

UADE



Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Investigación Final en Recursos Humanos

“Gestión de los expatriados”

Autores:

Basile, Julieta (LU: 1068450)

Elia, Florencia (LU: 1068658)

Tutora: Mónica Regina de Arteche

Fecha: 18 de junio de 2019

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	3
Abstract.....	4
Problema.....	5
Pregunta.....	7
Objetivos.....	7
Alcances.....	7
Marco Teórico.....	9
Capítulo 1: Los expatriados.....	9
1.1: Programa de expatriados.....	9
1.2: El proceso de Expatriación y Repatriación.....	12
1.2.1: Fase de Inicio.....	13
1.2.2: Fase de Desarrollo.....	16
1.2.3: Fase de Repatriación.....	17
1.3: Perfil del expatriado.....	18
Capítulo 2: Posibles desafíos y problemas durante el proceso.....	19
2.1: Desafíos en el ámbito cultural y social.....	19
2.2: Desafíos en el ámbito familiar.....	21
2.3. Principales problemas y desafíos de la Repatriación.....	23
Capítulo 3: Áreas de mejora ante posibles conflictos.....	27
3.1: Conflictos y mejoras en la fase de Inicio.....	27
3.2: Conflictos y mejoras en la fase de Desarrollo.....	29
3.3: Conflictos y mejoras en la fase de Repatriación.....	31
Metodología de investigación.....	34
Cuadro de indicadores.....	37
Trabajo de campo.....	39
Informes de las entrevistas a expatriados.....	39
Informes de las entrevistas a responsables de los programas de expatriados.....	68
Informes de las entrevistas a expertos en la gestión de asignaciones Internacionales.....	79
Análisis de estudio de casos.....	94

Expatriaciones en el rubro de gas y petróleo.....	94
Expatriaciones en el rubro de alimentos y bebidas.....	97
Expatriaciones en el rubro de consultoría.....	99
Expatriaciones en el rubro de servicios.....	103
Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo según el método de diferenciación semántica de Osgood.....	106
Análisis a los responsables de programas de expatriados y expertos en la gestión de asignaciones internacionales.....	106
Análisis a los expatriados.....	109
Conclusiones.....	11
6	
Implicancias.....	118
Anexos.....	119
Cuestionarios.....	119
Anexo I. Entrevistas realizadas a expatriados (Cuestionario A).....	121
Entrevista a Fernando Bocchicchio.....	121
Entrevista a Fabrice Cavallin.....	128
Entrevista a Héctor Capriotti.....	133
Entrevista a Juan Martín Yanzón.....	138
Entrevista a Santiago Abella.....	143
Entrevista a Jose Luis Fernandez.....	152
Entrevista a Juan de Elizalde.....	157
Anexo II. Entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados (Cuestionario B).....	162
Entrevista a Florencia Bulgari.....	162
Entrevista a Martina Delgado Moreno.....	168
Anexo III. Entrevistas realizadas a expertos en la gestión de asignaciones internacionales (Cuestionario C).....	173
Entrevista a Marina Montal.....	173
Entrevista a Roberto Vola Luhrs.....	182
Entrevista a Luis María Cravino.....	186
Bibliografía.....	189

RESUMEN EJECUTIVO

Generalmente se considera al proceso de expatriación como uno complejo, dado al alto grado de desafíos y problemas que suelen generarse tanto en el expatriado como también en su familia, en las distintas fases del proceso. A su vez, el mismo debe ser complementado con un acompañamiento del área de Recursos Humanos en todos los ámbitos que influyen al expatriado, tales como el personal, familiar y profesional, para que pueda llevarse a cabo con el mayor éxito posible.

Para ello, en esta investigación se estudiaron las condiciones que tienen que darse tanto en la familia como en la empresa para que la expatriación sea exitosa, y las maneras en que pueden las empresas vencer las dificultades y potenciar los logros del proceso de expatriación.

Asimismo, dicha investigación fue realizada bajo un paradigma de carácter cualitativo. Para llevar a cabo un estudio descriptivo, utilizamos como herramientas a las entrevistas correspondientes a expatriados, responsables de programas de expatriados y expertos en la gestión, así como también a los estudios de casos.

En dicho trabajo de investigación a raíz de las entrevistas realizadas, se observó que en la mayoría de los casos el nivel de apoyo por parte de la empresa es adecuado, por lo que las expatriados estuvieron conformes con la asignación internacional. Adicionalmente, se puede determinar que existe una estrecha relación entre el peso de la familia y el grado de apoyo otorgado por las empresas. A su vez, se puede corroborar la existencia de una conexión entre el grado de impacto de la repatriación y el grado de asistencia por parte de la empresa en dicha fase. Asimismo, se observa una correspondencia entre dicho nivel de consideración y seguimiento con el grado de conformidad con la expatriación.

En conclusión, se pudieron identificar mejores prácticas que podrían implementar las compañías para colaborar en la adaptación del expatriado y su grupo familiar, y de este modo, poder asegurar el éxito de la asignación internacional.

Palabras clave: expatriados, familia, recursos humanos, apoyo, adaptación, repatriación, éxito, expatriacion, empresas.

ABSTRACT

In general, the process of expatriation is considered a complex one given the high level of challenges and problems that usually arise both in the expatriate as well as in his family, in the different phases of the process. At the same time, the Human Resources Department must provide a right level of support for the expatriate, at a personal, familiar and professional level, so that the employee can carry out the process successfully.

In order to achieve this, the necessary conditions for a successful expatriation and the way in which the companies can overcome difficulties and enhance achievements of the process, will be explored.

Likewise, this research was carried out following a qualitative paradigm. To carry out a descriptive study, we used as main tools the interviews with expatriates, with people in charge of expatriate programs and with experts of the subject, as well as case studies. In this research work, it was found that in most cases, the level of support from the company has been appropriated and the expatriates, in this way, were satisfied with the process. In addition, it can be determined that there is a close relationship between the weight of the family and the degree of support granted by the companies. In turn, a connection between the degree of the repatriation's impact and the degree of the company's assistance in that phase can be corroborated. Also, there is a relation between this level of consideration and the satisfaction's level of with expatriation.

In conclusion, it was possible to identify best practices that companies can implement in order to collaborate in the expatriate's and family's adaptation, and in this way ensure the expatriate success.

Key words: expatriates, family, human resources, support, adaptation, repatriation, success, expatriation, companies.

PROBLEMA

El auge de la expansión global de la economía es un efecto modificador en la cotidianidad del trabajo de las empresas. Como consecuencia de la globalización, proceso social, empresarial, económico, tecnológico, político, y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, el incremento de la movilidad internacional y la aparición de mercados emergentes, se ha motivado a algunas empresas a plantearse la opción de adquirir una mirada más global y por lo tanto a unir sus esfuerzos y estrategias con el objetivo de beneficiarse con las oportunidades y amenazas de dicho cambio. Si bien es un desafío a largo plazo, la globalización induce a grandes cambios, por momentos inevitables, en la gestión de los recursos humanos. Dentro de estos desafíos, podemos mencionar uno de los principales: la necesidad de movilidad geográfica, bien conocido como el proceso de expatriación. El mismo posee complejidad tanto para la empresa, como para el expatriado, dado que los objetivos establecidos no siempre son alcanzados con éxito. Si bien dicho proceso puede concluir con resultados negativos, estas prácticas se siguen expandiendo dados diversos motivos (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Tal como mencionan Alvarez, Gomez y Contreras en el estudio elaborado por Ernst & Young en 2011, la gran mayoría de las empresas que desarrollan un proceso de expatriación tienen como objetivo expandir su negocio (96%), el desarrollo profesional (88%), la transmisión de conocimientos (90%) y la transmisión de la cultura empresarial (80%). Por lo tanto, la expatriación tiene un rol estratégico diverso que va a variar dependiendo de las metas y estrategias de cada empresa. Dicho estudio, revela que en promedio un 5% de los expatriados no acaba su periodo de expatriación como se fue estipulado mientras que un 48% cumple con el periodo establecido con exactitud. Por otro lado, el 41% decide extender el proceso de expatriación, en donde se podría afirmar que generalmente, el grado de satisfacción del expatriado es alto. Según como mencionan Alvarez y Gomez en el estudio realizado por Ernst and Young en el año 2008, a diferencia del estudio realizado en 2011, el 40,9% de los expatriados considera que, de no haber aceptado la oferta de expatriación, hubiese experimentado consecuencias negativas con

respecto al desarrollo de su carrera profesional dentro de la organización. Por lo cual, podemos evidenciar que en algunos casos rechazar la oferta no es una opción. Sin embargo, si bien se sienten de alguna forma presionados a llevar a cabo el proceso, una vez que lo aceptan, se deben a enfrentar con otros conflictos a costa de su desarrollo como profesional, como por ejemplo en el ámbito cultural. El 38% de lo expatriados afirma que existe una brecha cultural significativa entre su país de origen y el de destino. No obstante, solamente el 11% afirma haber tenido dificultades de adaptación.

Otra de las grandes dificultades que se presentan para el expatriado es el impacto en su entorno familiar. Como bien evidencian Álvarez et al. (2011), un 54,5% de expatriados señalan que sus familias no están satisfechas con la decisión de aceptar la oferta y solamente un 17,8% afirma que la empresa de origen se haya preocupado por la adaptación social de su familia. Por otro lado, el 22,2% señala a los cónyuges les resultó compleja la adaptación cultural al cambio, y un 9,5% de los hijos les resultó también difícil adaptarse. A su vez, el 9,4% de los empleados afirma la existencia de crisis familiares como efecto secundario de la carencia de adaptación al país de destino. De la misma manera, participantes de la muestra exponen su descontento por la ausencia de preocupación por parte de la empresa con respecto a la adaptación social, cultural y profesional del cónyuge y señalan que la organización no le da la importancia suficiente que se merece a las circunstancias familiares; tan sólo un 7,9% afirma que la empresa efectivamente se haya preocupado por la adaptación del grupo familiar. A su vez, una vez que regresan a su país de origen, los expatriados toman conocimiento de que las oportunidades tanto para el cónyuge como para sus hijos no siguen siendo tan buenas como lo eran antes de la expatriación. De esta manera, logran darse cuenta que la empresa no tuvo como foco principal la adaptación del grupo familiar, más específicamente un 41,8%.

El hecho de que las empresas no suelen enfocarse en lograr una adaptación enriquecedora a la cultura destino puede generar conflictos, tanto para el expatriado como principalmente para el grupo familiar, y hasta a veces, la finalización temprana del proyecto (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

PREGUNTAS

¿Cuales condiciones tienen que darse tanto en la familia como en la empresa para que la expatriación sea exitosa?

¿Cómo pueden las empresas vencer las dificultades y potenciar los logros del proceso de expatriación?

OBJETIVOS

1. Establecer el nivel de influencia del grupo familiar sobre el expatriado.
2. Identificar los factores determinantes que aseguran el éxito del proceso, logrando que el expatriado no abandone el proyecto de forma temprana.
3. Determinar los retos principales tanto para el expatriado como para la empresa durante el proceso.
4. Reflexionar sobre las áreas de mejora por parte del departamento de Recursos Humanos para reducir los problemas que afectan al expatriado durante fases de la expatriación.

ALCANCES

Dentro de los aspectos que no se consideraron a lo largo de nuestra investigación y que puede llegar a impactar la misma, se encuentra a la cultura. No tuvimos en consideración las distintas características culturales de los países en donde los empleados fueron trasladados. Cada país difiere en su cultura y ésto hace que cada proceso sea distinto. A su vez, tampoco se tuvieron en cuenta las distintas políticas empresariales que difieren entre sí, y las cuales suponen distintos procesos de expatriación.

Agradecemos a nuestra familia por el apoyo y el cariño brindado.
A nuestra tutora, Mónica Regina de Arteche, por toda su orientación y
ayuda a lo largo del proceso.
Y a quienes generosamente brindaron sus testimonios y colaboración
para la realización del presente trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LOS EXPATRIADOS

1.1: PROGRAMA DE EXPATRIADOS

Tal y como menciona Gómez (2005), a raíz del creciente avance de la expansión global con respecto a la economía, las empresas encuentran cada vez más desafíos para enfrentarse a la competencia mundial y su panorama del día a día, va cambiando. Estos cambios, conllevan a que las mismas deban enfocarse adecuadamente a esta realidad que posee muchas oportunidades, así como también, amenazas (Álvarez y Gómez, 2013). Las empresas, por lo tanto, tienen la responsabilidad de adaptarse a la situación del mercado actual, en donde la innovación, la tecnología, la globalización y los cambios demográficos llevaron a una modificación de las reglas del juego. Debido a esto, el rol de Recursos Humanos gana cierto protagonismo singular en donde se debe estar preparado para afrontar las circunstancias cambiantes (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). A su vez, esta transformación plantea diversos retos a nivel internacional, obligando a que se lleven a cabo modificaciones relevantes en la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Una de ellas, y en la cual nos enfocaremos, es la expatriación de los empleados, que suele ser una de las prácticas más implementadas por las multinacionales.

A modo de introducir el tema, podemos determinar que el término expatriados es definido de diversas maneras, a continuación detalladas: Según los autores Bonache y Cabrera (2002), los expatriados son profesionales que son enviados por las multinacionales por lo general en buenas condiciones, a trabajar en el exterior por un tiempo definido. Porret (2014), por otro lado, lo define de la siguiente manera “Expatriado es el empleado de una compañía que se desplaza, por un tiempo más o menos prolongado, de un país a otro bajo un programa específico (decisiones y acuerdos internos) y que está de acuerdo con la nueva situación en que se

encontrará, teniendo en cuenta dónde estaba anteriormente y considerando una serie de circunstancias personales, profesionales, familiares, culturales, sanitarias, religiosas, económicas y de ocio.” (Citado en Polanco, 2018, p 107). Por otro lado, Suutari y Brewster (2003) consideran lo siguiente con respecto a la expatriación “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” (p 132).

De estas definiciones, podemos observar que para que un profesional sea considerado un expatriado, debe poseer, al menos, dos características que consideramos básicas: trasladarse a un país diferente al cual reside, de manera estable, para desarrollar una actividad profesional y que, por otra parte, el traslado se extienda por un período de tiempo suficientemente largo, afectando su ámbito social y/o familiar.

Con respecto al proceso, si bien es considerado como uno complejo, las empresas deciden llevarlo a cabo por diversas razones que van a depender de la etapa de desarrollo en la que se encuentran y de su tipo negocio. Entre dichos motivos, podemos mencionar la necesidad de transmitir los conocimientos ante una falta de competencias actuales y el desarrollo profesional de los empleados, con el propósito de que los mismos adquieran una visión global. A su vez, dicho proceso se lleva a cabo en búsqueda de oportunidades de negocio dentro de nuevos mercados, debido a la creación de nuevos proyectos internacionales, y por último para lograr el desarrollo de una cultura corporativa (López, 2013). De esta manera, las empresas deben elegir estratégicamente a los empleados que van a decidir enviar a otro país para que el proceso sea exitoso. Tal como mencionan Maurer y Li (2006), “La expatriación es una herramienta estratégica para alcanzar determinados objetivos de la organización y debe ser utilizada como tal” (Citado en Polanco, 2013, p 79).

La responsabilidad de elegir a aquellos empleados con los conocimientos y las competencias necesarias, así como también una vasta experiencia, reside en el

Departamento de Recursos Humanos. Dichos movimientos son de carácter temporal y poseen una fecha de retorno o bien, una reubicación determinada a un nuevo destino. En el caso de que el empleado regrese al país de origen, es decir que se dé por finalizado el proceso, el área de Recursos Humanos será el encargado de organizar y planear aquello relacionado con la repatriación y su readaptación a la organización en cuestión. En cambio, si el empleado es enviado a un nuevo destino, el proceso de expatriación vuelve a comenzar (Espinosa, 2009).

El expatriado al aceptar ser parte del proceso, podrá gozar de diversas ventajas. El proceso enriquece tanto en lo personal como en lo profesional. Por empezar, el expatriado podrá nutrirse de distintas culturas y formas de vida, y no solo logrará interiorizarla sino que podrá utilizarlas como medio para desarrollar competencias de adaptación y una actitud de arraigo. El empleado podrá desarrollarse con respecto a la toma de decisiones y tendrá las competencias necesarias para trabajar y liderar proyectos transculturales teniendo una visión global del negocio. A su vez, le permite al empleado perfeccionar un determinado idioma o bien aprender uno nuevo. Además, el empleado se desarrollará profesionalmente adquiriendo una experiencia clave que le permitirá mejorar su carrera dentro o fuera de la organización. Por otra parte, otra de las ventajas notables son los beneficios económicos basados en políticas de compensaciones y beneficios en donde se percibe una mejora de condiciones en comparación con el personal no expatriado que ocupa el mismo puesto. Por último, con respecto a los aspectos personales, aporta niveles de autoestima y seguridad que le permiten al expatriado un mayor nivel de desenvolvimiento (Barceló, 2018).

Con respecto al costo del proceso, este es elevado. Dentro de este costo se incluye el sistema de retribución que se le va a ofrecer al empleado por aceptar ser parte de la expatriación. Dicha retribución debe ser de carácter atractiva, ya que si bien es un aspecto complementario a la hora de decidir si aceptar o no la propuesta, sigue siendo un factor clave que no solo asegura la comodidad y el poder adquisitivo del expatriado sino que también de su entorno familiar (Pla y Darder, 2004). Si tenemos el objetivo de atraer individuos que supongan un valor agregado, las empresas deben estar dispuestas a pagar muy bien para conseguirlo. El paquete de compensaciones

debe, por lo tanto, ser competitivo en la propuesta de valor (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Estas políticas de retribución tienen como objetivo asegurar que los trabajadores expatriados y sus familias, estén apoyados por políticas que garanticen su seguridad. Con el objetivo de mantener la renta correspondiente al país de origen, se procede a ajustar el sueldo base teniendo en consideración el coste de vida del país de destino y los diferenciales por bienes, alimentación, escolarización, entre otros. A su vez, se debe tener en cuenta la fiscalidad y las diferencias correspondientes a los sistemas fiscales para de esta manera asegurar la estabilidad económica del expatriado en cuestión (Pla y Darder, 2004). La situación y el ciclo de negocio de la empresa va condicionar el diseño del paquete de compensación que se le ofrecerá al expatriado en cuestión. A su vez, se deben tener en cuenta otros costos adicionales vistos como “complementos de expatriación” como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreo anual, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013). Visto y considerando lo mencionado anteriormente, el paquete de compensaciones y la retribución debe ser diseñado con creatividad, detalle, y profundidad (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

Al profundizar en la literatura sobre este tema, surgen diversos interrogantes, tales como: ¿Cuáles son los retos que enfrentan los expatriados y su ámbito familiar? ¿Cómo debería gestionar estos recursos el departamento de recursos humanos?, entre otros. Con el fin de encontrar una posible respuesta a éstas y otras preguntas, procederemos a realizar una revisión teórica que abordara la temática en cuestión.

1.2: EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN

Según un estudio realizado en 2008 por Ernst & Young, el proceso de expatriación incluye tres fases distintas: fase de Inicio, fase Desarrollo y por último la fase de Repatriación.

1.2.1: FASE DE INICIO

La fase de inicio consiste en la existencia de diversas políticas como lo son la comunicación, selección del candidato idóneo, asesoramiento y retribución, es decir aspectos determinantes del proceso. La etapa comienza principalmente con la selección del personal idóneo para llevar adelante la misión. Por lo general, las empresas ya llevaron a cabo el proceso de identificación de los posibles candidatos con anterioridad (Pla y Darder, 2004).

Según el estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores que son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección. Por un lado, la consideración de su carrera profesional (3,9/5) y por el otro, los conocimientos técnicos y experiencia (4,2/5). A su vez, existen otros factores que si bien no son clave, tienen influencia en la decisión: la capacidad de liderazgo (3,7/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5) y por último las habilidades de negociación (3,5/5). A su vez, se encuentran dos factores que poseen un nivel de consideración menor que son las circunstancias familiares (2,9/5) y la experiencia internacional (3,3/5).

Dessler y Varela (2011), por su parte, mencionan ciertas características que son esenciales a la hora de elegir el candidato idóneo. Uno de los aspectos que considera clave son los conocimientos del puesto que va a cubrir y su respectiva motivación. Dentro de este aspecto se pueden mencionar una serie de competencias: imaginación, foco, responsabilidad, altos niveles de responsabilidad, capacidad administrativa y organizativa, creatividad, perseverancia e iniciativa. Otro de los aspectos clave, es el nivel de adaptabilidad y flexibilidad, el cual engloba las siguientes características: sensibilidad política, independencia, confiabilidad, estabilidad emocional, manejo del estrés, adaptabilidad, tolerancia ante escenarios ambiguos, disposición al cambio, y una buena imagen personal positiva. Según dichos autores, las habilidades que tenga el candidato para relacionarse también son un factor clave en la etapa de inicio, como lo son las siguientes características: cortesía, amabilidad, empatía, integridad, respeto e imparcialidad. Por último, se pueden mencionar la importancia que posee que el candidato esté predispuesto a

abrirse hacia otras culturas, contando así con una variedad de intereses extranjeros, sociabilidad y extroversión, e interés por culturas ajenas.

Por otro lado, tal como manifiestan Pla y Darder (2004), en esta fase se deben considerar tres aspectos fundamentales: cualificación profesional o técnica, habilidades directivas y liderazgo, y sensibilidad hacia la cultura del país de destino. En cuanto a la calificación técnica, en primer lugar suele prevalecer la experiencia previa en la compañía y sus conocimientos técnicos, como variables de selección. Otras variables a tener en cuenta son, por ejemplo: el dominio de idiomas, un nivel de formación elevado, entre otros. Otro elemento clave se trata de la sensibilidad cultural. Este criterio es cada vez más importante e influye también al grupo familiar, ya que abarca la capacidad de adaptación al país de destino y también que las mismas posean la madurez emocional suficiente para poder aceptarlas. También, son fundamentales los siguientes aspectos: sociabilidad e interés en la gente, ausencia de prejuicios, experiencia multicultural, tolerancia a la ambigüedad,, empatía, entre otros. Como tercer aspecto primordial, están las habilidades de dirección y liderazgo. En cualquier puesto que posea responsabilidad internacional se requieren una serie de aptitudes, innovación, buen juicio, habilidades de comunicación, iniciativa, etc., que posibilite coordinar y dirigir eficazmente el proyecto.

Tal como menciona Espinosa (2009) otra de las competencias deseadas para el candidato que va a ser parte del proceso, son las interculturales. Éstas representan una habilidad de carácter estratégica para aquellos que trabajen en entornos internacionales, las cuales facilitarán las negociaciones y harán que su vida diaria en el extranjero sea más amena.

Sin embargo, estudios demuestran que un empleado puede ser el mejor en un trabajo determinado en el país de origen, pero en repetidas ocasiones es la persona equivocada para ser parte del proceso de expatriación. Por lo cual, se considera de vital importancia llevar a cabo el proceso de selección teniendo como base a una variedad de criterios, que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas actuales, entre ellos podemos mencionar a aspectos familiares, psicológicos, económicos, socioculturales, legales y políticos (Pla y Darder, 2004).

