TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“Motivación, seguimiento y gestión de Recursos Humanos con respecto a los expatriados”

Autores:
Benavidez María Victoria- LU: 1071749
González Martina- LU: 1068204
Rateni Mercedes- LU: 1066072

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor: Sandra Vanessa Welsh

Año: 2019

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: 15/7/2019

AGRADECIMIENTOS:

Es imprescindible hacer mención antes de dar comienzo a nuestra investigación final a nuestros padres, que sin la ayuda de ellos no podríamos haber llegado a esta instancia, tan ansiada. Agradecer la confianza y las muestras de apoyo durante toda la carrera.

Por otra parte hacer mención a cada uno de los profesores que nos brindaron tanto sus conocimientos como así también sus experiencias a lo largo de nuestro aprendizaje, motivándonos a querer seguir creciendo como futuras licenciadas en el área de Recursos Humanos, especialmente a la hora de realizar la presente tesis a Romina Balyn, ya que nos guió en la elección del tema a profundizar, y nos brindó su tiempo para la realización de algunas entrevistas. También agradecerle a cada uno de los distintos profesionales como representantes de las empresas que nos aportaron la información necesaria para llevar a cabo el análisis de este trabajo, brindándonos su tiempo y espacio.

A su vez un especial agradecimiento a la directora de este trabajo Sandra Vanessa Welsh, que nos ha acompañado durante todo el proceso de esta investigación, con su dedicación y profesionalismo.

Muchas gracias.

- José Rateni
- Silvina Guarnuccio
- Sergio Alejandro Benavidez
- Rosana Patricia Cont
- Pablo Esteban González
- Laura Cecilia Piergiovanni

RESUMEN

En los últimos años, más trabajadores optan por realizar expatriaciones por diferentes motivos, ya sea por el crecimiento profesional, personal, o para poder vivenciar nuevas experiencias.

La empresa juega un rol importante a la hora de realizar el proceso de expatriación, ya que le proporciona distintos **factores motivacionales** a cada uno de los expatriados, a través de **retribuciones** tanto variables como no variables. En cuanto a las variables, se encuentran los gastos de mudanza, vivienda, en algunos casos automóviles, escuela en caso de tener hijos, prepaga, viajes, entre otros. Por otro lado, los expatriados están motivados por la retribución no variable, que puede ser percibida con la moneda de país de destino, de origen o mixta. Ambas variables ayudan a que el futuro expatriado a su vez se sienta motivado a cumplir su meta.

Asimismo, se presentan ciertas **fallas de Recursos Humanos** como el plan de gestión y seguimiento, incorrecto proceso de comunicación, empresas que no tienen bases de datos con toda la información necesaria para detectar si el perfil es correcto para la expatriación o no y por último el mal acompañamiento con respecto al papeleo migratorio.

En la presente tesis, teniendo en cuenta las problemáticas identificadas anteriormente, se describen las posibles soluciones para el mejoramiento del **Plan de Gestión y Seguimiento** por parte del **área de Recursos Humanos** hacia los expatriados.

Esta investigación es descriptiva de carácter cualitativo no experimental, utilizando como instrumentos entrevistas, realizadas a distintos expatriados como así también a diferentes representantes de empresas que cuentan con el programa de expatriados.

En relación a las entrevistas de campo realizadas, es notorio que si bien la mayoría de los expatriados estuvieron conformes con lo que les brindan las diferentes organizaciones, todavía existe la brecha entre lo que las empresas ofrecen y lo que llevan realmente a la práctica.

Se puede resaltar, que los expatriados en algún momento del proceso de expatriación vivieron algunas de las fallas mencionadas; por eso es fundamental, que continúe reforzándose la gestión y el Plan de seguimiento de Recursos Humanos.

PALABRAS CLAVES: Expatriados, factores motivacionales, área de recursos humanos, plan de gestión, fallas de Recursos Humanos, retribuciones.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 1

RESUMEN 3

MARCO TEÓRICO 11

CAPÍTULO 1: FACTORES MOTIVACIONALES DE EXPATRIACIÓN. 11

1.1 FACTORES QUE MOTIVAN A LAS PERSONAS A EXPATRIARSE 11

1.2 PERFIL DEL EXPATRIADO 19

1.3 FASES DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN 23

1.4 ESTUDIOS DE PARÁMETROS CULTURALES 24

1.5 PROBLEMÁTICAS DE LAS GENERACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES 31

CAPÍTULO 2: COMPENSACIONES DE LOS EXPATRIADOS. 33

2.1 RETRIBUCIÓN PARA LOS EXPATRIADOS 33

2.2 RETRIBUCIÓN NO MONETARIA PARA EXPATRIADOS 35

2.3 SITUACIONESDE MOVILIDAD INTERNACIONAL 36

CAPÍTULO 3: FALLAS EN LA GESTIÓN DEL PROGRAMA POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS. 39

3.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE EXPATRIADOS 39

3.2 COMPLICACIONES PREVIAS QUE SE PUEDEN ENCONTRAR EN EL PROGRAMA DE EXPATRIACIÓN 39

3.3 MECANISMOS FORMALES E INFORMALES, PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DEL EXPATRIADO 41

3.4 ANOMALÍAS QUE SE DAN EN LA REPATRIACIÓN 42

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 45

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 48

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPATRIADOS 48

4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS 54

4.3 ANÁLISIS CRUZADO DE LOS RESULTADOS DE LOS INTRUMENTOS Y DE LA TEORÍA ESTUDIADA. 61

CONCLUSIÓN 65

BIBLIOGRAFÍA 67

ANEXOS I 70

ENTREVISTA PERSONAL A DISTINTOS EXPATRIADOS 70

ANEXO II 95

ENTREVISTA A DISTINTOS REPRESENTANTES DE EMPRESAS 95

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el hecho que las empresas hoy en día cuentan con un programa de expatriados, se ha convertido en una práctica cada vez más extendida, por distintas razones, como por la necesidad de hacer frente a la competencia con respecto a las demás organizaciones, teniendo presentes cuáles son las herramientas necesarias para poder estar bien posicionado frente a la hora de ser partícipe del programa de expatriación. Esto viene aparejado con el conocimiento y la especialización que se requieren por parte del trabajador para un determinado puesto, provocando que en muchas ocasiones, los expatriados no puedan ser fácilmente reemplazados por empleados locales. De esta manera, lleva a que las personas opten por realizar programas de expatriación, para poder lograr un amplio y sobresaliente desarrollo profesional. Por otro lado, se debe tener en cuenta cuáles son aquellos inconvenientes que surgen a la hora de llegar al país de destino, que generan como consecuencia la desmotivación por parte de la persona expatriada. Es necesario que los expatriados se encuentren constantemente motivados, por ende, cuando se habla del tema, se hace alusión a aquella conducta dirigida hacia una meta que surge cuando se activa una necesidad, y el sujeto, ante ese estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo; es por eso que los colaboradores se ven en la necesidad de realizar un cambio en su vida aprovechando la oportunidad de expatriarse para lograr la meta a la cual están aspirando.

Es primordial que el área de Recursos Humanos trabaje en lograr que sus candidatos estén motivados. Desde dicha área, es de suma importancia poder ejercer distintas prácticas y una buena gestión para la implementación del programa, ya que de no ser así, llevará a la desmotivación de los empleados.

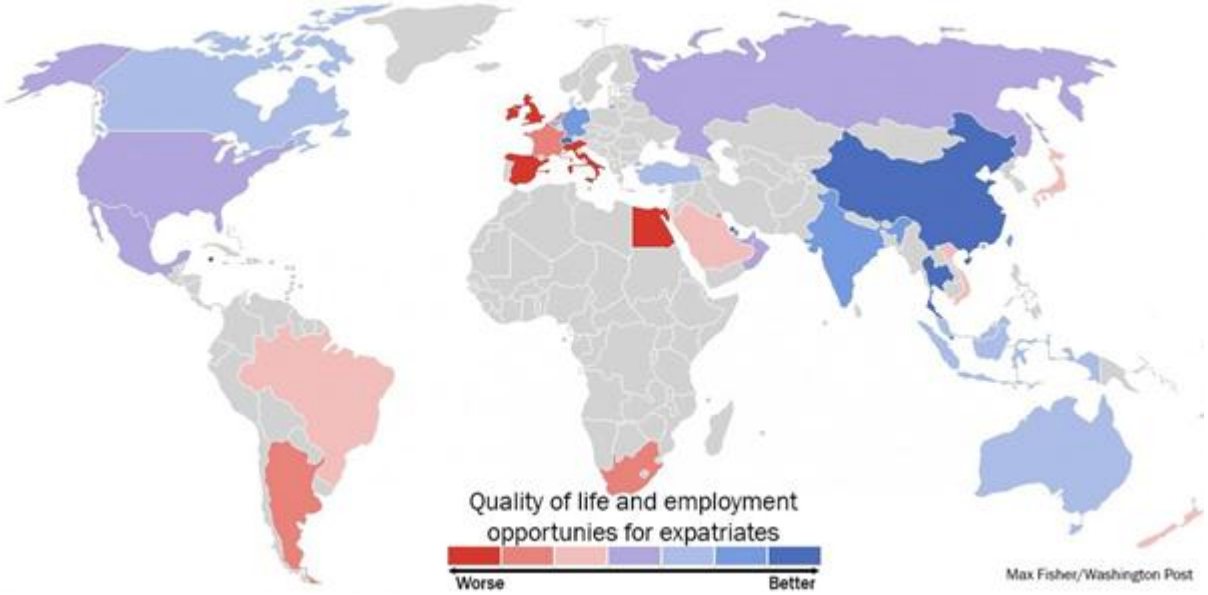
La expansión de las empresas hacia otros países y mercados, en ocasiones, no plantea problemas de recursos humanos, pero lo más frecuente es que dicha expansión si los plantee, estos serán analizados por la dirección internacional de Recursos Humanos. Si las empresas quieren actuar y tener éxito en este mercado mundial, el departamento de Recursos Humanos será clave, ya que tendrá la tarea de seleccionar, contratar, formar, entre otras, a las personas que sean capaces de

trabajar satisfactoriamente, en este nuevo contexto, ante las dificultades que conlleva.

Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de las revistas como Apertura, Alta gerencia y Mercado, y no se han encontrado datos actuales que demuestran el porcentaje de personas que realizan actualmente el proceso de expatriación. Mercado (2018); Apertura (2018).

[1]De acuerdo a un estudio realizado por el HSBC, China y Tailandia encabezan la lista de los mejores países para realizar una expatriación. (Fisher.M 2013)[2]. Por otra parte, el peor país es Egipto. El estudio a su vez, demostró que el mejor destino para la crianza de niños en el extranjero es Alemania. En la figura Nº 1 se puede observar la comparación tanto de la calidad de vida como de las distintas oportunidades económicas de los expatriados. Los países serían, China y Tailandia que se encuentran señalizados con color azul oscuro son los más beneficiosos para los expatriados, en contraparte a medida que aumenta la graduación roja, muestra cuáles son los peores países; Estos serían, Egipto, España, Gran Bretaña, Italia; Seguido de Argentina, Sudáfrica, Brasil y Arabia.

Figura Nº 1: "Want to move abroad?"



[1] Fisher, M. (5/11/2013). Want to move abroad? This map shows the best and worst countries to be an expatriate. *The Washington Post.* Recuperado de https://www.washingtonpost.com/nhews/worldviews/wp/2013/11/05/want-to-move-abroad-this-map-shows-the-best-and-worst-countries-to-be-an-expatriate/?utm_term=.d86c2269940f. Fecha: 24/04/19 (pag 8)

Fisher (2005). “The Washington Post”.

En cuanto a la definición de expatriados, se encuentra Pin (1998), quien define a expatriación como, si bien existen múltiples definiciones sobre lo que abarca dicha palabra, se pueden hacer alusión a las siguientes a describir:

> “Los expatriados son aquellos que teniendo en cuenta sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen” (Pin. pp 12).

En una línea similar están Bonache (2005) y Suutari y Brewster (2003), quienes coinciden con Pin en que el tiempo en que se van a realizar, ejercer su profesión para una organización es limitado. Bonache se diferencia de Pin (1998) y Suutari y Brewster (2003) en cuanto a que tienen que irse en buenas condiciones de vida. “Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado” (Bonache, 2005).

> “Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país” (Suutari y Brewster, 2003).

Teniendo en cuenta las definiciones previamente mencionadas, se puede dejar entrever que si bien estos autores difieren en ciertos aspectos con respecto a lo que significa la expatriación, terminan coincidiendo en que es esencial tener en cuenta a aquellas cuestiones que afectan tanto al expatriado como así también en el ámbito personal, el profesional y familiar, y así de esta manera tratar de mejorarlos a través de la implementación correcta de ciertos programas.

En relación a las problemáticas que pueden surgir a lo largo del proceso de expatriación, en muchas ocasiones no resulta fácil la adaptación del expatriado y su

familia al país de destino, al nuevo entorno cultural y laboral o entender la problemática fiscal, la cual puede afectar directamente a la obtención del beneficio económico que en muchos casos es lo que el trabajador busca, siendo una de sus principales motivaciones, una vez que se sumerge en el reto de la expatriación.

Con respecto a la motivación, es aquí donde surge con más fuerza que nunca lograr que la expatriación funcione lo mejor posible, ya que resulta ser una ventaja competitiva para la organización como así también a nivel personal de los empleados, por esta razón la motivación tiene que ser constantemente gestionada a través de distintos programas, como por ejemplo capacitaciones. Gestionar eficazmente a un grupo de empleados no siempre es sencillo, ya que los posibles expatriados tienen tanto distintas culturas, como a su vez diferentes motivaciones intrínsecas, por eso es necesario tratar de alinear por parte de la organización sus necesidades con sus aspiraciones laborales.

Asimismo, las empresas deben adoptar prácticas de seguimiento para facilitar nuevos aprendizajes, también para brindar apoyo durante todo el proceso de expatriación, generando de esta manera que el individuo logre identificarse con la empresa, sintiéndose contenido por la organización. Más allá de que existan muchos obstáculos, en la presente tesis, se analizará con mayor profundidad aquellos factores que tienen relación con la motivación, seguimiento y gestión del plan de Recursos humanos hacia los empleados de las distintas organizaciones. Para poder abordar y profundizar en la problemática que se puede identificar es de suma relevancia poder proponer y dar a conocer posibles herramientas o más bien políticas para lograr un cambio en los distintos programas de motivación que carecen de ciertos ajustes a la hora de ponerlo en práctica.

A partir de esto, se debe dar a conocer cuáles son los factores que se caracterizan por ser un obstáculo a la hora de la expatriación para los profesionales y así, modificarlos para lograr el bienestar del personal, un mejor seguimiento y plan de gestión por parte de Recursos Humanos. Las preguntas de las que se sustentara esta tesis serán las siguientes: ¿Cuáles son los factores motivacionales, seguimiento y gestión del Plan de Recursos humanos que conllevan a que los empleados que integran la generación Millennial y la X quieran realizar una expatriación?

1. ¿Cuáles son los factores motivacionales en los programas de expatriación que más valoran las generaciones X y Millennial? ¿Cómo se puede determinar la cultura en la que una persona llevará a cabo el proceso de expatriación?

2. ¿Por qué la compensación es un factor determinante a la hora de realizar una expatriación?

3. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes que presentan estas generaciones a la hora de realizar una expatriación?

4. ¿Cuáles son las fallas que se encuentran a la hora de realizar el seguimiento y gestión del programa de Recursos humanos?

El objetivo principal de la presente tesis fue identificar las razones que impulsan a la persona a realizar una expatriación, teniendo en cuenta los factores motivacionales que se presentan durante el proceso. Como objetivo complementario, identificar cuáles son los factores necesarios para poder realizar una exitosa expatriación, seguimiento y gestión por parte de Recursos Humanos. También dar a conocer las fallas existentes con las que cuentan hoy en día las organizaciones dentro del proceso de expatriación. Por último, identificar las herramientas, como así también los medios que se utilizan para poder llevar a cabo una eficiente implementación en la práctica.

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo de tipo descriptivo no experimental. Los instrumentos utilizados fueron, entrevistas a personas que a lo largo de su vida hayan experimentado alguna expatriación y entrevistas a distintas empresas que cuenten con dicho programa. Este trabajo de investigación se estructuró en cuatro capítulos. El primero de ellos introduce los factores motivacionales en los programas de expatriación. Mientras que el segundo capítulo determina como se le otorga la compensación al expatriado y las distintas variables que existen de percibirlas; en el tercer capítulo, se presentan las fallas por parte del área de Recursos Humanos, a la hora de realizar el seguimiento durante la expatriación. Y en el último capítulo, se explica la metodología de investigación llevada a cabo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS EXPATRIADOS.

En este capítulo, se mencionan cuáles son los factores motivacionales que impulsan a las personas a realizar una expatriación. Haciendo referencia al significado de motivación, se puede hacer mención de distintos autores; según Robbins ,"La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa" (Robbins,1999, pp.123).

Según Locke y Latham (2004) el concepto motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia). Siguiendo esta línea Maslow propone la "Teoría de la Motivación Humana", la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación¨.

Relacionando las definiciones previamente citadas, se pueden encontrar similitudes, ya que los autores consideran que la motivación es el motor que impulsa a las personas a alcanzar sus metas personales como así también las de la organización. De esta manera se puede llegar a identificar que es esencial este concepto, ya que a partir del mismo, provoca que las personas se sientan satisfechas y realizadas en el momento de cumplir con un objetivo establecido.

1.1 Factores que motivan a diferentes personas a expatriarse.

Tomar la decisión de comenzar un proceso de expatriación, debe ser considerado previamente por el expatriado, teniendo presente cuál es el verdadero propósito por el cual realiza la misma, teniendo en cuenta cuáles serán sus pro y contra, por otro lado saber que puede llegar a afrontar distintas situaciones que nunca imaginó.

“Los expatriados son aquellos que teniendo en cuenta sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen”. Espartero. S (s /a). *Gestión de expatriados.*

Bonache se diferencia de Pin (1998) y Suutari y Brewster en cuanto a que tienen que irse en buenas condiciones de vida. “Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado”. Espartero. S (s /a). *Gestión de expatriados.*

“Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país” (Suutari y Brewster, 2003).

Y por motivación se entiende como aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Cuando se hace mención a la motivación, inmediatamente se relaciona la motivación intrínseca y extrínseca, la primera hace hincapié en aquella motivación que nace desde el interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. En cambio la motivación extrínseca, se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona, a través de recompensas externas, como por ejemplo, un aumento de sueldo, un día extra de vacaciones, bono, etc. y que de esta manera logre alcanzar los objetivos planteados.

Teniendo en cuenta estos dos tipos de motivación, a la hora de identificar cual se aplica al perfil del candidato, la respuesta sería ambas, ya que primeramente el mismo expatriado tiene que tener el deseo propio de ser partícipe del programa de

expatriación, tener entusiasmo por el desarrollo profesional que esa experiencia le va a dar, y por el otro lado es esencial que la motivación extrínseca se haga presente en la gestión de expatriados, en este caso sería el rol de la empresa que le debe proporcionar ciertos beneficios y plan de soporte al expatriado, siendo así un factor estimulante para el futuro candidato a la hora de decidir si aceptar la propuesta. De esta manera ambas motivaciones son importantes porque el expatriado necesita de factores externos para estar constantemente estimulado y motivado para llevar a cabo sus tareas, y que la empresa esté a la altura de poder proporcionar un correcto plan de gestión, porque de lo contrario el expatriado estará desmotivado.

En la figura nº2 se mencionan los beneficios que se le brindan al expatriado a lo largo del proceso para una efectiva adaptación.

Figura nº2 “Beneficios para expatriados según las distintas variantes motivacionales”

	Ayuda al inicio de la expatriación	**Ayuda durante la expatriación**	**Ayuda luego de la expatriación**
Motivación Extrínseca	● Comunicación ● Formación previa ● Oferta económica ● Vivienda ● Seguro médico ● Gastos domésticos ● Viajes ● Información sobre el puesto de trabajo ● Clubes deportivos ● Automóvil ● Educación privada hijos ● Capacitación ● Jóvenes profesionales	● Adaptación, familiar, personal y profesional ● Capacitación ● Asesoramiento jurídico laboral, seguridad social y fiscal ● Mudanza	● Adaptación nuevamente en el país de origen ● Mudanza

Motivación Intrínseca	● Desarrollo profesional	● Desarrollo Profesional	● Desarrollo Profesional ● Cumplir con sus expectativas personales

FUENTE: Elaboración propia

En la figura n°2, se muestran los beneficios que reciben los expatriados según las distintas variantes de la motivación; siendo estas la intrínseca y extrínseca. En cuanto a la motivación intrínseca, se hace aún más difícil poder hacer mención de aquellas cuestiones que tengan que ver con la misma, ya que como es de conocimiento, dicha motivación nace desde el propio estímulo de la persona, por ende no se puede determinar cuáles de los beneficios sean su motor, es decir que para algunas personas su motivación intrínseca será obtener a partir de la expatriación, una retribución mayor en relación al de su país de origen, o quizá otra persona tiene como motivación intrínseca poder desarrollar a nivel profesional un mejor aprendizaje. Siempre dependerá del deseo o motor personal a alcanzar una meta que tenga la persona en sí.

