que es hasta una cantidad de dinero, donde pueden elegir que su pareja o hijos tomen el curso de idioma, derivando el gasto. También tienen asesoramiento impositivo y demás. Es un menú de servicios del que se va descontando según el uso, hasta que se entiende que después de un año ya estas habituado y no lo necesitas más. Lo que les cuesta a los que nunca estuvieron en un país de habla hispana, o estuvieron muy poco tiempo, es nuestro acento. Nosotros conjugamos distinto, y eso a veces los descoloca. Ahí tenemos que intentar de hablar inglés. La mayoría tiene mucha experiencia en movilizaciones entonces, quizás si viene de Brasil yo lo recibo hablando portugués y no quieren, te dicen “si acá se habla español tenemos que hablar en español”; esto habla muy bien de nuestros expatriados. Después ellos piensan que hablan español, pero están hablando portugués, eso es otro tema, pero la voluntad la tienen. Yo creo que esto se relaciona con la cultura de la empresa. Si la cultura empresarial promueve lo que es humildad, igualdad y demás, el que viene no es alguien superior, es un compañero de trabajo más; desde ese punto de vista vienen más tranquilos. Lo digo por experiencia de otras empresas donde el expatriado parece que es de otra casta, que es lo más común.

2. ¿Qué medidas toman en cuanto a la adaptación cultural del empleado y su familia?

Lo que siempre se prioriza es movilizar a la familia y si se trata de dar contención desde donde se puede. La relación no deja de ser entre la empresa y el empleado, entonces uno trata de contener, pero tampoco invadir. Hay una delicada línea entre darle contención y entrometerse. Obviamente el empleado llega a trabajar y en seguida se mete dentro de la misma cultura de la empresa, llega y esta como listo para empezar. Lo que sí, siempre se trata de poner algún servicio de contención, por ejemplo, ICASS es una empresa que tiene servicio de contención para expatriados. Ellos por ejemplo tienen línea de ayuda psicológica las 24hs por cualquier asunto (angustia, depresión...), en el idioma del expatriado, disponible para el expatriado, su pareja y sus hijos. Les hacen un city tour y una visita guiada por la ciudad donde están viviendo y demás, más allá de que se puede contratar con ellos o hacemos nosotros mismos lo que es búsqueda de vivienda y escuela. Pero el trabajo de ellos sirve bastante como para darles un panorama de una charla cultural a la familia del lugar a donde están viniendo. Esto se hace cuando la persona ya viene al país (no en un viaje previo). Se les explica como son los barrios. La empresa además organiza charlas culturales para parejas de los expatriados donde se les da tips desde cómo se pide algo en una verdulería hasta como sacar la tarjeta sube. Esto intentamos hacerlo en el idioma local. La mayoría de nuestros expatriados son de Brasil, tenemos casos de Angola y Mozambique, pero bueno, todos hablan portugués. La mayoría son de Latinoamérica. Además, ahí se juntan varias familias e interactúan entre ellos, todos en la misma situación de expatriación.

También se organiza una o dos veces al año un “family day”, que es un evento recreativo con familia; esto permite que la familia del expatriado tome contacto con las familias de otros empleados locales y ayuda a la adaptación también. Ayuda a dar un marco de contención de lo que uno como empresa puede llegar a dar. También hemos organizado, un poco a solicitud de las parejas de los expatriados,

hemos realizado algunos encuentros de parejas de expatriados donde se trajo un psicólogo de forma que pudieran conversar sobre cómo adaptarse a un lugar y cómo entender las diferencias culturales sin interpretarlas como una agresión, todas esas cosas. Les pusimos el lugar y la experta y nos fuimos como para que pudieran conversar sin oídos de la empresa, era un lugar para ellos, con un almuerzo y demás.

En nuestro caso particular la empresa tiene una publicación hecha con recopilaciones de hijos de expatriados, cómo vivieron su vida de estar 3 años en un país, 4 años en otro... eso es interesante para ver también qué pasa con los hijos. Que hasta los 15 o 16 años acompañan a la familia, después ya se quedan.