Actualmente las organizaciones se enfrentan con nuevos desafíos en diversos panoramas, en donde se dan las condiciones necesarias para enfocarse en nuevas áreas de mejora, y así poder llevar a cabo las expatriaciones futuras exitosamente. Es por eso que nos centraremos en determinar cuales son las consideraciones de la compañía para seleccionar a la persona más apropiada para la expatriación. La empresa, por lo tanto, deberá seleccionar al candidato más competente y con un alto nivel de disposición para llevar a cabo la respectiva misión. El candidato electo, ante la posibilidad de formar parte de un proceso de expatriación, puede encontrarse con dudas inquietantes sobre el nuevo trabajo y el nuevo destino. Como por ejemplo, si la experiencia será positiva, si verdaderamente se encuentra preparado para trabajar en otro país, y por último, si la adaptación será llevadera tanto para el candidato como para su grupo familiar, entre otras cuestiones que pueden llegar a surgir (Polanco, 2018).

La fase de inicio, a su vez, incluye procesos de entrenamiento transcultural para el expatriado. Por lo general, dichos entrenamientos se otorgan tanto en el momento previo a la expatriación como en el desarrollo del mismo, en donde se ofrece un conocimiento con respecto a diversos aspectos como son la religión, la cultura y el respectivo lenguaje. Dichos entrenamientos serán diseñados en base a la cultura del país de destino, las características del expatriado y la importancia del proyecto en cuestión.

Por último, en dicha fase también se diseñan diversas prácticas de asesoramiento tanto para el expatriado y su grupo familiar, por lo general con anterioridad a la mudanza. Dentro de estas podemos mencionar, capacitaciones culturales, análisis de la familia, planificación de viajes, capacitaciones de idiomas, entre otros (Dickmann, Sparrow y Brewster 2008).

1.2.2 FASE DE DESARROLLO

Una vez efectuado el traslado del expatriado y su entorno familiar al país de acogida, damos por comenzar a dicha fase. De esta manera, empieza el proceso de adaptación en el nuevo entorno siendo esencial que la organización apoye, tanto a al empleado como al grupo familiar. En la etapa de desarrollo se considera a la adaptación desde tres perspectivas: la profesional, la personal y por último, la familiar (Álvarez y Gómez, 2008).

Uno de los aspectos esenciales corresponde a que exista una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si hay fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar. En otras palabras, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación. De todos modos, atender de manera correcta y eficiente a un expatriado no suele darse de forma normal, por lo que en algunas ocasiones esto podría generar el fracaso de la misión (Espinosa, 2009).

Por otro lado, en dicha etapa juega un rol fundamental el cumplimiento de las expectativas de los expatriados con respecto al proceso. A su vez, se evalúa el nivel de conformidad en relación a las tareas y roles característicos del trabajo en el país de destino y también si son las que efectivamente se pautaron y comunicaron en la etapa previa del proceso. Según un estudio de Ernst & Young realizado en 2008, la relación entre las expectativas creadas sobre el trabajo en el país de destino es positiva (3.9/5), y la tareas responden a las pactadas de manera satisfactoria (3.9/5). Por otra parte, un 3,7% consideran que la responsabilidad es mayor en comparación al trabajo en el país de origen, lo cual significa un progreso en el desarrollo de las carreras profesionales (Álvarez y Gómez, 2008).

1.2.3: FASE DE REPATRIACIÓN

Por último, se encuentra la fase final denominada “repatriación” en donde el expatriado y su entorno familiar retornan al país de origen. La repatriación toma lugar cuando se concluye asignación internacional o bien puede ocurrir antes de la finalización de la misma en el caso de que el expatriado quiera terminar el proceso en una etapa temprana. Dicha fase resulta en un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para el empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). Una vez que el expatriado regresa a su país de origen, se lleva a cabo el proceso de readaptación el cual se puede analizar desde distintas perspectivas como lo son: el ajuste de la retribución, la valoración de, la comunicación, la reclasificación de las responsabilidades y funciones del puesto, el estatus tanto social como profesional y por último, el respaldo de continuidad en la empresa en cuestión (Alvarez y Gómez, 2008).

Un correcto manejo del proceso por parte del área de Recursos Humanos debe considerar la gestión del retorno. En la mayoría de los casos, los repatriados tienen un valor agregado para las empresas al contar con un pensamiento más flexible y liberal en comparación con aquellos empleados que no fueron parte de un proceso internacional, ya que han ganado la habilidad para desempeñarse en entornos con mayores niveles de ambigüedad, y resultan siendo más sensibles y tolerantes con lo que respecta a la cultura (Pla y Darder, 2004). De esta manera se puede evidenciar que el proceso de expatriación no finaliza una vez que se haya efectuado el retorno sino que la organización debe asignarle importancia a la readaptación tanto del expatriado como de su grupo familiar.

1.3. PERFIL DEL EXPATRIADO

Con el fin de asegurar el éxito siendo expatriado, es imprescindible contar con una actitud al arraigo, es decir, poseer una personalidad en donde el arraigo no pese. Las personas que gozan del éxito, son capaces de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan. Según Vola Luhrs (2012), "Es importante destacar que tener esta actitud no bloquea la necesidad de volver o sentir que también es un logro el "regreso con gloria"" (en Cardozo, 2012, p 67). Esto supone una oportunidad por parte de las empresas de seleccionar y atraer a personas exitosas que estarán dispuestos a aceptar una oferta que prometa el retorno al país de origen.

Las empresas, por su parte, esperan y buscan ciertas características en los posibles candidatos para el proceso de expatriación. Dentro de las más valoradas podemos mencionar a la experiencia profesional y las capacidades técnicas de los candidatos. A su vez, valoran en menor medida a las habilidades de negociación y la capacidad de liderazgo. Por otro lado, el candidato idóneo deberá contar con el conocimientos y las competencias correspondientes que estén de acuerdo con los valores de la empresa matriz. Además, se considera que los candidatos que se jubilarán dentro de poco se encuentran en un momento ideal para realizar dicho proceso, sin embargo la edad es un elemento que desmotiva la elección y se inclinan a seleccionar a personas entre los 30 y 35 años (Álvarez y Gómez, 2005). Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, los empleados encuestados afirman que los factores que fueron más valorados por parte de las empresas a la hora de seleccionarlos son los siguientes: experiencia y conocimientos técnicos (4,2/ 5), la consideración de su carrera profesional (4,2/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5), la capacidad de liderazgo (3,7/5) y por último las habilidades negociadoras (3,5/5) (Álvarez y Gómez, 2008).

CAPÍTULO 2: POSIBLES DESAFÍOS Y PROBLEMAS DURANTE EL PROCESO

La movilidad internacional significa una oportunidad de desarrollo para el profesional, y también, una gran oportunidad para la empresa. Sin embargo, dicha situación solo puede ser exitosa si las empresas toman ciertas precauciones ante los posibles retos que surgen del proceso. En el caso contrario, puede terminar en el fracaso del mismo, involucrando así una gran pérdida económica (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

2.1 DESAFÍOS EN EL ÁMBITO CULTURAL Y SOCIAL

Generalmente, la mayor parte de las empresas consideran que el choque cultural que afecta tanto al expatriado como a su grupo familiar, siendo la misma una de las complicaciones más importantes del proceso. Es común que este choque pueda crear confusión y dificultades en la comunicación, entre otras cuestiones que determinan la necesidad de aprender a manejarse en ese nuevo entorno cultural (Pin y García, 2009). Por dicha razón, tal como menciona Pla y Darder (2004), será fundamental que se le otorgue al grupo familiar información suficiente sobre los usos y costumbres del lugar que será su nuevo ambiente. Si a la actitud de éstos no le pesa el desarraigo, beneficiará a no poner en riesgo el proceso de adaptación.

A su vez, según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. De esta manera, este diferencial cultural afecta tanto a las políticas como a las prácticas del área de Recursos Humanos. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. Por otro lado, el choque cultural también se relaciona con la diferencia existente en los sistemas económicos, los cuales se traducen a políticas de Recursos Humanos diversas.

Según el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018) China, Brasil, India, Rusia y Arabia Saudita corresponden a los países que mayores desafíos representan para los expatriados y su entorno familiar. Estos retos son relativos a la calidad de vida, los costos de adaptación al entorno, la calidad de los alimentos, el clima, preocupaciones por la seguridad, el lenguaje, el acceso a la asistencia sanitaria y protección social, el acceso a las escuelas internacionales de idiomas y barreras/diferencias culturales, entre otros.

A su vez, pueden existir otros inconvenientes de índole menor tal como lo son: el traslado de las pertenencias, las formalidades administrativas como los permisos de trabajo y residencia, el alquiler de la vivienda, y demás. Todas estas cuestiones influyen en el bienestar tanto del empleado como del grupo familiar, por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere gran incertidumbre al inicio. A veces, estas necesidades son atendidas por el área de Recursos Humanos en sus oficinas de expatriados (Foreign Entities Services). Es decir, entre medio de esta área de Recursos Humanos y la fiscal, estos departamentos gestionan ciertos asuntos para el desplazamiento eficaz, y se encargan de los posibles inconvenientes laborales, fiscales, legales, y culturales que posee el empleado. No obstante, en los últimos tiempos, se contempla que determinadas compañías multinacionales suelen tercerizar una parte de estos servicios a empresas de *relocation*, las cuales ofrecen diversos servicios personalizados para el expatriado y su entorno familiar. En algunos casos, estas agencias comienzan a gestionar ciertas cuestiones antes de que el empleado llegue al país de acogida, para así, partiendo del descubrimiento previo de sus necesidades, comenzar a realizar todos los trámites como búsqueda de alojamiento, escuelas, tramitación de licencias y permisos, entre otros. A su vez, gran parte de los expatriados continúan consumiendo estos servicios luego de que la compañía deja de abonarlos. Para las organizaciones, estas agencias permite que el trabajador se pueda destinar totalmente a su trabajo desde el inicio de la asignación (Pla y Darder, 2004).

A su vez, debemos saber que pueden generarse inconvenientes en cuanto a la adaptación al nuevo espacio de trabajo, a los compañeros, al jefe, a los nuevos horarios, entre otros problemas que se puedan producir. Gómez (2005), investigó acerca de la conducta de los expatriados en el país de destino, obteniendo los siguientes datos: un 69% de los encuestados señala que la compañía no lo puso en contacto con otros expatriados. A su vez, un 93% de los mismos ha entablado vínculos de amistad en el país foráneo, y el 69% de esas amistades son locales de los países donde los profesionales están exiliados. Para concluir, indica que aproximadamente un 80% de ellos han viajado dentro el país y también pudieron adaptar su vida a las costumbres propias del país.

Según Chow de la Peña y Molina (2007) (Citado en Espinosa, 2009), el expatriado pasa por varias etapas hasta que consigue el equilibrio. Al inicio, todo cambio le parece cautivador y se siente encantado por el nuevo ambiente; pasados pocos meses, la persona comienza a notar la diferencia cultural y de a poco, empieza a sentirse raro en ese entorno; luego de un tiempo deja de contrastar su situación actual con la de antes, y empieza a estabilizarse para sentirse cómodo en el ambiente en el cual vive y aborda nuevos proyectos.

2.2: DESAFÍOS EN EL ÁMBITO FAMILIAR

Dentro del ámbito familiar, existen diversos desafíos que pueden generarse durante el proceso de expatriación e incluso, una vez finalizado el mismo. Para empezar, se pueden mencionar los posibles inconvenientes que pueden surgir relacionados con el grupo familiar, es decir con el cónyuge y/o los hijos. De esta manera se trata de factores no relacionados estrechamente con el trabajo en sí que el candidato va a abordar, sino que se refiere a presiones familiares, las cuales poseen un importante influencia en los casos de fracaso de expatriación. Dentro de estas presiones, se encuentra la incapacidad del cónyuge para adaptarse al nuevo destino, o mismo la insatisfacción que presenta en relación a la asignación internacional. Por lo tanto,

durante la etapa de selección del candidato, se debe tener en cuenta la situación general de la familia que lo acompañara (Dessler y Varela, 2011).

No obstante, de acuerdo con Álvarez y Gómez (2013), las empresas reconocen la importancia de tener en cuenta al grupo familiar al momento de seleccionar al candidato, sin embargo, no suelen tomar conocimiento de que ésta juega un rol fundamental para la eficacia de la expatriación, pues podría ser la fuerza para el avance del proceso o podría ser un impedimento que haga que el proceso se detenga. Las empresas, para justificar la falta de atención al grupo familiar, insisten en no haber tenido el deseo de “invadir” la intimidad familiar, aunque tendría mucho valor en la práctica conocer este tipo de información.

Adicionalmente, según Pin y García (2009): “Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario” (p. 8). A su vez, se puede mencionar una notable diferencia entre los casos en donde los hijos de los expatriados son niños y en los casos en donde los hijos son adolescentes, tanto en el día a día como en la adaptación cultural. Los hijos adolescentes construyen amistades más fácilmente con diversos grupos y miembros de la sociedad, en comparación con los niños. Por otro lado, otro de los conflictos recurrentes reside en un cónyuge que destina su tiempo únicamente a tareas del hogar tiene efectos distintos. A su vez, suelen manifestarse obstáculos en casos en donde el cónyuge es profesional y tiene por lo tanto que sacrificar su empleo para que el proceso de expatriación tome lugar (Polanco, 2018). Es de vital importancia que el área de Recursos Humanos perciba la posible disconformidad e infelicidad que se puede llegar a experimentar el cónyuge en cuestión (Dessler y Varela, 2011).

Asimismo, según Álvarez et al. (2011), el 51,2% de los cónyuges de los expatriados posee una carrera universitaria, por lo que son competentes para desarrollarse dentro del mercado laboral. En adición a lo anteriormente expuesto, otro estudio llevado cabo por Álvarez y Gómez (2008), afirma que los principales obstáculos que actualmente se deben tener en cuenta dentro del ámbito de la expatriación son los que corresponden a las carreras duales: cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional, y es bastante

difícil ejecutarlas a la vez. Para evitar este último conflicto, algunas empresas incluso otorgan asistencia al cónyuge para potenciar sus oportunidades de desarrollo y crecimiento. Todo lo expuesto anteriormente, podría generar un elevado nivel de tensión que causaría que la expatriación se torne dificultosa, y posiblemente, en un abandono del proceso de la expatriación o, en último lugar, la finalización de la relación (Pla y Darder, 2004).

Además, el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018) indica que el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las dificultades en relación con la familia. Debido a lo cual, las organizaciones deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele ser una de las áreas a mejorar, que mayor atención debe tener durante el proceso de las asignaciones internacionales. Por lo que, es esencial que tanto la empresa como el empleado, puedan detallar adecuadamente la planificación del proceso, para que así poder anticipar las posibles dificultades que puedan surgir, se tome precaución y, se eviten las consecuencias probables (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

2.3. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA REPATRIACIÓN

La etapa final corresponde a la repatriación, es decir, el retorno del empleado a su país de origen. Esta fase es la más complicada de la expatriación en cuanto a su gestión, tanto para los expatriados como así también para las organizaciones (Arnaez, Arizkuren, y Muñiz, 2012).

Tal como menciona Pla y Darder (2004), por lo general, los expatriados que retornan al país de origen consideran que dicho ajuste es aún más difícil de lo que fué la adaptación al país de destino en su momento. Este ajuste es comúnmente conocido como un choque cultural inverso. En las asignaciones internacionales extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertos aspectos de la persona, dado a que algunos han internalizado costumbres y normas del país de destino.

Adicionalmente, el retorno del empleado y su entorno familiar supone desafíos que serán llevados a cabo correctamente según el grado de preparación que posea la organización y el grado de efectividad de las políticas respectivas. A su vez, va a depender de que el empleado haya aceptado los procedimientos administrativos correspondientes a su regreso. Según Gómez, Balkin y Cardy (2001), habitualmente el expatriado tiene que hacerle frente a cuatro dificultades a su retorno. La primera de ellas corresponde a la falta de valoración por las competencias adquiridas, dado a que la persona que ha alcanzado ciertas habilidades útiles, puede llegar a frustrarse por la falta de consideración que ejerce la empresa sobre dichas aptitudes. Otro inconveniente que puede surgir es la pérdida de posición, ya que el retorno al país suele causar una pérdida considerable de reconocimiento y en algunas ocasiones, de poder. Como tercer problema, se puede mencionar la poca planificación del puesto de trabajo que va a desempeñarse luego de su regreso. Las inseguridades que se originan respecto al futuro profesional suelen causar mucha ansiedad y preocupación en los empleados que retornan. Por último, se puede generar un choque cultural inverso. En las expatriaciones que son extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona, especialmente si ha incluido a sus conductas hábitos del país ajeno. A su vez, varios se ilusionan por hallar la vida semejante a aquella que abandonaron antes de marcharse y quieren volver a tener los mismos contactos sociales y profesionales. Pero, en muchas ocasiones, la realidad suele ser distinta (Pla y Darder, 2004).

Desde otra perspectiva, las siguientes son dificultades que se presentan en esta etapa del proceso. El inconveniente principal se debe a que el empleado posee altas expectativas con respecto de su crecimiento profesional y su plan de carrera. Las asignaciones internacionales corresponden un sacrificio, ya sea para el trabajador como para su entorno familiar. Debido a esto, sus expectativas luego del retorno suelen ser elevadas, y brota el pensamiento de “merecer” una promoción en relación a su anterior puesto. A lo anteriormente dicho, se le suma la idea de que gracias a la experiencia profesional conseguida en el país foráneo, el expatriado cree poseer mucho potencial para brindarle a la organización. No obstante, la empresa no

frecuenta otorgarle el estatus profesional que poseía anteriormente, por lo que, generalmente retoma la posición que ejercía previamente a su partida. Otro problema que suele darse es que la persona ya no goza de las condiciones económicas que tenía en el país de destino, dado que ya no recibe los complementos en su remuneración (Geodesy, 2005). Por último, otra dificultad se debe a la falta de respeto por los competencias adquiridas en el exterior, ya que el expatriado puede frustrarse dada la desvalorización de los pares y la compañía acerca de sus experiencias. Lo manifestado anteriormente es debido a que en la mayor parte de las ocasiones, la organización no cuenta con estrategias y políticas comprensibles sobre esta fase (Gómez-Mejía et al., 2001).

Tal como menciona el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco 2018), el 82% de las empresas investigadas no posee una estrategia formal de repatriación relativa a la planificación de carrera y la retención. Desde otro punto de vista, en el estudio IESE- IRCO y ERES Relocation (2009) se indica que alrededor de un 65% de las empresas consultadas no tiene una explícitamente una política de repatriación. A raíz de esto, tal como menciona el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), existen tres justificaciones que comúnmente los expatriados manifiestan al momento de renunciar luego de la repatriación. Estas son, según el orden de significación: que su nuevo puesto no cumple con sus esperanzas dentro de la compañía, que considera que posee más valor dentro del mercado laboral y, por último, que no hay ocasiones dentro de la empresa para ejercer lo que aprendieron.

Con respecto a la planificación de la última etapa de este proceso, tal como mencionan Álvarez y Gómez (2013), aproximadamente un 50% de las compañías empiezan a planificar el proceso de la repatriación con alrededor de seis meses de anticipación, el 28% lo realiza con más de seis meses de antelación, el 8% antes de la asignación internacional empiece, y el restante 14% no debate sobre este tema. En cuanto a las organizaciones que planifican este proceso con una gran anticipación, han comentado que, generalmente, seis meses antes del retorno del profesional, se comienza a gestionar con el expatriado respecto de las posibilidades

que existen luego de finalizado el período predeterminado. Las mismas pueden ser las siguientes: regresar a la central, extender el periodo de expatriación, convertirse en local, movilizarse hacia otro país o, inclusive también se le podría ofrecer, en caso de empresas que forman parte de un grupo, la oportunidad de puestos en otras empresas. De todos modos, a ningún empleado se le suele asegurar el regreso a su país de procedencia, únicamente se le puede llegar a garantizar “una posición con características parecidas al que tenía antes de ser exiliado”.

Tal como refieren Álvarez y Gómez (2008), los repatriados aprecian el hecho de que antes de su retorno tenían información concisa sobre las funciones y responsabilidades de la posición de trabajo que ocuparían luego de volver al país de origen. Según su investigación, el 81,9% de los repatriados piensa que las tareas y función que ejercen luego de su retorno están acordes a las experiencias y conocimientos logrados durante la asignación internacional. Adicionalmente, un 20,1% de los repatriados cambia de compañía después su expatriación. Por lo tanto, se puede afirmar que junto a las demás características positivas y valiosos acerca de las posibilidades de ascenso y desarrollo profesional, el proceso de expatriación forma parte de una experiencia profesional tanto dentro como fuera de la organización. Dado lo anteriormente dicho, es conveniente elaborar políticas que no sean confusas, que determinen las medidas a seguir luego de que se haya producido el retorno al país de origen. De esta manera, se necesitan políticas claras de repatriación. La empresa debe otorgarle la información suficiente en aspectos relativos al puesto que se les asignará luego de la asignación internacional, es decir, si se lo trasladara a una posición distinto a la que ocupaba antes, o si se lo ascenderá, entre otros asuntos, que permitirán al trabajador aclarar cuestiones sobre su futuro, generando más confianza y seguridad en el ambiente ,y ayudará a reducir las dudas e inquietudes que puedan existir. Es decir, alcanzará con solo brindarle una orientación respecto a su plan de carrera, con opciones que sean factibles (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

CAPÍTULO 3: ÁREAS DE MEJORA ANTE POSIBLES CONFLICTOS

Como se mencionó anteriormente, el proceso de expatriación implica una serie de retos y conflictos tanto para el expatriado como para su grupo familiar que ponen en peligro el éxito del programa. Dichos retos toman lugar en cada fase del proceso de expatriación: de inicio, de desarrollo y la repatriación. Es por esto mismo que el área de Recursos Humanos puede minimizar dichos retos y hacer del proceso uno más ameno, a través de mejoras en su gestión.

3.1. CONFLICTOS Y MEJORAS EN LA FASE DE INICIO

La fase de inicio, tal como se mencionó con anterioridad, comienza principalmente con la selección del candidato idóneo para llevar adelante la misión. Existen casos en donde las empresas identifican a los posibles candidatos antes de iniciar dicha fase. No obstante, según una variedad de estudios, Recursos Humanos debería darle más énfasis y atención a dicha fase ya que se la considera crucial a la selección de la persona adecuada para determinar el éxito o fracaso del proceso (Pla y Darder, 2004). Tal como señala el Informe de Movilidad Internacional (2016), (Citado en Polanco, 2018) alrededor de un 73% de las 163 empresas que fueron analizadas en el estudio no poseían un listado de candidatos para futuras asignaciones internacionales, y el restante 33% de las mismas, no tenían un procedimiento para que los empleados se postulen si estaban dispuestos a participar de una asignación internacional. De esta manera podemos afirmar que una posible mejora es la de elaborar una base de datos con candidatos internos que estén en condiciones de llevar a cabo un proceso de expatriación para así agilizar el proceso. Por otro lado, se pueden diseñar procedimientos y políticas para que los candidatos internos que tengan el interés de dicha experiencia internacional, puedan ser considerados siguiendo una serie de condiciones y requisitos.