Las personas, en cualquier nivel de la organización son las que consolidan el éxito o fracaso de la misma; ya que su valor real va más allá de ser un simple Recurso Humano, por esta misma razón la gestión de expatriación se vuelve cada vez más crítica y difícil de realizar.

A la hora de trasladar a los empleados fuera del país de origen se necesita poner el foco en poder identificar cuáles son los factores motivacionales que impulsan a los empleados de una organización a ser partícipe de dicho proceso. Dichos factores motivacionales, son primeramente la capacitación, para los futuros expatriados poder obtener un mayor aprendizaje fuera de su país de origen suele ser considerada como una gran posibilidad, ya que permite poder adquirir nuevos conocimientos, estar permeables a aceptar nuevas formas de trabajar, y además poner en práctica la utilización de nuevas herramientas en el puesto de trabajo.

También, suele ser una oportunidad para lograr un crecimiento mayormente a nivel profesional, pero no dejando de lado el crecimiento personal, ya que al estar inmerso en una nueva cultura, el futuro expatriado, tiene que sobrellevar un momento de adaptación, ya sea en relación al idioma, a la cultura o las distintas costumbres que se manejan en un país distinto.

A su vez, la oferta económica es uno de los principales motivos para realizar la misma, debido a que por más de que dependen de las diferentes empresas, mayormente ofrecen el doble del sueldo comparado con el de su país de origen. En relación a la paga que reciben los expatriados los beneficios que suelen otorgarles a la hora de realizar la misma, también en cierto punto impulsan al posible candidato a realizar la expatriación; estas son, la vivienda, prácticamente la totalidad de las organizaciones cubren y garantizan este concepto, teniendo la posibilidad de incluir en dicha ayuda desde el alquiler total o parcial de la vivienda, como así también al pago de los gastos domésticos, siendo la media del 80% sobre el coste de vivienda que hacen efectivo dichas empresas.

En cuanto a los gastos domésticos, un 20 % de las organizaciones lo incluyen como gasto de vivienda, cubriendo de esta manera los gastos de instalación. En la mayoría de los casos, los gastos de vivienda corren por cuenta del país de destino.

Otro de los beneficios son los viajes, con respecto a los desplazamientos del personal expatriado entre el país de origen y país de destino, las organizaciones tienen establecidas ciertas prácticas diferenciadas en función del momento en el que se encuentra dicho expatriado; estas son, “Introductorio/previos”, son los viajes que tienen por objeto ofrecer una oportunidad al expatriado de tener un primer contacto con el futuro país de destino, conociendo cuáles son sus costumbres, cultura, entre otras. Estos se caracterizan por tener una duración de aproximadamente siete días, el expatriado puede realizar el viaje con su cónyuge o en el menor de los casos, con toda la familia, incluyendo a los hijos.

Por el otro lado, están los viajes “Periódicos”, que están incluidos en prácticamente todas las políticas de las organizaciones, incluyen tanto al expatriado como a su familia, en el caso de que estos también estén viviendo en el país de destino. La

media de estos viajes es de dos o tres anuales, generalmente coincidiendo con los períodos de vacaciones de verano y navidad.

Con respecto al aspecto social, las organizaciones brindan beneficios como tener acceso a Clubes deportivos, los motivos que llevan a la concesión de este concepto suelen ser considerados como una opción para la toma de contacto con otros directivos del país de destino, sacando provecho para el desarrollo del negocio.

El beneficio mencionado anteriormente, sirve como un elemento motivador cuando las condiciones de vida del país de destino en el que se encuentra el expatriado suelen ser duras y no existen posibilidades fáciles de obtener cierta distracción o distensión fuera del ambiente laboral, y a su vez dentro del mismo se puede llegar a entablar una red de apoyo, dando origen a posibles contactos o futuras amistades.

Otro tipo de factor motivacional que se encuentra dentro de estos beneficios, es la posibilidad de contar con el uso de un automóvil otorgado por parte de la organización, en el caso de la expatriación, la mayoría de dichas organizaciones conceden dicho beneficio a expatriados que ocupan puestos directivos o de mandos intermedios, mientras que no está tan generalizado en el caso de los puestos inferiores como los puestos de técnicos.

Un factor fundamental que es de gran consideración y motivación en los futuros expatriados cuando cuentan con familia es la educación de los hijos, este puede ser uno de los aspectos para que se produzca la renuncia a la expatriación, por ello, un elevado número de distintas organizaciones deciden hacerle frente total o parcial a los gastos que requiere la educación privada de los hijos de los expatriados, durante el periodo de expatriación, esto a su vez incluye posibles gastos de guardería, sumada de la enseñanza primaria.

También en relación al seguro médico privado es, con la vivienda, el concepto que se concede con mayor generalidad y sin distinción alguna. La mayoría de las empresas mantienen a sus expatriados dentro del plan médico del país de origen, optando pocas veces por el del país de destino.

Es esencial que estos beneficios previamente desarrollados se cumplan, ya que el expatriado no sólo logra sentirse satisfecho teniendo la motivación necesaria para

llevar a cabo dicho proceso, sino que también está arriesgando su estabilidad laboral, lo cual hace que las organizaciones deban poner en marcha su responsabilidad a la hora de ofrecer los beneficios pautados y hacerlos efectivos.

Otro de los factores motivacionales que recibe el expatriado corresponde a la posibilidad que se le presenta de poder ampliar el plan de desarrollo de carrera, es decir, que realizando la expatriación, el candidato logra obtener cierta experiencia que no se reemplaza fácilmente, usualmente este factor suele darse en los cargos altos, como Directivos o Gerenciales que son asignados para ocupar puestos internacionales estratégicos, siempre y cuando se logren adecuar a su plan de carrera.

La adquisición de nuevas filiales y expansión del negocio, también es un factor que tienen en cuenta los expatriados ante la posibilidad de trabajar en otro país, principalmente tomar la decisión de ampliar la organización no es tarea sencilla, sobre todo si se decide esparcirse hacia varios países con diferentes culturas, y manejo de tareas, contrarias a las del país donde se encuentra la filial local. Por esta misma razón, la organización debe tener en cuenta a la hora de realizar el proceso de selección de futuros candidatos de expatriación, que sean los más capacitados para poder afrontar distintas situaciones que se pueden ir presentando a lo largo del período de instalación y adaptación de la filial en el país de destino.

El personal destinado para ofrecer y llevar a cabo la toma de control en relación a la vigilancia en aspectos claves como posibles fusiones de la organización, en el manejo de la gestión y posibles adquisiciones de otras filiales de la principal en otro país, también se considera como un factor esencial motivacional, ya que se requiere de conocimientos muy bien desarrollados como así también experiencia previa para realizar estas funciones.

En ciertas ocasiones se presenta por un lado, la posibilidad de expatriar a un empleado que se caracterice por tener una larga experiencia en el área requerida, para poder solucionar problemas o para la realización de un proyecto específico, que pueden llegar a surgir en la organización del país de destino, que si bien por falta de conocimientos o dicha experiencia, las personas de la organización de

destino no pueden llevar a cabo. En estos casos la expatriación suele realizarse por un período de tiempo menor a las demás.

La organización a la hora de realizar el proceso de expatriación y decidir quiénes pueden ser los posibles futuros candidatos, más allá de tener en cuenta si cumple con los requisitos necesarios para la misma, también considera que es de gran valor agregado para la organización, enviar un empleado que a su vez está altamente vinculado con la cultura e ideología de la empresa, que tanto conoce y se identifica, para qué de esta forma la persona pueda intercambiar no sólo conocimientos sino también información enriquecedora que aporte cierto crecimiento para ambos.

Este factor, suele motivar a los empleados que generalmente se ponen la camiseta de la organización donde trabajan, que respetan sus valores y que esperan obtener un beneficio no solamente propio, sino también para la organización, en donde puede desarrollar todo su potencial y talento. Se relaciona con el hecho de ser uno de los factores que los expatriados consideran de gran aporte con respecto a él, porque a la hora de realizar el proceso de expatriación lo tienen muy presente, y es el intercambio de "*know-how*" o transmisión de conocimientos, en donde el expatriado al generar un intercambio de aprendizaje y experiencias que tiene en diversas áreas técnicas, informáticas, o de gestión, sean transmitidas y aprendidas por los integrantes de la organización del país de destino. Siendo esto de gran consideración y de mucho valor, el poder dejar su impronta en otras personas para seguir enriqueciendo con sus conocimientos a otros y diversos puestos de trabajo.

Dicho capítulo, el cual hace alusión a los beneficios que se les brinda a los expatriados, también se puede relacionar con el programa de jóvenes profesionales que ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en distintas áreas. A la hora de aplicar el programa, se tienen en cuenta las generaciones mencionadas a continuación, por sobre las demás, ya que son las más próximas a asemejarse al momento de realizar una expatriación.

Hoy en día muchas empresas cuentan con este programa como puerta de entrada para muchos candidatos con el fin de captar, desarrollar, retener y formar jóvenes con potencial de crecimiento.

Tanto las generaciones X, como la Millenial conforman el programa de jóvenes profesionales dadas las características que los representan. Los miembros de la generación "X", si bien disfrutan trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida- trabajo; por otro lado, los Millennials se caracterizan por ser parte de trabajos en los cuales se les brinda flexibilidad horaria, donde puedan sentirse valorados por su rendimiento laboral y crecer profesionalmente en un ambiente agradable.

El objetivo de dicho programa, es asegurar que la organización desarrolle de manera planificada a profesionales que en el mediano o largo plazo se conviertan en sus líderes. Para el individuo, significan excelentes oportunidades de desarrollo que permiten realizar una carrera profesional en compañías de primera línea. El programa ofrece oportunidades de carrera a nivel nacional e internacional, en diferentes áreas y mercados, capacitación de primer nivel, la posibilidad de conocer el negocio de manera integral, espacios profesionales que permiten a los participantes poner a prueba sus talentos y llevarlos a la práctica, ambientes de clima agradable, en donde prima el aprendizaje e interesantes paquetes de remuneración.

A partir del concepto desarrollado con anterioridad, aparecen dos fenómenos, siendo los mismos *"Brain Drain*" o fuga de cerebros y *"Brain Regain*" o retorno de cerebros. El primero, *Brain Drain* se refiere a aquellos profesionales que buscan algún tipo de oportunidad o están interesados en alguna oferta que se les presenta fuera del país de origen para desarrollarse profesionalmente, se van y dedican todo sus esfuerzos; para luego de un tiempo, regresar a su país, con nuevos conocimientos y habilidades para implementarlos en su puesto de trabajo. Y en relación a "*Brain Regain*" / retorno de cerebros, se hace mención a cuando los expatriados una vez finalizado su programa en el país extranjero, retornan a su país de origen u organización.

1.2. Perfil del expatriado

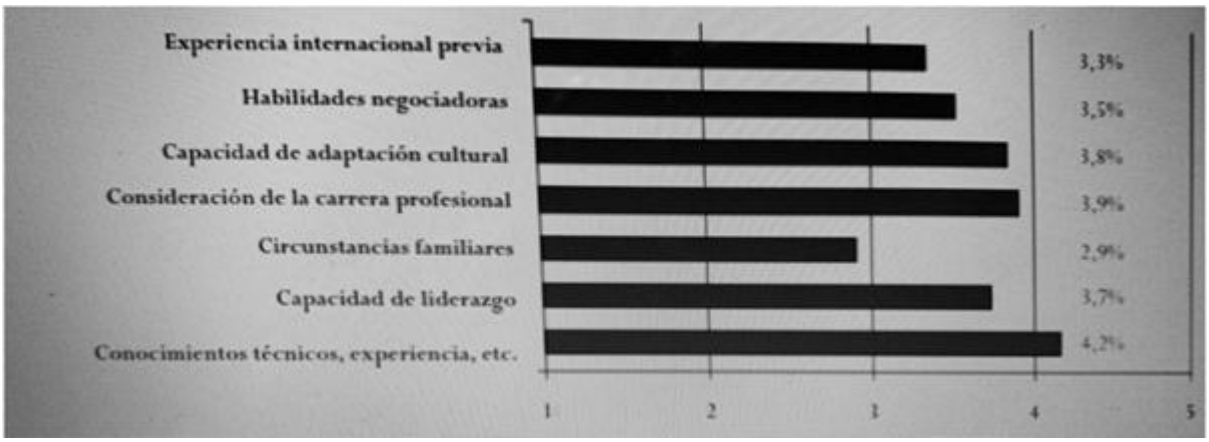
Es esencial, a la hora de realizar la evaluación y selección del candidato a ser expatriado, el proceso de una manera correcta. Identificando, minuciosamente cuáles son aquellas características que se asemejan al perfil requerido para la

expatriación; ya que de no ser así, la gestión se verá obstaculizada y no se cumplirán las expectativas de dicho programa.

En cuanto a las cualidades que las empresas buscan en los candidatos para determinar si, estos están aptos para realizar una expatriación, tienen que ver con la carrera profesional, así como también cómo es su adaptación cultural en la empresa.

Según un estudio expuesto por Ernst & Young (2009), la mayoría de las veces es preferible expatriar a un profesional cuya carrera profesional no sea tan llamativa, pero si en el caso de que haya demostrado tener una positiva adaptación en distintos entornos de su vida.

Figura N° 3. “Valoraciones por parte de la empresa”



Fuente: Pérez López. M. (2010). *Externalización de funciones de Recursos Humanos*: Pearson Educación (pp. 137).

En dicha la figura nº3 se puede identificar detalladamente cuales son las distintas consideraciones que se le evalúan al candidato, por parte de la empresa, a la hora de realizar el proceso de expatriación. Entre las mismas se observa que el mismo cuente con conocimientos técnicos propios del área de trabajo, experiencias previas, trabajos en puesto similares, etc., representando el 4.2%.

En segundo lugar, con el 3.9%, la consideración de la carrera profesional, debido a que ciertos individuos tienen la disposición y capacidad para poder afrontar un cambio, crecimiento amplio como es considerada la expatriación. Además, las

empresas brindan la oportunidad de realizar una expatriación a individuos que están en determinado puesto, es decir, no cualquiera pueda realizarla.

Seguido del 3.9%, el 3.8% trae aparejado la capacidad de adaptación cultural. Es esencial que el expatriado se sienta cómodamente, que acepte y respete la diversidad cultural para poder llevar con éxito todo el proceso de la expatriación.

En cuarto lugar, se encuentra la capacidad de liderazgo, con un 3.7%; la misma, es elemental, para poder influir tanto en la forma de actuar como de ser del resto de las personas.

Luego, se tienen en cuenta las capacidades, como las habilidades para realizar distintos tipos de negociaciones 3,5 %; esto es vital, ya que al encontrarse en el extranjero el individuo va a tener que desenvolverse de manera autónoma, para poder llegar al objetivo que se propone.

Con el 3, 3% la experiencia internacional previa; es una de las características primordiales con las que tiene que contar el expatriado para adaptarse de manera más simple al país de destino.

En último lugar, con el 2.9% las circunstancias familiares, estas son unas de las causas por las que las expatriaciones fracasan, es por eso que hay que investigar exhaustivamente la situación familiar en la que se encuentra el futuro expatriado.

El párrafo anterior, serán aquellas cuestiones que debe tener la persona para que esté capacitada para realizar una expatriación.

En la figura nº4 se detallan cuáles van a ser los factores que el profesional tiene en cuenta, para realizar dicha expatriación.

Fuente: Pérez López. M (2010). *Externalización de funciones de Recursos Humanos*: Pearson Educación (pp. 139).

En la figura expuesta, la idea de poder contar con una experiencia internacional, la cual le permita al expatriado incorporar nuevos conocimientos y habilidades, es un componente esencial en la decisión de aceptar o no la expatriación.

También tiene suma importancia , y está íntimamente relacionado con el desarrollo profesional, la promoción interna que trae consigo llevar a cabo una expatriación; ya que como es de conocer, cuando se realiza la misma, es para poder llevar a cabo una actividad en otro país, distinto al de origen y muchas veces, ante esta situación, las personas ocupan cargos mucho más importantes que el que ocupan en el país de origen, por eso es que esto se ve como una “promoción interna” , que a su vez, sirve para el desarrollo profesional de la persona.

Con respecto a la adaptación cultural, es difícil poder medirla en una variable ya que, no se puede comprobar empíricamente que la persona se adapte a la cultura del país fácilmente.

Lo que sí, se requiere y se espera por parte del profesional es que tenga una actitud permeable, en el sentido de que esté abierto a cualquier cambio que puede surgir en su entorno, y poder resolver cuestiones que se lo acontezcan en su día a día, siendo flexible ante las distintas situaciones que pueda llegar a afrontar durante la expatriación, que no esperaba encontrar.

1.3 Fases del proceso de expatriación.

Resulta fundamental hacer mención cuáles son las fases que componen el proceso de expatriación; ya que depende de cada una de estas, el éxito o no de una llevar a cabo la misma.

Las tres fases que se pueden identificar y a su vez diferenciar, son la fase previa, luego la fase de desarrollo y por último la fase de repatriación.

La fase previa, incluye todo lo que tiene que ver con la propuesta que tiene la empresa, es decir cuáles son sus políticas, qué prácticas se llevan a cabo y que tipo de retribución se caracterizan por brindar a los expatriados. Se trata de poder establecer una comunicación clara con el expatriado, acerca de cuáles son las expectativas a cumplir para la organización, como así también que se espera obtener como resultado de dicha expatriación.

La empresa tiene que brindarle asesoramiento y apoyo para que el expatriado se sienta contenido y guiado por parte de la misma, sabiendo cómo será la nueva cultura que afrontará, como así también su nueva adaptación. Teniendo en cuenta toda esta información brindada por la empresa, dicho expatriado tendrá la decisión de aceptar o no ser parte del proceso de expatriación, determinando si resulta ser una experiencia de la cual podrá sacar provecho o no.

La fase de desarrollo se refiere a, cuando el expatriado acepta ser parte del programa, la empresa pone en práctica todas sus políticas, y es donde en esta misma, se podrá identificar cuáles son los incumplimientos, que hacen que el expatriado no se sienta acompañado o cuidado. Esta fase es una de las más importantes dentro del proceso de expatriación, porque el candidato puede llegar a reconocer si realmente se alcanzaron las expectativas personales que tiene, y si se lograron alinear con las expectativas de la empresa.

Por último, la fase de la repatriación, aborda cómo es la adaptación de la persona de regreso a su país de origen, tanto en su vida personal, como en la profesional. La empresa en esta fase, tiene que brindarle las herramientas necesarias para que el expatriado no sienta tanto las consecuencias que genera la readaptación.

En la figura nº 5 se detallarán las distintas fases que atraviesa el expatriado en dicho programa.

Figura n°5: “Fases del proceso de expatriación”

	Previo/Inicio	**Desarrollo**	**Repatriación**
Ámbitos de análisis	● Selección ● Comunicación ● Planificación ● Asesoramiento y ayuda ● Retribución	● Adaptación ● Expectativas ● Reconocimiento y promoción ● Desarrollo profesional	● Duración ● Readaptación ● Reajuste profesional ● Cambio de empresa

Fuente: Pérez López, M.J. (2010). *Externalización de funciones de Recursos Humanos*: Pearson Educación (pp. 136).

Dicha figura simplifica lo mencionado con anterioridad, en las cuales se detallan los distintos factores que inciden en el expatriado y que se deben tener en cuenta a la hora de realizar la expatriación.

1.4 Estudios de parámetros culturales para expatriarse.

En algunas ocasiones sucede, también, que el expatriado regresa a su país de origen antes del tiempo previsto en su contrato, ya que no logra superar el choque cultural o mismo adaptarse al cambio que conlleva el programa de expatriación. Según Schein (1992) define cultura como:

> “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (pp. 12).

En la actualidad las personas, tienen la posibilidad de poder experimentar vivencias en diversos países gracias al crecimiento de la globalización; sacando provecho de la diversidad cultural que puede ir incorporando a lo largo del proceso de expatriación.

En la figura n°6, se pueden observar cuáles son los países que integran la mejor posición de lugares para realizar la expatriación durante el 2018.