Con el tema de los hijos es muy difícil. Son los que más usualmente tienen problemas de adaptación. Nada grave, pero si a veces quedan desfasados con el tema del seguimiento de los estudios, terminan estudiando con chicos menores o mayores. Tenemos como foco, a no ser que el padre quiera otra cosa, ponerlos en colegios internacionales para que se respete el calendario y no les cambie tanto el circuito, si no suele ser bastante difícil. Cuando son chicos más grandes tuvimos casos de argentinos que han hecho carrera afuera, y ahora se están repatriando y ya tienen chicos de 15 o 16 años y no se hayan porque tienen que volver a un país donde no vivieron nunca. En esos casos damos más contención psicológica y psicopedagógica, porque el problema de la adaptación es bastante más fuerte.

Hay gente que quizás paso por 6 o 7 países, nuestro rubro es bastante particular. Al no ser una empresa de servicios, si una persona viene para un proyecto quizás ni siquiera tiene sede en Bs.As., tienen que estar en el interior. Nosotros todos los años hacemos una encuesta a los expatriados sobre qué servicios mejorarían, que cosas les gustaría en la charla de inducción, con eso vamos tratando de ajustar cosas. Pero en general, respecto de otros países donde estuvieron los expatriados, Argentina tiene una calidad de vida superior. Ni hablar alguien que viene de Mozambique donde prácticamente viven encerrados, se construyen barrios para ellos, a venir a Palermo, Puerto Madero o Recoleta, no se quieren ir.

Hay bastante más integración de lo que uno podría imaginar. Depende mucho también de las personalidades. En empresas americanas hay mucho protocolo, pero poca integración entre los gerentes y los directores expatriados y el resto de la gente. Acá hay bastante más integración al ser más latinos. Excepto por los mundiales de fútbol, funciona todo bárbaro. Nosotros tenemos esas cosas como desafíos. Acá los partidos se ven en las oficinas todos juntos, hay burlas por supuesto, pero todo con mucho respeto. Yo creo que en ese sentido la cultura y los valores de la empresa, hacen que para el expatriado en sí la adaptación sea más fácil. Nosotros dentro de lo que es características y competencias, lo que es adaptabilidad y movilidad son dos de las cosas más importantes. Entendiendo esto como que por ejemplo hoy mismo puedo estar acá en un proyecto corporativo y mañana puedo estar en un proyecto en otro país. Cuando uno ya está “seteado” desde ese lugar es como que hay mayor disposición.

Lo más crítico y que sí te va a definir si un expatriado se queda o no es lo que pasa con su familia. Si su familia no se adaptó, aunque tenga que salir de la empresa incluso porque a veces no lo podés relocalizar, se va. Por supuesto siempre se trata de que la posición se cubra localmente. Pero es verdad que yo busco algún especialista y sé que en algún lugar de los 20 países donde trabajamos lo tengo, entonces lo busco, lo alíneo y me lo traigo si me lo puedo traer.

3. El expatriado que viene a Argentina y su familia, ¿qué dificultades crees que encuentran?

A mí me da la sensación de que lo que más les cuesta es, no sé si al expatriado en sí, pero a su familia le cuesta entender la idiosincrasia de nuestra cultura, creo que la adaptación cultural es lo más difícil. No porque nuestra cultura sea buena ni mala, sólo porque es distinta. A veces esas charlas de aculturamiento, que intentan entender las relaciones entre las culturas los ayuda bastante a ellos a tener una mente un poco más abierta y poder interpretar de que hay un “no entendimiento”, no es que haya mala voluntad, a veces es que no se entienden.

L: ¿Y en cuanto a discriminación? Los hijos en el colegio, o la pareja que sale a buscar trabajo acá.

A: En cuanto al trabajo de las parejas lo relevamos bastante en las encuestas si sería de interés dedicarse a algo de su actividad, de su formación, o no. Siempre aparece algún "Sí", pero no indagamos mucho más y tampoco sabemos desde donde apoyarlo. Es muy complicado. Se puede dar una charla de donde buscar trabajo, en qué portales. Es algo que también está dando vueltas, pero todavía no está muy resuelto. Lo que sí muchas veces se busca que se asesore a la pareja del expatriado en conseguir algo relacionado a su actividad. Ahí a veces lo relacionamos con ICASS o con algún otro consultor, pero lo dejamos ahí, no está tan claro. Es complicado, porque podés dar alguna indicación, pero tampoco sabes lo que quiere la otra persona. Lo que nos ha pasado es que, entre las parejas de los expatriados, a partir de las reuniones con la psicóloga se ponen objetivos de "hablar el idioma en X tiempo", o querían organizar reuniones para ayudar a algunas ONG y poner su conocimiento como grupo para apoyar a distintos lugares y han organizado reuniones y fiestas para ayudar a cierta entidad; ahí nosotros desde el área de sustentabilidad quizás les ponemos a disposición algún asesor que los ayude, pero hasta ahí llegamos. Algunos se enganchan con hacer capacitaciones o MBAs acá.