A su vez, es de crucial importancia que en esta fase, el área junto con el expatriado fijen con claridad y en conjunto los objetivos deseables, así como también los plazos

estipulados. Dentro de estos plazos esta incluido el tiempo estimado que va a durar la expatriación, incluyendo la fecha de terminación o el nuevo destino. Es clave que se establezcan tanto los objetivos como los plazos ya que en muchas ocasiones sin esto se termina en fracaso (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Los expatriados, según Álvarez y Gómez (2008), consideran que lo más importante es establecer las expectativas con claridad y que a su vez sean realistas a lo que respecta el desarrollo profesional y los beneficios. No hay, en efecto, expatriado que afirme que no sea esencial fijar con coherencia las expectativas de la carrera profesional. Por lo tanto, consideramos que las empresas, con el objetivo de evitar que el proceso sea un fracaso, deben establecer los objetivos tanto organizacionales como los del expatriado antes de iniciar la segunda fase de desarrollo. Esto es así ya que es de crucial importancia que el expatriado vaya al país de destino teniendo conocimiento de que es lo que espera la organización de él, y qué expectativas le corresponden.

Otro aspecto que forma parte de la fase inicial es la adaptación cultural del expatriado y su familia. Si bien parece obvio que las empresas tengan que desarrollar capacitaciones y planes previos a la partida del expatriado para lograr que el choque cultural sea lo menos conflictivo posible, hay muchos casos en donde las empresas no ponen especial atención a esto. Conforme el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), aproximadamente el 78% de las empresas no tiene como principal foco a la capacidad que tienen los candidatos para poder adaptarse al país, y únicamente el 29% de éstas emplea algún tipo de mecanismo para evaluarlo. Debido a esto, consideramos que la empresa debe diseñar capacitaciones para el expatriado y su grupo familiar para así no sufrir el choque cultural que conlleva dicho proceso. Dichas capacitaciones pueden ser transculturales, en donde se revisen ciertos aspectos, como lo son la religión y la cultura (Dickmann et al., 2008). Es de vital importancia que las capacitaciones también incluyan información acerca de los usos y costumbres del país de destino así como también acerca de la rigidez o flexibilidad de la cultura en cuestión. A su vez, todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de destino para que éstos posean niveles de independencia y se puedan manejar tranquilamente. Además, es aconsejable que la

familia tenga capacitaciones en inglés, en el caso de que éstos no manejen dicho idioma.

Otro aspecto fundamental de la fase de inicio es el análisis previo de la familia del expatriado. Es importante aclarar que el expatriado la mayoría del tiempo estará trabajando en la empresa y por lo tanto, será el menos afectado por el choque en comparación a su grupo familiar (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Según el estudio de Ernst & Young, los expatriados afirman que el aspecto que menos valoró su empresa durante el proceso de expatriación es la consideración de las circunstancias familiares (2,9/5). La conclusión parece ser clara: los expatriados no consideran que las organizaciones le otorguen la importancia que se merece a sus circunstancias familiares (Alvarez y Gómez, 2008) De esta manera, se aconseja a las empresas realizar un análisis de cómo está integrada la familia y en qué estado profesional se encuentra el respectivo cónyuge. Con respecto al cónyuge, es importante indagar sobre la profesión que éste desempeña y si está realmente dispuesto a abandonar su trabajo. A su vez, se puede destacar que el 22,2% de los expatriados encuestados en el informe de Ernst & Young, considera que a sus respectivos cónyuges les fue conflictivo su proceso de adaptación, y un 9,5% considera que a sus hijos también (Álvarez y Gómez, 2008). De esta manera consideramos que hay que hacer un análisis exhaustivo con respecto a los hijos. Específicamente se deberá distinguir la edad de los mismos para así tomar conocimiento de la manera en que el cambio va a afectarlos y si es posible la continuación de sus estudios en el exterior. Si estos factores no son tomados en consideración, puede resultar en el fracaso de la adaptación (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

3.2. CONFLICTOS Y MEJORAS EN LA FASE DE DESARROLLO

En dicha fase, el expatriado y su familia son movilizados al país de destino. Uno de los elementos clave para que dicha fase sea exitosa, es una planificada comunicación entre el expatriado y la empresa. Ésta debe ser fluida y constante, para así fortalecer

el vínculo. No obstante, en muchos casos, los expatriados están disconformes con la ausencia de comunicación existente con su respectiva empresa (Pla y Darder, 2004). Consideramos, por lo tanto, que para mejorar dicho aspecto tan esencial se pueden desarrollar procedimientos y planes de comunicación, como por ejemplo, programar comunicaciones desde el principio y ofrecerle al empleado en cuestión un medio seguro por el cual pueda comunicarse en cualquier momento con la casa matriz en caso de que tenga algún inconveniente o bien requiere información.

Otro de los aspectos que al no ser abordados podrían resultar en tanto un fracaso personal como profesional, es la necesidad de un constante monitoreo con la familia durante el proceso. Hablamos de un fracaso personal ya que es común que tras crisis familiares y conflictos, el matrimonio acabe en una separación. A su vez, los hijos pueden llegar a sufrir consecuencias negativas con respecto a su proceso de aprendizaje o bien traumas que los acompañen toda su vida. Con respecto al ámbito profesional, éste puede resultar en fracaso ya que las tensiones de la vida personal relacionadas con una familia que no está conforme con el cambio, que vive con angustia por sentirse aislada, y por no adaptarse a la vida cotidiana puede tener como consecuencia que el expatriado decida volver a su país de origen, renunciando así a su carrera internacional (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Cuanto mayor sea el contraste entre el país de origen y el país de destino, es más elevada la frecuencia en que se pueden presentar estas alteraciones. Por lo tanto, para estar en condiciones de evitar dichos fracasos, una posible mejora podría incluir un constante monitoreo por parte de la empresa. Esta deberá realizarse adoptando una actitud proactiva y no reactiva, en donde no solo se interese por los temas familiares cuando se conviertan en un problema, sino que trate de evitarlos.

Se considera esencial que la organización brinde el soporte adecuado para hacer que esta fase de desarrollo sea lo más llevadera posible. El relacionarse con personas del país de destino puede no solo ayudar a reducir el estrés y la tensión que padecen los expatriados sino que también, puede disminuir el periodo de adaptación. Por lo tanto, el Área de Recursos Humanos debe prestar especial atención a la creación de

vínculos sociales, dado que, en la mayor parte de los casos, los lazos familiares que dejaron atrás, pueden ser reemplazados por éstos (Polanco, 2018).

3.3 CONFLICTOS Y MEJORAS EN LA FASE DE REPATRIACIÓN

Las empresas que deciden llevar a cabo un proceso de expatriación, deben sacarle provecho a esa experiencia global que posee el empleado. Un 25% de los expatriados deciden abandonar la empresa matriz pasado un año desde su repatriación. Dicha situación implica un importante pérdida de capital humano ya que los expatriados, tras haber experimentado la asignación internacional, se convierten en un activo estratégico, pudiendo aportar significativas mejoras en el personal de la empresa (Domínguez 2007 en Espinosa 2009). Una de las posibles mejoras que se pueden sugerir, es la de designar un mentor para evitar que los empleados repatriados se desvinculen de la empresa con tanta rapidez.

De todos modos, conforme a Gómez (2005), esta fase puede tener una serie de complicaciones dadas las siguientes circunstancias, por ejemplo: cuando en el periodo de la expatriación se han originado transformaciones importantes tanto dentro de la compañía, así como también en los recursos humanos, o se han implementado reestructuraciones por reducciones de personal o si la empresa se ha fusionado. También, es más complicado ubicar al profesional si él mismo ha evolucionado de forma considerable sus competencias y funciones, alcanzando una posición de mayor responsabilidad dentro la organización. En cambio, si se trata de perfiles más bajos, la reubicación suele ser más fácil.

Por otra parte, cuando va a finalizar el contrato del profesional y ya no existen posiciones vacantes en el país de origen, dada cualquier circunstancia mencionada anteriormente, se pueden plantear las siguientes situaciones, que dependen tanto de la situación en la que se encuentre la empresa como de la voluntad del empleado: regresar, pese a que pueda ocupar una posición que no esté acorde a sus expectativas, dada su experiencia o sus conocimientos; otra opción, se trata de llevar a cabo un nueva asignación internacional en otro país en el que se encuentre la

compañía, y continuar siendo un expatriado. Por otro lado, puede existir la oportunidad de prolongar la situación como profesional expatriado en el país donde se halla y aguardar un posible puesto que pueda surgir y que sea adecuado para él, ya sea en su país de destino o en otro país. También, existe la posibilidad de continuar en el país en el que se encuentra, pero descuidando las condiciones que tenía en la expatriación; es decir, el profesional se “localiza” en la empresa, por lo que se le adjudican las mismas condiciones económicas que a los empleados de ese país. Por último, podría volver al país de origen y desvincularse de la organización.

De acuerdo con lo que sugieren Dessler y Varela (2011), los Departamentos de Recursos Humanos para poder disminuir los inconvenientes que perjudican al expatriado en su retorno, pueden ejercer medidas tales como: mantenerlo en contacto con las acuerdos que se generan en la casa matriz, brindar apoyo económico para conservar la casa del empleado, proponer programas de reinducción para él y su grupo familiar, entres otras. Además de lo expuesto anteriormente, ayudará a impulsar que otros empleados quieran participar de proyectos de expatriación.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de expatriación supone una gran inversión por parte de la empresa destinada a la movilidad de los candidatos, por lo general con un alto potencial y su respectiva capacitación, por lo cual se aconseja reunir los esfuerzos para que éste continúe trabajando en la empresa matriz. Se debe tener en cuenta cuestiones como, considerar a la repatriación como parte del proceso y otorgar tanto al empleado en cuestión como a su familia la asistencia necesaria para contrarrestar el choque. El principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen.

Segun Álvarez y Gómez (2008), tres de las prácticas de expatriación más valoradas por los expatriados son: en primer lugar, la determinación de expectativas concisas y objetivas sobre el desarrollo de carrera, y los beneficios subsiguientes a su principal objetivo; también aprecian la existencia de un programa especial para expatriación y

repatriación, y por último, consideran muy importante estar en continuo contacto con el departamento de Recursos Humanos.

Hoy en día, dado que las competencias esenciales son escasas, las compañías deben trabajar más por retener y motivar al personal expatriado. De acuerdo con el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), el 44% de las compañías investigadas asienten no poseer iniciativa para aumentar la retención de los expatriados, lo cual llevaría a que se genere un desperdicio de los mismos como recurso esencial con talento global, que las organizaciones podrían estar dejando de lado dado a que reflexionan acerca del costo que tuvo la asignación internacional y los beneficios que pueden generarse para el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo.

La persona que es expatriada nunca se olvida del momento de retorno, dado al objetivo por el que se fue y la compañía tiene que auxiliarlo también en esta etapa. La misma debe pensar que los expatriados se arriesgan y son elegidos entre los mejores, por lo que, no es opción desperdiciar las competencias desarrolladas durante el proceso ya que estaría desperdiciando talento. Por lo tanto, para poder retener al expatriado y también gestionar de una mejor manera la repatriación, es aconsejable tener en cuenta la implementación de políticas concisas que determinen el procedimiento a seguir luego de que se haya producido la repatriación, y también, es sumamente importante que el profesional tenga conocimiento previo de las mismas, ya que esto ayudará al empleado que regresa para aclarar determinadas incertidumbres sobre su futuro, generando un entorno más confiable, reduciendo la incertidumbre que pueda generarse (Espinosa, 2009).

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación fue realizada bajo un paradigma de carácter cualitativo. Dicho paradigma se basa en una observación naturalista y sin control alguno, adoptando una postura subjetiva. El investigador se encuentra próximo a los datos, y es fundamentado en base a la realidad orientado a lo exploratorio, expansionista, y a los descubrimientos. Se lo considera holista y a su vez, la investigación cualitativa asume una realidad dinámica. Es decir, se fundamenta en una lógica y proceso de inducción, ya que en primer lugar se basa en la exploración y descubrimiento, y luego, en la elaboración de perspectivas teóricas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En otras palabras, van de lo particular a lo general. Este paradigma, según Jacobs (1987), se caracteriza por comenzar a través de la observación de hechos, en donde la proximidad del observador hacia los hechos es un aspecto clave. A su vez, el paradigma cualitativo nos permite realizar un estudio de la vida cotidiana en su marco natural sin ninguna distorsión originada por la existencia de controles experimentales. Por otro lado, no se intenta imponer la estructura de la interpretación sino que descubrirla. La investigación cualitativa, a su vez, es una actividad dialógica en donde existe un diálogo constante entre el observador y lo observado generando de esta manera datos consensuados, es decir, no solo recae en la mera observación de datos, ya que el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, formando parte del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014). Por último, se puede mencionar que predominan los aspectos de tipo subjetivos y se utiliza un lenguaje simbólico junto con conceptos comprensivos.

Dicha investigación va a ser de carácter descriptiva. Best (1988) considera que dicha investigación tiene como objetivo interpretar lo que es. La misma se ve relacionada a conexiones y condiciones existentes, opiniones, prácticas, puntos de vista, actitudes constantes, efectos, o tendencias. Este tipo de carácter descriptivo se refiere a cómo lo que es o existe se relaciona con un hecho particular precedente que haya influido o mismo afectado un hecho o una condición presente. Sampieri (2000), por otro lado, considera que los estudios explicativos se llevan a cabo para responder a las causas

de los eventos sociales o físicos, es decir, que van más allá de la mera descripción de fenómenos o conceptos. Se centran en explicar la causa de un fenómeno y sus respectivas condiciones, revelando así la correlación de dos o más variables.

Por otro lado, para llevar a cabo la investigación, utilizaremos como instrumentos a la entrevista con el estudio de casos. Esto es así, ya que nos encontramos en la búsqueda de datos que a su vez, nos proporcione cierta profundidad en el tema en cuestión y a su vez la entrevista cualitativa se considera flexible, íntima y abierta (Hernández et al. 2014). La entrevista es una variante en el método de encuesta, en donde se obtiene la información directamente del interlocutor en una situación cara a cara con el entrevistado. Según Hernández et al. (2014) la entrevista es una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el/los entrevistado/s. Dicho instrumento nos proporciona flexibilidad en la búsqueda de información ya que estamos en condiciones de adaptar el contacto personal. Como aspecto negativo se puede mencionar que implica una gran cantidad de tiempo, el elevado costo y a su vez, la posible dificultad de analizar las respuestas sin subjetividad. Para estar en condiciones de llevar a cabo dicho instrumento, se formulan preguntas iguales para todos los entrevistados para así poder asegurar la comparabilidad de datos. A través de dichas preguntas y sus respectivas respuestas es posible construir una comunicación y construcción conjunta con respecto a un tema (Sampieri, 2014). De esta manera, si bien las preguntas son idénticas, las respuestas diversas son un facilitador para indagar con profundidad acerca de algún aspecto de interés. En cuanto al estudio de casos, se trata de un diseño de investigación adecuado para estudiar un caso o situación con una cierta intensidad en un período de tiempo corto. La fortaleza de este método reside en que posibilita la concentración en un caso específico y de esta manera permite identificar los distintos procesos que lo conforman. El mismo representa a la manera que caracteriza a las investigaciones demográficas. Merina (1988), afirma la existencia de cuatro propiedades fundamentales del estudio de casos: heurístico, inductivo, particular y por último, descriptivo. Es heurístico dado a que el estudio profundiza sobre la comprensión del caso y es inductivo, ya que construye generalizaciones partiendo datos. Es particular ya que se centra en una situación, evento o fenómeno específico,

y por último se lo considera descriptivo dada a la completa descripción que realiza del fenómeno estudiado.

TRIANGULACIÓN

Con respecto a la triangulación, Denzin (1990) (Citado en Aguilar, S y Barroso, J, 2015), la define de la siguiente manera: “la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno” (p. 297). En nuestra investigación se utilizó una triangulación de fuentes. Dicha triangulación hace referencia al uso de distintas fuentes y estrategias de comunicación el cual permite contrarrestar toda la información recibida (Aguilar, S y Barroso, J, 2015). La triangulación, por lo tanto, es una herramienta enriquecedora que le otorga profundidad a la investigación. A su vez, es útil para reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno (Benavides, O y Gómez-Restrepo, C, 2005). Asimismo, se utiliza como una manera de asegurar de que aquello que observamos posee el mismo significado cuando es encontrado dado otras circunstancias. En nuestro caso, por un lado realizamos siete entrevistas a expatriados, luego realizamos dos entrevistas a responsables de los programas de expatriación del área de Recursos Humanos y por último, llevamos a cabo tres entrevistas con expertos en el tema. De esta manera, la triangulación nos permite verificar si efectivamente los datos que obtuvimos a través de las distintas fuentes de información poseen algún tipo de relación entre sí (Yin 1989) (citado en Martínez, C y Piedad, C, 2006).

Las variables que tuvimos en cuenta para la realización de la investigación fueron las siguientes: los expatriados, sus familias y la empresa (Responsables de programas de expatriados).

CUADRO DE INDICADORES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Referencia
Expatriados	Éxito del proceso de expatriación	Duración de la expatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 7
		Búsqueda de casa por parte de la empresa	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 4 y 5
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
		Evaluaciones positivas y/o quejas	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 5, 8 y 9
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 6
		Efectividad del área de expatriados para resolver los diversos problemas	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 5, 8 y 9
	Entrevista con responsables		Cuestionario B, Pregunta 6	
	Grado de conformidad	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 9	
	Proceso de repatriación	Nivel de consideración y seguimiento durante la fase de repatriación por parte de la empresa	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 8
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 5
		Claridad de las expectativas al momento de la repatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 8
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 5
	Desafíos personales, familiares culturales de la expatriación	Grado de capacidad del expatriado de afrontarlos	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 4
		Incidencia de los mismos en el éxito o fracaso del proceso	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 5 y 6
Entrevista con responsables			Cuestionario B, Preguntas 4 y 6	
Familia del expatriado	Peso del grupo familiar en la decisión de aceptar o no el proyecto	Nivel de influencia de la familia	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 2
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 3
			Entrevista con expertos	Cuestionario C, Pregunta 4
	Medidas para la adaptación familiar	Nivel de apoyo de la empresa en la adaptación al país de destino	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 5
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
		Acompañamiento al cónyuge en el ámbito profesional	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 4 y 5
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 2 y 3
		Ayuda a la inserción escolar y cultural de los hijos	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Preguntas 4 y 5
	Entrevista con responsables		Cuestionario B, Preguntas 2 y 3	
	Clima Interno	Nivel de impacto y respuesta de la familia sobre la expatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 4
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 3
Entrevista con expertos			Cuestionario C, Pregunta 4	
Número de acompañantes		Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 3	

Responsables de programas de expatriados	Preparación previa a la asignación internacional	Cantidad de tiempo destinado a la etapa previa a la asignación internacional	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
	Acompañamiento al expatriado durante el proceso	Existencia de planes de acción a seguir durante el proceso	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Preguntas 2 y 5
		Grado de inserción del expatriado a la cultura	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
			Entrevista con expertos	Cuestionario C, Pregunta 2
		Cantidad de medidas para la adaptación del expatriado desde una perspectiva profesional	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 4
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
		Cantidad de medidas para la adaptación del expatriado y el grupo familiar al país de destino	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 2
	Entrevista con expertos		Cuestionario C, Pregunta 2 y 4	
	Proceso de repatriación	Existencia de un plan de acción a seguir luego de la expatriación	Entrevista con expatriados	Cuestionario A, Pregunta 8
			Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 5
			Entrevista con expertos	Cuestionario C, Pregunta 5
		Grado de asistencia al expatriado y grupo familiar	Entrevista con responsables de programas de expatriados	Cuestionario B, Preguntas 5 y 6
			Entrevista con expertos	Cuestionario C, Preguntas 5 y 6
		Grado de impacto para el expatriado y su grupo familiar	Entrevista con responsables	Cuestionario B, Pregunta 7
			Entrevista con expertos	Cuestionario C, Pregunta 3

TRABAJO DE CAMPO

INFORMES DE LAS ENTREVISTAS A EXPATRIADOS

FERNANDO BOCCHICCHIO

Fernando Bocchicchio actualmente se desempeña como HR Manager - Latin American con posición en Argentina, en Schlumberger Limited, que es la mayor empresa del mundo de servicios a yacimientos petroleros. Comenzó a trabajar en la empresa en el año 2007, como HR Manager. En ese momento, la empresa llevaba el nombre de Smith International Gulf Services, dado a que en el año 2010 se fusiona con Schlumberger. Fernando tuvo la oportunidad de ser expatriado en 2010 en donde se trasladó junto su grupo familiar a Río de Janeiro ejerciendo una nueva posición como Regional HR Manager LAM por un lapso de 3 años. Luego, se trasladó otros 3 años a Ecuador donde fue promovido a Geomarket HR Manager, y por último, se trasladó en Houston, Estados Unidos, donde su posición era Global HR Manager y en donde estuvo por 2 años y 6 meses.

Cuando la jefa de Fernando le propuso llevar a cabo un programa de expatriación e irse a Brasil, su primera reacción fue declinarla aunque estaba muy agradecido. Fernando decidió en un principio rechazar la oferta dado a que estaba en pleno crecimiento con mi familia y nunca había imaginado ni anhelado un cargo fuera del país. Tal como menciona Polanco (2018), el empleado ante la posibilidad de formar parte de un proceso de expatriación, puede encontrarse con dudas inquietantes sobre el nuevo trabajo y el nuevo destino. Como por ejemplo, si la experiencia será positiva, si verdaderamente se encuentra preparado para trabajar en otro país, y por último, si la adaptación será llevadera tanto para el candidato como para su grupo familiar, entre otras cuestiones. Luego de contemplarlo y considerarlo con su cónyuge, la segunda vez decidió aceptar la oferta ya que se trataba de un gran crecimiento profesional en el área de Recursos Humanos y a su vez, se trataba de una promoción. A su vez, la retribución era de carácter atractivo, ya que si bien se trataba de un aspecto complementario a la hora de decidir si aceptar o no la propuesta,

también es un factor clave, que no solo asegura la comodidad y el poder adquisitivo del expatriado sino que también de su entorno familiar (Pla y Darder, 2004).

Por otro lado, Fernando también afirmó que el hecho de que Río de Janeiro no esté tan lejos, influyó positivamente, ya que si la oferta hubiera sido hacia un país más lejano, probablemente no hubiera aceptado. No obstante, según el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018) Brasil es uno de los países que mayores desafíos representan para los expatriados y su entorno familiar. Estos desafíos están relacionados con los costos de adaptación, la calidad de vida, la calidad de los alimentos, el clima, preocupaciones por la seguridad, el lenguaje, el acceso a la asistencia sanitaria y protección social, el acceso a las escuelas internacionales de idiomas y barreras/diferencias culturales, entre otras.