Figura n° 6 “Mejores destinos para realizar una expatriación 2018”

Fuente: Krizanovic P. (2018, Noviembre 2). *Los expatriados en Argentina son los más disconformes con su situación financiera.*

El destino que quedó en primer lugar fue Bahréin, seguido de Taiwán, Singapur, Portugal, España y la República Checa.

Teniendo en cuenta la información obtenida anteriormente, de cuáles serían los mejores países para expatriarse, hay que tener presente que la cultura organizacional es fundamental para que el futuro candidato esté al tanto de cómo se maneja determinada cultura, para su desarrollo en el país de destino, adaptándose de manera más práctica , y no sufrir tanto el choque cultural.

Es importante poder reconocer cómo impacta la cultura organizacional en el comportamiento cotidiano de los empleados, y a su vez, el expatriado debe llevar a cabo una transferencia de conocimiento, sabiendo que su percepción sobre cómo determinada cultura, puede ser distinta a la de uno.

Chiavenato (2003) expone que la cultura organizacional es:

“La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera la manera cómo funciona y trabaja una organización.” (pp.144)

La cultura organizacional de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2003), se presenta a través de tres niveles:

- Artefactos, se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Valores compartidos, son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
- Presupuestos básicos, son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Por otro lado, Harrison (1972, en Cowling, 1997, pp. 81) describió cuatro tipos de cultura organizacional que prevalecen en distintas situaciones:

- Cultura de roles que pone énfasis en la estabilidad del orden y el control, y se basa en una búsqueda de la seguridad, típica a la burocracia del sector público.
- Cultura de poder destaca la fuerza, la decisión y la determinación, se basa en el uso del poder.
- Cultura de logro resaltan el éxito, el crecimiento y la distinción y se basa en la expresión de sí mismo.
- Cultura de apoyo ponen énfasis en el apoyo mutuo, la integración y los valores, así como un sentimiento de comunidad.

Siguiendo la postura de Harrison se puede sostener que tanto el perfil del candidato como el sentido de pertenencia hacia la empresa del país de origen, son elementos fundamentales para poder llevar a cabo dicho proceso, teniendo presente la cultura del país de destino.

Es necesario que el candidato se caracterice por tener cierta sensibilidad cultural como así también estar permeable a adquirir nuevos conocimientos y ser flexible a los distintos cambios que se le pueden acontecer.

La cultura debe ser el eje central del programa, tiene que ser respetada y entendida por parte de los expatriados.

Por eso, es necesario que a la hora de seleccionar al candidato, teniendo en cuenta si se ajusta al perfil de la empresa, esta última, tiene que estar al tanto de que lo enfrenten con buena predisposición y curiosidad.

Tomando en cuenta ambas opiniones de los autores sobre lo que es la cultura organizacional, dejan entrever el valor agregado que le puede llegar a brindar al futuro candidato una vez que se encuentra en el país de destino, (con otro entorno diferente al suyo, con otro idioma, como así también otra costumbres) y lo importante que es, que dicho expatriado tenga noción acerca de la multiculturalidad que constantemente lo atraviesa.

Siendo así, resulta fundamental ser consciente de que la cultura siempre tiene que relacionarse con el expatriado, porque le permite tener una visión más amplia y efectiva, en cuanto las posibles interacciones con nuevas personas del país de destino, tratando de aumentar su bienestar y reducir sus posibles ansiedades o frustraciones.

El trabajo en un país diverso al de origen puede ser muy dificultoso, si no se tienen en cuenta las principales características culturales. El siguiente modelo, es aplicable a cualquier país de destino que se dirija el expatriado. Por consiguiente, Hofstede (1980) desarrolló el “Modelo de las 6 dimensiones”, con el fin de poder comprender las distintas culturas a nivel mundial dentro del entorno laboral y de esta manera lograr una mejor adaptación para los individuos que deciden realizar una expatriación. Este modelo, es de relevante importancia ya que ayuda a la obtención de una idea de cómo es cada cultura, cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta y cómo se diferencia de la cultura de uno mismo. Cabe destacar que para que haya éxito en cuanto a la comunicación intercultural, tiene que haber un amplio grado de interés, comprensión y de aceptación por parte del individuo.

La primera dimensión, llamada “La distancia al poder”: (Hofstede, 1980 en Piqueras 2014 y Pérez, 2015)

“El grado en el que miembros ‘menos poderosos’ de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Una puntuación más alta sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Una puntuación baja refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.” (Hofstede 1980).

La segunda dimensión, “Individualismo versus Colectivismo”:

“El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.” (Hofstede, 1980)

“La masculinidad y la feminidad”:

“El lado masculino de esta dimensión representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida. La sociedad es general está más orientada a llegar a consensos.: (Hofstede, 1980)

Otra dimensión, “evasión a la incertidumbre”:

“Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntuación en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.” (Hofstede, 1980)

La quinta dimensión, la “Orientación a largo plazo”:

“Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. Las culturas con una puntuación alta, fomentan la visión a largo plazo para conseguir futuras recompensas, ahorrar, resistir, adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las culturas con una baja puntuación, fomentan lo relacionado con el pasado y el presente, orgullo nacional, respeto por la tradición.” (Hofstede, 1980)

La sexta y última dimensión, llamada “La indulgencia”:

“la sociedad permite la gratificación libre de los impulsos humanos básicos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Cuando esta dimensión es baja, la sociedad suprime la satisfacción de estas necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas. Esto afectará al tipo de soluciones o propuestas que son aceptables para determinadas culturas, ya que si la indulgencia es elevada, se tolerarán menos efectos en la vida personal y familiar.” (Hofstede, 1980)

Por el otro lado se encuentra Gesteland (1992), que después de estar tres décadas como expatriado, confeccionó una guía práctica, para interpretar la conducta de las personas en otras culturas. La misma está conformada por 4 dimensiones:

La primera, “Las culturas orientadas al negocio o a la relación”: se centra en las tareas y en el objeto de la relación, en cuanto a la segunda se le otorga mayor importancia a las personas con las que se negocia.

En segundo lugar, “Cultura formales e informales”: en las culturas formales las formas son un elemento importante para la comunicación, en cambio en la cultura informal la informalidad está vista como algo natural, no se considera como una falta de respeto.

La tercera dimensión, “Cultura relajadas con el tiempo o rígidas”: en aquellas culturas que se caracterizan por ser relajadas con el tiempo, tienden a ser más flexibles y no darle tanta importancia a las formalidades, en cambio en las culturas rígidas suelen considerar a la puntualidad como una gran muestra de respeto hacia su comunidad.

La última, “Culturas expresivas y reservadas”: en las culturas expresivas las personas suelen manejarse con menor discreción demostrando mayor efusividad, y en cambio en las culturas reservas, todo lo contrario, se destacan por ser mucho más discretos.

Este modelo se hace esencial tener que nombrarlo, porque cuando el expatriado está preparado para llevar a cabo la expatriación puede contar con estas herramientas que le proporciona dicho modelo, y adaptarse al país de destino de una forma más simple sin sufrir tanto el shock cultural que usualmente suele ser uno de los factores que más perjudican al candidato. Teniendo presente estas descripciones de cómo son determinados grupos culturales, la persona puede llegar a entablar una mejor relación con sus futuros compañeros de trabajo, sintiéndose como uno más y no sentir tanto el desarraigo con su país local. Por eso, el análisis que lleva a cabo Gesteland desde su propia experiencia, aporta estas dimensiones que son de gran ayuda cuando se tiene que armar de forma completa el proceso de capacitación al expatriado.

Un ejemplo que sustenta los modelos presentados con anterioridad, es la película “*Outsourced*”, que trata de un ciudadano americano que no está conforme con realizar una expatriación a la India, debido a los distintas formas de vida que llevan en ambos países; teniendo en cuenta que hay diferentes religiones, comidas, creencias, prácticas. Por lo que el personaje principal, es decir, el expatriado, lleva adelante distintas prácticas para poder adaptarse durante todo el programa de expatriación. Mostrando las distintas dificultades que tiene que ir superando, tanto en el ambiente laboral como así también con las distintas relaciones que entabla durante su experiencia personal para poder sentirse parte de la misma comunidad y cultura.

De esta manera, se puede dejar en claro, que conocer previamente cómo es la cultura, en el país de destino, es un factor determinante para que el individuo se pueda sentir cómodo a la hora de realizar el proceso de expatriación, y que los modelos resultan ser de gran aporte, para una adaptación positiva al país de destino.

En el momento que el expatriado decide ser partícipe del programa de expatriación, debe tener en cuenta que según sus características personales, (tanto su edad, generación a la que pertenece, como su personalidad), a veces, va a tener que estar preparado para afrontar distintas situaciones que pueden resultar ser un obstáculo para dicha expatriación.

1.5 Problemáticas de las generaciones y posibles soluciones.

Una nueva experiencia en un nuevo país puede traer aparejada diversos tipos de problemas con los que suelen enfrentarse los expatriados a la hora de sumergirse en la misma. Uno de ellos es, establecer una vida social, que es una de las mayores dificultades que presentan los expatriados al intentar adaptarse a un nuevo entorno. Hacer nuevas amistades y encontrar una rutina en el país de destino no nace de un día para el otro, conlleva todo un proceso de adaptación, especialmente si la persona se acaba de mudar, todavía está lidiando con las despedidas de su entorno familiar y más cercano que ha dejado en el país de origen.

En los casos donde el expatriado viaja solo sin entorno familiar, suele ser más difícil y si no logran tener lazos sociales, tienden a sentir cierta soledad, lo cual empieza a ser una carga muy importante si se va profundizando, en estos casos lo que se le suele recomendar al expatriado en el programa de expatriación es tener presente distintas herramientas para que se pueda comunicar de forma rápida y cómoda con su entorno conocido, como la utilización de *Facetime, Whatsapp* o *Skype*, por otro lado también se le recomienda que haga uso frecuente del intercambio de correspondencia manuscrita con sus afectos. También la empresa trata de realizar llamados con mayor frecuencia al expatriado para ver cómo sigue su adaptación.

Por otra parte a la hora de la mudanza, y más que nada cuando las personas se suelen desplazar hacia otro país suele ser una tarea estresante, desde la organización, generalmente al expatriado, le suelen brindar como dentro de los beneficios la movilidad de la mudanza ya incluida, pero así y todo genera cierto malestar previo en los candidatos. En el caso de los hijos, una falta de aclimatación previa puede derivar en que su adaptación no funcione, sobre todo si van a acudir a un nuevo centro de estudios, y a tener un nuevo entorno social. Los familiares que acompañen al expatriado también se van a ver expuestos a posibles problemas

psicológicos, como depresión, cambios de humor, etc. Todo ello se puede ver acentuado, debido a la sensación de mayor aislamiento que pueden sentir la pareja y los hijos.

Como es de saber la expatriación implica romper con el país natal, las raíces familiares y el idioma cotidiano. Todo esto requiere una serie de reajustes sociales que le brindan los programas de expatriación, como dar a conocer cuáles son los hábitos, costumbres e idiomas del país de destino, necesarios para afrontar las exigencias del nuevo contexto y lograr una adaptación efectiva.

Generalmente, las empresas ofrecen, cada vez más, programas de integración cultural, dirigidos tanto al expatriado como a su pareja: clases de idiomas, información sobre las diferencias culturas o asesoramiento para encontrar un nuevo empleo, entre otros aspectos.

Capítulo 2. COMPENSACIONES DE LOS EXPATRIADOS.

El crecimiento del mundo globalizado nos está llevando a que cada vez más empresas desplazan a sus empleados de un país a otro. Hace ya, varios años la movilidad internacional se daba únicamente entre los ejecutivos destacados y con alto potencial dentro de la compañía, pero cada vez esa movilidad se hace más común a todos los niveles aún más bajos.

2.1. Retribución para los expatriados.

Las políticas retributivas y de beneficios que integran el programa de expatriados, ocupan un lugar fundamental dentro de la gestión, como así también para el expatriado, ya que resulta ser un factor determinante a la hora de aceptar la oferta de expatriación. Por esta misma razón, el objetivo desde las empresas es poder asegurar que dichos expatriados se sientan apoyados por buenas políticas que garanticen una efectiva seguridad y capacidad adquisitiva, para hacer que la comodidad en el país de destino sean menos dificultosas.

La compensación se define como:

> "La forma de extinción de una obligación cuando las dos partes lo son a su vez de otra obligación, de modo que se produce una situación concurrente en la que las mismas con recíprocamente acreedoras y deudoras. Es necesario legalmente que exista reciprocidad y el derecho que se compensa sea propio, los deudores lo sean a título principal, las prestaciones sean fungibles y homogéneas y las deudas sean exigibles, vencidas y líquidas." Real Academia Española, (s/f).

Se necesita contar dentro del programa de expatriados con un gran paquete retributivo que sea atractivo para los expatriados, tanto desde el punto de vista del desarrollo profesional como así también desde lo cuantitativo; por eso mismo, el objetivo central de estas políticas de compensación y beneficios es asegurar que los trabajadores expatriados, en cualquiera de sus modalidades, así como sus familias, estén apoyados por políticas y prácticas comunes, homogéneas y competitivas que, garanticen tanto su capacidad adquisitiva como su seguridad, su comodidad en el país de destino y le brinden el atractivo profesional del proyecto internacional que se le asigna.

Las razones por las que las empresas, ven la necesidad de desarrollar políticas de expatriación y movilidad internacional, son muy diversas y depende en gran medida de la situación del negocio que la compañía tenga en el país donde decida expatriar a la persona en cuestión, algunas de estas razones se puede deber a la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados, o bien poner en marcha nuevos proyectos.

Otra de las razones sería la transmisión de conocimientos, para poder encubrir una falta de habilidades o competencias que haya en las personas de la compañía. También, cuando se habla de las razones por las que una empresa quiere desarrollar políticas de expatriación, aparece el desarrollo de una cultura corporativa que asegure la adecuación y el cumplimiento de las mismas.

Por último, sería el desarrollo profesional. Las empresas utilizan la movilidad internacional dentro de sus planes de carrera con el objetivo de que los empleados adquieran una visión más global.

Dentro de las compensaciones hay dos tipos de retribuciones, las cuales son fijas o variables. La primera, hace referencia al conjunto de dinero que el expatriado percibe en bruto, pagado en concepto de salario y de complementos fijos.

La retribución fija del personal expatriado de una empresa es un elemento diferenciador y a su vez motivador para este personal, que se materializa en una mejoría en las cuantías que reciben el resto del personal no expatriado con similar nivel.

Hay una gran cantidad de fórmulas para poder calcular la retribución fija del empleado en el caso de expatriación, las cuales serían:

•Tratar que el salario neto a percibir en el país de destino, se asemeja al salario bruto cobrado en el país de origen.

•Concesión de una salario extra de expatriación, que es una cantidad fija que varía en función de la categoría, la proximidad y el coste de vida en el país de destino.

•Calcular el neto a percibir en función de la renta familiar en el momento anterior a la expatriación.

Por lo contrario, la retribución variable, es aquella suma de dinero bruto anual pagado en concepto de cumplimiento de objetivos, ya sean generales de la organización o individuales del puesto según su responsabilidad, o directamente relacionado con la persona.

Lo mismo que sucede con la retribución fija, aunque no de forma tan generalizada, la retribución variable del colectivo de expatriados cuenta con algún tipo de incentivo adicional respecto al del país de origen basándose en función de los siguientes objetivos:

-Objetivos basados en resultados personales.

-Objetivos basados en los resultados del país de destino.

-Objetivos basados en los resultados del país de origen.

-Objetivos basados en los resultados de ambos países.

Cabe mencionar que las políticas retributivas se establecen en función del costo y las condiciones de vida que tendrá el expatriado en el país de destino, a su vez se tiene en cuenta también la zona geográfica, la fiscalidad y la estabilidad política.

2.2 Retribución no monetaria para expatriados.

Junto con el conjunto de retribuciones que percibe el personal expatriado debe mencionarse la retribución no monetaria; ya que de lo contrario estaría incompleto el proceso; algunas de las retribuciones no monetarias, son:

Vivienda: Uno de los conceptos más relevantes de la retribución en especie es la vivienda; La mayoría de las empresas lo cubren, ya sea el alquiler total o el parcial de la vivienda. Generalmente, los gastos de vivienda corren por cuenta del país de destino.

Viajes: Muchas de las empresas, suelen cubrir los gastos de los desplazamientos del personal expatriado entre el país origen y destino. Dependiendo del momento en el que se encuentra el expatriado, le cubren viajes periódicos, a su país de origen.

Automóviles: Es otro de los conceptos más relevantes de la retribución en especie. Generalmente la mayoría de las empresas conceden esta retribución a sus expatriados, cuando ocupan puestos directivos o de mandos intermedios.

Clubes deportivos: La razón de ser de esta retribución, es para que los expatriados puedan tener contacto con otras personas que están en la misma situación que ellos, para de esta forma, sentirse acompañados y distraerse.

Se deberían considerar dos cuestiones, a la hora de realizar el pago de las retribuciones para los expatriados; la primera sería establecer el país que corre con el coste del expatriado y la segunda establecer la moneda utilizada en el pago de la retribución.

Usualmente, el pago de dicha retribución del expatriado lo realiza el país de destino; pocas veces, cae esta responsabilidad sobre el país de origen. Haciendo mención a la moneda utilizada en el pago de la retribución, las empresas tienen tres opciones:

[2]Dobronich, (2018)

"-Retribuir a los expatriados con ambas monedas, tanto del país de origen como del país de destino, esto se produce en la mayoría de los casos.

-Retribuir con la moneda del país de destino.

-Retribuir con la moneda del país de origen, aunque esto se produce en un menor número de casos."

2.3 Situaciones de movilidad internacional.

La necesidad de realizar y ser partícipe del programa de expatriación, al estar en constante crecimiento en los últimos años, debe brindarle al expatriado una buena gestión en cuanto a la movilidad internacional que el candidato va a transitar.

---

[2]Dobronich, V. J. (2018). 2018 La retribución en el contexto internacional - factores determinantes [PowerPoint slides]. Recuperado de Fundación UADE website: https://www.webcampus.uade.edu.ar/Contenidos/Download.aspx?IdA=591918&VieneDe=A&VistaAlumno=False&EsUBS=0&i=1

Se pueden detectar diversas situaciones de movilidad internacional, como la expatriación tradicional, la movilidad internacional, la localización y el desplazamiento temporal o por proyectos. Estas dependen de la circunstancia, ciclo en el que se encuentre la organización.

Con respecto a la “Expatriación tradicional”, el trabajador es desplazado al país de destino. Este tiene que cumplir un determinado plazo, que debe ser superior a doce meses e inferior a cinco años.

Dentro de este tipo de expatriación, se encuentran dos modelos, por un lado el modelo “Incentivador” y por el otro, el modelo “Neutralizador”.

En el primer modelo, se encuentran los denominados *split payroll*, este se focaliza en poder garantizar el mejor nivel de comodidad tanto para el expatriado como así también para su familia.

En este modelo se pone el foco en tratar de brindarle al expatriado una efectiva capacidad de ahorro, ya que es una de las variables más importantes para el mismo a la hora de aceptar la expatriación.

Mientras que en el segundo modelo denominado “Neutralizador”, mediante la combinación de distintos factores como el coste de vivienda, los diversos índices de precios, o la presión fiscal, la empresa garantiza que su poder adquisitivo este seguro y tenga capacidad de ahorro.

Por otro lado, se encuentra la “Movilidad internacional” que es el periodo de tiempo que el expatriado se va con compromiso de retorno. En este caso no hay desvinculación del empleado con respecto a la casa matriz (aunque se suspende la relación laboral) y la compañía garantiza el retorno al término de la asignación internacional.

En este modelo, diferenciándolo con el mencionado anteriormente, la retribución que percibe el expatriado es asignada teniendo en cuenta la estructura salarial del país de destino (en función del puesto que el empleado desempeña) y se abona en dicho país.

En el ámbito laboral el empleado sigue vinculado a la casa matriz manteniendo su relación laboral en suspenso, normalmente con un compromiso de retorno a la empresa de origen una vez finalizado el plazo establecido para el periodo de asignación internacional.

La tercera situación de movilidad internacional se denomina como: “Sistemas de Localización”, aquí se le da la baja definitiva al expatriado en la casa matriz, para que pueda iniciar un nuevo contrato en el país de destino. Este modelo se utiliza cuando la organización tiene que realizar procesos de ajuste. Dicha movilidad tiene la característica de ser uno de los modelos más económicos para las empresas.

La última situación de movilidad internacional: “Desplazamiento temporal o por proyectos”, trata sobre el desplazamiento que realiza un trabajador siempre y cuando no supere el tiempo estipulado por la empresa para la realización del trabajo.