En cuanto a los hijos, discriminación y eso no, sobre todo porque van a colegio internacional. Entonces los que van a colegio internacional están todos en la misma. Por lo menos no he escuchado nada de eso.

4. ¿Cuesta convencer al expatriado de que venga a Argentina?

No. No cuesta por lo que ya te decía de calidad de vida. Nosotros procuramos que desde el lugar en el que está, le den una charla de presentación del país que lo está solicitando o invitando, más allá de que tenga conversaciones con la persona y demás. Si podemos también, para cerrar la operación tratamos de reunirnos acá localmente como para que venga y conozca. Le pasamos de referencia

expatriados que están acá, para que puedan interactuar y el preguntar y sacarse dudas que quizás a nosotros ni se nos ocurre y son cosas que para ellos son importantes: “X barrio es mejor”, “la comida de acá es buena”, o “no conseguís X cosa que te gusta”, lo que fuere. En general para lo que es Argentina no cuesta convencerlos por lo que es calidad de vida. No nos manejamos mucho con europeos para las expatriaciones, quizás algún francés o portugués; la mayoría son latinoamericanos, norteamericanos o africanos. En Latinoamérica y Norteamérica, Argentina es vista como un buen lugar en cuanto a medicina prepaga y seguros, con lo cual suelen gustar bastante de venir para acá. A veces se olvidan de que el objetivo es formar a alguien, y se quieren quedar acá, haciendo que sus hijos terminen hasta el secundario mínimo. La mayoría de los expatriados vuelven a su país, es raro que dejen la empresa para quedarse acá. Nos pasó que tuvimos que llamar a expatriados para que vuelvan a Argentina, y volvieron al mes. Tenemos en cuenta también la encuesta que hace Mercer sobre calidad de vida de las distintas ciudades como para saber cómo compensar y Buenos Aires está muy bien posicionado en calidad de vida. A la gente que viene de Latinoamérica es más fácil convencerla todavía, porque Buenos Aires es muy distinta a otras ciudades. Quizás estás en Lima, Bogotá o Asunción, y venir a Buenos Aires es toda una propuesta; además que no estás tan lejos.

5. ¿De qué suelen quejarse los expatriados que vienen a Argentina?

Que buena pregunta. Dejame pensar. Localmente de la poca variedad de comida, dicen que comemos siempre lo mismo “carne o pastas”, y de hecho se burlan. La parte impositiva también, no sé si porque no la entienden o porque se quejan en todos lados; para ellos es una carga impositiva muy alta. Mi intuición es que lo deben decir en todos los países porque vos no querés dejar impuestos en un país donde no te vas a retirar. Lo cierto es que la carga impositiva y lo complejo que es la presentación de los impuestos, que si no tienen un contador no saben cómo presentarla y todo ese tipo de cosas. Eso en general es lo que más les cuesta. A veces no se sienten acompañados cuando tienen que hacer algún trámite. Nosotros damos charlas impositivas todos los años y demás, pero la empresa no

adopta la responsabilidad de hacer las cosas por la persona. Les damos las charlas, les presentamos un contador, les explicamos cómo hacer las cosas, pero no voy a comprarte un auto ni a llenar tus formularios; a veces piden más contención desde ese lugar. Después en las encuestas a nivel global también se habla de compensación, pero en todas surge lo mismo. Con el tema del cepo y que existía un tope para enviar dinero al exterior, recibimos muchas quejas y peticiones. Lo que si hicimos lo imposible con todos los bancos con los que trabajamos para permitirles girar los 5000 dólares de ayuda familiar sin costo para ellos. Quizás nos pedían que les depositemos en algún banco en el exterior, pero la realidad es que no se podía. Tratar de explicarles eso, más darles todas las charlas, más ayudarlos a completar los formularios de asistencia familiar... Incluso aunque tengan a su familia acá, no dejan de tener su casa allá con sus servicios que pagar y todo. Fue un motivo de queja constante. Mismo con los seguros, si alguien está pagando un seguro de vida en el exterior acá por la ley de seguros no podés tener un seguro afuera así que yo no te lo puedo pagar afuera, tenés que girarlo vos y esas transacciones tienen un costo que intentamos minimizar arreglando con los bancos. Las quejas van más por un lado económico e impositivo que por un aspecto cultural, ni del expatriado ni de su familia. Hemos recibido gente en su primera expatriación y otros que han pasado por 20 países distintos. La parte cultural o de la ciudad, o el país, no es motivo de queja, todo lo contrario. No les ha costado adaptarse. Quizás es por el perfil de expatriado que tenemos.