Con respecto al área de Recursos Humanos en cuanto a la gestión de la expatriación, fue muy eficaz. La empresa colaboró con las necesidades básicas e indispensables que influyen en el bienestar tanto del empleado como del grupo familiar: el traslado de las pertenencias, las formalidades administrativas como los permisos de trabajo y residencia, el alquiler de la casa, la búsqueda de colegios para sus hijos, el cual era un aspecto muy importante en su caso, entre otras cuestiones. Por otro lado, la compañía también se encarga de satisfacer necesidades adicionales que son vistas como “complementos de expatriación”, tal como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013).

A su vez, la empresa también cuida el aspecto familiar, de hecho, tiene ciertos beneficios que las compañías no otorgan muchas veces, que es el cuidado de lo que se llama “partner”, ya sea hombre o mujer. Incluso también, la compañía protege los casados dentro de la compañía. Este proceso es llamado “dual career”, en el cual, se cuidan el conflicto de intereses, pero ponen especial atención a promover esta práctica y poder movilizarlos. No es el caso de Fernando, ya que su esposa no trabaja en la compañía, pero destaca mucho el apoyo de Recursos Humanos en cuanto a la ayuda que le brinda al cónyuge. Así es como, tal como menciona Pla y Darder (2004), las carreras duales son muy valoradas por los expatriados, ya que los cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional,

y es bastante difícil ejecutarlas a la vez. También, existe una asociación destinada a los esposos y esposas de expatriados en cada país del mundo, en donde colaboran con asuntos desde lo más estratégico hasta lo más cotidiano, por lo que se le da mucha importancia a este aspecto. En otras palabras, podemos evidenciar que esta situación concuerda con el 7,9% de los expatriados que según Álvarez et al. (2011), afirma que la empresa efectivamente se haya preocupado por la adaptación del grupo familiar.

A su vez, tal como mencionan Dickmann et al., (2008), todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de destino para que éstos posean niveles de independencia y se puedan manejar tranquilamente. En este caso, la empresa otorga el beneficio de cursos de idioma del lugar para el grupo familiar.

Por otra parte, uno de los aspectos de los cuales Fernando distingue, corresponde a la comunicación y colaboración constante por parte de la empresa, la cual posibilita la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar (Espinosa, 2009).

En cuanto a la fase de Repatriación, tanto su adaptación laboral y personal, como la de su grupo familiar en Argentina fue muy buena. De todos modos, Fernando menciona que cuando uno vuelve al país de origen, pareciera que es más fácil porque se habla en tu idioma y se conoce la cultura pero la realidad es que la mayoría de las cosas cambian. Es decir, tal como mencionan Pla y Darder (2004), se puede generar un choque cultural inverso. Esto sucede mayormente en las expatriaciones que son extensas, ya que la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona. Sin embargo, en este caso, tanto Fernando como su familia se vieron afectados por este choque cultural en su país de origen, pero no fue un gran inconveniente en esta fase.

Para concluir, Fernando determina que estas experiencias fueron muy enriquecedoras, es decir, en cada país pudo obtener una ventaja y crecimiento tanto personal, como laboral y también familiar. Esto se pudo dar, en su opinión, por el gran apoyo del área de Recursos Humanos en su carrera internacional.

FABRICE CAVALLIN

Hoy en día, Fabrice Cavallin ejerce el cargo de Managing Director en Nestle, una empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vaud, Suiza.

En su primera expatriación, fue promocionado a Country Business Manager, donde fue asignado en México DF, desde el 2003 al 2008. Luego, entre el 2008 y 2012, se desempeñó como Business Controller Nutrition en Munich, Alemania. Su tercer asignación internacional fue en Barcelona, Cataluña, entre los años 2012 y 2016, donde ejerció el cargo de Country Business Manager Infant Nutrition. Su anteúltima expatriación hasta el momento, fue entre el 2016 y 2019 a Nueva Delhi, India, desempeñándose allí como EVP Infant Nutrition. Actualmente, él y su familia están siendo desplazados hacia Colombo, Sri Lanka, donde ocupará la posición de Managing Director.

En cuanto a su primer expatriación, ésta fue resultado de una decisión de su parte, ya que Fabrice formaba y continúa siendo parte de los empleados con movilidad internacional, es decir, desde un primer momento estuvo disponible para satisfacer sus distintas necesidades de la organización, considerando ser asignado a otro país. Es decir, esta empresa no corresponde al 33% de las empresas que, tal como señala el Informe de Movilidad Internacional (2016), (Citado en Polanco, 2018), no tienen un procedimiento para que los empleados se postulen si estaban dispuestos a participar de una asignación internacional. Asimismo, Fabrice ingresó en la empresa en el equipo de auditoría internacional, con lo cual ya viajaba a diferentes países por aproximadamente 3 o 4 meses. Esos países fueron: Japón, India, China entre otros; por lo que, de alguna manera, ya estaba acostumbrado a vivir de esa manera, facilitando así, la adaptación a sus futuras asignaciones internacionales.

En cuanto a su grupo familiar, éste nunca fue un impedimento al momento de tomar la decisión, ya que tanto Fabrice como su familia disfrutaban el nutrirse de distintas culturas y formas de vida, es decir que, a su vez, no solo logran interiorizar las sino que también las utilizan como medio para desarrollar competencias de adaptación y una actitud de arraigo. Siempre tuvieron muy en claro de que este correspondía a un proyecto de vida para ellos como familia, por lo que los mismos fueron encarados con mucha alegría y con mucha esperanza. Al mismo tiempo, con

respecto a los aspectos personales, estas experiencias aportan niveles de autoestima y seguridad que le permiten al expatriado un mayor nivel de desenvolvimiento (Barceló, 2018).

También, podemos evidenciar que tal como mencionan Pin y García (2009): “Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario”, en este caso, la esposa de Fabrice está continuamente a disposición de las oportunidades laborales que se le presentan a Fabrice, para poder acompañarlo en su carrera profesional. A su vez, cabe mencionar que ella también poseía una carrera profesional al abandonar su país de origen, y por lo tanto, tuvo que sacrificar su empleo para que el proceso de expatriación tome lugar, formando así parte del 51,2% de los cónyuges de los expatriados posee una carrera universitaria, por lo que son competentes para desarrollarse dentro del mercado laboral (Álvarez et al, 2011). Esto genera que destine la mayor parte de su tiempo a tareas del hogar (Polanco, 2018). En este caso, la empresa no otorga suficiente apoyo en estas cuestiones, por lo que sería de vital importancia que el área de Recursos Humanos perciba la posible disconformidad que puede experimentar el cónyuge en cuestión (Dessler y Varela, 2011). Es decir, de acuerdo con Álvarez y Gómez (2013), las empresas reconocen la importancia de tener en cuenta al grupo familiar, sin embargo, no suelen tomar conocimiento de que ésta juega un rol fundamental para la eficacia de la expatriación, pues podría ser la fuerza para el avance del proceso o podría ser un impedimento que haga que el proceso se detenga.

En cuanto a los desafíos que se le presentaron tanto a Fabrice como a su grupo familiar, podemos mencionar retos a nivel laboral, a nivel personal y a nivel familiar, en mayor medida. A nivel laboral, depende de la situación de la empresa en ese mercado y de la situación del negocio dentro del mismo. Por lo que, en su opinión, cada expatriación tiene un diferente grado de dificultad por este motivo. A nivel personal, también cada expatriación tuvo un grado diferente. Con respecto a los retos familiares, podemos notar que, tal como indican Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la

política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino, por lo que, en India por ejemplo, los dificultades en cuanto a la adaptación cultural la pudieron observar en cuanto a lo respectivo a la calidad de vida, los costos de adaptación al entorno, la calidad de los alimentos, el clima, preocupaciones por la seguridad, el lenguaje, el acceso a la asistencia sanitaria y protección social, el acceso a las escuelas internacionales de idiomas y barreras culturales de dicho país, que son muy distintas con respecto a los demás países, por lo que inclusive, requiere de mucho más esfuerzo respetar la misma y adaptarse. Por dicha razón, tal como menciona Pla y Darder (2004), será fundamental que se le otorgue al grupo familiar información suficiente sobre los usos y costumbres del lugar que será su nuevo ambiente. Si a la actitud de éstos no le pesa el desarraigo, beneficiará a no poner en riesgo el proceso de adaptación.

Por último, lo que respecta al proceso de repatriación, en su caso, nunca fueron repatriados. Dado a que Fabrice es suizo y su esposa argentina, por lo que ha decidido buscar un lugar común para su retiro: Barcelona, ya que les ha gustado mucho vivir allí. De esta manera, entiende que dicho proceso, es una etapa muy difícil ya que no es fácil para la gente que ha vivido afuera volver a su país por lo que, en su opinión, Recursos Humanos debería gestionarlo de una manera muy prudente y cuidadosa.

A modo de conclusión, podemos afirmar que las experiencias de Fabrice fueron y continúan siendo muy positivas, asegurándose de no arrepentirse de haber tomado la decisión de aceptar el camino de tener una carrera profesional internacional. Tanto él como su grupo familiar, al tener una actitud sumamente positiva y estar predispuestos a abrirse a otras realidades y culturas totalmente distintas, pudieron disfrutar y sacar el mayor provecho de estas experiencias. A su vez, si bien está conforme con la gestión de la empresa durante sus asignaciones, considera la misma le otorgó el suficiente apoyo, pero aun así, existen actualmente varias cuestiones a mejorar.

HECTOR CAPRIOTTI

Con respecto a Hector Capriotti, tras años de trabajar en HSBC en las oficinas de Buenos Aires, en el 2003, la empresa le ofreció la oportunidad de hacerse cargo de la operación regional de tarjetas de crédito y débito del banco en Latinoamérica. Este puesto implicaba un traslado a las oficinas de HSBC en Curitiba, Brasil dado que allí se encontraba la sede de la operación retail de Latinoamérica. Por lo que fue expatriado junto a su familia, a mediados del 2003, a Curitiba y residieron ahí hasta el fin del proyecto, a mediados de 2005.

Llegando al final del proyecto, le presentaron otro proyecto en el exterior. Esta vez el proyecto debía ser ejecutado en Santiago, Chile. El objetivo era concretar la compra de la operación de tarjetas de crédito "Presto" del supermercado "Líder". A diferencia del proyecto anterior, donde actuaba como jefe regional, en Santiago debía lograr la ejecución de la compra. Este proyecto, al igual que el otro, duró dos años. Por ende, a mediados de 2007, él y su grupo familiar fueron repatriados a la Argentina.

En cuanto a la toma de la decisión de su primer expatriación que fue a Curitiba, el proyecto desde el punto de vista laboral le parecía sumamente interesante y desafiante. Es decir, tal como menciona Barceló (2018), el empleado se desarrollará profesionalmente adquiriendo una experiencia clave que le permitirá mejorar su carrera dentro o fuera de la organización. Además de este potencial crecimiento a nivel profesional, creía que su familia se iba a poder adaptar bien a Brasil y por lo tanto, podía ser una buena experiencia. Según Pla y Darder (2004), un elemento fundamental, que influye también al grupo familiar del expatriado, se trata de la sensibilidad cultural. Este criterio abarca la capacidad de adaptación al país de destino y también que las mismas posean la madurez emocional suficiente para poder aceptarlas. Sin embargo, a pesar de que junto a su esposa, tenían una serie de preocupaciones de que la experiencia, si bien podía resultar muy enriquecedora, podía ser muy difícil emocionalmente para ellos y, sobre todo, para sus tres hijas. Esto se relaciona con lo que manifiesta Polanco (2018): el candidato electo, ante la posibilidad de formar parte de un proceso de expatriación, puede encontrarse con dudas inquietantes sobre el nuevo trabajo y el nuevo destino. Como por ejemplo, si verdaderamente se encuentra preparado para trabajar en otro país, o si la adaptación

será llevadera tanto para el candidato como para su grupo familiar, entre otras cuestiones que pueden llegar a surgir.

En cuanto a su experiencia como expatriado, en el 2005, la decisión de trasladarse hacia Santiago fue bastante distinta. A diferencia de la primera vez, no tenía la opción de quedarse donde ya estaban, por lo que esta vez tenían que decidir entre dos opciones: volver a las oficinas de Buenos Aires, o ir a otro proyecto en el exterior (opción que HSBC prefería para Héctor). Ergo, el destino de esta segunda opción termino siendo Santiago de Chile, y decidió movilizarse junto a su familia, considerando que los últimos dos años habían sido positivos. Según Espinosa (2009), dichos movimientos son de carácter temporal y poseen una fecha de retorno o bien, una reubicación determinada a un nuevo destino. En el caso de que el empleado regrese al país de origen, es decir que se dé por finalizado el proceso, el área de Recursos Humanos será el encargado de organizar y planear aquello relacionado con la repatriación y su readaptación a la organización en cuestión. En cambio, si el empleado es enviado a un nuevo destino, el proceso de expatriación vuelve a comenzar.

En ambos casos, su grupo familiar fue sumamente importante. Todos estuvieron de acuerdo con la decisión y eso correspondía a un aspecto fundamental a la hora de elegir si aceptar el proyecto o no. Asimismo, cree que si su familia no hubiese estado de acuerdo en la primera oportunidad, o hubiese significado un gran inconveniente, probablemente no hubiese aceptado.

En cuanto al ámbito personal y familiar, el mayor desafío fue el mudar a toda la familia de país y en este proceso, tener lejos a sus familiares y amigos, ergo era difícil pasar por todos esos cambios sin que ese apoyo estuviese en la misma ciudad en la que ellos estaban. A nivel laboral, lo que le resultó más difícil fue comenzar a liderar un grupo de personas que desconocía, y también tenían una cultura de empresa completamente distinta a la que tenían en Argentina, ya que se manejan de formas muy diferentes. Asimismo, en Curitiba fue complicado porque a lo largo de dos años, el jefe al que debía responder cambio en reiteradas ocasiones. Esto llevó a que las condiciones fuesen muy cambiantes, lo cual significó un desafío aún más grande. Además, en Brasil la política interna de la empresa ocupaba un rol muy importante y esto hacía más difícil la armonía en el trabajo. Por otro lado, en Chile, Hector

menciona que no tuvo que afrontar condiciones tan cambiantes. Sin embargo, su carga laboral no fue muy consistente, por lo que el gran desafío corresponde a que, por la naturaleza del proyecto y su rol en mismo, tenía momentos donde el trabajo era mucho y la exigencia era alta, y momentos que existía un “tiempo muerto”. Esto posee una estrecha relación con lo que manifiestan (Álvarez y Gómez, 2008): en dicha etapa juega un rol fundamental el cumplimiento de las expectativas de los expatriados con respecto al proceso. A su vez, se evalúa el nivel de conformidad en relación a las tareas y roles característicos del trabajo en el país de destino y también si son las que efectivamente se pautaron y comunicaron en la etapa previa del proceso. Según un estudio de Ernst & Young realizado en 2008, la relación entre las expectativas creadas sobre el trabajo en el país de destino es positiva (3.9/5), y la tareas responden a las pactadas de manera satisfactoria (3.9/5). Por otra parte, un 3,7% consideran que la responsabilidad es mayor en comparación al trabajo en el país de origen, lo cual significa un progreso en el desarrollo de las carreras profesionales.

En cuanto al rol del área de Recursos Humanos en la gestión de las expatriaciones, Héctor manifiesta que HSBC se trata de una empresa completamente internacional donde cuentan con que muchos de sus trabajadores en un momento u otro, sean expatriados. Históricamente, hay personas que tal vez estuvieron con HSBC trabajando en distintas oficinas durante 30 años. Igualmente, con cada persona nueva que comenzaba con este proceso, la empresa siempre lograba aprender algo más. Cada vez iban aprendiendo y conociendo mejor el proceso, lo que les permitía cada vez avanzar con este tipo de casos. A su vez, dado que el banco contó con muchos casos, ya tenía un procedimiento muy claro y sabían manejar de manera adecuada la transición. El área de Recursos Humanos siempre tomo conciencia de lo importante que era esta decisión para cada una de su gente, por lo que lo llevaron a visitar el lugar con su familia antes de tomar la decisión y lo ayudaban a encontrar un lugar donde vivir, como así también le proporcionaban un auto, entre otras comodidades. Por lo que, según Dickmann, Sparrow y Brewster (2008) en la fase de inicio, el área de Recursos Humanos suele diseñar diversas prácticas de asesoramiento tanto para el expatriado y su grupo familiar, por lo general con anterioridad a la mudanza. Dentro de estas podemos mencionar, capacitaciones culturales, análisis de la familia,

planificación de viajes, entre otros. Además de otorgarle un presupuesto para pagar el alquiler, le compensaban con una buena remuneración. Según Pla y Darder (2004), dentro del costo de lo que provoca una expatriación, se incluye el sistema de retribución que se le va a ofrecer al empleado por aceptar ser parte de la expatriación. Dicha retribución debe ser de carácter atractiva, ya que si bien es un aspecto complementario a la hora de decidir si aceptar o no la propuesta, sigue siendo un factor clave que no solo asegura la comodidad y el poder adquisitivo del expatriado sino que también de su entorno familiar. A su vez, se deben tener en cuenta otros costos adicionales vistos como “complementos de expatriación” como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013). Además, tal como menciona Vola Luhrs (en Cardozo, 2012), si tenemos el objetivo de atraer individuos que supongan un valor agregado, las empresas deben estar dispuestas a pagar muy bien para conseguirlo. El paquete de compensaciones debe, por lo tanto, ser competitivo en la propuesta de valor. En otras palabras, Héctor destaca la buena gestión de Recursos Humanos en estas cuestiones, ya que se ocupaban de que cada expatriado pueda llevar una muy buena vida en su tiempo en el exterior. Dado a todo lo expuesto anteriormente, Héctor cree que el apoyo fue muy razonable, salvo algunas situaciones en particular, Recursos Humanos se ocupó de que las condiciones de su expatriación fueran siempre muy buenas. Con lo único que realmente noto que la empresa no hizo semejante esfuerzo fue al momento de que se reinserto en su posición en Buenos Aires, ya que redujeron los beneficios que tenía antes de irse.

Con respecto a los factores claves del proceso, Héctor considera que fue fundamental la predisposición que él tenía para afrontar este proyecto, como así también, el apoyo que tuvo por parte de su grupo familiar. También, fue sumamente importante la búsqueda de colegios para sus hijas. Durante esos cuatro años ellas fueron a colegios internacionales donde recibieron un nivel de educación superior al que tenían en Argentina. Esto sumado a que se encontraron rodeadas de personas de todo el mundo y donde aprendieron a hablar inglés y portugués con mucha fluidez.

Además, como ya mencionamos anteriormente, la empresa sabía las necesidades de cada uno de los expatriados y facilitaban un montón los procesos.

En cuanto a la duración prevista del proyecto, en el primer caso, se mudaron a Curitiba pensando que eran dos años y así lo fue. En el segundo caso, se mudamos a Santiago con la idea de que fuese un solo año, pero sabiendo que existía la posibilidad de que se pudiera extender. A fines de su primer año en Chile, decidieron extender su presencia en Chile por un año más.

Acerca de su repatriación, en el año 2007, cuando el proyecto en Chile llegaba a su fin se encontraron de vuelta en la misma situación: debían decidir si volver a Buenos Aires o si movilizarse a otro lado en el exterior. Para ese momento, tenían a su hija mayor graduada del secundario y en su primer año de la universidad en Argentina. Si bien sus dos hijas menores no querían volver a Buenos Aires, con su esposa creyeron que era importante estar toda la familia junta y eso sería imposible ya que Manuela tenía que quedarse en un mismo lugar para concretar sus estudios universitarios. Por lo que rechazaron la oferta de mudarnos a un nuevo país, y decidieron volver a Buenos Aires. Dado que esto no era lo que la empresa quería para Héctor, no se esforzaron en que la vuelta a Argentina sea tan fluida como las otras dos mudanzas. Ergo, volvió a Buenos Aires a un puesto que no reconocía todo su trabajo en Brasil y en Chile. Según Espinosa (2009), la fase de repatriación resulta en un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para el empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas. A su vez, en la mayoría de los casos, los repatriados tienen un valor agregado para las empresas al contar con un pensamiento más flexible y liberal en comparación con aquellos empleados que no fueron parte de un proceso internacional, ya que han ganado la habilidad para desempeñarse en entornos con mayores niveles de ambigüedad, y resultan siendo más sensibles y tolerantes con lo que respecta a la cultura (Pla y Darder, 2004)

A modo de conclusión, podemos afirmar que las dos expatriaciones de Héctor se realizaron con éxito, ya que obtuvo un crecimiento en todos los aspectos, destacando en mayor parte, su desarrollo profesional en la empresa, como así también, la gran experiencia que fueron provocadas por estos dos proyectos, para su grupo familiar. Lo mencionado anteriormente se pudo llevar a cabo con éxito, dada la adecuada

colaboración de Recursos Humanos, a pesar de opinar que al momento de la repatriación no se dio de la misma manera, existiendo en esta fase, varias cuestiones en las cuales tendrían que progresar.

JUAN MARTÍN YANZÓN

Juan Martin Yanzon fue asignado internacionalmente a India, por una empresa que corresponde a una de las más importantes firmas de servicios profesionales del mundo, incluyendo auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, asesoría legal, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa. La expatriación duro 9 meses, en la cual ejercía el puesto de US Tax Analyst - Financial Services.

Cuando a Juan Martín se le presentó dicha oportunidad, en líneas generales no se encontró con muchas dudas si aceptar o no, no tuvo ninguna sensación de rechazo con respecto a la propuesta. Sin embargo, una vez que contempló lo que verdaderamente iba a vivir y lo mucho que implicaba irse a trabajar a un lugar tan lejano como India, sin conocer a nadie y sin dominar el idioma, efectivamente se le presentaron dudas. Tal como establece Polanco (2018), los expatriados ante dicha propuesta pueden encontrarse con dudas correspondientes a la adaptación cultural, a si verdaderamente se sienten preparados para trabajar en otro país, y si la experiencia va a ser efectivamente positiva. Igualmente y pese a sus inquietudes, Juan nunca considero que su decisión fuera negativa. A su vez, Juan al momento de decidir no contaba con grupo familiar, por lo que la decisión se volvió más fácil ya que exclusivamente dependía de él.