Teniendo presentes las distintas propuestas que se le ofrecen al expatriado a la hora de realizar el proceso de movilidad internacional, de acuerdo a sus necesidades, es necesario recalcar que la empresa debe ser el mayor soporte para que se pueda cumplir los objetivos de los expatriados, desde la casa matriz hasta el país de destino donde se encuentre.

Capítulo 3. FALLAS EN LA GESTIÓN DEL PROGRAMA POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se identifican cuáles son las prácticas de recursos humanos que no se implementan de manera efectiva durante la gestión y planeación del programa de expatriados; lo que conlleva a la desmotivación del empleado.

3.1 Conceptos generales sobre la gestión de expatriados.

Aludiendo a las buenas prácticas que lleva a cabo el área de Recursos Humanos, a la hora de realizar el proceso de expatriación, se suelen presentar ciertas fallas en la gestión de dicho proceso, como lo es la implementación de la política retributiva, estas deben ser comunes para todos los expatriados, sin ningún tipo de excepción. Es fundamental no hacer exclusiones en relación a este concepto, ya que es unos de los factores que contribuyen a que el expatriado esté motivado para realizar dicho proceso.

Luego, conformar una base de datos, es uno de los procedimientos a realizar en donde se debe implementar el mejor análisis posible de los distintos perfiles que hay sobre los futuros candidatos a realizar la expatriación, esto conlleva, recaudar información sobre dicho perfil tanto profesional como así también personal. De esta manera se podrá identificar cuáles son las motivaciones que tiene el expatriado, cuáles son los intereses que tiene con respecto a realizar la expatriación y si se alinean con los propios de la organización. A su vez tener en cuenta cuáles son las competencias necesarias para dicho proceso, y si cumplen con las expectativas que se requieren para poder integrar el programa de expatriación.

Por otro lado la organización debe tener acceso a toda la información del candidato, esto es desde su formación académica, experiencias previas que haya tenido de trabajos anteriores, como así también situaciones familiares.

3.2 Complicaciones previas que se pueden encontrar en el programa de expatriación.

Cuando se da comienzo a la selección del personal adecuado para llevar a cabo el proceso de expatriación, normalmente se espera que la organización haya podido

identificar tras un análisis específico a los futuros candidatos por sus capacidades actuales y potenciales de desarrollo. Sin embargo, cuando se lleva a la práctica algunos estudios muestran que el Departamento de Recursos Humanos debería esforzarse mucho más en lo que respecta a esta fase y su gestión.

De acuerdo con el Informe de Movilidad Internacional (2016), el 73% de las 163 empresas que formó parte del estudio no mantenían una lista de candidatos para futuras expatriaciones, y el 33% no contaba con un proceso para que los empleados pudieran postularse para dicha asignación internacional. Esto debería servir como una voz de alerta, ya que de no seleccionarse a la persona indicada para la tarea, el resto del proceso no será terminado de la manera más correcta posible.

Es de suma importancia contar con un correcto proceso de comunicación con el candidato y con su cónyuge, ya que la implicación familiar es básica para el éxito del proyecto, esto es realizar distintas reuniones con los mismos, brindarle el asesoramiento e información correspondiente en relación a de qué manera será la adaptación en el país de destino (historia del país de destino, geografía, costumbres), ya que el cambio no solo será para el candidato sino también para todo su entorno familiar.

También es necesario identificar si existen problemas familiares, para que en el caso de que así sea, se le puedan facilitar distintas herramientas a través de la ayuda de una especialista en Psicología o *Coaching*, pudiendo resolver los respectivos problemas previamente y que durante el periodo de expatriación no resulte ser un factor negativo para los mismos.

Es común que el candidato a la hora de comenzar con el proceso de expatriación se plantee una serie de interrogantes e inquietudes frente a lo que significa realizar un cambio de destino, un nuevo entorno laboral, nuevas tareas y todo lo que esto conlleva. Generalmente las preguntas que se suelen plantear son; ¿qué tan positiva sería esta experiencia para el propio desarrollo profesional?, ¿Si se podrá adaptar al país de destino? ¿Si la familia podrá lidiar con el nuevo entorno en el extranjero o con el manejo del idioma?. Un elemento esencial en este punto lo constituye la comunicación. Es imprescindible que la organización le dé al expatriado una explicación clara y detallada de los beneficios y ayudas que recibirá antes de iniciar

la misión; de esta forma, se evitarán malentendidos posteriores que podrían generar ruido en la relación, un posible desencanto y, en última instancia, la cancelación de la expatriación. Por esto mismo, Recursos Humanos, deber dar una buena atención, seguimiento profesional y personal al desplazado y de su familia, para que el proceso no solo termine siendo un beneficio para la organización sino también para el candidato.

Parte de lo que integra la gestión y planeamiento del programa es facilitar desde la organización todo lo que se refiere al proceso de papeleo migratorio del candidato y familia, también los papeleos con respecto a lo laboral, fiscal, para que de esta manera el candidato, se sienta lo más acompañado posible por parte del Área de Recursos Humanos. Muchas veces, en la práctica no se da este tipo de apoyo y los expatriados suelen frustrarse ante las complicaciones que les genera realizar ellos mismos los respectivos trámites.

3.3 Mecanismos formales e informales, para el acompañamiento al expatriado.

Existen mecanismos que permiten acompañar la expatriación y hacer sentir al personal parte de este programa de talentos en desarrollo; estos son “los mecanismos formales y los informales”; siendo los primeros, aquellos que incluye el seguimiento del expatriado, su adaptación y la de su familia, el reconocimiento que reciba en su nuevo puesto, como se desarrolla y se adapta en sus nuevas tareas y las posibles dificultades que tenga la persona con el idioma del país de destino. Brindando un *feedback* constante entre la empresa y el expatriado.

Por lo contrario, los mecanismos informales, son las visitas en el país de origen, incluyendo en ellas, salidas a comer, llamadas o emails con cierta regularidad al expatriado por parte de un responsable de RRHH, así como también, reuniones en el país de origen, dentro de los viajes anuales que se le ofrecen al expatriado. Para lograrlo, las empresas establecen un responsable dentro del área de RH que se encarga de seguir estas cuestiones que hacen a la adecuación de los expatriados y su evolución dentro del proyecto encomendado.

3.4 Anomalías que se dan en la repatriación.

Uno de los factores que no se puede pasar por alto, sería la repatriación; que constituye uno de los problemas significativos a la hora de llevar a cabo la expatriación, ya que en la mayoría de los casos lo que sucede es que el choque cultural inverso juega un papel fundamental siendo más difícil que el ajuste en la adaptación en el país de destino, y las organizaciones no cuentan con una gestión de planeamiento del programa acorde a esa situación. Además el retorno no sólo implica volver a adaptarse a un nuevo ambiente sino, que también para los repatriados significa un serie de retos, que serán manejables siempre y cuando la organización esté preparada para con cierta anticipación poder aplicar ciertas políticas para el beneficio del expatriado.

Generalmente las dificultades que se presentan en esta fase de repatriación y que la organización todavía no lo fortalece en su gestión, son que en determinadas repatriaciones, la empresa no suele mantener el mismo status profesional que el candidato solía tener y pocas veces vuelve a ocupar el mismo puesto de trabajo que tenía antes de realizar la expatriación. Un estudio del AESE (Monteiro, 2006) hecho a 750 empresas de USA, Europa y Japón demuestra que más del 75% de los expatriados se siente desmotivados en el regreso y el 61% siente que no le han dado la oportunidad para utilizar su experiencia como expatriado. Por aquí se podrá deducir que el empleado siente que se ha desarrollado y que la empresa no cumple con las expectativas en la repatriación por el puesto de trabajo que le asigna a la vuelta.

Lo cual esto produce que el empleado una vez que retorna a su país de origen, termine renunciando a su trabajo, ya que no se encuentra satisfecho con el puesto que le cedieron, o que comience a sentirse desmotivado por no ser lo que esperaba cuando finaliza su programa de expatriación.

En ocasiones se pone de manifiesto la falta de planificación que tienen las empresas para con los expatriados a corto y medio plazo de la carrera profesional de los técnicos y directivos al regreso a su país de origen, lo que les hace improvisar y desaprovechar conocimientos, esto puede desembocar en que el expatriado se

sienta fracasado en su retorno, ya que no recibe el apoyo y guía para saber cuál es su rol a ocupar.

Según el “Informe de movilidad internacional” (2016), las tres razones más comunes por las que los expatriados deciden abandonar la empresa después de la repatriación son, según su importancia, primeramente, su nuevo rol en la organización no cumple con sus expectativas: cuando la persona vuelve a sus oficinas con muchos aprendizajes y ganas de contribuir a la organización, frecuentemente se da cuenta de que ya no dispone de un escritorio de trabajo ni tiene roles y responsabilidades desafiantes que tanto esperaba tener. Esto genera en el expatriado cierta sensación de incertidumbre y ambigüedad. A veces sucede que la persona en su regreso se encuentra desconectada con sus colegas, lo cual tiende a sentirse desconectado con el entorno laboral que lo rodea.

En segundo lugar, el expatriado considera que tiene mayor valor en el mercado de trabajo: esto sucede ya que una vez que retorna el empleado a su organización de origen ,no siente que encuentre el rol a desarrollar que se merece, imposibilitando de esta manera transmitir todo el conocimiento adquirido en el país de destino, sintiéndose insatisfecho con la propia organización, de esta manera la inversión hecha en el desarrollo internacional con el repatriado usualmente lo termina aprovechando otra empresa.

En tercer lugar, no hay oportunidades dentro de la compañía para aplicar lo aprendido; esto se asemeja al no poder encontrar cual es la función que debe ocupar el repatriado dentro de la misma, teniendo en cuenta que es un proceso difícil volver a sentirse parte de algo, es necesario que las organizaciones puedan implementar de manera anticipada distintos programas para que el empleado a la hora de su reinserción en la empresa se sienta acompañado y no sufra tanto el impacto del choque cultural inverso.

No solamente en lo laboral a la hora de la repatriación se sufren consecuencias negativas y de menor importancia. Cuando se tiene una experiencia internacional la persona empieza a construir una identidad multicultural, en donde no solo quiere y siente la necesidad de incorporar en su vida diaria ciertos hábitos que aprendió, sino también está el deseo de querer transmitírselos a las demás personas en su país de

origen y que lo incorporen también, por esto mismo al expatriado le genera cierta impotencia a la hora de tener que lidiar con que no será posible mantener algunos hábitos en la cultura local, creando así una gran inestabilidad emocional, o frustración.

Por estas razones, Recursos Humanos constantemente tiene que ocupar un rol muy importante, recalcando siempre como primer concepto a la persona y la alineación con el programa de expatriación, satisfaciendo las necesidades de ambos, todo el proceso de gestión, desde el comienzo de su implementación hasta la finalización del mismo, sino se realiza de manera eficiente y sostenible, sufrirá consecuencias negativas.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis se realizó bajo un paradigma cualitativo, de tipo descriptivo. Este tipo de diseño permite describir cuáles son las similitudes y diferencias que existen dentro del análisis del programa de expatriados. Utilizando otros elementos, no se podría haber logrado obtener resultados determinantes; ya que de lo contrario, se hubieran obtenido resultados más genéricos.

Asimismo la investigación fue etnográfica dado que se buscó aportar datos descriptivos de los contextos; sus variantes ofrecen a los investigadores distintas alternativas para el uso de la descripción e interpretación. Utilizando como técnicas: la observación participante (entrevistas presenciales) y la entrevista informal (llamada telefónica).

También se realizó una investigación no experimental, sin manipular las variables independientes.

En cuanto a los instrumentos utilizados en la presente tesis, se realizaron 7 entrevistas (Anexo N° 1) a distintos expatriados (Figura N° 7), los que constituyeron el objeto de estudio. Las mismas se realizaron personalmente (4) Y telefónicamente/ vía mail (3). Asimismo se realizaron 7 entrevistas (Anexo N° 2) a personas claves de empresas que tengan programas de expatriados (Figura N° 8). Estas fueron realizadas, presencialmente (1) y por email (6).

Figura N° 7: Detalle de los expatriados entrevistados

Entrevistados (expatriados)	Nombre y Apellido	Puesto	Empresa
Entrevistado n°1	Diego Palmeiro	-	-
Entrevistado n°2	Alejandro Welter	-	Allianz Argentina
Entrevistado n°3	Marco Fasciolo	-	Molinos Rio de la Plata
Entrevistado n°4	Clara Gisande	Digital Marketing Specialist	Globant
Entrevistado n°5	Jason Tardio	-	Biogen
Entrevistado n°6	Matilde Capbern	-	Carrefour
Entrevistado n°7	Delfina Reppetto	-	PwC

Fuente: *Elaboración propia*

Figura N° 8: Detalle de los representantes de cada empresa.

Empresas	**Nombre y apellido**	**Puesto**
Global Logic	Micaela Uberti	-
Coins International	Margarita Escuder	
Starcom	-	-
Larm Group	Sofia Holmberg	-
HSBC	-	-
Accenture	Alan Starobinski	Business Operations Analyst
Honeywell SAIC	Natalia Romano	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: *Elaboración propia*

La razón por la cual decidimos entrevistar a las personas citadas anteriormente, bajo esta metodología, es porque brindaron información relevante para poder

alcanzar nuestros objetivos; enriqueciendo el campo de investigación, el hecho de que fueran de distintas nacionalidades y la experiencia de cada uno.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En dicho capítulo, se analizó de manera exhaustiva las entrevistas de los expatriados y de las personas clave pertenecientes a las organizaciones con programas de expatriados.

4.1 Análisis de resultados de las entrevistas a expatriados.

En la figura n°9, se observa un resumen de cada una de las entrevistas realizadas.

Elementos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Planificación previa	● Contratación de empresa de Relocación. ● Ayuda impositiva.	● Antecedentes de la compañía. ● Antecedentes del equipo.	● Capacitaciones.	● Junto con su pareja se encargaron de los gastos de traslado.	● Capacitaciones. ● Cursos de idioma.	● Cursos de idioma. ● Empresa se encargó de todos los trámites más importantes. ● Contacto con jóvenes del país de destino.	● Varios workshops/ presentaciones. ● Reuniones informativas de las distintas áreas. ● Práctica del idioma.
Motivos	● Desarrollo profesional. ● Desarrollo personal. ● Interés cultural ● Monetario.	● Desafío profesional. ● Desarrollo de habilidades. ● Conocer gente nueva.	● Desarrollarse profesionalmente ● Nuevos nichos de mercado ● Apertura de cabeza ● Monetario	● Aspectos económicos. ● Crecimiento profesional. ● Crisis país de origen (Argentina) .	● Desafío. ● Adquirir nuevas experiencias.	● Oportunidad de viajar. ● Mejora del idioma. ● Sueldo elevado.	● Oportunidad laboral. ● Ver cómo trabajan del otro lado del mundo. ● Cultura Organizativa. ● Salir de la zona de confort.
Proceso de adaptación	● Positivo.	● Esfuerzo adicional. ● Cómodo.	● No resultó un problema para él.	● Fue muy interesante. ● Las diferencias que existían, formaron parte del aprendizaje.	● Al comienzo difícil por el idioma. ● Buena inclusión en la empresa.	● Muy bueno.	● Positivo ● Muy distinta la cultura, trabajan de otra manera. ● Otra visión del trabajo.
Problemáticas	● Abrir cuentas en un banco. ● Alquiler departamento ● Inscripción en distintos servicios. ● 30 días para conseguir un departamento, cuando se tarda dos semanas para tener la documentación para alquilarlo. ● Tardanza por parte	● Lugar para vivir.	● Parte burocrática; darte de alta en los servicios, la seguridad social ● Conseguir departamento.	● La tramitación de la Visa.	● Papeleo.	● Separación de pareja	● Presupuesto.

	de Recursos Humanos.						
Beneficios	● Gastos de mudanza. ● Bonos extra para compras. ● Viaje a país de origen.	● Servicio de mudanza. ● Buscar donde vivir. ● Transporte particular. ● Papeleo.	● Sueldo hasta un 20% más elevado que el de Argentina.	● Mejor salario.	● Auto, departamento, vacaciones adicionales y viajes.	● Financieros.	● Aéreos ● Hospedaje ● Presupuesto para las comidas
Apoyo/beneficios por parte de la empresa	● Gastos de mudanza. ● Bonos extra para compras. ● Viaje a país de origen	● Servicio de mudanza. ● Buscar donde vivir. ● Transporte particular. ● Papeleo.	● Recibía llamadas esporádicas por parte del Área de RRHH y también visitas de la empresa al País de destino.	● Solo por el trámite de la visa.	● Auto, departamento, vacaciones adicionales y viajes.	● Ayuda material. ● Trámites locales.	● Apoyo logístico ● Apoyo de ciertas áreas
Choque cultural	● No fue muy distinto (Viajo a España)	● Laboralmente un reto.	● No fue de gran impacto porque la expatriación fue a España.	● Adaptación rápida. ● La cultura no era un impedimento.	● Difícil al principio por el idioma, pero buena adaptación.	● Factor determinante. ● Buena adaptación.	● Muy buena. ● Mediante el diálogo siempre se llega a un acuerdo
Volvería a realizar una expatriación.	● Si agregando una buena educación para sus hijos. ● Mejora en la carrera profesional. ● Oportunidad existente para seguir creciendo, necesidad de cambio,	● Si, sin dudas. ● Experiencia, aprendizaje y desarrollo profesional.	● Si, de hecho ya estoy programando otra. ● Para poder seguir creciendo y realizar nuevos estudios.	● Sí, me encanta conocer nuevos lugares.	● Va ser la última, hace más de 20 años que no vivo en mi país.	● Si, 100%. ● Descubrir nuevas culturas, nueva gente.-Por el crecimiento personalmente. ● Es una riqueza enorme, te abre los ojos, el corazón ● Refuerza la diferencia cultural refuerza tu identidad	● Sí, porque te abre la cabeza ● Ver cómo se trabaja en otros lugares

						patriótica.	
Definición de expatriado	● Aquel que tiene ganas de conocer gente, que tiene ganas de viajar, vivir nuevas experiencias. ● Persona abierta a todo lo nuevo.	● Persona que ejecuta una idea o mandato, tratando de enseñar mientras aprendes.	● Persona que deja a sus seres queridos y a su país un poco atrás para perseguir un sueño.	● Aventurero. ● Adaptarse a nuevas culturas.	● Persona abierta a vivir nuevas experiencias. ● Conocer nuevos lugares. ● Experiencia única.	● Persona que tiene la oportunidad, suerte de trabajar fuera del país con muchas ventajas, económicas, humanas.	● Responsabilidad ● Exportar conocimientos e importarlos
Sistema de compensaciones	● Moneda país de destino, Euro.	● Variada.(moneda país de origen y destino)	● Moneda del país de destino (euros) ● Sueldo fijo+ bonos.	● Moneda del país de destino (COP)	● Una parte en dólares, parte no remunerativa en pesos. ● Beneficios de acciones.	● Fija y variable ● Moneda percibida en Euro.	● Moneda del país de origen

Fuente: *Elaboración propia*

Tras los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los expatriados, se puede analizar que de acuerdo a la planificación previa de la expatriación, 2 entrevistados, corresponden al entrevistado 3 y 5, realizaron capacitaciones previas a realizar el proceso de expatriación. A su vez, 3 dijeron que practicaron y asistieron a cursos de idioma para facilitar el uso de la lengua al país de destino; asimismo hubieron respuestas disímiles, el primer entrevistado, Diego Palmeiro, tuvo ayuda impositiva y a su vez su planificación contó con la contratación de una empresa de *Relocation.* El segundo entrevistado, Clara Gisande, tuvo en cuenta los diversos antecedentes tanto de la compañía como del equipo. El cuarto entrevistado, Matilde Capbern, se encargó de los gastos del traslado junto con su pareja. El entrevistado 6, sostuvo la empresa se encargó de todos los trámites más importantes y realizó contacto con jóvenes del país de destino. Asimismo, el entrevistado 7, contó con la asistencia a varios *workshops*, presentaciones y reuniones informativas de las distintas áreas.

En cuanto a los motivos por el cual realizaron una expatriación, 4 entrevistados coincidieron en cuanto al desarrollo profesional. Asimismo, tanto el entrevistado n1°, n3°, n4°, n6° opinan que uno de los motivos es el aspecto monetario. El desarrollo personal, es otro de los motivos, en el caso de los entrevistados n°1, n°2, n°3 y n°7. A Clara Giasande, entrevistada 2, le pareció fundamental conocer gente nueva. Marco Fasciolo, tercer entrevistado, se interesó por conocer nuevos nichos de mercado. Un aspecto a tener en cuenta fue la crisis del país de origen, que tuvo repercusión en la toma de decisión, de la entrevistada n°4, Matilde Capbern. El entrevistado n°5, opta por adquirir experiencia y tener nuevo desafío. El entrevistado número 6, oportunidad de viajar y mejora del idioma. Por último, el entrevistado 7, Delfina Repetto, salir de la zona de confort. El entrevistado 1 y el 7, coinciden en el interés por la cultura.