6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de la repatriación del expatriado y su familia?

Nosotros tenemos un tiempo que se llama “tiempo de disponibilidad”, en donde si la persona está cerrando ya su programa, son tres o cuatro meses de búsqueda que nos tomamos a nivel red corporativa global para tratar de reubicarlo. Puede ser que no consigas un proyecto para él, depende también del negocio. En nuestro caso al trabajar por proyectos podés tener muchos al mismo tiempo o estar reducido. En general hay una contención y la persona tiene una noción de

cómo va a seguir al finalizar el proyecto de expatriación. En el caso donde no se encuentre un proyecto para relocalarlo, se los acompaña hasta que lleguen a su lugar de residencia que es donde quieren vivir. Se acompaña todo, no solo la mudanza; desde pagarle un año de escuela para que los hijos no pierdan la escolaridad al regresar, y tareas generales de relocalización. Muchas veces están volviendo a su ciudad luego de estar 15 años afuera, no podés decir “te mudo” y ahí se terminó. Hay otro tema que es respecto a la cantidad de años para la jubilación y demás. Nosotros lo que hacemos es ayudarlos con todos los papeles previsionales, para que se puedan llevar los justificativos de acá de ANSES, y que les reconozcan sus años de servicio a la hora de la jubilación.

Nosotros tenemos personas con 30 o 40 años de antigüedad dentro de la empresa, y en su momento pasaron por muchos países durante varios años, entonces dejamos ese aspecto prolijo y los acompañamos, además de proveerles un plan de retiro internacional a nivel corporativo. Si la persona por algún motivo no puede justificar, o porque no existe convenio entre países porque la legislación en ese sentido está muy atrasada en ese sentido que es muy importante para las expatriaciones. El último acuerdo que se firmó fue con Perú, Ecuador y Colombia, donde se les reconocen los años de antigüedad para jubilarse. Hasta hace muy poco ese convenio valía sólo para el Mercosur. La gente de Mercer trabaja mucho con expatriados, asesorando con el tema de legislación, tenemos mucho contacto con ellos.

7. ¿Cómo crees que podría mejorar la eficiencia de los programas de expatriados? Yo creo que no depende tanto de las empresas, creo que hay que trabajar más a nivel legislativo y convenios entre países. Eso facilitaría muchísimas cosas para la gente que prácticamente hace toda su vida expatriada. Generalmente el expatriado no se va 3 meses o 3 años y ahí terminó su expatriación; generalmente sigue expatriado en otros lugares. A nivel convenios internacionales hay mucho por trabajar. A nivel Argentina quizás la posibilidad de pagar una parte en el exterior, neto de cargas y todo lo que corresponde, pero que los puedas ayudar

con esas cuestiones sería más sencillo. No tanto a nivel política de empresa, sino más a nivel de convenios internacionales. Hoy con la circulación de gente que hay a nivel global, con el trabajo a distancia y personas moviéndose de país por trabajo, eso ya debería estar mucho más fluido y está muy estancado. No digo que sea sencillo, pero no se avanza. Las cuentas bancarias tampoco pueden abrirse sin DNI, y el DNI tardan 30 días en dártelo, la persona quiere tener su cuenta, su tarjeta de crédito, sus cosas. Lo mismo para los embargos de familia, que tardan mucho en llegar vía consular para que yo pueda embargarlo; muchas veces el embargo llega una vez que la persona ya se fue.

8. ¿Cuándo consideras que una expatriación fue exitosa?