Con respecto a los principales desafíos que Juan enfrentó, estos incluyen la necesidad de un largo tiempo para adaptarse a la lógica, a la cultura, a la forma de comunicarse y a la forma de trabajar de los indios. Esto se debe a que sus formas, sus maneras, sus tiempos, entre otras cuestiones son realmente distintas en comparación a Argentina. Tal como afirman Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. El hecho de que las empresas no le otorgan demasiada atención a lograr una adaptación a la cultura de destino puede generar conflictos, tanto para el expatriado como principalmente para el grupo familiar, y hasta a veces, la finalización temprana del

proyecto (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Sin embargo, a Juan no le pareció un desafío con connotación negativa, dado a que el ya era consciente de que iban a haber cambios y a su vez, fue decisión de él. Además anteriormente, Juan Martín había tenido la oportunidad de estudiar afuera en Los Angeles, Alondras y Sydney, por lo que de cierta manera estaba acostumbrado a vivir de esa manera. Con respecto al apoyo de la empresa a lo largo del proceso, Juan Martín considera que la empresa estuvo presente. Su compañía tiene mucha relación con India, por lo que el traspaso y el acercamiento no fue complejo, es decir que hicieron todo lo posible para minimizarlos. La compañía lo ayudó a encontrar una casa, le dió soporte con respecto a los trámites administrativos y legales y le proporcionó los pasajes. Sin embargo, con respecto a la adaptación al país de destino y a su cultura, Juan Martín considera que la compañía podría haberle puesto más énfasis. Su compañía le brindó una introducción en donde le mostraron las principales diferencias culturales y un pantallazo de lo que iba a probablemente vivir una vez trasladado. Dicha capacitación, según Juan Martín, no fue completa y no lo ayudó demasiado, y afirma que podrían haberle dado más importancia a la capacitación cultural, más aún tratándose de una cultura con tanto contraste en comparación a la argentina. De esta manera podemos observar que las compañías no siempre le dan la importancia suficiente a la adaptación al país de destino, siendo ésta clave para el éxito del proceso. Dicha ausencia de importancia se ve reflejado en el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), el cual afirma que aproximadamente el 78% de las empresas no tiene como principal foco a la capacidad que tienen los candidatos para poder adaptarse al país, y únicamente el 29% de éstas emplea algún tipo de mecanismo para evaluarlo.

Con respecto al éxito del proceso, Juan Martín considera que fue clave que él en todo momento trató de mantener la mayor apertura personal en cuanto al funcionamiento de India, tratando de explorar lo más posible su religión, sus colores, sus sabores; todos esos aspectos que hacen a una cultura totalmente diferente a la de uno. Juan Martín considera, a su vez, que elegir trasladarse a otro país involucra la necesidad de tener una actitud abierta al cambio y también dispuesto de aprender y asimilar costumbres y hábitos ajenos. Según Vola Luhrs (2012) es imprescindible contar con una actitud al arraigo, es decir, poseer una personalidad en donde el arraigo no pese,

con el fin de asegurar el éxito siendo expatriado. Juan Martín considera que si él se hubiese trasladado con una actitud cerrada, le iba a resultar muy difícil poder adaptarse a un país como India que es tan distinto en muchos sentidos a Argentina. Podemos relacionar esta actitud de mente abierta con las competencias que se evalúan al seleccionar al candidato quien va a ser partícipe del proceso. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, los empleados encuestados afirman que los factores que fueron más valorados por parte de las empresas a la hora de seleccionarlos son los siguientes: experiencia y conocimientos técnicos (4,2/5), la consideración de su carrera profesional (4,2/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5), la capacidad de liderazgo (3,7/5) y por último las habilidades negociadoras (3,5/5) (Álvarez y Gómez, 2008). De esta manera, se puede observar que la capacidad de adaptación cultural es uno de los factores más valorados por parte de Recursos Humanos en el proceso de selección, aspecto que Juan Martín pudo demostrar efectivamente a lo largo del proceso.

Finalmente, con respecto al proceso de repatriación por el cual pasó Juan Martín, el entrevistado en cuestión afirma que se sintió apoyado por la compañía en cierta medida si y en cierta medida no. Su compañía está continuamente rotando gente hacia otros países y como están acostumbrados a gestionar estas asignaciones no le suelen otorgar a cada expatriado mucha atención. Juan Martín siente que en la etapa de repatriación le dieron la atención justa pero considera que lo podrían haber acompañado en una mayor medida. Dicha fase es proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleados, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009).

Con respecto al apoyo integral que recibió Juan Martín a lo largo del proceso, el reconoce que se sintió apoyado en cierta medida, y no sintió una falta a nivel personal, pero sí notó que algunos de sus compañeros se sintieron en varios momentos desorientados o con algunas dudas y preguntas que podrían haberse resuelto de otra manera. A su vez, considera que la comunicación con la empresa fue escasa a lo largo del proceso. La compañía se comunicó con Juan Martín solo cuatro veces mientras estuvo en India. Este es un aspecto importante a analizar ya que el entrevistado al estar instalado en un país tan lejos de Argentina y con catorce horas

de diferencia, sintió que pudieron haberle otorgado mayor. Según Espinosa (2009) uno de los aspectos esenciales del proceso corresponde a la existencia de una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si existe fluidez en la misma, se podrá de esta manera fortalecer la adaptación e integración del expatriado. Es decir, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación. Por lo tanto, podemos observar como la compañía no pudo mantener una comunicación constante con el entrevistado, poniendo en riesgo el éxito del proceso.

Como conclusión, Juan Martín asegura no arrepentirse de haber tomado la decisión de aceptar la oferta de expatriación. Pudo obtener muchas ventajas y crecer personalmente y profesionalmente. Si bien está conforme con la gestión de su compañía durante el proceso, si considera que hay aspectos a mejorar.

SANTIAGO ABELLA

Santiago Abella, empleado de Mondelez Internacional (en ese momento correspondía a Kraft Foods), fue expatriado entre los años 2005 y 2009, un total de cuatro años, al país de México. Santiago estaba trabajando en una posición de Gerente de Trade Marketing en el área de ventas, y le ofrecieron ir a México a tener la misma posición, lo cual le resultó un desafío mucho mayor al ser un país mucho más grande y donde la categoría que él en su momento manejaba que era bebidas y alimentos, representaba casi un 70% o 80% de la facturación de la compañía en México. Fue un paso adelante para su carrera. Al año y medio de llegar le otorgaron una promoción y se convirtió en el Gerente Regional de Trade Marketing en México.

Santiago Abella buscó de manera proactiva la oportunidad de expatriación. Su objetivo no era exactamente ser expatriado pero si dar un paso adelante en su carrera, y sabía que dicho proceso podría ayudar a conseguirlo. Los procesos de expatriación involucran una serie de ventajas para el empleado en cuestión, las cuales potencian el desarrollo de carrera. El empleado si decide ser partícipe del proceso, podrá desarrollarse con respecto a la toma de decisiones y tendrá las competencias necesarias para trabajar y liderar proyectos transculturales teniendo una visión global del negocio. A su vez, el expatriado se desarrollará profesionalmente adquiriendo una experiencia clave que le permitirá mejorar y potenciar su carrera dentro o fuera de la organización (Barceló, 2018). De esta manera, Santiago vio una oportunidad y decidió luchar por ella. El ya poseía cierto prestigio en la compañía por lo que no fue tan difícil lograr que la expatriación le sea adjudicada. Santiago, por lo tanto, no tuvo mayores dudas ante la posibilidad de formar parte de la expatriación contrariamente a lo que establece Polanco (2018), la cual afirma que el candidato puede encontrarse con dudas inquietantes sobre el nuevo trabajo y el nuevo destino. Tan pocas dudas tenía Santiago en ese momento que en un momento le ofrecieron quedarse en Argentina para tomar una posición de mayor nivel jerárquico y el rechazo dicha oportunidad para ser expatriado. Si bien no tuvo muchas dudas a la hora de aceptar o no el proyecto ya que fue decisión de él buscar proactivamente la oportunidad, no dejó de ser una decisión importante. Esto se debe a que debía trasladar a su esposa y a su hijo Lucas a un contexto diferente y

a resignar algunos aspectos en Argentina. A su vez, Santiago afirma que la decisión no le fue tan difícil ya que en ese momento familiarmente les era más simple porque tenían solamente un hijo el cual tenía dos años y medio y eso, en su opinión, facilita mucho. Según Santiago, el hecho de contemplar irte a otro país cuando uno ya tiene hijos adolescentes, es mucho más difícil porque un chico de dos años y medio (como lo era su caso) todavía no está formado socialmente, por lo cual es muy fácil adaptarse a cualquier medio, en comparación a los adolescentes. Polanco (2018), en cambio, sostiene que los hijos adolescentes construyen amistades más fácilmente con diversos grupos y miembros de la sociedad, en comparación con los niños. A su vez, otro de los aspectos que hicieron que la decisión sea más fácil, fue que su esposa estaba dispuesta y segura de irse a México. Ella estaba, según Santiago, muy entusiasmada con la posibilidad de conocer y vivir en otro país. Tal y como mencionan Pin y García (2009): “Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario” (p. 8). Dentro de los desafíos que Santiago menciona a lo largo de la entrevista, encontramos a los personales. Si bien él consideró al proceso como una etapa de descubrimientos interesantes, reconoce que hubo desafíos. Dentro de estos desafíos se encuentra la incertidumbre de dónde iban a vivir, si dicha casa iba a estar cerca de la oficina o cerca de sus potenciales amigos. A su vez, poseían incertidumbre del colegio al cual iban a mandar a su hijo, es decir, contaban con desafíos que al que no es expatriado le parecen básicos, pero estando viviendo en otro país, no lo son. Dichos aspectos forman parte de los “complementos de expatriación” que forman parte del paquete retributivo que el expatriado gozará si decide aceptar el proyecto y que quedan a cargo de la empresa (López, 2013). Dentro de estos complementos también se pueden encontrar: los costos de automóviles, el seguro médico internacional, los transportes aéreos anuales, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios. La empresa, en este caso, le ofreció a Santiago una empresa que se destina a la "Relocation" que lo acompañó a ver casas y posibles colegios par su hijo, entre otros aspectos. De esta manera, tanto Santiago como su grupo familiar se sintieron apoyados y contenidos por la compañía, contrariamente a lo que establece el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), el cual menciona que aproximadamente el 78% de las empresas no tiene

como principal foco a la capacidad que tienen los candidatos para poder adaptarse al país, y únicamente el 29% de éstas emplea algún tipo de mecanismo para evaluarlo. Por otro lado, Santiago afirma que el adaptarse a Mexico no le fue tan difícil ya que consideraba que tanto él como su esposa tenían la intención y el deseo de adaptarse. Eso hizo principalmente que se pueda adaptar bastante rápido y empezar a disfrutar la experiencia de conocer porque vivir afuera, según el entrevistado, te abre la cabeza definitivamente al vivir en otra sociedad. Es imprescindible contar con una actitud al arraigo, es decir, poseer una personalidad en donde el arraigo no pese con el fin de asegurar el éxito siendo expatriado. Las personas que gozan del éxito, son capaces de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Según Santiago, si uno se traslada con la intención de no adaptarse y de imponer tus propias costumbres, terminan padeciendo el proceso. Por otro lado, si bien Santiago al principio se estaba adaptando muy bien a su trabajo al ser de cierta manera las mismas tareas, si sentía que para su esposa y su hijo era todo un desafío. Su esposa estaba tratando de adaptarse y conocer amigas que la pudieran apoyar en el proceso. Según Santiago, la adaptación es más difícil para la familia ya que el expatriado en sí tiene su jornada laboral de ocho horas y lo están esperando. Es importante aclarar que el expatriado la mayoría del tiempo estará trabajando en la empresa y por lo tanto, será el menos afectado por el choque en comparación a su grupo familiar (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). El cónyuge muchas veces destina su tiempo únicamente a tareas del hogar, perjudicando así la adaptación al nuevo país. (Polanco, 2018). Muchas veces dicha ausencia de adaptación o frustración puede llevar al fracaso del proceso. Es de vital importancia que el área de Recursos Humanos perciba la posible disconformidad e infelicidad que puede llegar a experimentar el cónyuge en cuestión (Dessler y Varela, 2011). Con respecto al apoyo que recibió por parte de Recursos Humanos, Santiago considera que no fue muy bueno. En lo personal, Santiago directamente no esperaba un apoyo de la compañía. Lo ayudó en un montón de cosas, desde conseguirle la carta de inmigración, conseguirle quien le alquile la casa en Argentina, de pagarle el alquiler de la casa en México; económicamente considera que tuvo mucho apoyo de la compañía, ya que la compañía tiene un Departamento Internacional de Expatriados que se ocupa de organizarlo. No obstante, según Santiago la empresa no se percataba si su esposa y su hijo se estaban adaptando

bien, si de verdad lo estaban pasando bien como familia, si había conseguido un grupo de amigos, entre otros aspectos. Dicha ausencia de importancia hacia aspectos personales y familiares es habitual ya que la mayoría de los expatriados no consideran que las organizaciones le otorguen la importancia que se merece a sus circunstancias familiares (Alvarez y Gómez, 2008). Uno de los aspectos que al no ser abordados podrían resultar en tanto un fracaso personal como profesional, es la necesidad de un constante monitoreo con la familia durante el proceso. Se habla de un fracaso personal ya que es común que tras crisis familiares y conflictos, el matrimonio acabe por ejemplo en una separación. A su vez, los hijos pueden llegar a sufrir consecuencias negativas con respecto a su proceso de aprendizaje o bien traumas que los acompañen toda su vida (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). De esta manera, Santiago se sintió apoyado por la empresa en aspectos económicos y administrativos, pero no en los ámbitos personales ni familiares, lo cual podría haber resultado en el fracaso del proceso. Con respecto a la repatriación, Santiago considera que recibió apoyo por parte de la compañía. Su empresa se encargó de la mudanza, el traslado y de los trámites administrativos. Según Santiago en dicha etapa la empresa tiene que apoyar a los expatriados en una menor medida basándose en el hecho de que se trata del país de origen y que por lo tanto, el expatriado debe conocer en profundidad. Sin embargo, a Santiago el adaptarse a Argentina le fue más complicado de lo que pensaba. Según el entrevistado, cuando uno vuelve a su país de origen, vuelve con menos entusiasmo y expectativas en comparación a cuando uno se va de expatriado a otro país, en donde se cuenta con niveles de curiosidad elevados. A su vez, Santiago en su momento pensó que volver a Argentina iba a ser fácil al haber vivido toda su vida allí, sin embargo, se terminó acostumbrando al estilo y calidad de vida de México y por lo tanto, volver a Argentina le chocó en varios aspectos. El aspecto que más resalta es la violencia verbal y las maneras de comunicarnos que tenemos los argentinos. Esto mismo se denomina “choque cultural inverso”. En las expatriaciones que son extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona, especialmente si ha incluido a sus conductas hábitos del país ajeno. A su vez, varios se ilusionan por hallar la vida semejante a aquella que abandonaron antes de marcharse y quieren volver a tener los mismos contactos sociales y profesionales. Pero, en muchas

ocasiones, la realidad suele ser distinta (Pla y Darder, 2004). A su vez, por lo general, los expatriados que retornan al país de origen consideran que dicho ajuste es aún más difícil de lo que fue la adaptación al país de destino en su momento. Por lo tanto, si bien la empresa se ocupó de los aspectos económicos y administrativos, Santiago reconoce que a nivel personal no le dieron tanto soporte. De esta manera, podemos afirmar que dicha fase resulta un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). Para concluir, se puede afirmar que el proceso de expatriación de Santiago Abella fue uno muy positivo, en donde tuvo la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y de conocer nuevas culturas. Con respecto al apoyo por parte de Recursos Humanos, si bien considera que hay aspectos a mejorar, Santiago lo consideró adecuado en su momento.

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ

José Luis Fernández fue partícipe de dos procesos de expatriación. La primera ocurrió en 1998 en donde fue trasladado desde Argentina para proyectos de consultoría. En los primeros dos años se encontraba trasladado sin grupo familiar y después lo acompañó su esposa. Estas expatriaciones fueron en Brasil, Uruguay, Venezuela y Colombia hasta el 2002 que se terminaron mudando a España ya localizados. En el 2008 volvieron a ser expatriados, siendo José Luis empleado español, en donde estuvieron siete años en Panamá y tres años en Colombia.

En la primera etapa lo que incentivó a Jose Luis a aceptar el proyecto en realidad formaba parte de una ausencia de opción ya que tenía conocimiento de que la compañía en algún momento seguro lo trasladaba hacia otro país, por lo cual no tuvo mucho opción de rechazar la oferta. Tal como mencionan Alvarez y Gomez en el estudio realizado por Ernst and Young en el año 2008, el 40,9% de los expatriados considera que, de no haber aceptado la oferta de expatriación, hubiese experimentado consecuencias negativas con respecto al desarrollo de su carrera profesional dentro de la organización. Por otro lado, si bien no tenía mucha opción, José Luis considera que tuvo aspectos que lo hicieron dudar. Por ejemplo, el estaba casado y su esposa no se iba a trasladar con él contrariamente a lo que establecen Pin y García (2009): “Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario” (p. 8). En el segundo año de su expatriación, José Luis no podía seguir aguantando estar lejos de su esposa, y por lo tanto, la misma se trasladó con él y se incorporó a la empresa para trabajar en distintos proyectos. En la segunda etapa, en cambio, la decisión fue completamente distinta ya que fue consensuada con su familia. Con respecto al peso que tuvo su grupo familiar a la hora de decidir si aceptar o no el proyecto, en ambas etapas la decisión fue consensuada con su esposa. Su esposa finalmente tuvo que resignar más a su carrera profesional apostando a la situación que se presentaba desde lo profesional y económico en la carrera de José Luis. Uno de los principales obstáculos que actualmente se deben tener en cuenta dentro del ámbito de la expatriación son los que corresponden a las carreras duales: cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional, y es bastante

difícil ejecutarlas a la vez. Todo lo expuesto anteriormente, podría generar un elevado nivel de tensión que causaría que la expatriación se torne dificultosa, y posiblemente, en un abandono del proceso de la expatriación o, en último lugar, la finalización de la relación (Pla y Darder, 2004). En el caso de la esposa de José Luis, a Panamá se trasladó con trabajo pero no formaba parte de su perfil profesional y tomó la decisión de resignar su carrera para estar con los hijos que eran pequeños. Por lo tanto, suelen manifestarse obstáculos en casos en donde el cónyuge es profesional y tiene por lo tanto que sacrificar su empleo para que el proceso de expatriación tome lugar (Polanco, 2018). Con respecto a los desafíos que formaron parte del proceso, en la primera etapa José Luis considera que el mayor de los desafíos era empezar a vivir en un entorno totalmente distinto al que estaba acostumbrado, moverse en una cultura ajena, trabajar en un negocio que no conocía en otro idioma que no dominaba y trabajar con gente de diversos países que participaban en el proyecto. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. Por dicha razón, tal como menciona Pla y Darder (2004), será fundamental que se le otorgue al expatriado y a su grupo familiar información suficiente sobre los usos y costumbres del lugar que será su nuevo ambiente. En la segunda etapa, el desafío era no tanto en el ámbito personal sino que en mayor medida en el ámbito familiar en donde debía trasladar a toda la familia para salir del “confort europeo” a vivir en un país centroamericano con muchas limitaciones con todo lo que ello implica. Si la adaptación familiar en dicho momento hubiese fallado, probablemente el proceso de expatriación también. Según el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018) el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las dificultades en relación con la familia. Debido a lo cual, las organizaciones deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele ser una de las áreas a mejorar durante el proceso de las asignaciones internacionales. Con respecto

al apoyo de la empresa percibido por José Luis, él considera que fue suficiente ya que, por ejemplo, la compañía se hizo cargo de los pasajes para los viajes de todos los fines de semana para que el entrevistado y su esposa estuvieran juntos. A su vez, para evitar conflictos en su relación en donde ella poseía una carrera profesional y debía resignarse para acompañar a José Luis, la empresa decidió contratar a su esposa para que trabaje en el proyecto en la primera etapa. Por lo tanto, para evitar estos tipos de conflictos, algunas empresas tal como mencionan Pla y Darder (2004) incluso otorgan asistencia al cónyuge para potenciar sus oportunidades de desarrollo y crecimiento, como sucedió en este caso. Con respecto a los factores que José Luis considera que fueron claves para el éxito del proceso, podemos mencionar el apoyo familiar tanto de su esposa como de sus hijos, de sus padres, de sus suegros y de sus hermanos. Por otro lado, José Luis considera que fue esencial mantener una mentalidad abierta para conocer nuevas culturas, gente nueva y formas de trabajar distintas. A su vez, considera que ayudó mucho el hecho de poder sentir como propios y como su “nuevo hogar” a los distintos países en los que les tocó vivir. Principalmente España, Panamá y Colombia tanto José Luis como su grupo familiar lo consideran como su segunda casa. Por lo tanto, es fundamental contar con una actitud al arraigo, es decir, poseer una personalidad en donde el arraigo no pese para asegurar el éxito del proceso. Las personas que gozan del éxito, son capaces de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan (Vola Luhrs en Cardozo, 2012).

Con respecto al proceso de repatriación, éste fue muy complejo. José Luis y su familia tenían el deseo de volver a Argentina, pero en dicho momento no habían posibilidades y le ofrecieron a José Luis trasladarse a Panamá a seguir como expatriado hasta que surja un puesto de su categoría en el negocio local. De esta manera, ya había finalizado todos los trámites para el traslado. De repente, le comunican que hay una nueva posibilidad de un puesto directivo en Argentina (siendo empleado español) para empezar de inmediato. Por un lado, estaban contentos ya que era lo que querían, pero también movilizar a toda una familia de un día por el otro, no fue una tarea fácil. En dicha transición, según José Luis, el apoyo de Recursos Humanos fue mínimo. Estos procesos de cambio de país llevan mínimo tres meses y hacerlo en un par de semanas, por supuesto que no es adecuado. Dicha fase resulta un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el

departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). Según José Luis, el proceso de repatriación en Argentina desde el área de Recursos Humanos, no fue de apoyo y comprensión de la situación que estaban viviendo sobre todo al principio. Luego el área se fue corrigiendo en varios aspectos basándose en sus reclamos. La realidad es que tuvieron que aceptar la decisión al haber sido una decisión familiar volver. El principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen (Dessler y Varela, 2011). Esto mismo lamentablemente no sucedió en el caso de José Luis.

Para concluir, podemos afirmar que José Luis experimentó procesos de expatriación exitosos en donde pudo desarrollarse tanto en lo personal como en lo profesional, sin descuidar a su grupo familiar a lo largo del proceso. No obstante, si bien considera que el apoyo de Recursos Humanos fue suficiente en general, en su opinión el apoyo a la hora de la repatriación fue mínimo, habiendo de esta manera muchos aspectos a mejorar en su gestión.

JUAN DE ELIZALDE

Juan de Elizalde tiene el cargo de General Manager en la empresa The Coca-Cola Company, que corresponde a una corporación multinacional de bebidas estadounidense. El mismo ingreso a la compañía en el año 2003, donde ocupaba el puesto de Strategic Planning Director. A raíz de que se le presentó la oportunidad de una asignación internacional, fue movilizadado a México en el año 2006, donde a su vez, fue promocionado a Vice-President Strategic Planning. En el año 2009, fue asignado a Santiago, Chile, donde estuvo allí durante 5 años, ejerciendo el cargo de Operations & Customer Director. Su tercer expatriación fue a Bruselas, Bélgica, la cual tuvo una duración total de 3 años y medio, siendo ascendido a la posición que posee hoy en día, es decir, General Manager. Actualmente, ejerce dicha posición en Madrid, España, donde se encuentra desde hace ya casi 2 años.