Con respecto al proceso de adaptación, les resultó positivo, cómodo, interesante, a los 7 entrevistados.

En relación a las problemáticas, el entrevistado 1 3 4 y 5, coincidieron en temas burocráticos. Los entrevistados 1 2 3 tuvieron complicaciones a la hora de obtener

un lugar para vivir, departamentos, casas, etc. Hay solamente un entrevistado, 6 que especificó que vivió una separación de pareja de durante el proceso de expatriación y por último el entrevistado 7, nombra como problema el presupuesto.

En cuanto a los beneficios y el apoyo por parte de la empresa, el entrevistado 1 y 2 obtienen la cobertura de gastos de mudanza. El entrevistado 1 y 7 gozan de *bonus* extra para compras, comida y transporte particular. El entrevistado 2 ,5 y 7 tienen apoyo logístico por parte de la empresa y ayuda para el alojamiento en el país de destino. Los entrevistados 2, 4,6 las empresas se encargan de facilitarles el papeleo. Al entrevistado 5, la empresa le brinda un auto particular, mientras que al entrevistado 7 le incluyen el transporte aéreo al país de destino.

Los entrevistados 1, 3, 4, 6 y 7 coinciden en que el choque cultural, no fue un factor determinante a la hora de adaptarse en el país de destino, hubo una buena adaptación, de lo contrario el entrevistado 2 y 5 les resultó un reto la adaptación.

Al preguntar si volverían a realizar una expatriación, se llegó a la conclusión que todos los entrevistados salvo la entrevistada 5 volverían a realizar la misma, debido a que es una oportunidad existente para seguir creciendo.

Con respecto a la definición de expatriado, si bien todos los entrevistados aun utilizando distintas palabras para poder expresar lo que significa para ellos el ser “expatriado” se concluye en que sienten que es una experiencia única, de constante crecimiento tanto laboral como personal.

Por último se identificó que en el sistema de compensaciones, los entrevistados 1,3 y 4 percibieron la moneda del país de destino. Por otro lado, los entrevistados 2, 5 y 6 percibieron la moneda tanto de país de origen como de destino, mientras que el entrevistado 7 lo percibió con la moneda del país de origen.

4.2 Análisis de entrevistas a las empresas.

En la figura n°10, se puede ver a modo de síntesis la información obtenida en las entrevistas a las personas claves de las empresas detalladas anteriormente.

Empresas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Impulso por parte de los empleados	Dos pilares: -Negocio: sumar talento, clientes nuevos. -Personas: plan de carrera, trabajar en distintos rubros, culturas, etc.	-Inquietud profesional. -Sumar experiencia internacional. -Crecer en la empresa.	-Desarrollo profesional. -Adquirir conocimientos y experiencia. -Crecimiento en la empresa.	-Desarrollo profesional. -Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. - Cuestiones económicas.	-Potenciar su talento. -Planes de carrera. -Obtención de una carrera a nivel internacional.	-Proyectos que hacen que las personas se expatrien.	-Crecimiento profesional. -Experiencias con otras culturas. -Por promociones de cargos. -Por "Babel Assesmentt"(por proyecto).
Políticas de retribución	-Pagamos los documentos necesarios para trabajar en el país de destino, -Pasaje -Bonos de relocación -Depósito de alquiler.	-Varían dependiendo de dónde se expatrien.	-Moneda Argentina.	-"Retribución en base el lugar de destino"	-Gastos de mudanza. -Bonos para gastos necesarios. -Medicina prepaga	-Obtiene su salario en el otro país "transferencias transitorias"	-En algunas expatriaciones permaneces el pago en la nómina de su país de origen. -En el país de destino " Shadow Payroll" (copia el salario del país de destino). -El paquete más completo ofrece, mudanza, viajes (cada 1 año), mudanza de todos los muebles, inserción en la nueva cultura, clases de idioma, y antes de aceptar la oferta, ayuda para elegir casa y colegio.
Retribuciones no monetarias	-2 meses de alojamiento. -Pasaje de avión	-2 meses de alojamiento. -Prepaga todo su grupo familiar. -Almuerzo en la oficina	-Gastos de mudanza. -Prepaga para el expatriado y su grupo familiar	-Depende del puesto que ocupa la persona. -Alquiler. -´Porcentaje de la cuota del colegio. -Auto. -1 viaje por año al país de origen.	-Alquiler -Viajes durante el proceso de expatriación.	-Escuela, en el caso de tener hijos. -Alquiler. -Viajes. -Pasaje de vuelta.	-Auto, alquiler de casa, medicina prepaga.

Factores motivacionales que se ponen en juego	-Crecimiento profesional. -Económico	-Crecimiento profesional para las personas más talentosas de la empresa.	-Motivar a aquellos profesionales que puedan aportar más de lo que ya están aportando.	-Desarrollo profesional.	-Crecimiento profesional. -Diferencia económica.	-Perseguir nuevos objetivos.	-Crecimiento profesional.
Problemáticas más comunes y cómo se resuelven	-No se han tenido problemas. En el caso de que las haya, la empresa se solidariza.	-Problemas migratorios. -Se resuelven antes de hacer la transferencia definitiva de la persona al país de destino.	-No suele haber mucho, -Los más comunes suelen ser el papeleo. -La empresa lo ayuda para evitar que esto suceda.	-Los problemas que pueden surgir durante el proceso de expatriación por parte del grupo familiar.	-No se han presentado, ya que la empresa trata de tener una excelente planeación.	-En el proceso de ¨taxabilidad". -La empresa le brinda soporte y asistencia a los empleados que exceden el tax.	-No se presenciaron ninguno, pero así y todo en el caso de que suceda por la ética y moral que tiene la empresa, se lo acompañaría al expatriado en lo que se requiera.
Rango de edad	20-45 años.	25-35 años.	26-38 años.	30-40 años.	25- 40 años.	26-27 años hasta los 45 años.	35- 40 años.
Selección del perfil	-1 año de antigüedad. - Inglés avanzado. -Estudios universitarios -Conocimientos del puesto al que aplica.	-Graduados. -Nivel avanzado de inglés. -Condiciones familiares que posibiliten la relocación.	-Graduados. -Inglés - Abierto y flexible a los cambios que se pueden acontecer en el entorno.	-2 años de antigüedad. -Alto nivel de inglés. -Ocupar cargos importantes. -Persona con capacidad de seguir creciendo.	-Estudios universitarios. -Inglés intermedio, -Conocimientos sobre el puesto	-Exprimir al máximo el potencial de las personas más capacitadas y experimentados.	-Valores de la compañía muy altos. -Muchísimo compromiso con la empresa.
Determinación del perfil del expatriado con respecto a la cultura	-No realizamos entrevistas de fit de cultura.	-No se determina antes. - Se van ajustando durante la expatriación haciendo charlas.	-Brindarle información necesaria sobre el país de destino.	-Realización de entrevistas para saber sus preferencias, gustos, disgustos, etc.	-Capacitar a la persona brindándole información necesaria para afrontar la nueva cultura.	-Con saber el idioma, basta.	-Nivel de Seniority alto. - Posiciones que puedan generar un cambio en la organización.

Como se percibe la compensación	-Moneda local.	-Chinos en dólares. -El resto, moneda local.	-Moneda local.	-Moneda del país de destino.	-Moneda local.	-Asignación corta: Moneda del país de origen. -Transferencia permanente: Moneda en país de destino.	-Nomina que se sigue corriendo en el país de origen.

Fuente: *ElaboraciónPropia*

En cuanto a las entrevistas hacia las personas claves de las empresas, es posible realizar el siguiente análisis:

En primer lugar, uno de los mayores impulsos por parte de los empleados para realizar una expatriación, es el plan de carrera; todos lo consideraron excepto el entrevistado 6. Por otra parte, sumar experiencia internacional, fue determinante para el entrevistado n°1, n°2, n°3, n°4 y n°7. Para el entrevistado 4, la cuestión económica, no fue dejada de lado. A diferencia de los demás entrevistados, para el 1, es importante sumar talento y clientes nuevos y esto puede realizarse mediante la expatriación. Las empresas 6 y 7, Accenture y Honeywell, coinciden en que los diversos proyectos son los factores por el cual llevan a que las personas puedan expatriarse. Por último, la empresa 7, considera que uno de los impulsos, es la promoción de cargos que se genera en el exterior.

En relación a las políticas de retribución, para la empresa n°2, n°4 y n°7 la retribución es variable, según el lugar de destino. En contraparte, la empresa 3, llamada Starcom, obtiene su salario con la moneda del país de origen; mientras que la empresa 6, Accenture, lo obtiene con la moneda del país de destino, mediante "transferencias transitorias".

Las empresas 1 (Global Logic) y 5 (HSBC), se asemejan al otorgar bonos para gastos necesarios a los expatriados. La 5 y 7, cubren todos los gastos de mudanza. La n°1 y n°7 tienen en cuenta los viajes. Mientras que la empresa 5, incluye la medicina prepaga.

A diferencia del resto, la empresa n°1, paga los documentos necesarios para trabajar en el país de destino y un depósito de alquiler. La empresa 7, estima que es fundamental que los expatriados asistan a clases de idioma, para poder insertarse de manera más fácil en una nueva cultura, también ayudan también a la hora de la elección de una casa y/o colegio.

En tercer lugar, se encuentran las retribuciones no monetarias. Las empresas 1 y 2 (Global Logic y Coins International) otorgan dos meses de alojamiento, mientras que

las n°5 y n°7 la totalidad del alquiler. Las empresas 2, 3 y 7 cubren la medicina prepaga. Con respecto a los viajes, las empresas 1, 4, 5 y 6 otorgan un pasaje o viajes. La empresa n°4, llamada Larm Group y la n°7, Honeywell, concuerdan con la disposición de un auto. A su vez, la empresa 4 y 6 concuerdan con el alquiler de la vivienda. En el caso de que un expatriado tenga hijos, la empresa n°4 paga un porcentaje de la cuota del colegio, mientras que la n°6 paga la totalidad de la cuota.

A modo de desigualdad, se identifica que la empresa 3 (Starcom) paga todos los gastos de mudanza, la 2 (Coins International) paga el almuerzo en la oficina.

En cuarto lugar, el factor motivacional que se pone en juego. Para la mayoría de las empresas entrevistadas (exceptuando la n°6), es el crecimiento profesional. La empresa 1 y 5 suman además la diferencia económica. Para la empresa N°6, a diferencia del resto el factor motivacional es perseguir nuevos objetivos.

En lo que concierne a las problemáticas más comunes, 4 de las empresas entrevistadas dieron respuestas que se asemejan, estos fueron la n°1, n°3, n°5 y n°7, no hubo problemáticas y en el caso de que se presente alguna, la empresa se solidariza. La empresa 2, Coins International, cuenta con problemas migratorios. A su vez, la n°4, comentó que puede surgir alguna problemática referida con el lazo familiar. Por último, la empresa 6 brinda soporte y asistencia a los empleados que exceden el Tax.

Con relación al rango de edad, hubo respuestas disímiles. Para comenzar, la empresa 1, Global Logic 20-45 años. La empresa n°2, 25-35 años. En tercer lugar Starcom, 26-38 años, Larm Group en cuarto lugar con 30-40 años. Luego, el HSBC, 25-40 años. En sexto lugar, Accenture, desde los 26/27 hasta los 45 años. En último lugar, la empresa n°7, Honeywell, 35-40 años.

Con referencia a la selección del perfil, los primeros 5 entrevistados, coincidieron con el idioma, inglés avanzado. En cuanto a la antigüedad, para la empresa n°1, es necesario que tenga al menos 1 año de experiencia, mientras que para la empresa n°4, dos años de antigüedad. Para la 1, 2, 3 y 5 es fundamental que los futuros

expatriados estén graduados. Sólo para Global Logic y HSBC, es importante que el empleado tenga conocimiento sobre el puesto al que aplica. Únicamente la empresa 2, revee que haya buenas condiciones familiares para que se posibilite la relocación. Para la empresa n°3, Starcom, es necesario que el futuro candidato sea abierto y flexible a los cambios que se puedan acontecer en el entorno. Para la empresa 4, uno de los aspectos principales es que el empleado esté dispuesto a ocupar diversos cargos. Para Accenture, la cuestión clave para la selección del perfil, es que el mismo cuente con mucha experiencia laboral. En último lugar, la empresa 7, Honeywell, selecciona en base a que la persona coincida de manera muy visible con los valores de la compañía y que a su vez tenga mucho compromiso con la empresa.

En octavo lugar, la determinación del perfil del expatriado con respecto a la cultura. La primera empresa, no realiza entrevistas *fit* de cultura, la segunda está relacionada con la primera ya que tampoco realiza entrevistas, pero a su vez, no determinan el perfil antes, sino durante el proceso de expatriación. La empresa 3 y 5, brindan información sobre el país de destino. La 4, Larm Group, es la única de las empresas entrevistadas que realiza una entrevista previa, para poder tener conocimiento sobre los gustos, preferencias, del futuro expatriado. Para la empresa 6, con saber el idioma, ya es suficiente. Mientras que para la empresa 7, Honeywell, hay que determinar que el nivel de Seniority sea alto, y a su vez que las posiciones puedan generar un cambio en la organización.

En último lugar, la compensación, para la empresa n°1, n°2, n°3, n°5, n°6 y n°7 se percibe con la moneda local. La empresa 2, Coins International, genera una excepción con Chinos, pagándoles en dólares; la empresa 6 paga la moneda local siempre que la asignación sea corta, si la misma no lo es, compensa con la moneda del país de destino. La empresa 4, Larm Group, percibe la compensación con la moneda del país de destino.

4.3 Análisis cruzado de los resultados de los instrumentos y de la teoría estudiada.

Tal como postulan Locke y Latham (2004), en el capítulo 1, la motivación, se comprende por factores internos y externos; el primero impulsa la acción, mientras que el segundo actúa como un incentivo. Esto se relaciona con las entrevistas que se realizaron a los distintos expatriados, en donde, coinciden con que su gran motor de motivación para realizar una expatriación sería, el crecimiento profesional/personal, una mejor oportunidad económica y poder vivir una nueva experiencia.

Por otra parte, en el capítulo 1, subcapítulo 1.1, se puede sostener que los beneficios planteados a lo largo del capítulo, se hacen presentes en la experiencia de los distintos expatriados. Los que se pudieran convalidar, son, viajes, viviendas, gastos de mudanza, medicina prepaga y colegio.

En el caso del programa de jóvenes profesionales, capítulo 1, se puede enlazar con los rangos de edad en que las personas suelen expatriarse. Llegando a la conclusión de que el promedio se mantiene entre los 20- 45, coincidiendo con la teoría planteada en dicho capítulo, acerca de los Millenials y Generación X. También haciendo alusión al concepto “Fuga de cerebros” y “Retorno de cerebros”, se pueden identificar que algunos de los entrevistados sostienen esta postura en la que, ven como una mejor opción desarrollarse profesionalmente en el exterior; En cuanto al retorno de cerebros, todos han vuelto a su país de origen una vez finalizado su expatriación, con nuevos conocimientos.

De acuerdo a los distintos perfiles de los posibles candidatos, que se tienen en cuenta para realizar la expatriación, mencionados en el capítulo 1, subcapítulo 1.2, según la fuente Pérez López (2010), algunas de las valoraciones por parte de la empresa que coinciden con las entrevistas realizadas son: la experiencia internacional previa, la capacidad de adaptación cultural, las circunstancias familiares, capacidad de liderazgo y conocimientos técnicos y experiencia.

Relacionándolo con lo que se obtuvo de la práctica, las empresas a la hora de seleccionar los perfiles para realizar la expatriación, tienen en cuenta un análisis previo de requisitos a cumplir. Estos serían, la adaptación a la nueva cultura, para saber esto, se llevan a cabo cursos, entrevistas y capacitaciones; También, algunas empresas, consideran como prioridad la elección de un candidato que se encuentre dentro del grupo de líderes.

En el subcapítulo 1.3, se destacan las tres fases que todo proceso de expatriación conlleva; en la primer fase, se alude a la preparación previa, la segunda sería el desarrollo y por último, la repatriación.

En las distintas entrevistas se pudieron identificar que en la gran mayoría de los expatriados, en la preparación previa la empresa les brinda capacitaciones, cursos de idioma, *workshops*, reuniones informativas. En relación a la segunda fase, de desarrollo, la empresa generaba cierto apoyo hacia los expatriados y familiares, durante el proceso de expatriación, y por última en la fase de repatriación, las empresas consideran que es esencial el acompañamiento durante este proceso, ya que podría desencadenar en un futura desmotivación por parte de los empleados.

Con respecto a la cultura, en el subcapítulo 1.4, se identifican dos modelos que sirven para que las personas a la hora de realizar una expatriación, puedan adaptarse de la manera más fácil posible, estos son Hofstede y Gestland; en la práctica a la mayoría de los expatriados no les impactó el choque cultural a excepción de un solo entrevistado, argumentando que al comienzo le resultó dificultoso la adaptación ya que no manejaba el idioma del país local. La adaptación al nuevo país de destino fue exitosa, debido a que las personas contaban previamente con un buen nivel de idioma, o mismo era igual al idioma de su país natal.

Siguiendo la misma línea, por parte de las entrevistas de los distintos representantes de las compañías, la mitad respondió que realizaban cursos, capacitaciones previas a las personas expatriadas para poder determinar cuál era la

cultura que más se aplicaba a las persona, y en cuanto al resto, no realizaban o no contaban con ningún tipo de información previa acerca de cómo era la cultura.

Las problemáticas durante la expatriación que se presentan en el subcapítulo 1.5, son, establecer una vida social, mudanzas, trámites migratorios, colegio, idioma, problemas familiares; en las entrevistas las personas coincidieron con las problemáticas mencionadas , ya que en general para la mayoría de los expatriados, el lugar para vivir resultaba ser compleja, la parte burocrática y los problemas familiares.

En el capítulo 2, subcapítulo 2.1, se hace referencia a la retribución percibida por los expatriados, según lo investigado en el marco teórico de este tema, se pueden diferenciar dos tipos de retribuciones, las monetarias y no monetarias. Dentro de las no monetarias, relacionando con lo obtenido de las entrevistas y dicho capítulo, la compañía le brindaba autos, viajes, alquiler, cuota del colegio; y en las monetarias se percibe la compensación, que puede ser tanto fija como variable, en su gran mayoría, los distintos entrevistados coincidieron en que gozan de la remuneración fija, con moneda del país local, salvo un entrevistado que percibía su remuneración con moneda origen.

En cuanto a la movilidad internacional que se presentan en dicho capítulo, los entrevistados, realizaron la misma bajo el modelo de movilidad por “Desplazamiento temporal o por proyectos”, ya que hacen mención a su regreso al país de origen una vez que finalizaban su objetivo de expatriación y en ninguno de los casos, se hizo presente que se dé el modelo de “Sistema de Localización”, presentando en la presente tesis.

En relación a la gestión y seguimiento que la compañía les brinda a los empleados, según la teoría mencionada en el subcapítulo 3, si se ejecuta de una manera incorrecta o bien no está presente, puede derivar a distintas problemáticas, que durante la realización de las entrevistas, tanto como para los responsables de Recursos de dichas empresas como también a los expatriados, se pudo identificar

que no se presentaron mucho de las mencionadas en la teoría como brindarle un *coaching,* o psicólogo para el acompañamiento durante la expatriación.

Por otra parte la empresa debería, según la teoría, llevar a cabo un análisis exhaustivo acerca del perfil de la persona que quieren repatriar para así poder determinar si los objetivos coinciden con las expectativas de ambas partes.

Citando uno de los pilares fundamentales de la tesis, que sería poder identificar cuáles son aquellos factores que fallan en la práctica por parte del área de Recursos Humanos, gracias a las entrevistas, se pudo constatar, que si bien hay algunas que se cumplen y otras no, como por ejemplo en el caso de uno de los entrevistados que presentó como problemática una separación durante su expatriación, la cual en ningún momento nombro que haya recibido ayuda por parte de su compañía.

Teniendo en cuenta los mecanismos formales e informales que se le realizan a los expatriados, se pudo identificar, que si bien como en la teoría presentada en este capítulo acerca los distintos seguimientos, como por ejemplo viajes por parte del área de Recursos Humanos, al lugar donde se encuentre el candidato, llamadas esporádicos, mails etc., los entrevistados no mencionan en ningún momento que hayan tenido dicho seguimiento.