Para mí exitoso es cuando no solamente finalicé todos los trámites de la persona, sino que me siento con él, le explico todas las situaciones y trámites, desde el recibo de sueldo hasta los impuestos. Exitoso es cuando te agradece y sabe que tiene un apoyo en vos. La persona que te llama, o que te dice que en su servicio le fue bien, o que lo asesoraron bien para conseguir su casa, o el colegio de sus hijos, para mí eso es éxito. Después tenés la otra parte que ya no sabés si es éxito o abuso que es el que te llama un Domingo a las seis de la tarde para preguntarte a dónde puede ir al teatro; ahí te preguntan “¿esto fue exitoso o se nos fue la mano?”. Creo que cuando la persona se siente contenida, y hasta a veces te piden cosas imposibles de realizar y vos intentás conseguir las, y resolvés milagros, cuando saben que pueden recurrir al equipo de expatriaciones y que se lo solucionas. Yo siempre digo que se supera uno con los desafíos, pero en el fondo te movés para que tengan esa contención.

L: ¿Algo más que quisieras comentarnos? ¿Qué te haya llamado la atención en tu experiencia?

A: Me parece que el tema más dificultoso de la familia es esto de la actividad de la pareja, que es algo todavía yo no le encontré una pata. Si ustedes reciben una buena idea cuéntenmela después, compartimos buenas prácticas. Eso es algo que a veces cuesta, encontrarle una vuelta o darle una contención. Creo que más que nada eso. Después la parte que requiere de mucha paciencia y de un gran esfuerzo es que la persona vaya entendiendo cómo pasa las cosas en el país. Desde el concepto de medicina prepaga que les encanta. No hay una sola encuesta donde el concepto de salud no sea lo más destacado, porque eso de ir a atenderse y no pagar no se concibe en ningún lugar del mundo, sólo acá que es prepago, barato y de calidad. La educación gratuita y de calidad también, y más económica que en otros países. Eso es lo que más destacan, pero hasta que entienden cómo funciona a veces es un poco complejo. Como anecdótico siempre les llama la atención que les hagamos firmar un recibo de sueldo. En casi todos los países funciona de forma virtual, acá hace poco está regulado. Otra cosa que no entienden es que no exista un contrato de trabajo, acá tenés un alta temprana y una baja y ahí terminó la historia. En términos de seguridad la gente se siente muy tranquila circulando por la Ciudad de Buenos Aires; disfrutan bastante de moverse en Argentina.

Entrevista a Verónica, responsable de los programas de expatriados en una importante multinacional norteamericana del rubro automotriz

1. ¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de seleccionar un empleado a expatriar?

Lo principal es que la persona tenga la voluntad y quiera venir. Para eso tenemos un proceso donde una vez que se decide cuál es el mejor candidato por el know how técnico y su expertise, la persona hace un viaje que se llama pre assignment trip donde conoce el lugar donde va a trabajar, casas para que vaya eligiendo, le mostramos barrios y todos los lugares donde después la persona se va a mover socialmente, colegio para los hijos. Nosotros tenemos zonas de residencia aprobadas que son seguras, por ejemplo, Puerto Madero, Zona Norte, Barrios cerrados en Nordelta que están cerca de la planta. Viene con la mujer, generalmente con los hijos no porque es una semana muy movida, así que les damos las facilidades para dejarlos en una guardería en su país de origen. La persona hasta ese viaje no tiene ningún compromiso, si el país no le gusta dirá que no. Usualmente no pasa que digan que no, nosotros les mostramos una realidad argentina que, después cuando empiezan a vivir acá y visitan otros barrios se dan cuenta que no es todo igual. Generalmente decir que no a nivel corporativo tiene su precio. Si te ofrecen una expatriación y decís que no estás dejando un poco la carrera. Hay locaciones más polémicas como Rusia, Polonia, Sudáfrica, Asia Pacífico, pero en Argentina estamos en el medio, generalmente no tenemos gente que diga que no. La persona viene a ver, se toma su tiempo, elige. Cuando llega, el estrés con el que llega no tiene mucho que ver con el lugar en sí, sino más bien con la mudanza. Imagínate que mudarte de Palermo a Tigre es un estrés, compáralo con una mudanza internacional.

L: Cuando seleccionan a una persona a expatriar, ¿Prefieren que venga el expatriado solo o con su familia?

V: En ese sentido somos muy familiares a nivel corporativo. Las expatriaciones son largas, 2 o 3 años, ni se mira si la persona tiene o no familia. Hemos tenido expatriados que tenían 4 hijos y 2 perros y mudamos hasta los perros. Tuvimos un grupo de gente que vino por un proyecto de un año de Australia y vinieron con toda la familia por ese año.