En cuanto a su primer experiencia como expatriado, esta oportunidad se generó ya que Juan manifestó a la empresa su interés de participar en este tipo de asignaciones internacionales. Por lo que, podemos evidenciar que The Coca Cola Company forma parte del 33% de las empresas que, tal como se menciona en el Informe de Movilidad Internacional (2016), (Citado en Polanco, 2018), no poseen un método para que los empleados manifiesten su disposición en cuanto a la participación de un proceso de expatriación. En este caso, Juan tomó esta decisión ya que entendía que una asignación internacional podía tener muchas ventajas, incluyendo un gran crecimiento en el ámbito profesional, como así también, a nivel personal. En el profesional, ya que esta empresa justamente se desenvuelve a nivel mundial, por lo que había y continúa habiendo, muchas posibilidades oportunas de un gran desarrollo profesional. En cuanto a nivel personal, él ya había vivido afuera de Argentina durante dos años, en Estados Unidos, y esa experiencia le gustó mucho a nivel cultural, pudiendo conocer lugares nuevos, personas nuevas, otra cultura, por lo que esta nueva idea le atraía mucho en ese sentido. Por lo que, su primera experiencia fue en México. Lo anteriormente dicho, concuerda con lo que manifiesta Barceló (2018), ya que este autor entiende que en este tipo de proyectos, el expatriado podrá nutrirse de distintas culturas y formas de vida, y no solo logrará interiorizarla sino que podrá utilizarlas como medio para desarrollar competencias de adaptación y una actitud de arraigo.

Asimismo, el empleado podrá desarrollarse con respecto a la toma de decisiones y tendrá las competencias necesarias para trabajar y liderar proyectos transculturales teniendo una visión global del negocio.

Lo que respecta a la decisión de llevar a cabo este proyecto, la misma fue tomada en familia, es decir, Juan afirma que si su cónyuge le proponía que ella no estaba dispuesta a salir, claramente no lo hubiesen hecho. De esta manera, según Dessler y Varela (2011) pueden existir factores no relacionados estrechamente con el trabajo en sí que el candidato va a abordar, sino que se refiere a presiones familiares, las cuales poseen un importante influencia en los casos de fracaso de expatriación. Dentro de estas presiones, se encuentra la incapacidad del cónyuge para adaptarse al nuevo destino, o mismo la insatisfacción que presenta en relación a la asignación internacional. Por lo tanto, durante la etapa de selección del candidato, se debe tener en cuenta la situación general de la familia que lo acompañara. Considerando así, que si el grupo familiar no está convencido de llevar a cabo ese proyecto, el mismo no va poder funcionar correctamente.

A nivel de desafíos, en lo que corresponde al ámbito laboral, el mayor reto que Juan menciona es en la adaptación a la nueva cultura. Es decir, por más que sea la misma empresa, que tiene una cierta cultura de base que es común al mundo, es muy diferente la forma en la que un país opera con respecto a otro. Esto coincide con lo que manifiestan Pin y García (2009), ya que generalmente, existe un choque cultural que afecta al expatriado, siendo esta, una de las complicaciones más importantes del proceso. Por lo que, es común que este choque pueda crear confusión y dificultades en la comunicación, entre otras cuestiones que determinan la necesidad de aprender a manejarse en ese nuevo entorno.

También, otro reto que engloba a todos los niveles, corresponden a aprender el idioma. En el caso de Latinoamérica no fue un problema, pero si cuando estuvo por ejemplo en Bélgica, ya que tuvo que aprender el idioma. Asimismo, Juan entiende que uno a través del idioma, puede perfeccionar mucho su forma de operar y actuar. Por lo que, considera que esto es esencial a la hora de ser asignado a otro país que no conoces en este sentido. Podemos observar que existe una estrecha relación con lo que mencionan Dickmann et al., (2008): todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de

destino para que éstos posean niveles de independencia y se puedan manejar tranquilamente.

A nivel familiar, el mayor desafío que Juan menciona es para su cónyuge, en cuanto a poder continuar con su profesión, por lo que ella actualmente está haciendo lo que le gusta a nivel laboral. El estudio llevado cabo por Álvarez y Gómez (2008), afirma que los principales obstáculos que actualmente se deben tener en cuenta dentro del ámbito de la expatriación son los que corresponden a las carreras duales, ya que cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional, y es bastante difícil ejecutarlas a la vez. También, otro reto es el de construir su vida social junto a su cónyuge, es decir, nuevas amistades por desarrollar. Esto puede ser relacionado con lo siguiente, ya que, tal como investigó Gómez (2005), un 93% de los expatriados han entablado vínculos de amistad en el país foráneo, y el 69% de esas amistades son locales de los países donde los profesionales están exiliados. Y, finalmente, para sus hijos adolescentes, que todavía están en nivel escolar, el desafío corresponde a la adaptación al colegio, que allí construyen amistades, por su parte como padres siempre quieren darles el apoyo para que se adapten a esta vida que es particular, ya que implica cambiar de entorno cada tres o cuatro años, por lo que requiere también mucho esfuerzo. Esto conlleva una relación cercana a lo que menciona Polanco (2018), ya manifiesta que los hijos adolescentes construyen amistades más fácilmente con diversos grupos y miembros de la sociedad, en comparación con los niños.

Lo que respecta al apoyo de la empresa en cuanto a la minimización de los mismos, Juan indica que en Coca Cola hay muchos ejecutivos que tienen carreras internacionales, por lo que tienen procesos bastante estructurados, otorgando un apoyo bastante sistemático. En cuanto al apoyo, tiene que ver con tener una persona de referencia en el país de destino, que te pueda ayudar a entender cuestiones cotidianas tales como: cómo se alquila una casa, como se establecen los contratos, como buscar colegios, como abrir una cuenta en el banco, es decir, cosas que parecen muy normales de saber o entender pero que finalmente no lo son.

Por otro lado, según Juan, los factores esenciales a tener en cuenta para ser exitoso en este tipo de proyectos, corresponden a no quedar arraigado en su país de origen, ya que si esto sucede, el expatriado va a tender a pensar que todo lo bueno era lo

que estaba en el país anterior. En su caso, pensó que Argentina era el mejor país del mundo y que el resto de los países no lo eran. Por lo que cree que el desafío se trata en asumir que los países son diferentes, pero sobretodo se trata de adaptarse y disfrutar en el país al que uno llega. Asimismo, otro factor de éxito es salir con una mentalidad abierta, y esto no significa, por ejemplo, perder los contactos del país de origen, pero sí hacer el esfuerzo por sacarle provecho al país en el que te encuentras.

En cuanto a la presencia de Recursos Humanos en las etapas, en su caso, entiende que es una ventaja que el proceso este muy estructurado. Hay suficientes personas en el mundo que se encargan de gestionar las asignaciones internacionales, por lo que hacen que el proceso sea bastante claro y eficaz. A su vez, cree que Recursos Humanos tiene que colaborar mucho en estas cuestiones, y de hecho lo ayudaron en lo que era necesario, pero al fin del día, el éxito tiene que ver mayormente por la energía que cada uno le pone al proyecto.

En cuanto a la duración de sus expatriaciones, él viene siendo expatriado desde el año 2006, ya son 13 años de expatriados. En su caso, Juan salió sin una fecha determinada de regreso. Estando en una carrera internacional, puede ser que eventualmente vuelva a Argentina como también existe la posibilidad de continuar siendo expatriado.

Por último, con respecto a la fase de repatriación, dado a que Juan todavía no se repatrió, pues no lo vivió, pero asimila que corresponde a un proceso muy similar al de salida. No cree que puedan surgir mayores inconvenientes, sobre todo porque Argentina es un país que ya conoce, por lo que mucho de los desafíos no aplicaron.

Para concluir, podemos evidenciar que Juan tuvo y continúa teniendo experiencias muy provechosas en todos los aspectos que esto conforma, afirmando así, haber tomado una excelente decisión de construir una carrera profesional basada en expatriaciones. Asimismo, el poseer una mentalidad abierta y tener predisposición a conocer otras realidades y países sumamente distintos, género que pesen más los factores positivos en cuanto a estas experiencias, que los negativos, siendo así, mejor gestionados los desafíos que se le presentan. En cuanto a la colaboración de la empresa durante sus expatriaciones, se muestra a gusto con ella, afirmando que la misma le otorgó el apoyo adecuado, sumándole a que también, entiende que el éxito del proyecto está en cada persona que afronta este tipo de experiencias.

INFORMES DE LAS ENTREVISTAS A RESPONSABLES DE PROGRAMAS DE EXPATRIADOS

FLORENCIA BULGARI

Florencia Bulgari se desempeña actualmente como Analista de Capital Humano de una reconocida firma de consultoría. Específicamente está encargada del departamento de Global Mobility.

Florencia Bulgari, con respecto a la selección del candidato que va a ser parte del proceso de expatriación, nos contó que ellos desde el área de Recursos Humanos no lo eligen, ni tampoco mantienen una lista de posibles candidatos, por lo tanto dicha empresa forma parte del 73% de empresas que no poseen un listado de candidatos para futuras asignaciones internacionales tal como señala el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018). Los candidatos, de esta manera, son seleccionados por los líderes teniendo en cuenta al cliente asignado o a la formación que posean. Dichos líderes deciden mandar a cierto empleado por diversas razones: para llevar a cabo una capacitación, para colaborar a un proyecto, o a causa de que se trate de un empleado con un determinado conocimiento específico que pueda agregar valor a la empresa del país de destino. Se trata, como bien dice Florencia, de un programa de intercambio de conocimientos en donde la selección de los expatriados se realiza en función de las respectivas necesidades, de sus competencias técnicas y que por supuesto, contribuya a la empresa, sin la existencia de un programa formal de procesos de expatriación en donde los empleados puedan postularse. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores que son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección, siendo uno de los principales los conocimientos técnicos y la experiencia profesional (4,2/5), como bien sucede en el caso de dicha empresa. Por otro lado, como los candidatos son seleccionados a través de sus líderes, éstos suelen únicamente contemplar el rendimiento profesional del empleado, y sus competencias y conocimientos técnicos. Pero esto resulta siendo insuficiente, al haber un montón de

aspectos adicionales que pueden condicionar el éxito del proceso. Es de vital importancia seleccionar candidatos teniendo como base a una variedad de criterios, que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas actuales, entre ellos se pueden mencionar a aspectos familiares, psicológicos, económicos, socioculturales, legales y políticos (Pla y Darder, 2004). Con respecto a la duración de las expatriaciones en la empresa en donde trabaja los procesos de expatriación suelen tener una duración muy corta, menores a un año, al trasladar a los empleados por un proyecto en específico. Existen otros motivos por el cual las empresas deciden llevar a cabo procesos de expatriación, como por ejemplo ante la necesidad de transmitir conocimientos ante una falta de competencias actuales y el desarrollo profesional de los empleados, con el propósito de que los mismos ganen y desarrollen una visión global. A su vez, se puede llevar a cabo por una búsqueda de oportunidades de negocio dentro de nuevos mercados, debido a la creación de nuevos proyectos internacionales, y por último para lograr el desarrollo de una cultura corporativa (López, 2013).

En la empresa en donde trabaja Florencia, si bien no se encargan de la totalidad del proceso de relocalización, poseen un convenio con una empresa de departamentos temporarios que aseguran el confort para que el expatriado tenga la posibilidad de adecuarse tranquilamente al país. A su vez, también les reservan desde la empresa un transporte que los traslada desde el aeropuerto al departamento. A su vez, los acompañan a la Dirección Nacional de Migraciones con el objetivo de tramitar su respectivo permiso de trabajo, junto con otros trámites. Si la compañía no se encarga de apoyarlo en dichas cuestiones, pueden surgir muchos inconvenientes. Por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere gran incertidumbre al inicio. A veces, estas necesidades son atendidas por el área de Recursos Humanos en sus oficinas de expatriados (Foreign Entities Services). Sin embargo, en los últimos tiempos, se contempla que determinadas compañías multinacionales suelen tercerizar una parte de estos servicios a empresas de *relocation*, las cuales ofrecen diversos servicios personalizados para el expatriado y su entorno familiar (Pla y Darder, 2004). En el caso de la Consultora en cuestión, una

parte de la gestión es tercerizada y la otra forma parte del mismo departamento de Recursos Humanos de la compañía.

Con respecto a la adaptación cultural del empleado, ésta no se realiza habitualmente, según Florencia. Simplemente se le entrega al expatriado un "Welcome Mail" en donde se les comunica la agenda, como va a ser el proceso migratorio de la primer semana, como va a ser el traslado y a dónde se va alojar, e incluyen también un determinado folleto en donde puede acceder a mucha información del país, por ejemplo los horarios de los comercios, los horarios de los bancos, el tipo de cambio, entre otras cuestiones. A su vez, le proporcionan algunas direcciones de por ejemplo bancos y farmacias, teniendo en cuenta la futura ubicación geográfica del expatriado. Culturalmente hablando, no les realizan ningún tipo de capacitación, lo cual puede surgir en un gran determinante del éxito o fracaso del proceso. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren en un montón de aspectos, en donde los valores de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, son factores que requieren de una adaptación compleja. Esto mismo se ve reflejado en la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. De esta manera, este diferencial cultural afecta tanto a las políticas como a las prácticas del área de Recursos Humanos. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. Si bien parece explícito que las empresas deben desarrollar capacitaciones y planes previos a la partida del expatriado para lograr que el choque cultural sea lo menos conflictivo posible, hay muchos casos en donde las empresas no ponen especial atención a esto. Conforme el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018), aproximadamente el 78% de las empresas no tiene como principal foco a la capacidad que tienen los candidatos para poder adaptarse al país, y únicamente el 29% de éstas emplea algún tipo de mecanismo para evaluarlo. En este caso, en la Consultora en cuestión, no se le da la suficiente importancia a la adaptación cultural del expatriado, aspecto notable a mejorar ya que si el expatriado no se logra adaptar o se frustra, probablemente el proceso fracase.

Por otro lado, dicha Consultora tiende a no proporcionar capacitaciones en idioma. Por lo general, Florencia nos comentó que tanto en Argentina como en todas las sedes de la consultora en el mundo, se mantiene un nivel de inglés

intermedio/avanzado con el cual los expatriados pueden comunicarse en cualquier sede y debido a esto, no le otorgan demasiada importancia a la capacitación en idiomas. A su vez, también sucede de esta manera ya que los procesos de expatriación suelen ser por una pequeña cantidad de tiempo y por lo tanto, los empleados que son trasladados por poco tiempo, no tienen por contrato clases de idioma por una cuestión de que en pocos meses es imposible que dominen un nuevo idioma. En cambio, a los empleados que participan de expatriaciones de larga duración, por uno o dos años, les ofrecen un monto anual destinado a capacitaciones en idiomas. Por lo tanto, dentro de la empresa todos los empleados tienen la capacidad de poder comunicarse, pero en el caso de países en donde el lenguaje del país de destino es distinto al de origen, pueden surgir inconvenientes al tratar de manejarse con autonomía en cuestiones del día a día. A su vez, tal como mencionan Dickmann et al., (2008), en el caso de que el expatriado se traslade con grupo familiar, todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de destino para que éstos posean niveles de independencia y se puedan manejar tranquilamente.

Por otro lado, Florencia menciona que no le tocaron muchos casos de expatriados que posean grupo familiar, ya que en su mayoría son empleados jóvenes que no se encuentran en dicha condición. Igualmente, reconoce que los empleados que se deban trasladar con familia, tienen otras prioridades. Dentro de estas se encuentra el colegio para los hijos y/o zona de relocalización en función de necesidades de los mismos. En estos casos se decidió tercerizar dicho servicio ya al no tener experiencia en ese aspecto. Hacerse cargo de la educación de los hijos de los expatriados forma parte de los “complementos de expatriación” que incluyen el paquete retributivo del expatriado, y el cual forma parte de una oferta atractiva para el empleado. A su vez, se encuentran otros como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013)

Dentro de los desafíos que Florencia considera que resultan en los procesos de expatriación, el más recurrente es el de la cultura. En su caso, por ejemplo, reciben muchos asignados de Estados Unidos y el contraste de la cultura resulta muy notorio,

sumado a la barrera idiomática. Por esto mismo es necesario que en el momento de seleccionar al candidato, se tenga en cuenta el posible choque cultural que el expatriado va a experimentar. Tal como menciona Espinosa (2009) una de las competencias deseadas para el candidato que va a ser parte de la expatriación, son las interculturales. Éstas representan una habilidad de carácter estratégica para aquellos que trabajen en entornos internacionales. Con respecto a los desafíos propios del área de Recursos Humanos con respecto al proceso, Florencia establece que los principales desafíos se dan a causa de la existencia de políticas estandarizadas, las cuales en su opinión se deberían modificar. Es muy difícil aplicar una misma política estandarizada a todos los expatriados.

Con respecto a la repatriación, en dicha consultora no se realiza ningún tipo de seguimiento ni al expatriado ni a su grupo familiar. Se trata de dejar todos los trámites finalizados para que no tengan problemas al volver. No llevan a cabo un seguimiento basándose en la idea de que como vuelve a la misma empresa donde ya tenía todo fijado desde un primer momento, no le tendría que ser conflictiva la vuelta. Hay un departamento de Global Mobility en cada sede de la empresa que los están esperando sabiendo que son repatriados y ahí se encargan ellos. Igualmente, pueden llegar a surgir excepciones de empleados que son repatriados con cónyuge y pregunta si hay alguna posibilidad de trabajo para el mismo y se toma como opción, es decir, en algunos casos se da apoyo en estas cuestiones, y en otras no. Florencia menciona que no tienen ninguna obligación de ayudar a la reinserción laboral de la familia ni del colegio de los hijos cuando vuelven. Dicha fase resulta en un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009), como sucede en dicha consultora. Según Florencia se encargan de todo lo legal y administrativo para un correcto traslado, pero no van más allá de eso.

Con respecto al nivel de apoyo que brindan en dicho proceso, Florencia menciona que se podrían mejorar algunos aspectos que a raíz de una falta de tiempo, no lo pueden realizar. Al ser un departamento chico y a su vez tener muchas tareas, les impide dedicar una gestión personalizada a las necesidades de cada nacionalidad. Florencia destaca que para lo que a una persona local es muy sencillo, para los

expatriados es muy complicado y a veces les cuesta darse cuenta que requieren el doble de atención. Por eso mismo es que la entrevistada considera que es necesario ampliar el departamento de Global Mobility. En la mayoría de los casos, los repatriados tienen un valor agregado para las empresas al contar con un pensamiento más flexible en comparación con aquellos empleados que no fueron parte de un proceso internacional, ya que han ganado la habilidad para desempeñarse en entornos con mayores niveles de ambigüedad, y resultan siendo más sensibles y tolerantes con lo que respecta a la cultura (Pla y Darder, 2004). De esta manera se puede evidenciar que el proceso de expatriación no finaliza una vez que se haya efectuado el retorno sino que la organización debe asignarle importancia a la readaptación tanto del expatriado como de su grupo familiar.

MARTINA DELGADO MORENO

Hoy en día, Martina Delgado Moreno ejerce el puesto de Sr HR Manager en Hapag-Lloyd, una compañía de transporte Alemana compuesta del grupo de transporte marítimo Hapag-Lloyd AG y de Hapag-Lloyd Cruises. En su posición, realiza diversas tareas vinculadas a la gestión de Recursos Humanos, y particularmente, se encarga de servir de enlace con los recursos humanos corporativos para facilitar la reubicación de empleados y los problemas de inmigración en Argentina.

En cuanto al momento de seleccionar al candidato, Martina Delgado Moreno nos comentó que desde su posición en Argentina no se encarga de la selección, sino de gestionar algunas cuestiones de la expatriación una vez que la persona ya está seleccionada desde el país de origen. Por lo que podemos observar que no hay un programa de Recursos Humanos en Argentina que se encargue de gestionar la fase de inicio en la asignación internacional, pero si hay un área que maneja específicamente lo que son los expatriados en Hamburgo, Alemania, donde está situada la casa matriz. Desde allí es que se originan las políticas, los procedimientos, entre otras cuestiones. A su vez, generalmente los candidatos son seleccionados según el criterio de los jefes en cuanto a la matriz de desarrollo ejecutiva y la necesidad país del tipo de liderazgo del momento, como así también, existe un programa desde el año 2015, donde se generan los cargos de dirección que, a futuro serían los gerentes generales, por lo que la idea es que estén dentro de ese programa, formando parte así del 27% de las 163 empresas que fueron analizadas en el estudio poseen un listado de candidatos para futuras asignaciones internacionales, según señala el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco, 2018). Sin embargo, Hapag forma parte del 33% de las compañías que no tienen un procedimiento para que los empleados se puedan postular si estaban dispuestos a participar de una asignación internacional.

Con respecto a las medidas que se toman en cuanto a la adaptación del empleado y su grupo familiar al país de destino, es decir, a Argentina, Martina manifestó que desde Recursos Humanos ayudan a los expatriados, en mayor medida, con el traslado, ya que el expatriado generalmente en la empresa, por sus características

generales, tiene mucha autonomía, es decir, se busca su casa, busca los colegios si es que lo requiere. Es decir, el área de Recursos Humanos colabora en función de las necesidades del expatriado y su familia, de hecho, en un momento les ofrecieron el servicio para que los ayuden a buscar departamento y colegios, y sin embargo se pudieron arreglar solos, sin la necesidad de utilizar ese servicio. En cuanto al cónyuge, no se suele dar un apoyo especial.

Con respecto a la adaptación cultural, la mayoría de los expatriados que se movilizan hacia Buenos Aires son de latinoamérica, por lo que conocen el país, o tienen algún contacto, a quien le pide ayuda. Asimismo, no suele haber un choque cultural porque generalmente es gente que ya más o menos conoce lo que es la cultura latinoamericana. Sin embargo Martina destacó el caso de un expatriado alemán, ya que le costó más adaptarse en ese sentido, por lo que ahí sí podría observar una barrera cultural importante. Esto coincide con lo que manifiestan Pla y Darder (2004), ya que consideran que otro elemento clave se trata de la sensibilidad cultural. Este criterio es cada vez más importante e influye también al grupo familiar, ya que abarca la capacidad de adaptación al país de destino y también que las mismas posean la madurez emocional suficiente para poder aceptarlas. Asimismo, será fundamental que se le otorgue al grupo familiar información suficiente sobre los usos y costumbres del lugar que será su nuevo ambiente. Por otro lado, según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés.

En cuanto al peso del grupo familiar a la hora de que el expatriado tome la decisión de llevar a cabo el proyecto, Martina opina que este es muy alto, mencionando un ejemplo el cual antes de que el expatriado fuera movilizado hacia Argentina, tuvo una entrevista también con la esposa, con los hijos, para ver qué expectativas tenían y de esta manera, poder darles un soporte efectivo a nivel de relocation. También, los acompañó a ver departamentos, los ayudo con la búsqueda de colegios, entre otras cuestiones.

Con respecto a los problemas y desafíos más comunes dentro del proceso para Recursos Humanos, Martina menciona que el mayor problema se genera con la documentación, ya que tarda un montón en tramitarse, hasta que ingrese el expatriado en la nómina puede tardar unos 6 o 7 meses, por lo que eso te genera un problema impositivo para los otros países, temas de doble tributación que no existan, también se generan complicaciones con el tipo de cambio, entre otros. Según Dessler y Varela (2011), estas complicaciones también se relacionan con la diferencia existente en los sistemas económicos, los cuales se traducen a políticas de Recursos Humanos que deberían ser diversas.