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta los factores motivacionales, los individuos realizan una expatriación por diferentes motivos, siendo los principales, poder adquirir un mayor aprendizaje y crecimiento, tanto en lo personal como profesionalmente, a su vez, los beneficios son claves de optar por la realización de la misma; los ayuda a crecer en los diversos aspectos que se van presentando durante todo el proceso de la expatriación. Tienen vivencias en las que se tienen que adaptar, por ejemplo, al sumergirse en una nueva cultura, tienen que cambiar hábitos a los que acostumbraban.

Con respecto a la compensación, hay retribuciones tanto fijas como variables. La primera, hace referencia al sueldo que percibe el expatriado, mientras que la segunda es la suma de dinero bruto anual pagado en concepto de cumplimiento de objetivos. No hay que dejar de lado la retribución no monetaria, que cuenta con vivienda, automóviles, clubes, colegio, entre otras. Para los expatriados, lo mencionado anteriormente es un factor determinante a la hora de decidir si realizan o no la expatriación; aceptar una expatriación es todo un desafío para el individuo, es por eso que tiene que haber factores que conlleven a que él mismo crea que realizar la expatriación es la opción más adecuada, conveniente.

En relación a las problemáticas más comunes que presentan las generaciones X y Millenials, en los programas de expatriación, es notorio que una mala adaptación puede ser crucial para un individuo, también encontrar una nueva rutina suele ser dificultoso para estas generaciones. Por otro lado, las mudanzas generan estrés, por más de que la empresa brinde ayuda. En el caso de que el expatriado tenga familia es imprescindible que se realice una capacitación/introducción previa para que el choque cultural no les afecte; suelen ser uno de los principales motivos de fracaso de una expatriación la incorrecta adaptación familiar.

En cuanto al área de Recursos Humanos, se pudieron identificar fallas en el proceso del programa; estas son, llevar un exhaustivo análisis a la hora de seleccionar el perfil adecuado para realizar la expatriación, también contar con una base de datos

completa, tener un listado de futuros candidatos, un buen proceso de comunicación para evitar futuros malos entendidos, y también para que el expatriado se quede con la menor cantidad de dudas posibles. Esto no se pudo observar en las entrevistas realizadas, es por eso que Recursos Humanos, debería poner más hincapié en la búsqueda y en el proceso de selección, como se mencionó anteriormente y así, evitar malos entendidos, como fracasos.

A su vez las empresas deberían estar constantemente tratando de poder ofrecer más beneficios para que los empleados se sientan motivados a realizar dicha expatriación; y así también, seguir ajustando el plan de seguimiento y gestión, ya que se siguen identificando muchas falencias en este tópico.

Es importante que dichas empresas se puedan ir adaptando a los distintos requerimientos de cada uno de los futuros candidatos, teniendo en cuenta que es lo que los motiva, de forma extrínseca o intrínseca, ya que cada vez existen mayor cantidad de personas que desean realizar y ser partícipes de pasar por la experiencia de ser un expatriado, y las empresas deben estar lo más preparadas para ofrecerles el mejor acompañamiento posible, en algunas empresas últimamente cuentan con la contratación de consultoras externas, como por ejemplo Iceberg, que le brindan a los futuros expatriados, capacitaciones previas, con toda la información necesaria para instalarse en el país seleccionado para realizar dicha expatriación.

BIBLIOGRAFÍA

- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/castilla_v_jl/capitulo2.pdf
- https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoría-de-la-motivación-humana/
- http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4242/1/TFG-L184.pdf
- https://www.lanacion.com.ar/opinion/argentinos-en-el-exterior-emigrar-despues-de-la-crisis-nid978304
- https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/11/05/want-to-Move-abroad-this-map-shows-the-best-and-worst-countries-to-be-an-
- https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Seg%C3%BAn-CHIRINOS-2009-El-termino-generaci%C3%B3n-citado-por/3857834.html
- https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf
- https://www.google.com.ar/amp/s/www.captio.net/blog/los-diez-mejores-consejos-para-un-expatriado%3fhs_amp=true
- https://www.recursosenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/
- https://www.google.com.ar/amp/s/www.juroga.com/sobre-la-expatriacion-laboral-y-sus-consecuencias/amp/
- https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187254470005/index.html
- http://lhsmart.com/blog/?p=1101
- https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4242/1/TFG-L184.pdf
- https://www.monografias.com/trabajos75/expatriciacion-desarrollo-competencias-region-iberica/expatriciacion-desarrollo-competencias-region-iberica2.shtml
- http://1.bp.blogspot.com/-
- FblcnK5VYXc/UK1PggkX1dI/AAAAAAAAADA/4DfRQV25D1A/s1600/Captura+de+pantalla+2012-11-21+a+las+19.01.07.png
- https://definicion.de/motivacion/
- https://www.survio.com/survey/d/L9T9W4A2H8M5W6R7O ***
- https://hipertextual.com/2016/09/expat-insider-2016

- http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm
- https://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/
- http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede
- https://prezi.com/8zskhqcnu_8y/que-propuso-el-analisis-cultural-de-esteland/
- Pin J.R. (1998): “Memorias de un expatriado”. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8513/Tesina%20823%20Salas%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html
- file:///C:/Users/Carola/Desktop/ESTUDIO-86.pdf
- https://www.google.com/search?q=beneficios+para+la+expatriacion&rlz=1C1GGR
- https://blog.educaweb.mx/caracteristicas-de-la-generacion-y-mundo-laboral/
- https://dej.rae.es/lema/compensaci%C3%B3n
- Dobronich, V. J. (2018). 2018 La retribución en el contexto internacional - factores determinantes [PowerPoint slides]. Recuperado de Fundación UADE website: https://www.webcampus.uade.edu.ar/Contenidos/Download.aspx?IdA=591918&VieneDe=A&VistaAlumno=False&EsUBS=0&i=1
- https://blog.grupo-pya.com/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-pdf/
- https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-
- de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores/
- https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar/lib/bibliotecauadesp/reader.action?docID=4850066&query=9788483229774
- https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores/

- https://www.google.com/search?q=beneficios+para+la+expatriacion&rlz=1C1GGR
- https://blog.grupo-pya.com/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-pdf/
- [1] Fisher, M. (5/11/2013). Want to move abroad? This map shows the best and worst countries to be an expatriate. The Washington Post. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/11/05/want-to-move-abroad-this-map-shows-the-best-and-worst-countries-to-be-an-expatriate/?utm_term=.d86c2269940f.
- https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores/
- Fuente: ShadowCatcher Entertainment (Productora) & Jeffcoat.J (Director). (2006). *Outsourced [*película*]. United States*
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Cultura%20Organizacional.htm
- http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10881/1/%5BP%5D%5BW%5D%20MBA%20Gonz%C3%A1lez%20Trujillo%2C%20Omar%20Augusto.pdf
- Fuente: Krizanovic P. (2018, Noviembre 2). *Los expatriados en Argentina son los más disconformes con su situación financiera.* Recuperado de https://www.iprofesional.com/management/280475-work-life-balance-viaje-de-trabajo-ranking-Los-expatriados-en-Argentina-son-los-mas-disconformes-con-su-situacion-financiera

ANEXO N°1

ENTREVISTA PERSONAL A DISTINTOS EXPATRIADOS

1. ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)
2. ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?
3. ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).
4. ¿Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación?
5. ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Estuvieron a la altura de lo esperado?
6. ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?
7. ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?
8. ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?
9. Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?
10. ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

Entrevistado: Diego Palmeiro

1)- Martina:- ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.).

Diego : Bueno, yo hasta ahora ya estuve en cinco países y de todas las veces, tuve una empresa de *Relocation* que me ayudó en el país de destino en particular a hacer todos los trámites necesarios, conseguirme departamento y ayudarme en todo eso. También me acompañaban en las búsquedas, tuve ayuda impositiva, y con el idioma no tuve problema hasta ahora, pero sé que en el futuro voy a tener.

Martina:- ¿Cuál fue el país de destino?

Diego: Estuve en Alemania, España, Inglaterra y acá en Argentina.

Martina:- Con respecto a los idiomas, ¿No te dieron cursos porque vos ya lo manejas?

Diego: Claro, pero si era parte de la oferta. Para mi próxima expatriación aparentemente si voy a necesitar el curso.

2) Martina:- ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Diego: Un conjunto de varias cosas, pero cada viaje tuvo un peso diferente por el motivo, pero desde ya el desarrollo profesional fue clave, el desarrollo personal también, porque en cada mudanza que he hecho hasta ahora aprendí un montón, culturalmente hablando, personas, bueno para mi es una experiencia fantástica.

Aprendí un montón de cultura, porque no es lo mismo ir de viaje a un lugar aunque sea por seis meses, o ir por un proyecto que tener que asentarse en un país, es buscar un departamento, abrir una cuenta de banco, pagar los impuestos ahí, el día a día como un ciudadano normal, ves al país con otros ojos. La parte salarial también tiene un valor por eso digo que son tres o cuatro motivos importantes que tienen relevancia, que va cambiando. En el primero era mucho más el interés cultural, y ahora cada vez es más monetario.

Martina:- ¿Todos estos viajes los realizaste con la misma empresa?

Diego: Si, pero ahora cambie y mi viaje va a hacer con una nueva empresa. Ambas Alemanas.

3) Martina:- ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).

Martina:- ¿En los viajes fuiste solo, acompañado?

Diego: En los primeros dos fui solo, y el resto fui acompañado, con esposa e hijos. El choque cultural para ellos fue positivo de hecho, por ahora, por suerte, nos pudimos adaptar bien, sobre todo gracias a seguir viajando y a estar activo con eventos, como deportes y esas cosas, ayudan a insertarse en la sociedad.

Martina:- ¿Tus hijos iban a colegios en el país de destino?

Diego: Son chiquitos, en mi siguiente expatriación, va ser entrando en primaria uno de mis hijos, así que ahora va ser un poco mi primera experiencia con el tema de la adaptación. Digamos que con muchos viajes uno ya va conociendo, te vas armando de experiencia y conoces más gente, y eso te ayuda.

Martina:- ¿Tu mujer trabajaba a la vez o le costó adaptarse?

Diego: Si, trabajaba a la vez, por suerte pudo conseguir trabajo en el país de destino, pero por sus medios.

Mercedes:- ¿Pero la empresa tuya le facilitó el trabajo a tu esposa?

Diego: Lo consiguió ella por sus contactos. En ese contexto igual es súper importante que todo el entorno familiar, no importa lo grande que sea, estén 100% de acuerdo en realizar la expatriación y que tu pareja este totalmente abierto y que tenga la flexibilidad, apertura necesaria para afrontar ese proceso que no es fácil. Suena tiro curriculums y consigo algo, pero en la realidad es, despertarse a la mañana, presentarse, hola soy tal persona que viene de otro país y bueno, no es tan simple. Tiene que estar muy claro que el proceso es así, sino no funciona.

4)- Martina:- ¿Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación?

Diego: Bueno el comienzo siempre es complicado porque por más que la organización te ponga una empresa de Relocation excelente, los primeros pasos entre que abrís una cuenta de banco, alquilas un departamento, te inscribís con todos los servicios, es siempre el huevo y la gallina en todos los países, si no tenés cuenta bancaria no podes alquilar, no podes alquilar sino tenés dirección, y así sucesivamente, la primera vez te lleva a enfurecerse un poco pero bueno esa paciencia hay que tenerla, y cada país tiene su tiempo, es importante entenderlo. No hay empresa que te ayude con eso, mi experiencia fue esa, después también tomarse el tiempo necesario a entender el impacto de impuesto, tu salario, es doloroso porque lleva mucho tiempo, y es importante porque influye en tu jubilación, en tu pago del día a día, ósea en qué país tributas y en cuáles no. Para mi es más importante que la empresa te ayude en eso que en la mudanza. Otra de las complicaciones es cuando te dan a veces, 30 días para conseguir un departamento, pero ya tardas una semana y media o dos, para hacer la documentación necesaria

para alquilar el departamento, muchas veces Recursos Humanos no es tan rápido para darte un nuevo contrato con todas las condiciones, el que te alquila el dueño, quiere tener todas las condiciones claras, los contratos Relocation, a veces, no son tan claros. Y los 30 días se pasan muy rápido y no conseguís y entonces qué haces?, te llega la mudanza y no tenés espacio para las cosas.

Martina:- ¿En esos casos que haces? ¿Buscas un garaje para las cosas de la mudanza?

Diego: Claro, tenés que buscar un Storeroom que lo tengan, en mi caso a mi me paso dos veces, una vez sobre todo fue bastante complicado y ver que la empresa te lo pague, porque la empresa te dice, no es mi culpa. En mi caso recibí el apoyo de la empresa pero después varios intercambios.

Martina:- Con respecto a la mudanza, ¿La empresa te cubría todos los gastos?

Diego: Si, normalmente, por lo menos en mi caso, el costo de la mudanza es el mínimo negociable, eso prácticamente está siempre cubierto, de hecho tenés el costo de la mudanza más el bonus extra por cosas que te tenés que comprar porque nunca llegas a llevarte todo, o te mudas a otro lugar que necesitas otra cosa. En mi caso es una de las negociaciones más fáciles, en el contrato de la negociación.

Martina:- ¿Hubo alguna negociación en la que vos pedias algo y no te lo dieron?

Diego: Siempre el tema viajes, es el más complicado, y el tema de cuánto tiempo estás en un departamento a tiempo, hasta que uno se consiga su departamento o casa final. Estos dos temas a veces suenan como que son los menos cuando uno lo compara con la posición o el salario pero tienen mucho que ver con el bienestar familiar. Para mi tiene un valor enorme tener la flexibilidad de que me puedo venir a la Argentina, no sé dos veces si o si con toda la familia, y quizá la empresa no quiere eso, porque no le interesa.

Martina:- ¿Pero al menos una vez te lo cubre?

Diego : Si, una vez es el estándar, muchas empresas hacen dependiendo de la cantidad de hijos que tengas, te dejan más de una vez, sobretodo, no en mi caso

pero si tenes hijos grandes estudiando afuera, podes tener la excusa de ver a tus hijos y por ahí la empresa tiene un corazón grande y te apoya. Pero bueno son otras negociaciones y siempre depende.

5) Martina:- ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Cuánto estuvieron a la altura?

Diego: Desde ya mi conocimiento de la empresa y la gente, ósea el Network es, creo lo más importante para ir creciendo profesionalmente, ese fue el principal beneficio personal y para la empresa.

Y personal sin duda conocer nuevas vivencias, eso es lo mejor, dentro y fuera de la oficina, es extraordinario, es un mundo nuevo, en alguna oficina que me he mudado, pensaba que se iban a agarrar a las piñas y sin embargo era su forma de dialogar, normal, propio de su cultura, esa cosas alguien te las puede contar pero cuando estas vos sentadito en el escritorio, y ves eso es otra cosa, creo que para resumir lo más importante fue el desarrollo personal, más que otra cosa.

Victoria: ¿Cuánto estuvieron a la altura de tus expectativas?

Diego: Creo que siempre tuvo más de lo que esperaba. Porque sino no seguiría insistiendo, va no sé si insistir sino que muchas veces también se dan las oportunidades, las tenes que buscar viste, pero si estas abierto nacen, pero casi siempre me he mudado del lugar antes de lo que tenía programado, porque se dieron resultados antes, donde me tenía que quedar 4 años me quedaba 2.

6)- Martina: ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

Diego: - Como mencione anteriormente, me ayudaron en los gastos de mudanza, también me dieron bonos para realizar diferentes compras, y nos otorgaban viajes para ir a Argentina.

7)- Martina:- ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cuánto impacto el choque cultural? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Diego: Sí, fue determinante, igualmente no estuve como expatriado en China, estuve en países Europeos y acá, entonces más o menos no es tan distinto, lo que sí, por tener un rol en España estaba a cargo de Este Europa y los países de Asia en el banco y ahí gracias a ese Relocation, pude encontrarme con otra culturas pero directamente, me moví en países parecidos, creo que si me mudaría a Mombai hubiera sido otra cosa.

8)- Martina:- ¿Cuáles son los motivos que te llevarían a realizar una expatriación? ¿Volverías a realizar una expatriación?

Diego: Teniendo en cuenta las que previamente te mencione, le agregaría una buena educación para mis hijos, por eso digo que con el paso del tiempo las prioridades de la expatriación van cambiando, yo ahora lo primero que me fijo es que colegios hay, cosa que antes no, son otras prioridades.

Martina: Previamente nos mencionaste que ibas a realizar nuevamente otra expatriación, ¿Por qué?

Diego : Porque necesito hacer un nuevo cambio y es una oportunidad que existe, pero no es que estoy golpeando la puerta en este caso para realizarla , sino que es más una oportunidad para seguir creciendo y creo que lo puedo hacer y en este caso seria, a diferencia del resto una considerable mejora en mi carrera profesional.

9) Martina: - Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Diego : Teniendo en cuenta que ha cambiado mucho lo que es realizar una expatriación, porque hoy es mucho más difícil sacar una diferencia económica siendo expatriado, quizá es más el desarrollo profesional o cultural que la parte económica perse directa.

Victoria: Teniendo en cuenta todo lo que viviste, yendo más a lo personal, ¿Cómo podes definir ser un expatriado?

Diego: Un agradecido por la oportunidad que te da la vida que hay que disfrutarla, entonces siento que tengo que disfrutar el momento de conocer lugares, de desarrollar bien tu trabajo, pero un expatriado es aquel que tiene ganas de conocer

gente, tiene ganas de viajar, de vivir nuevas experiencias, eso para mí significa ser un expatriado, es alguien que está abierto a todo lo nuevo.

Victoria: Con respecto a la primera vez que te ofrecieron la oferta de expatriarte, ¿Aceptaste de entrada?

Diego: Sí enseguida, igualmente hubieron algunas ofertas que no me interesaba la posición o mismo el país de destino.

10) Martina:- ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

Diego: En mi caso, salvo en Londres siempre fue en Euros, y acá, en pesos, pero tuve allá bonos, siempre el sueldo es con la moneda de destino.

11) Victoria: -En el momento de la repatriación, ¿La empresa te siguió brindando apoyo?

Diego: Poco, volves a tu lugar, siempre tuve ayuda impositiva, porque te queda un año atrás viste, aparte cuando vos te vas tenes que contabilizar la cantidad de días que estás en otro país, y a la vuelta te queda un año para presentar tus impuestos del año anterior, en el país donde te fuiste y preparar para los del nuevo, esa fue la ayuda más que nada que recibí.

12)- Victoria- ¿Cuándo volviste a tu país de origen, seguías teniendo el mismo puesto?

Diego: No, cuando volví tenía un puesto mejor, normalmente cuando vos pasas tu periodo de expatriación, un año mínimo antes ya empieza la negociación de que va a pasar cuando volves, no te podes quedar hasta el último día esperando a ver qué pasa. Depende de la empresa y también de uno, para seguir adelante, creo que es importante, mismo si te vas afuera ya de por si tenes una personalidad proactiva de avanzar o de ver qué hacer con vos, ponerlo de una manera positiva y brindarle un mejor valor a la empresa.

Victoria: -¿Pudiste poner en práctica todo lo aprendido una vez que regresaste?

Diego: Si, en particular, en mi caso siempre paso que a raíz del Network generado en la expatriación me sirvió para tener más visibilidad dentro de la organización, o de alguna manera poder hacer un nuevo paso, es como que se fue conectando por las personas, que son lo que llevan todo, más allá de que venga alguien de Recursos Humanos, y diga tengo esta posición abierta, la cubrirías? no fue así nunca.

Victoria: Bueno Diego, muchas gracias por tu ayuda y por tu tiempo.

ENTREVISTADO: Alejandro Welter. Empresa Allianz Argentina.

1) ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)

En el caso de mi movimiento a Argentina, el cambio fue relativamente rápido, por lo que no hubo una introducción previa al país, ya que por viajes anteriores personales lo conocía. El enfoque se dio en tener los antecedentes de la compañía, así como del equipo que estaría bajo mi responsabilidad.

2) ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Era una oportunidad para tener un nuevo desafío profesional dentro del grupo Allianz. Como ejecutivo del grupo, la oportunidad de conocer y entender negocios de otros países te da una perspectiva más amplia del negocio, así como un desarrollo de habilidades gracias a la variedad de situaciones diversas a las cuales te enfrentas.

3) ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).