2. ¿Qué medidas toman en cuanto a la adaptación cultural del empleado y su familia?

Todo lo que es inmersión cultural lo tercerizamos. En RRHH vos generalmente no tenés ese know how, a menos que sea un psicólogo o sociólogo que pueda ayudarlos. La mayoría que vienen son hombres, así que también vienen con el problema de que la esposa los acusa: “vos porque te vas a trabajar y yo estoy acá con los chicos y no sé cómo moverme”, no tiene amigas acá, a veces tienen que dejar su trabajo. Tenemos un programa como de acompañamiento laboral tercerizado donde se le explica cómo buscar trabajo, cómo armar un cv en Argentina, etc. Todo lo que es expatriados, hasta liquidación y payroll está tercerizado. Lo que ayuda a la mujer son las clases de idioma nativo. Les damos 200hs de clases de idioma nativo disponibles durante toda la asignación a repartirse entre el expatriado y su familia.

También les damos, una vez que están instalados se les da durante un día de inmersión cultural, a través de una consultora donde se les explica qué hacer y qué no hacer. Igualmente viviendo acá es donde se da la real integración cultural. Lo que hacen muchas compañías que nosotros no es reunir a los expatriados para que tengan un networking.

3. ¿Qué dificultades encuentra el expatriado que viene a Argentina y su familia?

Depende mucho de dónde vengan. Todo lo que es latino se adapta rapidísimo. Generalmente terminan prefiriendo quedarse en Argentina que volver a Brasil o Ecuador, por ejemplo. Tuvimos muchos hijos de brasileños que los hijos se quedaron estudiando acá en universidades privadas de Capital Federal. Cuando traes australianos o alemanes es un problema. Acá tenés que sacar un turno a las 8 y te atienden a las 11 de la mañana y no lo pueden concebir. Te dicen mucho que las cosas en el primer mundo funcionan, el tren pasa a la hora que tiene que pasar. Les cuesta adaptarse a los usos y costumbres, pero a su vez se sienten muy cómodos por lo sociable que es el argentino. Con la integración social se llevan amistades y se sienten a gusto, pero en cuanto a organización administrativa y jurídica del país no se sienten nada cómodos. Una vez uno quiso pasar a Uruguay con su camioneta en Buquebus y le terminaron pidiendo coima, o la policía. El país es, para ese tipo de culturas es shockeante en ese nivel, pero a nivel social se integran mucho. Termina siendo casi un empate técnico.

L: ¿Y en cuanto a discriminación a la hora de buscar trabajo la pareja o con los hijos en el colegio?

V: Mira, la mayoría de las esposas de los expatriados cuando vienen acá, se ocupan más de los hijos que de buscar trabajo. Los hijos van a colegios internacionales donde hay chicos de otros países entonces no lo sufren. Lo mismo pasa cuando los argentinos se van afuera, cuidamos mucho ese sentido, no salen a un colegio público donde los discriminan por no hablar español.

4. ¿Cuesta convencer al expatriado de venir a Argentina? ¿Por qué?

No, depende mucho de la coyuntura del país. Cuando salíamos en todos los diarios con el riesgo país, el dólar blue y todo eso, la gente se ve más reacia. Generalmente en tiempos normales, Argentina lo que tiene es que es conocida por sus lugares turísticos (Bs.As., Bariloche, el glaciar Perito Moreno, Cataratas), buscan viajar acá porque es muy barato. La oferta cultural de Bs. As. es muy rica

también, los teatros y la movida nocturna también. Después muchos latinos no se quieren ir. Los del primer mundo “se la bancan” porque les gusta la aventura, pero a los dos añitos ya basta. Los latinos no tienen problema 3 o 4 años.

5. ¿De qué se quejan los expatriados?

Todo el tema de trámites es la primera queja (VISA, registro, DNI). Después todo el tema mudanzas es mucho problema para la aduana. En el ámbito laboral a veces tenés el shock cultural de las formas de trabajo. Quizás hay cosas que no les gustan mucho de la política. De la educación no se quejan, están muy contentos; con la salud también están contentos.