En cuanto a los desafíos más ocurrentes para el expatriado y que también influyen a la familia, corresponde a la cultura. Este es el aspecto que más les cuesta en la hora de adaptarse, más que nada en los casos que su país de origen no está en latinoamérica, como ya fue mencionado anteriormente. A su vez, también menciona que otro desafío que influye en todos los niveles de adaptación, puede consistir en entender bien que Argentina es muy cambiante en el sentido económico, por lo que la inflación es algo que generalmente las personas que vienen al país no están acostumbrados a tener en cuenta, pero es sumamente importante ya la mayoría de los expatriados que vienen para acá, se manejan continuamente con estas cuestiones económicas.

Lo que respecta a la fase de repatriación, Martina manifestó que si bien, no tiene mucha experiencia dicha fase, entiende que es planeada con suficiente tiempo. Sólo tuvo un caso de un repatriado en el que si se le comunicó con tiempo lo respectivo a esta fase, es decir, se comentan muy claramente son las condiciones, si queda bajo un contrato del país que va a ser repatriado, si renuncia, entre otras cuestiones. Estas cuestiones que son tenidas en cuenta, coinciden con lo que manifiestan Dessler y Varela (2011), ya que entienden que el principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen. Asimismo, según Vola Luhrs (en Cardozo, 2012), la empresa debe otorgarle al expatriado la información suficiente en aspectos relativos al puesto que se les asignará luego de la asignación internacional, es decir, si se lo trasladara a una posición distinto a la que ocupaba antes, o si se lo ascenderá, entre otros asuntos,

que permitirán al trabajador aclarar cuestiones sobre su futuro, generando más confianza y seguridad en el ambiente ,y ayudará a reducir las dudas e inquietudes que puedan existir. En cuanto al traslado de las pertenencias de la persona, Martina indica que este nunca es un problema ya que trabajan con proveedores muy eficientes. Por lo que, lo dicho anteriormente no posee una relación con lo que mencionan Pla y Darder (2004): pueden existir otros inconvenientes de índole menor tal como lo son: el traslado de las pertenencias, las formalidades administrativas como los permisos de trabajo y residencia, el alquiler de la vivienda, y demás. Todas estas cuestiones influyen en el bienestar tanto del empleado como del grupo familiar, por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere gran incertidumbre al inicio.

En cuanto a las mejores prácticas que podría implementar el área de Recursos Humanos para colaborar con el éxito de expatriado y su grupo familiar en el país de destino, Martina pone énfasis en que podría mejorarse la contención a la familia, es decir, más que nada en poder otorgarle mayor apoyo al cónyuge. Asimismo, manifiesta que esto depende completamente de la necesidad de cada caso, es decir, de la situación particular de cada expatriado. Tal como menciona Espinosa (2009), uno de los aspectos esenciales corresponde a que exista una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si hay fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar. En otras palabras, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación. Adicionalmente, es importante aclarar que el expatriado la mayoría del tiempo estará trabajando en la empresa y por lo tanto, será el menos afectado por el choque en comparación a su grupo familiar (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Por otro lado, según Martina y que coincide con lo que establece Polanco (2018), otro de los conflictos recurrentes reside en un cónyuge que destina su tiempo únicamente a tareas del hogar tiene efectos distintos. A su vez, suelen manifestarse obstáculos en casos en donde el cónyuge es profesional y tiene por lo tanto que sacrificar su empleo para que el proceso de expatriación tome lugar. Además, el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018) indica que el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las

dificultades en relación con la familia. Debido a lo cual, las organizaciones deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele ser una de las áreas a mejorar, que mayor atención debe tener durante el proceso de las asignaciones internacionales.

Para concluir, Martina los procesos más exitosos consisten mayormente en seleccionar correctamente al candidato que va a llevar a cabo la expatriación. A su vez, entiende que el éxito de una asignación internacional consiste en que la persona debe haberle agregado valor al negocio local al cual fue movilizado, es decir, hacer crecer al negocio y a la gente. En cuanto a la persona en sí, se mencionó un caso de éxito que tuvo hace poco tiempo: un gerente que fue movilizado hacia Argentina y se fue después de haber vivido durante dos años acá, ya que aunque él quería quedarse ya que le gustaba mucho Argentina y su esposa estaba adaptada, tuvo una oferta hacia Dubai, en la cual actualmente ocupa una posición superior a la que ocupaba anteriormente, por lo que, considera que en la primera expatriación, es decir, hacia Argentina, obtuvo un desarrollo profesional, en el cual se dieron todas las condiciones esenciales que se tienen que tener en cuenta para que la persona vuelva a fue a optar por ser expatriado nuevamente.

INFORMES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN LA GESTIÓN DE ASIGNACIONES INTERNACIONALES

MARINA MONTAL

Marina Montal tiene una trayectoria de más de veinte años en el área de Recursos Humanos. Actualmente se encuentra desempeñando un cargo de Human Business Partner en Discovery Communications. A lo largo de su carrera trabajó en muchas ocasiones en la gestión de los expatriados, como por ejemplo, en Walmart. A su vez, en 2002 tuvo la oportunidad de irse a trabajar a Brasil, en donde si bien no era expatriada, si estuvo en contacto permanente con expatriados de Argentina. Es al día de hoy que sigue apoyando y dando soporte a expatriados que recurren a ella por ayuda y debido a su gran experiencia y conocimiento en el tema.

Marina Montal, desde su rol de experto, asegura que antes de tomar la decisión de ser expatriado, es importante considerar varios aspectos. En primer lugar, uno debe analizar la situación familiar en la que se encuentra el expatriado. Si cuenta con hijos chicos, hijos con edad escolar, o hijos adolescentes ya que difiere en una gran medida a la adaptación. Por ejemplo, según Polanco (2018) los hijos adolescentes construyen amistades más fácilmente con diversos grupos y miembros de la sociedad. en comparación con los niños, facilitando la adaptación hacia el nuevo país. Por otro lado, Marina considera que es importante contemplar la situación profesional del cónyuge. Varía mucho la situación en los casos en donde el cónyuge tiene una carrera profesional o no, y si está dispuesta a resignar para acompañar al expatriado en cuestión. En muchas ocasiones se da la existencia de carreras duales: cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional, y es bastante difícil ejecutarlas a la vez. Para evitar este último conflicto, algunas empresas incluso otorgan asistencia al cónyuge para potenciar sus oportunidades de desarrollo y crecimiento. Todo lo expuesto anteriormente, podría generar un elevado nivel de tensión que causaría que la expatriación se torne dificultosa, y posiblemente, en un abandono del proceso de la expatriación o, en último lugar, la finalización de la relación (Pla y Darder, 2004). De acuerdo con

Álvarez y Gómez (2013), las empresas reconocen la importancia de tener en cuenta al grupo familiar al momento de seleccionar al candidato, sin embargo, no suelen tomar conocimiento de que ésta juega un rol fundamental para la eficacia de la expatriación, ya que podría incentivar el éxito del proceso, o mismo incentivar el fracaso. Por lo tanto, en dicho aspecto es clave una comunicación honesta y transparente en el matrimonio para evitar fracasos. En tercer lugar, se encuentran los trámites administrativos que se deben realizar a la hora de la expatriación por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere gran incertidumbre al inicio. A veces, estas necesidades son atendidas por el área de Recursos Humanos en sus oficinas de expatriados (Foreign Entities Services). Es decir, entre medio de esta área de Recursos Humanos y la fiscal, éstos departamentos gestionan ciertos asuntos para el desplazamiento eficaz, y se encargan de los posibles inconvenientes laborales, fiscales, legales, y culturales que posee el empleado (Pla y Darder, 2004). En cuarto lugar, Marina considera que en muchas ocasiones los candidatos se dejan llevar por la ganancia económica que van a percibir si deciden aceptar el proyecto, dejando de lado ciertos aspectos importantes y factores a tener en cuenta que resultan más decisivos que la cantidad de dinero que se pueda llegar a ganar. La realidad es que los expatriados hacen una gran diferencia de dinero en poco tiempo. Esto se debe principalmente a los “complementos de expatriación” como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013). En quinto lugar, Marina considera que es de vital importancia que el expatriado solo acepte ser parte del proceso si se encuentran fijados desde un principio todos los aspectos desde los económicos hasta los personales y profesionales para evitar falsas expectativas y un posible fracaso. Es de crucial importancia que el área junto con el expatriado fijen con claridad y en conjunto los objetivos deseables, así como también los plazos estipulados. Dentro de estos plazos está incluido el tiempo estimado que va a durar la expatriación, incluyendo la fecha de terminación o el nuevo destino. Es clave que se establezcan tanto los objetivos como los plazos ya que en muchas ocasiones sin esto se termina

en fracaso (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Los expatriados, según Álvarez y Gómez (2008), consideran que lo más importante es establecer las expectativas con claridad y que a su vez sean realistas a lo que respecta el desarrollo profesional y los beneficios. No hay, en efecto, expatriado que afirme que no sea esencial fijar con coherencia las expectativas de la carrera profesional. Por último, Marina considera que es importante organizar viajes previos al traslado para así el expatriado estar realmente seguro de que quiere vivir en ese país, en esa cultura ya que en muchas ocasiones sucede que la persona siente que está segura y después llega al país de destino y no se puede hallar con el nuevo lugar. Por otro lado, Marina considera que uno de los aspectos esenciales en el proceso son los permisos legales, los permisos de trabajo, la documentación legal que se necesita para poder trabajar y vivir tranquilo en el país de destino sin ningún inconveniente que pueda surgir. Según Marina, generalmente las empresas se apoyan en estudios jurídicos o en su área de legales para dejar toda la documentación necesaria en regla, como por ejemplo los documentos de migración, el permiso de trabajo tanto para el expatriado como para la esposa si trabajara. Estas cosas pueden parecer obvias pero pueden llegar a resultar en un gran conflicto. A su vez, muchas veces se piensa que los tiempos son más cortos y por ahí no contemplan que pueden surgir complicaciones o retrasos en los trámites. De esta manera, en los últimos tiempos, se contempla que determinadas compañías multinacionales suelen tercerizar una parte de estos servicios a empresas de *relocation*, las cuales ofrecen diversos servicios personalizados para el expatriado y su entorno familiar. En algunos casos, estas agencias comienzan a gestionar ciertas cuestiones antes de que el empleado llegue al país de acogida, para así, partiendo del descubrimiento previo de sus necesidades, comenzar a realizar todos los trámites como lo son los trámites legales, trámites migratorios, tramitación de licencias y permisos de trabajos, entre otros (Pla y Darder, 2004). Por otro lado, Marina considera que es fundamental contemplar el idioma del país de destino. En el caso de que sea un idioma diferente, es necesario proporcionarle tanto al expatriado como a su familia capacitaciones en idioma para que pueda manejarse con tranquilidad en el país de destino. Tal como mencionan Dickmann et al., (2008), todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de destino para que éstos posean niveles de independencia y se

puedan manejar tranquilamente. Además, es aconsejable que la familia tenga capacitaciones en inglés, en el caso de que éstos no manejen dicho idioma (Vohla Lurs en Cardozo, 2012). Por otro lado, según Marina es necesario informar al expatriado y al grupo familiar sobre la cultura del nuevo país y en el caso de que sea necesario capacitarlos culturalmente para que cuando lleguen al país de destino no sientan el choque cultural tan marcado. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. El hecho de que las empresas no suelen enfocarse en lograr una adaptación enriquecedora a la cultura destino puede generar conflictos, tanto para el expatriado como principalmente para el grupo familiar, y hasta a veces, la finalización temprana del proyecto (Vohla Lurs en Cardozo, 2012).

Con respecto a los casos exitosos que presencié Marina a lo largo de su carrera, trabajando por ejemplo para Walmart, se deben a que en dicha empresa hay todo un departamento dedicado a la gestión de los mismos. A su vez, considera que los procesos que tienen mejores resultados son aquellos en donde se dedica mucho tiempo a selección del candidato idóneo. Una vez que se elige a la persona ideal y que se contemplan un montón de cuestiones antes de hacer la oferta, es más fácil. La ideal es otorgarle el tiempo necesario al proceso, no hay que apresurarse porque un error en la selección puede llevar a un fracaso. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores que son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección. Por un lado, la consideración de su carrera profesional (3,9/5) y por el otro, los conocimientos técnicos y experiencia (4,2/5). A su vez, existen otros factores que si bien no son clave, tienen influencia en la decisión: la capacidad de liderazgo (3,7/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5) y por último las habilidades de negociación (3,5/5). A su vez, se encuentran dos factores que poseen un nivel de consideración menor que son las circunstancias familiares (2,9/5) y la experiencia internacional (3,3/5). Por lo cual, se considera de vital

importancia llevar a cabo el proceso de selección teniendo como base a una variedad de criterios, que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas actuales, entre ellos podemos mencionar a aspectos familiares, psicológicos, económicos, socioculturales, legales y políticos (Pla y Darder, 2004). Por otro lado, la experta afirma que la mayoría de los casos fueron exitosos debido al gran apoyo y contención que recibieron por parte de la empresa. Las empresas tienen no solo que organizar el traslado al país, sino que hacer un seguimiento una vez estando instalado. Marina conoce muchos casos de expatriados que fueron a un país en donde la empresa no le otorgó ningún tipo de apoyo en cuestiones desde básicas hasta cosas realmente importantes, como por ejemplo la situación familiar. Según el estudio de Ernst & Young, los expatriados afirman que el aspecto que menos valoró su empresa durante el proceso de expatriación es la consideración de las circunstancias familiares (2,9/5). Por lo tanto, la mayoría de los expatriados no consideran que las organizaciones les otorguen la importancia que se merece a sus circunstancias familiares (Alvarez y Gómez, 2008). Según Marina, el fracaso del proceso generalmente reside en una carencia por parte de la empresa. Con respecto al grupo familiar, Marina considera que afecta en un 100% al proceso de expatriación. Muchas veces sucede que las empresas le dan mucha importancia al empleado que va a ser trasladado y no tanto a la familia que a la larga es la que más termina sufriendo el impacto. El expatriado viaja y sabe que lo están esperando en la nueva oficina, con tareas y responsabilidades, en cambio la familia tiene más incertidumbre. Es importante aclarar que el expatriado la mayoría del tiempo estará trabajando en la empresa y por lo tanto, será el menos afectado por el choque en comparación a su grupo familiar (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). La familia, según Marina, es un determinante en el éxito o el fracaso del proceso, pero va a depender de cómo la empresa decida manejarlo. Si se le da la importancia suficiente y se hacen los seguimientos a la familia y se la tiene en cuenta no va a resultar en un problema pero si la empresa sólo se centra en el empleado es posible que sí. El Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018), por su parte, indica que el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las dificultades en relación con la familia. Por lo tanto, las empresas deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele

ser una de las áreas que mayor atención debe tener durante el proceso de las asignaciones internacionales. Con respecto a los puntos débiles del proceso de repatriación, Marina considera que uno de ellos es la repatriación. En su opinión, la repatriación debería ser más fácil que la etapa inicial ya que la persona vuelve al país donde nació y vivió toda su vida y se supone que se va a poder mover con mucha más facilidad. Igualmente, cuando María volvió de Brasil tras haber estado cuatro años trabajando ahí, la adaptación a Argentina le resultó más difícil de lo que esperaba. Tal como menciona Pla y Darder (2004), por lo general, los expatriados que retornan al país de origen consideran que dicho ajuste es aún más difícil de lo que fue la adaptación al país de destino en su momento. Uno al estar tanto tiempo en un país, se termina acostumbrando a la forma y calidad de vida del mismo, y el país de origen termina siendo extraño. Cuando llegó a Argentina, fue un choque porque el modo de comunicarse y comportarse acá es muy distinto al de Brasil. Esto se denomina choque cultural inverso. En las expatriaciones que son extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona, especialmente si ha incluido a sus conductas hábitos del país ajeno. A su vez, varios se ilusionan por hallar la vida semejante a aquella que abandonaron antes de marcharse y quieren volver a tener los mismos contactos sociales y profesionales. Pero, en muchas ocasiones, la realidad suele ser distinta (Pla y Darder, 2004). De esta manera, si bien Marina considera que tendría que ser más fácil volver al país de origen, es un aspecto clave del proceso en donde Recursos Humanos tendría que darle mucha importancia. Dicha fase resulta en un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). Por otro lado, Marina considera que Recursos Humanos debe ampliar su nivel de involucramiento a lo largo del proceso. Según la experta, lo ideal es establecer una persona de contacto de la empresa que en el caso de que necesite ayuda o necesite información o quiera a presentar una queja se pueda comunicar directamente con ella, es decir, designar un contacto accesible para que el expatriado tenga las herramientas y le sea más fácil poder comunicarse. Dicha comunicación debe prevalecer durante todo el proceso. Uno de los aspectos esenciales corresponde a que exista una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si hay

fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar. En otras palabras, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación (Espinosa, 2009). A su vez, considera que el apoyo y el involucramiento de Recursos Humanos tienen que ser más intensivo en los primeros seis meses tras la mudanza ya que considera que son los meses más difíciles y los que tienen un mayor impacto para el expatriado. Luego de los seis meses, considero que si bien se sigue necesitando un contacto permanente, puede tener una intensidad menor ya que el expatriado ya está instalado y seguramente adaptado. A su vez, es importante que el involucramiento de Recursos Humanos se extienda al grupo familiar.

Para concluir, Marina considera que ahora con los avances tecnológicos hay muchas más herramientas que antes para que esta gestión y este proceso sea más rápido y accesible. Desde por ejemplo, cuando tengan que buscar una casa o un departamento para que el expatriado viva durante esos meses de expatriación, ahora se puede organizar todo a través de plataformas de internet y el mismo expatriado puede elegir y seleccionar su casa y mandarlo rápidamente al área de Recursos Humanos. Lo mismo para el colegio de los hijos. Igualmente, según la experta, aunque estas nuevas tecnologías ayudan en un montón de aspectos, son simples herramientas. En su opinión, Recursos Humanos tendría que mantener el tacto y el contacto con los expatriados, es decir, incentivar la parte humana. Hay que proveerles de contención de apoyo y de soporte a lo largo de proceso, aspecto que la tecnología no lo puede hacer. Si bien reconoce que el apoyo y el contacto se hacen más fáciles gracias a los nuevos avances tecnológicos, lo esencial es el tacto humano a lo largo del proceso.

ROBERTO VOLA LUHRS

Roberto Vola Luhrs licenciado en Relaciones del Trabajo y Doctor en Ciencias Políticas, posee más de treinta y cinco años de experiencia en la gestión de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Principal en Voyer International -Penrhyn International. A su vez, dicho experto combina su gran experiencia con la docencia como Profesor titular de Recursos Humanos en varias universidades, como lo son UADE, USAL, UBA y en Postgrados de UB y UTN. Por otro lado, Roberto ha publicado libros correspondientes a Recursos Humanos, y Ciencia Políticas.

Por empezar, Roberto considera esencial que el expatriado, antes de aceptar la oferta de expatriación, analice la misma con su grupo familiar, y su círculo afectivo. Es importante que entienda y reconozca el impacto que puede producir un proceso de tal magnitud. El experto manifiesta que la experiencia no es meramente individual, sino que todos los integrantes deben experimentarlo de una manera positiva. Si esto no sucede, se puede llegar a niveles altos de frustración y por último, al fracaso del proceso en sí. Álvarez et al. en un estudio de Ernst & Young realizado en 2011, señalan que un 54,5% de los expatriados establecen que sus familias no están satisfechas con la decisión de aceptar la oferta y solamente un 17,8% afirma que la empresa de origen se haya preocupado por la adaptación social de su familia. Por otro lado, el 22,2% señala a los cónyuges les resultó compleja la adaptación cultural al cambio, y un 9,5% de los hijos les resultó también difícil adaptarse. A su vez, el 9,4% de los empleados afirma la existencia de crisis familiares como efecto secundario de la carencia de adaptación al país de destino. De esta manera, para evitar las situaciones mencionadas en el estudio, es necesario que se contemple la decisión en grupo.

El experto, a su vez, considera esencial comunicarle al candidato que realmente reconozca y esté seguro de tener la personalidad adecuada para llevar a cabo dicho desafío, ya que no todos están preparados para hacerlo. Según Roberto, es importante que tenga una actitud al arraigo, y que sea capaz de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan para asegurar el éxito del proceso en cuestión. Es necesario que el expatriado entienda que no es suficiente solo contar con las

capacidades técnicas y la experiencia, sino que ciertos aspectos de su personalidad pueden determinar tanto el éxito como el fracaso del proceso. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores los cuales son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección. Por un lado, la consideración de su carrera profesional (3,9/5) y por el otro, los conocimientos técnicos y experiencia (4,2/5). A su vez, existen otros factores que tienen influencia en la decisión: la capacidad de liderazgo (3,7/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5) y por último las habilidades de negociación (3,5/5). Asimismo, se encuentran dos factores que poseen un nivel de consideración menor que son las circunstancias familiares (2,9/5) y la experiencia internacional (3,3/5). Por lo cual, se aconseja llevar a cabo la selección del candidato, utilizando una gran variedad de criterios que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas, entre ellos podemos mencionar a aspectos familiares, psicológicos, económicos, socioculturales, legales y políticos (Pla y Darder, 2004).

Roberto, a su vez, establece la necesidad de que el candidato tenga en consideración el idioma del país de destino. En muchas ocasiones, el idioma del país de origen es igual al de destino, pero en otras ocasiones esto no sucede y por lo tanto se debe tener en cuenta la diferencia idiomática. Es por esto que las empresas deben diseñar diversas prácticas de asesoramiento tanto para el expatriado como para su grupo familiar con anterioridad a la mudanza. Dentro de estas podemos mencionar a las capacitaciones de idiomas y también a las capacitaciones culturales, el análisis de la familia, la planificación de viajes, entre otros aspectos (Dickmann, Sparrow y Brewster 2008).

A su vez, el experto considera que es importante que las compañías lleven a cabo capacitaciones culturales tanto para el expatriado como para su familia. Es común ver a empresas que no le dan énfasis a lograr una efectiva adaptación a la cultura de destino y esto puede generar serios problemas y, hasta a veces, la finalización temprana del proceso. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren en gran medida, en donde los valores de los ciudadanos y la forma de vida requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. Estas diferencias culturales afectan tanto a las políticas como a

las prácticas del área de Recursos Humanos. Los expatriados y su familia, por lo tanto, van trasladarse a un contexto intercultural ajeno, en donde pueden producirse niveles esperados de estrés.

Por otro lado, el experto considera que el grupo familiar afecta en un 100% al proceso de expatriación. Por otro lado, sostiene que el fracaso laboral puede incentivar el divorcio de las parejas y en el peor de los casos, generar niveles de depresión. Además, el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018) indica que la razón principal de no llegar al éxito del proceso corresponde a las dificultades en relación con la familia. Debido a lo cual, las organizaciones deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele ser una de las áreas que mayor atención debe tener durante el proceso de expatriación. De esta manera, Roberto considera que considerar al grupo familiar como determinante, es uno de los factores que contribuirán al éxito de la expatriación.