Si bien Argentina es un país latino, la idiosincrasia del país es muy específica, por lo cual es crítico entender que como “agente externo” hay que hacer un esfuerzo adicional para no generar choques culturales innecesarios. En el caso de la ciudad afortunadamente, Buenos Aires ha sido un lugar que te permite desarrollar una vida

cómoda, viniendo de la ciudad de México, llegar a otra ciudad importante, ayuda a entender la dinámica y acoplarte.

4) Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

Afortunadamente no hubo ninguna complicación mayor, sin embargo el encontrar un lugar para vivir el cual la familia se sienta cómoda siempre es un reto.

5) ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Estuvieron a la altura de lo esperado?

El grupo tiene mucha experiencia con los programas de expatriación por lo cual tienen los temas más complicados resueltos y lo hacen “fácil” dada la complejidad por la que uno pasa. Definitivamente estuvo a la altura.

6) ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

Pone a disposición servicios de mudanza, gente en el nuevo país para ayudar a buscar donde vivir, solución del transporte particular, grupo de profesionales que se encargan del papeleo forma para obtener los permisos de trabajo.

7) ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Sin duda fue un reto, si bien Argentina es un país latinoamericano, su cultura es muy distinta a otros países latinoamericanos. Laboralmente fue un reto identificar cuáles eran las cosas que venían desde la cultura de la gente y cuáles eran un posible rechazo a las ideas que uno tiene por no aceptar la situación. Sin duda fue del tema que más tuve la oportunidad de aprender.

8) ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?

Sin duda lo volvería a hacer. Es importante mencionar que la expatriación no es algo que todo mundo puede hacer, no es que este bien o mal, sin embargo el moverte de ciudad o país siempre implica un nivel de incertidumbre con los que

algunos se sienten cómodos y otros no. En mi caso; la experiencia, el aprendizaje y desarrollo profesional que me ha dado son un argumento para repetirlo.

9) Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Eres una persona que tiene que ejecutar una idea o mandato, tratando de enseñar mientras aprendes. El éxito del expatriado es tener una idea clara de lo que quieres hacer, identificar las fortalezas del lugar a donde llegar y explotarlas mientras ejecutas la idea.

10) ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

La compensación es muy variada, para el expatriado es importante estar protegido financieramente ante la posible volatilidad del país al cual llega. Es por eso que depende del lugar de expatriación y el lugar de donde provienes. El objetivo es no quedar desprotegido en tu lugar de procedencia, mientras puedas tener una vida cómoda en tu lugar de expatriación.

Muchas gracias por tu ayuda.

ENTREVISTADO: Marco Fasciolo

1) ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)

Antes que nada, les aclaro que siempre me caractericé por ser una persona muy curiosa; y como todo curioso, me interesaba mucho el hecho de conocer otras maneras de llevar adelante la vida.

Yo trabaje en una empresa, en el que con solo 25 años, tenía un puesto de gerente. Luego, se me presentó la oportunidad de expatriarme, a lo que yo sin duda y sin siquiera pensarlo, dije sí.

Ante esta propuesta, la empresa 3 meses antes de irme, realizó capacitaciones para que el choque no sea tan impactante. Obviamente no hacía falta ningún curso de idioma porque yo me iba a expatriar a España y por suerte, yo ya sabía de antemano que su forma de trabajar era muy similar a la nuestra.

2) ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Yo ya tenía un muy buen nivel, tiene una posición muy alta en la empresa Molinos cuando me fui, con bastante gente a cargo y manejaba varias cosas, compras de materias primas para la empresa en posiciones estratégicas, asique te diría que no me fui por un tema económico; dentro de todo mi familia también estaba bien, asique en ese sentido no es tanto por eso.

Te diría que más que nada en mi caso fue hambre, ganas de crecer, en lo profesional, también de cabeza, es decir, en lo intelectual, desafiarme en otros mercados, estar todo el tiempo trabajando en inglés, aprender otros idiomas, un poco de aventura.

Siempre fui un poco independiente, y venía de familia el hecho de trabajar afuera por varios meses; de hecho mis abuelos eran italianos, y se iban a trabajar allí de vez en cuando.

Para redondear, te diría que lo hice más que nada, por un tema de crecimiento profesional, desafiarme a mí mismo, y sin lugar a duda lo económico también ocupa un lugar fundamental.

3) ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos.)

En mi caso hago base mucho en España, viajo mucho por toda Europa, Estados Unidos, pero también para algunos países de África y de América Latina, a la región productora de cacao.

La realidad, es que en mi caso, no hubo problema porque en España, se habla en español y la verdad es que la gente es muy abierta, y muy buena onda.

Abriendo paréntesis, estoy definiendo si en dos semanas cambio de trabajo. Eso implicaría irme a vivir a Luxemburgo, y ahí sin lugar a duda, el choque cultural va a ser sumamente distinto, eso va a ser mucho más duro.

4) Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

Al yo ya contar con el pasaporte Español, se me hizo mucho más fácil todo el tema del papeleo.

Pero aun así, los principales problemas, al principio tanto para mí que fue mucho más sencillo como para el que viene expatriado, es toda la parte burocrática, de darte de alta en el ayuntamiento, como lo llaman acá, la seguridad social, conseguir departamento, que en muchos casos las empresas te lo dan, el tema del auto, darte de alta en los servicios. Todas esas cuestiones, son las más complejas dentro del proceso de expatriación, ya que se necesita el seguimiento puro y exclusivo de la empresa, y a veces es lo que falta.

Y después obviamente, el hecho de tener que estabilizarte en el país de destino, establecer nuevas relaciones de amistad también suele ser un poco problemático.

5) ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Cuánto estuvieron a la altura?

Para mí, el beneficio más importante que me brindó la empresa, es el sueldo ya que estaba ganando un 20 % por encima de lo que ganaba en Argentina, y ahora te puedo decir que estoy ganando más del doble de un sueldo de allá.

Asique, más que nada, el beneficio que me brindó la empresa es un sueldo que sobrepasaba lo que esperaba.

6) ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

La verdad no me puedo quejar, porque el área de RRHH siempre estuvo atento con todas las cuestiones que tenían que ver con mi bienestar.

Este seguimiento lo hacen a través de reiteradas llamadas y también con visitas esporádicas.

7) ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Sin lugar a duda que la parte cultural me dio un poco de miedo, en general cuando me dirigía a otros mercados, por eso me incline un poco por España, y la verdad es que fue un poco todo muy rápido, una inserción muy rápida. Pero el tema del idioma y nuestra cultura, es lo mismo que en España.

Me da mucho miedo, si sale lo de Luxemburgo, porque es otra cultura, esta entre Alemania y Bélgica, donde la gente es más fría, hasta el clima es distinto. Ya que donde estoy yo actualmente, es un paraíso, estoy a cuadras de la playa y con un clima ideal.

8) ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?

Si, a tal punto que lo estoy evaluando, porque dentro de todo soy joven, tengo 31 años, quiero seguir creciendo, desafiándome, tanto en temas académicos, como en lo profesional.

Ya hice un BMA, una especialización y me gustaría hacer en el día de mañana otra cosa.

9) Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Es una pregunta muy difícil para responder. Pero si te lo tuviese que decir, te diría que es una persona que deja a sus seres queridos y a su país un poco atrás, persiguiendo algún sueño, llámalo a ese sueño como quieras, que a veces podría

llegar a ser, el progreso económico, la necesidad o simplemente para desarrollarse profesionalmente en otro país.

10) ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

Yo acá, estoy cobrando en euros. Tengo un sueldo fijo, después tengo un bono del 35%, es un bono bastante alto. Tengo un cargo de Director, asique también tengo un auto a disposición y después tengo otros incentivos, como pasajes para volver a Argentina y demás. Asique la verdad que en ese sentido, el paquete es bastante completo.

Muchas gracias por tu tiempo.

ENTREVISTADA: Clara Gisande, empresa Globant, digital Marketing Specialist. (Colombia)

1) Victoria: - ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación?

Clara: La empresa no realizó el traslado. La planificación fue con mi pareja y la empresa aceptó el traslado, pero tuvimos que pagar nosotros los gastos.

2) Victoria: - ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Clara: El motivo principal más que nada fue por un tema económico, al realizar la expatriación iba a poder hacer la diferencia con respecto a la paga, también por el crecimiento profesional que podía llegar a tener, y por últimos la crisis Argentina en ese momento, fueron las cosas que me impulsaron a hacer la expatriación.

3) Mercedes: - ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).

Clara: El choque cultural por mi parte me resultó muy interesante, hablando el mismo idioma así y todo era totalmente diferente, pero no lo tomamos con mi pareja

como algo malo, sino más bien como una oportunidad de poder descubrir cosas nuevas todos los días.

¡Realmente es apasionante!

4) Victoria: - Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

Clara: A mí me pasó con la visa, es un trámite muy largo, costoso y a su vez burocrático. Además por otro lado, acá no tengo libertad laboral porque la visa me la dio mi trabajo y le pertenece. Si pierdo el trabajo por ende perdería también la visa.

5) Martina: - ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Cuánto estuvieron a la altura?

Clara: Los beneficios que me brindó la empresa eran más que nada el crecimiento profesional que pude obtener en la expatriación y por otro lado percibía mejor salario en la expatriación que en el lugar de origen. Podría decir que sí estuvo a la altura de lo que esperaba de vivir la experiencia de ser una expatriada.

6) Victoria: - ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

Clara: No recibí mucho apoyo o soporte digamos por parte de la empresa, en lo único que me ofrecieron ayuda fue para realizar la gestión del trámite para la visa.

7) Martina: - ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cuánto impacto el choque cultural? como fue la adaptación a la nueva cultura?

Clara: Con respecto al choque cultural en el país de destino, la adaptación en sí fue rápida, tanto para mí como para mi pareja que fue con el que realice la expatriación. No sufrimos ningún choque cultural digamos, por más que obviamente habían muchas diferencias con las culturas.

Además con mi pareja disfrutamos mucho no estar en la zona de confort.

8) Victoria: - ¿Cuáles son los motivos que te llevarían a realizar una expatriación? ¿Volverías a realizar una expatriación?

Clara: Si la verdad que volvería a realizar una expatriación, me encanta conocer países nuevos, no solo ir de paseo. Las cosas buenas y malas de cada país lo hacen crecer a uno también, y realmente es mucho lo que se aprende.

9) Victoria: - Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Clara: Lo definiría como un aventurero que sabe conocer y apropiarse de la cultura de los nuevos y distintos países**.**

10) Martina: ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

Clara: El modelo es muy complicado, con muchas palabras nuevas y raras, hasta podes destinar tu parte de tu sueldo a una inversión inmobiliaria y en un año ya tenes un departamento. La moneda en que percibía el sueldo era en peso colombiano (COP), que era el país de destino.

Victoria: Muchas Gracias por tu ayuda y tu tiempo.

<u>ENTREVISTADO: Jason Tardio, Biogen Argentina SRL</u>

1) ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)

Empecé en Biogen como Área Business Manager en Boston, Estados Unidos, luego ascendí a distintos puestos como Senior Product Manager, en distintas áreas de la industria farmacéutica, también me interiorice en las distintas enfermedades que se trabaja en la misma (como: Esclerosis Múltiple y Atrofia espinal Muscular) en Cambridge. Luego, me otorgaron el puesto de Head, Commercial - Biogen Latín América South y finalmente Managing Director – Biogen Latín American South en Argentina.

En cuanto a capacitaciones tuve las acordes en cuanto a los puestos que otorgué, en el idioma español y portugués. Ya que los mayores puntos de contacto que tuve en Buenos Aires era con Chile, Uruguay, Argentina y principalmente Brasil.

En EEUU empecé a estudiar castellano y cuando me otorgaron el puesto tuve profesor las 24 hs del día durante 3 meses. Cuando vine a la Argentina tuve que aprender acerca del idioma específico de la industria farmacéutica y hablar el idioma inglés de manera nativa. Sin embargo fui a colegio bilingüe y conocía del idioma español.

En cuanto al idioma portugués empecé de cero con una academia de Idiomas (Bertlitz).

2) ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Toda mi vida me gustó conocer distintas provincias y no quedarme con él “Que pasará sí...”. Me considero una persona aventurera y que le encanta los desafíos. Viví mucho tiempo en Nueva York, Marlbotough, Boston, etc. Sabía que no quería adquirir experiencia únicamente en mi zona de confort. Tuve la suerte de poder trabajar para industrias internacionales y Biogen fue una de las primeras empresas en las cuales me ofreció la posibilidad de expatriarme a otro país.

Al ofrecerme un puesto en Argentina investigué su cultura y los gustos de los argentinos. Averigüe sobre los lugares más turísticos del país y sinceramente para mí fue un gran desafío poder adquirir el puesto de Managing Director en América del Sur. Tenía más gente a cargo y distintos países, lo cual me permitió conocer distintas culturas.

3) ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).

En cuanto a la familia, vivo solo desde los 18 años. No tengo hijos ni mujer y eso fue una de las cosas que más me favoreció al poder adaptarme. Una vez al mes cuando tengo encuentros en Estados Unidos aprovechó a visitar a mi familia.

El proceso de adaptación en cuanto a la Argentina fue difícil al principio solo por el idioma. Pero sinceramente, gracias a Biogen pude adaptarme de la mejor manera ya que es una empresa en la cual la inclusión del nuevo empleado se realiza de manera muy adaptable. Empezaron a realizar encuentros entre los empleados como: After Office dentro de la empresa, torneos y competiciones, concursos, etc. Lo cual llevó a que nos podamos conocer todos y a adaptarnos mejor con las distintas culturas que tiene Biogen.

4) Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

Por suerte no he tenido problemas, más que cuestiones de papeleo. El proceso de expatriación se realizó desde Boston y anteriormente a venir visité la empresa 3 meses antes de venir.

5) ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Estuvieron a la altura de lo esperado?

Los beneficios fueron muchos: Auto, departamento (que me dieron a elegir la zona y el tipo de departamento que quería), vacaciones adicionales, la posibilidad de viajar a visitar a mi familia, que eso es fundamental para mí.

6) ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

Es muy parecida a la pregunta anterior. El apoyo que me brindó la empresa fue, los viajes, el departamento, vacaciones adicionales, la posibilidad de viajar una vez al año a visitar mi familia, que como les dije antes, es sumamente importante para mí.

7) ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Al principio me resultó difícil la adaptación, debido al idioma que se manejaba; pero de todas maneras tuvo un resultado exitoso.

8) ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?

Esta va a ser la última expatriación que voy a realizar, ya que hace demasiados años que no vivo en mi país y me gustaría poder disfrutar de mi familia y mis amigos. Realmente hace más de 20 años que no vivo donde nací.

9) Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, como lo definirías?

Ser un expatriado para mí significa ser una persona abierta a vivir experiencias nuevas, a adquirir constantemente nuevos conocimientos. Tener la posibilidad de conocer lugares como así también culturas muy diferentes a las de uno. Es una experiencia de vida única.

10) ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

La compensación es en dólares y no remunerativo en pesos, en vez de 12 sueldos anuales son 13. Tengo beneficios de acciones (unidades de acciones registradas), en moneda extranjera, bono anual, un incentivo a largo plazo, Suponiendo que continúe con su empleo, las RSU otorgarán un tercio por año y convertir en acciones de las acciones ordinarias de Biogen México a partir del primer trabajo, cobertura de salud, sujeto de seguro de vida y según los requisitos, automóvil de la empresa con todos los gastos cubiertos, plan de pensión, 21 días de vacaciones, almuerzo, subsidio de gimnasio, subsidio del pago del 80% del Máster o carrera de grado, subsidio para programas de idiomas, grandes premios según los años de servicios, programa de referidos, horario flexible y de verano, licencia sabática (además de las vacaciones), reembolso de gastos y seguro de vida.

Muchas Gracias por su tiempo.

ENTREVISTADA: Mathilde Capbern, EMPRESA CARREFOUR (Francia).

1) ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)

Recibí cursos de español 3 meses antes de irme, y se encargaron de todos los trámites desde Francia, solo tuve que encargarme de hacer 2 trámites pero era una pavada (acta de nacimiento y antecedentes penales). Me acompañaron antes, durante y después de realizar la expatriación. También me puse en contacto con otros jóvenes franceses que ya estaban en Buenos Aires con el mismo programa de Carrefour.

2) ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Una oportunidad de viajar y descubrir un nuevo país y de mejorar el idioma. También el contrato VIE es una oportunidad financiera, te pagan un sueldo bastante alto, aunque tengas poca experiencia profesional. Lo bueno era que tenía ayuda financiera para viajar hasta Argentina (ida y vuelta). Con todas estas ventajas el contrato mucha demanda para pocos recibidos, asique fue una suerte.

3) ¿Cómo fue el proceso de adaptación, cultura, familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos).

Fue muy bueno, hay cosas similares entre Europa y Buenos Aires asique no me sentía 100% perdida. En Francia ponemos más distancia entre las personas, sobre todo con los extranjeros (se necesita más tiempo para entablar una amistad). Fui acogida de manera muy cálida, incluso en el trabajo, siempre alguien estaba disponible para ayudarme. Me fui a Argentina con mi ex novio y fue más difícil para él, porque no hablaba la misma lengua y no tenía trabajo, además estar lejos de Francia empeoró nuestra situación de pareja.

4) Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

Aparte de separarme de esa relación ninguno, se puede decir que fue muy significativo para mí.

5) ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Estuvieron a la altura de lo esperado?

El nivel económico en Argentina está mucho más bajo que en Francia. Los beneficios fueron financieros y no venían de Carrefour Argentina, sino de Carrefour de Francia y del Gobierno Francés. Tenía un sueldo de 1850 € (era 2200 € cuando llegue pero mi sueldo tenía una parte fija y una variable que bajó con la devaluación del peso para que no nos enriquezcamos demasiado, es para que los VIE alrededor del mundo tienen un poder adquisitivo bastante igual), más dinero para el alojamiento (dado por Carrefour Argentina) de $ 23000. Hay que tener en cuenta que no teníamos ningún impuesto asique este dinero era el recibido en nuestra cuenta bancaria.

Aparte del dinero, lo bueno era el contacto humano con los equipos y la amabilidad de todos. La experiencia personal, cultural y humana fue más allá de lo que esperaba. El nivel profesional es muy diferente de Europa, (ritmo, proyectos, etc.), y me aburrí. Pero trabajar con otro idioma me brindó muchísimo.

6) ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

Recibí ayuda material, también se encargaron de todos los trámites locales (es una empresa externa que siempre me acompañó para el DNI y no tenía que hacer nada). Tenía también un seguro internacional que me hicieron el reembolso casi en tiempo real de los mis gastos relacionados a la salud.

7) ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Si, quería vivir una experiencia única. Me adapte bien porque el pueblo Argentino sabe acogerte y te deja el “espacio” para que uno pueda integrarse. Ya hablaba la lengua, y me había informado sobre Buenos Aires asique el choque cultural no fue tan grande.

8) ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?

Si al 100%, porque vivís muy bien económicamente, pero no es el argumento principal eso solamente, sino porque vas descubriendo nuevas culturas, nueva

gente, te hace crecer muchísimo personalmente. Es una riqueza enorme, te abre los ojos, el corazón y es raro, pero me hizo sentir mucho más francesa...la diferencia cultural refuerza tu identidad patriótica. También te das cuenta de lo que está mejor o no en tu país. La cuestión que surge ahora es saber si lo haría el día de mañana con mis hijos, pienso que sí, pero sería otra la organización con la que se manejaría uno.

9) Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Ser expatriado es tener la oportunidad, y para mí la suerte, de trabajar afuera de tu país con muchas ventajas que no solo son económicas (por más de que sea un motivo importante que te permite mudarte y separarte de tu ámbito familiar para vivir lejos), sino que también humanas, porque encontras gente y culturas de manera profunda que te hacen crecer en todos los planos.

10) ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

El sistema de compensación era tanto fijo como variable, y la moneda la percibía como mencioné previamente, en Euros.

Muchas gracias por tu ayuda y tu tiempo.

Entrevistada: Delfina Repetto (PwC)

1) ¿Cuál fue la planificación que realizó la empresa previamente a la expatriación? (información acerca del país de destino, capacitaciones, curso de idioma, etc.)

El viaje se realizó porque la empresa quería ganar más mercado en la zona sur de California. Por lo cual hizo una serie de investigaciones para ver los puntos débiles y los más fuertes para saber qué mejorar y en donde hacer hincapié. En base a esto, los que viajamos, preparamos varios workshops/presentaciones para presentar a los socios de Estados Unidos. Para esto nos reunimos 1 vez por semana antes del viaje.

En cuanto al idioma, el manager de nuestro equipo es norteamericano, por lo cual podíamos practicar con él diariamente.

También tuvimos varias reuniones con distintas áreas de la empresa para informarnos más acerca del modo de operar de estados unidos y también para estar mejor preparados para posibles preguntas que nos hayan en Estados Unidos.

2) ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidiste realizar la expatriación?

Me pareció una gran oportunidad laboral, poder conocer cómo trabajan del otro lado del mundo, ver su cultura organizacional, porque si bien teóricamente estamos hablando de una misma empresa, cambia mucho sus operaciones en los distintos países.

Y también me sacó de mi zona de confort y me hizo exponerme a situaciones más complejas para mí, como dar un workshop a directivos y socios de la firma y encima, en otro idioma, esas cosas te hacen crecer laboral y personalmente.

3) ¿Cómo fue el proceso de adaptación a la cultura? ¿Y la de su familia? (en caso de tener familia, como fue el choque cultural para ellos)

En Estados Unidos trabajan de otra manera. Ya desde el vamos casi todos, por no decir todos, están recibidos, y desde muy jóvenes, por lo cual están más capacitados.

Y tienen otra visión del trabajo, en horario laboral trabajan y no tienen distracción alguna, (por ejemplo a un cliente que fui tenía una sala de juegos, y estaba vacía, yo creo que otras culturas como las nuestras, estaríamos haciendo fila para entrar)

4) Problemas que hayan surgido durante el proceso de expatriación.

En un principio nos comunicaron que íbamos a viajar, pero después hubo un problema con el presupuesto, ya que éramos 5 personas las que viajábamos y los montos eran dólares y con la economía argentina, cada vez era más caro. Pero finalmente se aprobó el presupuesto y pudimos viajar todos.

5) ¿Cuáles fueron los beneficios que brindó la empresa? ¿Estuvieron a la altura de lo esperado?

La empresa se encargó de todo, aéreos, hospedaje y nos dieron un presupuesto por día para poder gastar en comida y transporte. Y en donde nos recibieron, siempre estuvieron pendientes de nosotros. Así que respondiendo a la pregunta, la empresa estuvo a la altura.

6) ¿Qué tipo de apoyo te brindo la empresa durante la expatriación?

En cuanto a apoyo logístico, la gente que quedó en argentina nos ayudaba todo el tiempo, ya sea si necesitábamos ayuda de la gente de marketing para terminar una presentación o si pedíamos que revisen algún documento.

7) ¿El choque cultural fue un factor determinante para vos a la hora de expatriarte al país de destino? ¿Cómo fue la adaptación a la nueva cultura?

Es muy diferente la forma de relacionarse cotidianamente entre ellos y cómo trabajan. Por lo menos en mi empresa, en la sede de EEUU, tienen estándar más alto de calidad, que fue uno de los motivos por los cuales viajemos, para adoptar estos estándares y aplicarlos en la Argentina.

Pero la adaptación fue muy buena aunque seamos culturas diferentes, mediante el diálogo siempre se puede llegar a buen puerto.

8) ¿Volverías a realizar una expatriación? ¿Por qué?

Sí, definitivamente. Te abre mucho la cabeza y podes ver como se trabaja en otros lados, aprender cosas nuevas y volver y aplicarlas.

También creo que te saca un poco de la zona de confort (estar trabajando en otro idioma, con gente nueva, exponer en frente de directivos) y eso te hace crecer tanto profesional como personalmente.

9) Si tuvieras que explicar que significa para vos ser un expatriado, ¿Cómo lo definirías?

Exportar conocimientos al irse e importar otros cuando volves. Ser un expatriado implica mucha responsabilidad, porque pusieron en vos muchas expectativas, que vas a representar bien a la empresa de tu país y que va a poder estar a la altura de las circunstancias.

10) ¿Cómo era el sistema de compensación? ¿En qué moneda la percibías?

En mi caso como no fue mucho tiempo, fue el mismo que en Argentina.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO N°2

ENTREVISTA A DISTINTOS REPRESENTANTES DE EMPRESAS.

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?
2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?
3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?
4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?
5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿cuáles son las problemáticas más comunes?
6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?
7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?
8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?
9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

Entrevistado: Micaela Uberti (Global Logic)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

Nuestro programa de relocaciones globales se basa en dos pilares principales: el negocio y la gente.

Desde el lado del negocio, nos permite sumar talento conocido rápidamente en proyectos o clientes nuevos, así como "circular" nuestro conocimiento entre las distintas geografías (hoy tenemos oficinas en 4 continentes).

Nuestros procesos de relocación son rápidos (entre 1 y 2 meses), por lo que a veces nos cuesta incluso menos tiempo que buscar el talento en el mercado.

Desde el lado de las personas, forma parte del plan de carrera y les posibilita trabajar en distintos ambientes, rubros, culturas y seguir sumando experiencia.

2) ¿Qué políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

A todas las personas que movemos globalmente les pagamos todos los documentos necesarios para trabajar en el nuevo país (para empleado y grupo familiar directo), pasaje y bono de relocación para gastos durante el primer mes y depósito de alquiler.

Además, se incluyen los beneficios de cada país (vacaciones, medicina prepaga, etc.)

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

2 meses de alojamiento a cargo de la empresa

Por el momento no monetario brindamos sólo el pasaje de avión.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Depende el país de origen y de destino (hoy hacemos relocaciones entre Argentina, India, EEUU y Europa del Este). Los dos principales factores son por crecimiento profesional y por economía (vivir y trabajar en un país estable económicamente).

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

Hasta el momento no hemos tenido grandes problemáticas, pero la empresa siempre es solidaria con todas las cuestiones que puedan presentarse.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

Nuestros expatriados están entre los rangos de 20 a 45 años.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Tenemos una política interna donde, para poder aplicar a una relocación, el empleado debe contar con al menos 1 año de trabajo en la compañía, inglés avanzado, estudios universitarios (este punto es flexible) y conocimientos de la posición a la que aplica.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

No realizamos entrevistas de *fit* cultura. Somos una compañía global que ya ha realizado muchos movimientos de empleados entre países, por lo que nuestras oficinas son multiculturales.

Además, nuestros empleados están acostumbrados a trabajar con personas de EEUU y Europa en su día a día.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

La persona que realiza una relocación por trabajo es contratada en relación de dependencia por nuestras oficinas en el "nuevo" país, por lo que la compensación es en moneda local.

Muchas gracias por su tiempo.

Entrevistado: Margarita Escuder. (Coins International)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

Puede ser por una inquietud de un profesional que desea tener una experiencia en el exterior, puede ser por un pedido del exterior de tener un profesional argentino o por llevarse un proceso de este país a otro o bien por querer desde RRHH sumar una experiencia internacional en la carrera de determinado profesional que queremos desarrollar y hacer crecer en la empresa.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

Las características salariales de los expatriados en Argentina son diferentes si los mismos proceden de China, donde están los dueños del Grupo a nivel mundial o si los expatriados vienen de alguna otra oficina del mundo. Si vienen de China, los salarios son en dólares, si vienen de otra oficina del exterior, los salarios son fijados en pesos y con tratamiento como cualquier empleado local.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?
2 meses de alojamiento a cargo de la empresa, hasta que encuentran su vivienda definitiva. Prepaga para todo el grupo familiar. Almuerzo en la oficina.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Desde China incentivan que sus empleados vayan a otros países para completar su experiencia profesional. Desde Argentina favorecemos la rotación en el exterior de aquellas personas que nos parecen talentosas y su expatriación conlleva un crecimiento.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

Problemas migratorios suelen ser las trabas frecuentes en estos procesos. Se resuelven antes de hacer la transferencia definitiva. Las condiciones de la expatriación se discuten antes de cerrar el traspaso definitivo y se dejan asentadas por escrito firmando una propuesta, para evitar malos entendidos y conflictos posteriores.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

No hay rango definido como política, normalmente se dan en personas de entre 25 y 35 años, pero no es excluyente este rango.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?
Profesionales graduados con nivel de idioma avanzado, condiciones familiares que posibiliten la relocación y considerados en los cuadrantes centrales/derechos de la 9box.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

No se determina antes. Se hacen ajusten durante la recepción del expatriado, como charlas sobre cultura local, impuestos, etc.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

Chinos en dólares convertidos a pesos al momento de liquidar mes a mes. En pesos argentinos el resto de los expatriados.

Muchas gracias por su tiempo.

EMPRESA: (Starcom)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

Generalmente lo que los impulsa a ser parte del proceso de expatriación a ciertos profesionales, es la necesidad de poder tener un mejor desarrollo profesional, también poder adquirir conocimientos que solamente esa experiencia le aporta. Asimismo, se le ofrece la posibilidad de seguir creciendo en la empresa con todo el aprendizaje obtenido.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

En relación a la retribución que se le ofrece al candidato es moneda argentina.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

Las retribuciones no monetarias que se le ofrecen al expatriado, son gasto de mudanza, prepaga incluyendo a grupo familiar en caso de que cuente con la misma.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Siempre se trata de poder incentivar y motivar a aquellos profesionales que sabemos que pueden seguir aportando mucho más a su puesto de trabajo, aprovechando todo su potencial, por eso por parte de la empresa creemos que la experiencia de pasar por una expatriación es muy enriquecedora.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

No solemos tener muchos problemas graves durante el proceso, los que más se pueden identificar son con las cuestiones típicas de papeleo, o mismo al existir mucha burocracia para realizar determinados trámites, también suele ser una problemática para el expatriado.

En el caso de que esto suceda, la empresa lo ayuda con estas cuestiones para que el proceso se realice con total éxito.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

No creemos que exista un rango específico, pero generalmente se da entre los 26 y 38 años.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Tenemos en cuenta que primero sean profesionales graduados, también que en lo posible ya cuenten con un nivel básico de idioma. Por otro lado, con respecto a su personalidad que sea abierto y flexible a los cambios, en caso de que el expatriado vaya con grupo familiar, hay que tenerlo en cuenta.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

Se trata de que previamente al expatriado se le brinde toda la información necesaria del país de destino, es decir cómo es su cultura, geografía, manejo de los impuestos, etc.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada**?**

La compensación se percibe en pesos Argentinos.

Muchas gracias por su tiempo.

Empresa: (Larm Group)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?
En primera medida, lo que los impulsa a las personas a querer realizar una expatriación, es básicamente el desarrollo profesional y todos los conocimientos y habilidades que puede adquirir durante ese proceso.
También, no se puede dejar pasar por alto el gran peso que tiene lo monetario en estas situaciones. Ya que no creo que decidan irse a otro país, lejos de sus seres queridos, si reciben una remuneración igual o menor a la de su país de origen.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?
La política de retribución que más se utiliza es "**Salario en base el lugar de destino"**, este método es opuesto al anterior y calcula la nómina en función a los salarios del país de destino.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

Las retribuciones monetarias que se les brinda a los expatriados van a depender del cargo que tenga esa persona. Con esto me refiero, a que si la persona que va a ser expatriada es Director o tiene un cargo alto, se le brindara muchas más cosas que las que no tenga ese cargo.

En general a todos los empleados de la compañía se les paga el alquiler del departamento en el país de destino, también, en el caso de tener hijos, se les paga un porcentaje de la cuota del colegio y auto.

1 viaje al año para visitar a sus familiares.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Como te mencione anteriormente, los factores motivacionales que se ponen en juego sería justamente el desarrollo tanto personal como profesional.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

Los problemas más comunes que pueden surgir durante el proceso de expatriación, puede ser en casos que el expatriado cuente con un grupo familiar. Por lo que no solo hay que encargarse del empleado sino que también de su cónyuge e hijos.

En el caso de que haya problema con alguno de estos integrantes, la empresa colaborará, para buscarle algún trabajo a su esposa, o bien brindar espacios recreativos junto con otras personas que están en la misma situación que ella.

Es fundamental que la gente que acompaña al expatriado esté cómoda y satisfecha en el país de destino, ya que, de lo contrario puede afectar al proceso.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

Las personas que suelen realizar expatriación, tienen entre 30 a 40 años.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Para que se pueda realizar una expatriación, la persona debe contar, por lo menos con 2 años de antigüedad. También debe tener un nivel alto de inglés, así como también ocupar un cargo importante dentro de la empresa.

En base a estas cuestiones, seleccionamos a aquella persona que tiene la posibilidad de seguir expandiendo sus conocimientos, y que de alguna u otra forma, en su país de origen no lo podía hacer; entonces a partir de aquí, se abre esa alternativa.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

Si bien los empleados de la compañía, en su día a día, están en constante contacto con personas de distintos países y se suelen recibir varias visitas de empleados de oficinas de otras partes del mundo, no es lo mismo que vivir todos los días allí.

Por eso, antes de que se realice el proceso de expatriación, se realizan varias entrevistas con el empleado, en la que se podrá conocer cuáles son sus gustos, preferencias etc., y a partir de entonces, se sabrá cómo va a ser la adaptación de esa persona en determinado país con su respectiva cultura, también si lo hará rápido o no.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

La compensación que recibe la persona, es con la moneda del país de destino.

Muchas gracias por su tiempo.

<u>EMPRESA: (HSBC)</u>

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

El programa de expatriación lo impulsa al candidato a que su talento sea potenciado, que pueda adquirir nuevos conocimientos, desde la empresa se lo motiva a que puedan formar su plan de carrera con mayor experiencia y que sea una ventaja en el caso de que quiera tener una carrera a nivel internacional a futuro.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

Todas las personas que realizan el proceso de expatriación la empresa le ofrece cobertura de gastos de mudanza, bono para gastos de alquiler por determinado tiempo estipulado. Y también medicina prepaga.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

Se le ofrecen, alquiler de vivienda por tiempo estipulado por la empresa, y viajes durante el proceso de expatriación (un viaje).

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Principalmente el factor motivacional es el crecimiento profesional que busca el candidato, y por otro lado, la diferencia económica que busca obtener. Pero siempre eso dependerá de la persona en sí.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

Se puede decir que por el momento no se presentó ningún problema de gran cuestión, la empresa siempre trata de previamente darle la mejor planeación y gestión al expatriado, más que nada en las burocracias que existen con los papeles migratorios.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

Nuestros expatriados están entre los rangos de 25 a 40 años aprox.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Nuestra política interna se basa en que el empleado cuente con estudios universitario finalizados o por alcanzarlo, uso de idioma intermedio, y mínimos conocimientos del puesto a cubrir.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

Se lo trata de capacitar previamente con toda la información necesaria del país de destino, para que el shock cultural no sea tan significativo para el candidato.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

La persona percibe su compensación con moneda local.

Muchas gracias por su tiempo.

Entrevistado: Alan Starobinski. Empresa: (Accenture)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

Los empleados tienen “cross-border assingments”, debido a diversos proyectos que la compañía tiene en distintos países del mundo.

Esto lleva a que los proyectos lleven a estos recursos al extranjero para llevar a cabo ciertas tareas con el cliente.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

Los empleados viajan por distintas políticas dependiendo a la necesidad, la complejidad del viaje y su Home Country.

Por ejemplo, un empleado puede tener una asignación corta y no necesita cambiar su “headcount”. En otros casos, si es necesario y el empleado obtiene su salario en el otro país. Estos casos son denominados Transferencias Permanentes o Transitorias.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

Per Diems, Housing, Accomodation Allowance, Flexible Trips, Flyback, Temporary Living, School Tuition (en caso de viajar con Hijos), etc.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

La mayoría de los casos viajan por trabajo y no por un factor motivacional. Podría decir que solo aquellos casos en que la transferencia es permanente podría hablarse de algún factor motivacional de seguir sus carreras dentro de la empresa y perseguir nuevos objetivos.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

Por lo general es el proceso de “taxabilidad”. Yo estoy enfocado en brindarles soporte y asistencia a los empleados que exceden el Tax Threshold impuesto por el fisco británico (HMRC) y esto hace elevar los costos de los proyectos debido a que hay que abonar mensualmente los impuestos (Pay As You Earn). Durante este proceso, los empleados usualmente suelen requerir mucha ayuda debido a que deben preparar un Tax Return en un país que posiblemente no conocen.

Accenture paga los impuestos por el empleado dentro del Host Country y a fin de cada año fiscal, como el empleado debió presentar tanto Home como Host Country su declaración jurada, aplica una política de ecualización muy engorrosa.

La misma sostiene que un empleado no puede verse perjudicado ni beneficiado por haberse ido en asignación, lo cual hace al tax provider (EY) calcular el monto de esta ecualización.

Muchas veces Accenture le debe al empleado y eso es satisfactorio, pero en otros casos ellos deben pagar y se torna complicado si no calcularon sus gastos primero.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

Las personas empiezan a expatriarse a los 26/27 hasta los 45 años.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Lo que se busca es poder exprimir al máximo el potencial de aquellas personas que pueden dar aún más cada día. Con esto, me refiero a que hacemos foco en aquellos profesionales con mucha experiencia laboral.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

Entiendo que el idioma es fundamental.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

Como expliqué más arriba, depende del tipo de Política por la cual viaje el empleado. Si es asignación corta o intermitente, con mucho flyback, en su país de origen (Home Country). Si es transferencia permanente o temporaria, percibe su salario en el Destination Country que ahora pasaría a ser su headcount.

Muchas gracias por su tiempo.

Entrevistada: Natalia Paula Romano (Gerenta de RRHH) Empresa: (Honeywell)

1) ¿Qué es lo que los impulsa a realizar una expatriación?

Mayormente lo que los impulsa es el desafío de seguir creciendo profesionalmente, de tener experiencias en otras culturas, y por lo general también se hacen promociones donde podes tener un rol más arriba en otro país, con el cual tenes doble desafío, después hay otro tipo de expatriaciones que se llaman “ Babel Assesment”, la gente se mueve en tu mismo nivel, en la misma posición, te moves por un proyecto específico y tiempo determinado, por lo general son seis meses, y te moves a otro país para que pongas todo tu conocimiento y ayudes a resolver una situación crítica, entonces principalmente está en el desafío propio de tener un enriquecimiento profesional.

2) ¿Qué Políticas de retribución le brinda tu empresa a los expatriados?

Bueno al ser una compañía multinacional, el paquete del expatriado siempre es bien competitivo, hay mucho que el expatriado deja, y bueno el paquete tiene que compensar todo ese movimiento que a veces es familiar importante, dependiendo del contexto personal de cada uno pero son decisiones que hay que tomar, suponiendo que alguien está casado su pareja tiene que dejar su trabajo, sea remunerativo o no eso hay que compensarlo en la asignación de expatriación.

El salario crece, hay expatriaciones en la que el salario del expatriado permanece siendo pago en la nómina de su país de origen, y lo que se hace en el país de destino es lo que llamamos el " Shadow Payroll" copia el salario en el país de destino por regulaciones locales paga lo que son impuestos, seguridad social, todo esto la compañía lo tiene que pagar en el país de destino, en este empresa tenemos distintos paquetes de expatriación, dependiendo del nivel de la posición que estés moviendo o de la aprobación que tenga el negocio es uno de los paquetes, el más completo, tienen mudanza de toda su familia, viajes de regreso cada un año, inclusive familia, la mudanza de todos los muebles de la casa, y después en el país de destino se le ofrece al grupo familiar como una pequeña inserción a la cultura, en el caso de que el idioma cambie también se les da clases, al grupo familiar inclusive, y antes de aceptar la expatriación se le da un viaje al país de destino, en donde te ayudan a elegir la casa, el colegio de los chicos.

3) ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias le ofrecen?

Auto, la casa, el alquiler de casa, la medicina prepaga, le copias los beneficios del país de destino en sí.

4) ¿Qué factores motivacionales conllevan a que los empleados realicen la expatriación?

Y sería lo que hablamos anteriormente, más que nada es la necesidad de obtener un mayor crecimiento profesional.

5) ¿Ante alguna problemática durante el proceso de expatriación de qué forma lo afronta la empresa? ¿Cuáles son las problemáticas más comunes?

En esta compañía tenemos la suerte de trabajar con altos estándares de ética, y con líderes muy empáticos y con una mortalidad muy alta, no podría darte un caso que se haya complicado algo porque no fui testigo de eso, pero me imagino que acompañar al empleado en lo que se requiera.

6) ¿Cuál es el rango de edad en que generalmente comienzan con las expatriaciones?

Arriba de los 35 o 40 años, porque tiene que ver con la carrera.

7) ¿Cómo seleccionan a los perfiles a la hora de realizar la expatriación?

Alguien que tenga los valores de la compañía, muy altos, y muchísimo compromiso con la compañía.

8) Con respecto a la cultura, ¿Cómo determinan que el perfil del expatriado es acorde el país de destino?

Un nivel de Seniority alto, por lo general son para posiciones claves que puedan generar un cambio en la organización a la que llega, así que mayormente es del equipo de líderes.

9) ¿Cómo percibe la compensación la persona expatriada?

La nómina que se sigue corriendo en el país de origen.

Muchas gracias por su ayuda.