Las comidas les gustan. Tienen tendencia a sobredosis de asado, la carne de acá es muy buena. Generalmente todos comen carne. Si vienen de países donde están acostumbrados al picante sienten la comida como insulsa. Después están muy contentos, hay mucha variedad acá.

L: Con el tema del cepo cambiario ¿cómo se manejaron cuando no podía enviarse dinero al exterior?

V: Ellos tienen un mecanismo donde se divide el cobro de su salario entre el país que lo recibe y su país nativo. Ellos acá no tienen muchos gastos entonces la mayor parte la dejan en el exterior. Además, estamos hablando de un sueldo en dólares. Lo que sí hizo mucho ruido fue el tema del dólar blue, cuando había dos dólares nosotros tomábamos el oficial, y por un tiempo hasta que se normalizó un poco tuvimos muchas quejas en ese sentido.

6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de la repatriación del empleado y su familia?

El expatriado siempre tiene una figura que nosotros le llamamos “advocate”, que es como un tutor que tiene que ser alguien con más jerarquía. Esa persona se mantiene en contacto con el expatriado durante toda la expatriación y tiene que velar por su vuelta. A la hora de la repatriación él lo llama y le dice “vas a ir a tal

posición, vas a tener tal equipo a cargo”. Nunca se va del país receptor sin saber qué va a ser de su vida. Para la repatriación los dejamos un poco más solitos. Te arreglo tu mudanza, te saco de tu casa y te pongo en un hotel para que estés más tranquilo, y hasta ahí llegamos. Una vez que llegan a su casa nadie los recibe, “vos tu país sabes cómo funciona”. Si hacemos todos los tramites, ponemos apoderados y escribanos para que certifiquen todo lo que necesiten, en eso si les damos soporte.

7. ¿Cómo cree que podría mejorar la eficiencia de los programas de expatriados? Que buena pregunta. Yo creo que primero con más recursos internos de las compañías. Generalmente tercerizamos mucho y perdemos ese contacto de parte del equipo con el expatriado. Después generando actividades donde puedas hablar con el expatriado para ver qué le pasa y darles más opciones para que disfruten juntos entre expatriados. Hacerles un seguimiento de las actividades que hicieron en el país, organizarles viajes entre expatriados. Generalmente el que se encarga de expatriados hace muchas otras cosas y el tiempo que se le dedica es mínimo, cuanto más tiempo lo maneje el proveedor para uno mejor. El proveedor es muy importante, pero no es Recursos Humanos de la empresa, entonces para mi hay que invertir en diseñar cosas a partir de las charlas que tengamos con eso. Todo depende el volumen que tengas de expatriados.

Otra cosa en lo que se podría mejorar es a nivel marco jurídico, tanto los expatriados que vienen a Argentina como los que se van desde Argentina a otro país hay un bache de leyes increíble. Vos le preguntas a las empresas qué hacen con los argentinos que se van y algunos los sacan del payroll, los hacen repatriar, los ponen en licencia o les pagan doble, hay de todo. Y cuando los extranjeros vienen para acá hay un poco más de regulación, pero faltan convenios internacionales de seguridad social. Que te eximan de aportar acá porque aportás tu país y nunca vas a cobrar una jubilación acá, o que lo que aportaste te sirva para tu país de origen. Pero por ejemplo países como Grecia no podemos traer a

nadie. Tanto en lo relativo a seguridad social como a lo fiscal. Que los impuestos que vos pagues no se dupliquen.

8. ¿Cuándo consideraría que una expatriación fue exitosa?

Cuando vos hablas con la persona y primero que se va contento y agradecido, te puede nombrar las cosas que él y su familia aprendieron. Para mí es más cualitativo en ese sentido que decirte “cuando se fue a otra posición de mayor jerarquía”, eso es netamente laboral y lo podrían haber hecho en su país. Para mí la riqueza de la expatriación es que haya aprendido, tomado cosas de la cultura, ir a su país y contar de lo que aprendió, de lo que vio, y su familia también. Éxito es que te diga que en el balance él y su familia lo pasaron bien, volverían a venir y no se arrepienten.

L: ¿Algo más que quieras comentarnos desde tu experiencia?

V: Sólo que le pesa mucha al expatriado cómo está su familia. Si la esposa está mal, o los chicos no se adaptan, tenés un problema. Es un empleado que te va a volver loca. Si la familia del expatriado está bien, no vas a tener problemas.

Bibliografía

- Álvarez Novoa y Gómez López-Egea (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. España: Ernst & Young e IESE Business School.
- Álvarez Novoa, Gómez López-Egea y Contreras Álvarez (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: visión de las personas*. España: Ernst & Young e IESE Business School.
- Ander-Egg (2003). *Métodos y técnicas de investigación social: técnica para recogida de datos e información*. Buenos Aires: Lumen.
- ANSES, recuperado el 17 de noviembre de 2016 en <http://www.anses.gov.ar/prestacion/prestaciones-por-convenio-internacional-126>
- Best (1988). *Cómo investigar en educación*. España: Edit. Morata.
- Benencia (2012). *Perfil Migratorio de Argentina 2012*. Buenos Aires, Argentina: OIM.
- Cardozo, A.P. (Ed.) (2007) *Administración Empresaria*. Argentina: Editorial Temas Uade.
- Cardozo (Ed) (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. Argentina: Editorial Temas Uade
- Cartus (2007). *Emerging Trends in Global Mobility: Policy and Practices Survey*. Cendant Mobility.
- Castles y Delgado Wise et al (2007). *Migración y desarrollo: perspectivas desde el sur*. "Factores determinantes clave de la estadística de Migración Nacional" México: Universidad Autónoma de Zacateca y OIM
- Consulado General de la República Argentina en Montreal Canadá. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, en <http://cmrea.mrecic.gov.ar/node/217>

- Dickmann, M, Sparrow, P & Brewster (2008) *International Human Resource Management*, Taylor & Francis, Hoboken.
- *Factores determinantes clave de la estadística de Migración Nacional*. Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Recuperado el 10 de septiembre de 2016 en <http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/developing-migration-policy/migración-labour/lang/es>
- Feldman & Thomas (1992) *Career management issues facing expatriates*. *Journal of international Business Studies*. USA
- Freeman, *LOF International Human Resources Solutions*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, en <http://expatriatefoundation.org/course/international-hr-management-repatriation>
- Geodesy (2005). *Understanding and Avoiding the Barriers to International Mobility*. Suecia: Price Waterhouse Coopers and Cranfield University School of Management
- Gómez López-Egea y Fernández Prieto (2008). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. España: IESE Business School.
- Grimson et al. (2007) *Pasiones nacionales. Política y cultura en Brasil y Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Edhasa.
- Grimson et al (2012) *Contrastes culturales en configuraciones políticas. Un estudio comparativo de cultura política y nación en la Argentina y Brasil*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016 en http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/Cult_Pol_Arg_Bra.pdf
- Hofstede, Geert (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, España: Alianza.
- Horton & Hunt, 1994. *Sociología*. México: Editorial McGraw Hill
- Jones, Gareth R. et al (2010). *Administración contemporánea*. México: McGrawHill.

- Mendenhall, M. E./Oddou, G. R. (1991). *Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives*. Nueva York, Estados Unidos: Academy of Management Review
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y OIT. Recuperado el 17 de noviembre de 2016 en http://www.trabajo.gob.ar/seguridadsocial/convenios_internacionales.asp?id_seccion=93
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y OIT (2009). *Informe nacional sobre el impacto social de la globalización en Argentina*. Argentina: OIT.
- Novick et al (2011). *Multinacionales en la Argentina*. Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- O'Donnell (2006). Recuperado el 22 de noviembre de 2016 en <http://expatriatefoundation.org/course/international-hr-management-repatriation/>
- Pizarro et al (2011). *Migraciones internacionales contemporáneas. Estudios para el debate*. Argentina: Ciccus.
- Polanco Pantoja (2013). *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. España: Universidad Antonio de Nebrija.
- Portes (2009). *Rethinking migration: New theoretical and empirical perspectives*. New York: Berghahn Books
- Ross (2011). *Characteristics of Successful Expatriates: Unleashing Success by Identifying and Coaching on Specific Characteristics*. Northwestern, Estados Unidos: Northwestern School of Education and Social Policy.
- Stroh, L.K., & Caligiuri, P.M. (1998). *Increasing global competitiveness through effective people management*. Journal of World Business.
- Stroh, L.K. (1995). *Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates?* International Journal of Human Resource Management

- Stroh, L.K., Gregersen, H., & Black, S. (1998). *Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates*. Journal of World Business, Summer
- Taylor (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós Básica.