Roberto, por otro lado, considera que uno de los puntos débiles del proceso, es la fase de repatriación. El expatriado en cuestión jamás volverá siendo el mismo que era antes de la expatriación. A su vez, el empleado experimenta un gran choque cultural en el país de origen. Asimismo, normalmente sucede que los expatriados que regresan poseen expectativas mayores a la realidad y esto le puede llegar a causar altos niveles de frustración. Si la empresa no considera a la fase de repatriación como clave, pueden surgir muchas problemática. El estudio IESE- IRCO y ERES Relocation (2009) indica que alrededor de un 65% de las empresas consultadas no tiene una explícitamente una política de repatriación. A su vez, Roberto considera que las empresas deben brindar la información suficiente con respecto al puesto de trabajo que tendrá el empleado siendo repatriado posibilitando así, una claridad en el futuro profesional del mismo. No obstante, esto no suele suceder. El Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco 2018), señala que el 82% de las empresas investigadas no posee una estrategia formal de repatriación relativa a la planificación de carrera y la retención.

A su vez, el experto menciona que el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de estar absolutamente involucrado a lo largo del proceso y por sobre todo, ser un punto de contacto permanente con el país de origen y el expatriado en

cuestión. Uno de los aspectos esenciales corresponde a que exista una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si hay fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar. Es decir, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación. De todos modos, no es lo habitual que el expatriado sea atendido de manera correcta, por lo que en algunas ocasiones esto podría generar el fracaso de la misión (Espinosa, 2009).

Por último, Roberto considera que las compañías deben adaptarse a la situación del mercado actual. El desarrollo tecnológico, la innovación y por último, los cambios demográficos cambiaron de manera notable las reglas del juego. De esta manera, el rol de Recursos Humanos gana protagonismo y debe estar en condiciones de llevar a cabo una gestión integral para afrontar el contexto cambiante.

LUIS MARIA CRAVINO

Actualmente Luis Maria Cravino tiene el cargo de Director en AO Consulting SA, consultora dedicada a brindar servicios de consultoría en Competencias, Desempeño, Potencial y Desarrollo. A su vez, es Licenciado en Relaciones Industriales (UADE) y obtuvo el grado de Doctor en Sociología del Trabajo (UADE) presentando su trabajo de tesis sobre Gestión del Desempeño. Se especializó en consultoría en el Centro de Educación Profesional de AA&Co, en benchmarking e indicadores de medición a través del Saratoga Institute y se ha certificado en LAWW para el dictado internacional de programas de capacitación. Asimismo, fue Director del Programa de Gestión en RRHH del Centro de Formación Gerencial de AA&Co. Actualmente es Director de la Diplomatura en Desarrollo Organizacional (ITBA); Investigador Principal del Instituto de Administración (UADE), Director de la Maestría en Dirección y Gestión de RRHH (UBP); profesor titular en UADE, ITBA y UBP; docente universitario en UdeSA y en UCES. Ha dictado cátedra como profesor invitado en Universidades de Bolivia y Perú. Es miembro activo y asistente habitual a los congresos nacionales e internacionales de las siguientes asociaciones profesionales: ATD, SHRM, ADRHA, ISPI, PMA y WFS. Ha publicado cientos de artículos e investigaciones sobre temas de su especialidad. Es autor de los libros “Un Trabajo Feliz” y “Medir lo Importante”; co-autor de “Desarrollando Líderes” y “Desarrollo Humano en las Organizaciones” y autor del capítulo Measuring what is important en el libro “HR Analytics” publicado por Amacon. Desarrolló proyectos de consultoría para PNUD-ONU y OIT. Habitualmente es conferencista en congresos y seminarios realizados en nuestro país y en el exterior. Como expositor internacional se ha destacado en los siguientes eventos: V Congreso Mundial de Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento (Canadá), Human Capital Forum (España), Cumbre de Gestión de Personas (Paraguay) y Congreso de la Red Nacional de Educación Continua (Chile).

En cuanto al proceso de expatriación en sí, Luis María considera que las primeras cuestiones que son esenciales de comunicar al futuro expatriado, corresponden: en primer lugar, es fundamental comunicar el destino, así como también el tiempo de permanencia estimado por parte de la empresa. Asimismo, es necesario hacerle saber sobre las condiciones de la respectiva expatriación y a su vez, el propósito

principal del proyecto. Esto coincide con lo que manifiesta Vola Luhrs (en Cardozo, 2012) ya que considera que es de crucial importancia que en la fase de inicio, el área junto con el expatriado fijen con claridad y en conjunto los objetivos deseables, así como también los plazos estipulados. Dentro de estos plazos está incluido el tiempo estimado que va a durar la expatriación, incluyendo la fecha de terminación o el nuevo destino. Es clave que se establezcan tanto los objetivos como los plazos ya que en muchas ocasiones sin esto se termina en fracaso (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). Los expatriados, según Álvarez y Gómez (2008), consideran que lo más importante es establecer las expectativas con claridad y que a su vez sean realistas a lo que respecta el desarrollo profesional y los beneficios. No hay, en efecto, expatriado que afirme que no sea esencial fijar con coherencia las expectativas de la carrera profesional.

Una vez elegido el candidato, Luis María considera que los aspectos fundamentales dentro del proceso corresponden a la correlación entre las expectativas de carrera y la expatriación, a su deseo vocacional para ser expatriado, su correspondiente problemática familiar y por último, el dominio del idioma local en caso que se transfiera a un país en el que el español no es la lengua oficial. Tal como mencionan Dickmann, Sparrow y Brewster (2008), en la fase de inicio se diseñan diversas prácticas de asesoramiento tanto para el expatriado y su grupo familiar, por lo general con anterioridad a la mudanza. Dentro de estas podemos mencionar, capacitaciones culturales y de idiomas, análisis de la familia, planificación de viajes, entre otros. Por lo que estas cuestiones deben ser consideradas en el momento y luego de la decisión del candidato idóneo.

Adicionalmente, dada la experiencia y trayectoria de Luis María en estas cuestiones, considera que cuando existe mayor claridad, mayor es el éxito de estos procesos de expatriación. A su vez, el otro aspecto es el familiar, ya que entiendo que los casos de éxito se relacionaron estrechamente con un buen acompañamiento y apoyo familiar.

Con respecto al peso de la familia en cuanto al éxito o fracaso del proceso, en su opinión, el grupo familiar puede afectar en este proceso mucho más de lo que uno se imagina. Conoce muchos casos en que la expatriación arribó en una separación dados problemas familiares. Adicionalmente, Vola Luhrs (en Cardozo, 2012) menciona que un aspecto fundamental de la fase de inicio corresponde a un

exhaustivo análisis previo de la familia del expatriado. Según el estudio de Ernst & Young, los expatriados afirman que el aspecto que menos valoró su empresa durante el proceso de expatriación es la consideración de las circunstancias familiares (2,9/5). La conclusión parece ser clara: los expatriados no consideran que las organizaciones le otorguen la importancia que se merece a sus circunstancias familiares (Alvarez y Gómez, 2008). Otro de los aspectos que al no ser abordados podrían resultar en tanto un fracaso personal como profesional, es la necesidad de un constante monitoreo con la familia durante el proceso. Hablamos de un fracaso personal ya que es común que tras crisis familiares y conflictos, el matrimonio acabe en una separación. A su vez, los hijos pueden llegar a sufrir consecuencias negativas con respecto a su proceso de aprendizaje o bien traumas que los acompañen toda su vida. Con respecto al ámbito profesional, éste puede resultar en fracaso ya que las tensiones de la vida personal relacionadas con una familia que no está conforme con el cambio, que vive con angustia por sentirse aislada, y por no adaptarse a la vida cotidiana puede tener como consecuencia que el expatriado decida volver a su país de origen, renunciando así a su carrera internacional.

En cuanto a los puntos débiles dentro del proceso, Luis Maria establece que el mayor punto débil existe cuando se considera que una expatriación es siempre positiva. Por otro lado, lo negativo es que muchas empresas consideran que le brindan un beneficio por expatriar a alguien pero si la persona no quiere, termina siendo un castigo.

Con respecto a su opinión sobre si Recursos Humanos debería o no, ampliar su nivel de involucramiento y apoyo durante el proceso, Luis Maria opina que los responsables del área de Recursos Humanos deberían tener muchas conversaciones con la persona que es expatriada y darle una guía para que lo pueda conversar con su familia. Uno de los aspectos esenciales corresponde a que exista una comunicación constante entre el empleado y la empresa, ya que si hay fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar. En otras palabras, es preferible apoyar al expatriado antes de que se establezca una situación de estrés o alguna otra complicación. De todos modos, atender de manera correcta y eficiente a un expatriado no suele darse de forma normal, por lo que en algunas ocasiones esto podría generar el fracaso de la misión

(Espinosa, 2009). Asimismo, tal vez, se debería permitir que se lleve a cabo un pequeño viaje antes de emprender un largo viaje, para así poder conocer con mayor profundidad el país de destino y todo lo que ello conlleva.

Para concluir, el manifiesta que Recursos Humanos debería innovar su gestión con respecto a las asignaciones internacionales adaptándose al cambiante contexto y al desarrollo de las nuevas tecnologías, es decir, Luis María considera que las expatriaciones deberían revisarse y hacerlas de una duración más breve. En su consideración, una duración de seis meses puede ser un buen plazo.

ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS

EXPATRIACIONES EN EL RUBRO DE GAS Y PETRÓLEO

En este caso, tuvimos la oportunidad de entrevistar a dos expatriados del rubro de gas y petróleo. Por empezar, se puede mencionar en cuanto al proceso de expatriación, que en dicho rubro se le brinda ayuda y apoyo al expatriado y a su grupo familiar en varios aspectos. Por empezar, las empresas se encargan de conseguirles una vivienda y de la totalidad de los gastos correspondientes a la mudanza. Estos aspectos son denominados “complementos de expatriacion” y forman parte del paquete retributivo ofrecido al expatriado, tal como lo son a su vez los automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, entre otros beneficios (López, 2013). A su vez, en dicho rubro el área de Recursos Humanos adquiere la responsabilidad de llevar a cabo la gestión de los trámites administrativos y los trámites migratorios. Es necesario que dichos trámites sean llevados a cabo correctamente para así evitar inconvenientes durante el proceso que puedan impedir la adaptación del expatriado. Todas estas cuestiones condicionan el bienestar tanto del empleado como del grupo familiar, por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a la realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere una gran incertidumbre al inicio. A veces, estas necesidades son atendidas por el área de Recursos Humanos en sus oficinas de expatriados (Foreign Entities Services). Es decir, entre medio del área de Recursos Humanos y la fiscal, estos departamentos gestionan ciertos asuntos para el desplazamiento eficaz, y se encargan de los posibles inconvenientes laborales, fiscales y legales que posee el empleado (Pla y Darder, 2004). En este caso, los trámites fueron llevados a cabo por la misma área de Recursos Humanos.

Por otro lado, en dicho rubro se le otorga importancia a la situación actual del cónyuge que va a acompañar al expatriado durante el proceso. Existen cada vez más casos en donde el cónyuge posee una carrera y trayectoria laboral, y resulta en un

factor importante a considerar. Según Álvarez y Gómez (2008), los principales obstáculos que actualmente se deben tener en cuenta dentro del ámbito de la expatriación son los que corresponden a las carreras duales: cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de crecimiento y promoción en cuanto a lo profesional, y es bastante difícil ejecutarlas a la vez. En dichas ocasiones, las empresas del rubro, toman especial atención a las necesidades del cónyuge al considerarlas clave para el éxito del proceso. A su vez, incluso otorgan asistencia al cónyuge para potenciar sus oportunidades de desarrollo y crecimiento (Pla y Darder, 2004), como sucedió en este caso. La empresa de gas se encargó de conseguirle un trabajo acorde a su trayectoria al cónyuge, hasta lo contrató para el mismo proyecto en el que estaba trabajando el expatriado.

Con respecto a la fase de repatriación, las empresas de dicho rubro no suelen otorgarle demasiada importancia. Dicho proceso de repatriación es llevado muy a la ligera, sin proporcionarle la atención que se merece. Tampoco se lleva a cabo una planificación previa concisa con respecto a los aspectos esenciales, al no ser considerado como un factor determinante. Dicha fase resulta un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). El apoyo al expatriado y a su grupo familiar en dicha fase es mínima en el rubro, en donde la comprensión no es habitual. Otro aspecto a destacar es que el departamento de Recursos Humanos solamente empieza a darle las énfasis en la gestión, una vez que se llevan a cabo reclamos por parte del expatriado. Es decir, adoptan un plan de acción reactivo, cuando en realidad debería ser preventivo. El principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen (Dessler y Varela, 2011). Esto mismo efectivamente no sucede en dicho rubro.

Por otro lado, se puede mencionar que en el rubro de gas y petróleo, las expatriaciones suelen ser de larga duración. Por lo general, los expatriados superan el tiempo pactado desde un principio, ya que se les suele ofrecer otras oportunidades internacionales que hacen que la duración sea realmente extensa. Las expatriaciones son de carácter temporal y poseen una fecha de retorno o bien, una reubicación

determinada a un nuevo destino. Si el empleado es enviado a un nuevo destino, el proceso de expatriación vuelve a comenzar (Espinosa, 2009). En el rubro en cuestión, se suelen llevar a cabo procesos de expatriaciones que supongan una reubicación adicional, extendiendo así su duración.

EXPATRIACIONES EN EL RUBRO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Tras entrevistar expatriados de dicho rubro, podemos afirmar que por lo general los procesos de expatriación no poseen programas en donde los empleados puedan postularse si desean llevarlo a cabo. A su vez, tampoco mantienen un listado actualizado de potenciales candidatos. Los tres entrevistados afirman que buscaron este tipo de oportunidades de manera proactiva, es decir, estaban predispuestos a participar de dicho proceso. Por lo que, podemos evidenciar que estas empresas de este rubro de Alimentos y Bebidas forman parte del 33% de las empresas que, tal como se menciona en el Informe de Movilidad Internacional (2016), (Citado en Polanco, 2018), no poseen un método para que los empleados manifiesten su disposición en cuanto a la participación de un proceso de expatriación.

A pesar de que todos los expatriados poseían un grupo familiar al momento de tomar la decisión, y este aspecto pesaba mucho en cuanto a llevar a cabo el proceso, para ninguno fue un inconveniente, es decir, la familia estaba de acuerdo en acompañar a cada expatriado en esta experiencia.

En cuanto al apoyo y seguimiento del área de Recursos Humanos en este tipo de procesos, los tres entrevistados afirman que los mayores desafíos fueron relacionados con cuestiones básicas y cotidianas que surgen cuando uno está en un país que desconoce, tales como: en donde iban vivir, si su casa va a estar cerca de la oficina, o que la misma quedaba cerca de donde vivían sus potenciales amigos, a que colegios iban a ir los hijos, entre otras. Ergo, generalmente todas las empresas de este rubro ofrecieron un apoyo adecuado en estas cuestiones, y hasta, una de ellas ofrecía una empresa que se encarga específicamente de la "Relocation", es decir, ayudaban al expatriado en la búsqueda de casas, como así también, de escuelas, por lo que su colaboración con la adaptación fue mucho más adecuada inclusive. Asimismo, este tipo de compañías también se encarga de satisfacer necesidades adicionales que son vistas como "complementos de expatriación", tal como lo son los costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013).

A su vez, todos coinciden que lo otro de los factores que más les costó fue la adaptación cultural, es decir, por más que sea la misma empresa, que tiene una cierta cultura de base que es común al mundo, es muy diferente la forma en la que un país opera con respecto a otro. Corresponde a una de las complicaciones más importantes del proceso. Esto coincide con lo que manifiestan Pin y García (2009), ya que el choque cultural afecta al expatriado y también a su grupo familiar, pudiendo generar confusión y dificultades en la comunicación, entre otras cuestiones que determinan la necesidad de aprender a manejarse en ese nuevo entorno. Ante dicho factor, las empresas del rubro de alimentos y bebidas, no suelen capacitar culturalmente al expatriado y a su grupo familiar.

Por último, el siguiente desafío que más manifestaron dos de los entrevistados fue relacionado al idioma, ya que aunque no se aprenda el idioma perfecto, aprender y hacer el esfuerzo de aprenderlo transmite una buena señal y es sumamente importante que se realice un esfuerzo por entender el idioma y la respectiva cultura. Uno a través del idioma, puede perfeccionar mucho su forma de operar y actuar. En los dos casos, los expatriados y sus familias tuvieron que aprender los idiomas de dichos países, y las empresas le brindaron apoyo y soporte con respecto a las capacitaciones de idioma. Por lo que entonces, consideran que esto es esencial a la hora de ser asignado a otro país que no conoces, en este sentido. Asimismo, podemos observar que existe una estrecha relación con lo que mencionan Dickmann et al.(2008): todos los integrantes de la familia deben ser capacitados para contar con un conocimiento básico del idioma del país de destino para que éstos posean niveles de independencia y se puedan manejar tranquilamente.

En cuanto a la fase de repatriación, solo uno de los tres entrevistados que pertenecen a este rubro fue repatriado, por lo que manifiesta que Recursos Humanos le otorgó la suficiente importancia en esta fase, preocupándose de la vuelta como lo hicieron a la ida, mayormente en el tema de la mudanza hacia el país de origen. Los otros dos entrevistados de dicho rubro, todavía no fueron repatriados, por lo que no vivieron esa fase, pero entienden que es un proceso muy similar al de salida, es decir, no creen que existan mayores inconvenientes, sobre todo porque Argentina corresponde a un país que ya tienen conocimiento de cómo es, por lo que mucho de los desafíos no

aplicaron. Asimismo, manifiestan que la mudanza podría resultar en un pequeño problema, pero no sería una gran complicación.

EXPATRIACIONES EN EL RUBRO DE CONSULTORÍA

En este caso, tuvimos la oportunidad de entrevistar a un expatriado y a un responsable de Recursos Humanos correspondientes al rubro de la consultoría. En ambos casos, tanto en el testimonio del expatriado como en el del responsable, la selección del candidato a trasladarse no fue llevada a cabo por Recursos Humanos ni tampoco a través de un programa de selección de expatriados. Las empresas del rubro de consultoría, por lo tanto, forman parte del 73% de empresas que no poseen un listado de candidatos para futuras asignaciones internacionales tal como señala el Informe de Movilidad Internacional (2016), (Citado en Polanco, 2018). En el caso del expatriado, el mismo jefe le planteó a él y a su equipo la oportunidad de llevar a cabo una expatriación, al tratarse de un proyecto determinado y con conocimientos específicos que ellos al momento poseían. Con respecto al testimonio de la responsable de Recursos Humanos, los candidatos son seleccionados por los líderes del negocio en función al cliente asignado o a la especialidad y formación que posean. Los respectivos líderes deciden mandar a cierto empleado ya sea para colaborar a un proyecto, para llevar a cabo una capacitación o debido a que se trata de un empleado con un determinado conocimiento específico que puede contribuir en la empresa de destino. Se trata de un programa de intercambio de conocimientos en donde la selección de los candidatos, por lo tanto, se hace en función de lo que se necesite y en la medida que contribuya a la empresa, sin la existencia de un programa formal de expatriación en donde los empleados puedan postularse. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores que son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección, siendo uno de los principales los conocimientos técnicos y la experiencia profesional (4,2/5), como sucede en dicho rubro. Con respecto a la duración de las expatriaciones, en el rubro de Consultoría los procesos suelen ser cortos, menores a un año, al trasladar a los empleados por un proyecto en específico. Con respecto al nivel de apoyo brindado por las consultoras, se puede mencionar que este es suficiente. El expatriado fue apoyado en bastantes aspectos, como por ejemplo le consiguieron una casa en donde pudiera vivir durante la duración del proceso, se hicieron cargo de la comida, y

de los pasajes. A su vez, dicha consultora se encargó de los trámites migratorios y administrativos. Dichos aspectos forman parte de los “complementos de expatriación” que gozan los expatriados durante el proceso. Se pueden, a su vez, agregar los siguientes: automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreo anual, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013). Cabe destacar que si bien el apoyo es adecuado, sigue siendo insuficiente en varios aspectos, y esto se debe principalmente a una falta de tiempo a la hora de diseñar los procesos de expatriación. Con respecto al testimonio de la responsable de Recursos Humanos, es decir desde la mirada de la empresa, la consultora efectivamente se encarga de conseguirle una casa temporaria y de un transporte desde el aeropuerto hacia la nueva casa. A su vez, les dan soporte en temas legales y administrativos, como lo son los permisos de trabajo. Con respecto a la capacitación cultural recibida, la consultora le brindó al expatriado una breve introducción en donde le explicaron las principales diferencias culturales, pero ésta fue mínima y poco útil. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. De esta manera, los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés, y el área de Recursos Humanos debería contemplar dicho choque cultural y brindarle la atención necesaria. El rubro consultoría, por otro lado, tiende a no proporcionar capacitaciones en idioma. Las consultas que poseen trabajadores expatriados por lo general mantienen un nivel de inglés dentro de la compañía con el cual se pueden comunicar en cualquier sede de la empresa en el mundo y de esta manera, no le otorgan demasiada importancia a la capacitación en idiomas. Esto también se debe a que los procesos de expatriación suelen ser por una pequeña cantidad de tiempo. Los empleados en el rubro de la consultoría que son trasladados por poco tiempo no tienen por contrato clases de idioma por una cuestión de que en pocos meses es imposible que dominen un nuevo idioma. En cambio, a los que son expatriados por un largo plazo, por uno o dos años, le ofrecen un monto anual destinado a capacitaciones en idiomas. Por otro lado, con respecto a las asignaciones internacionales que involucran a un grupo familiar, el

rubro de la consultoría suele terciarizar dicho servicio de apoyo familiar, como por ejemplo para conseguir buenos colegios. Con respecto al proceso de repatriación, el rubro de consultoría suele dar un apoyo y un soporte adecuado. Según el testimonio del expatriado, el apoyo brindado por la empresa fue suficiente, aunque dicha atención fue la mínima e indispensable, resaltando aspectos a mejorar relacionados a una falta de seguimiento. Dicha fase resulta un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleado, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009) Desde la mirada de la empresa, la responsable de Recursos Humanos, afirma que la consultora se encarga del alojamiento, del traslado, del proceso migratorio y del proceso de inducción a la firma. Igualmente, una vez que el expatriado regresa a su país de origen no le hacen seguimiento a los empleados ni a su grupo familiar, excepto que surja alguna consulta, basándose en la idea de que vuelven a su país de origen y por lo tanto no necesitan de asistencia.

EXPATRIACIONES EN EL RUBRO DE SERVICIOS

Luego de entrevistar tanto a expatriados como también a responsables de programas de expatriados y a expertos en la gestión de asignaciones internacionales que forman parte del rubro de servicios, en primer lugar, podemos determinar que en mayoría de los entrevistados considera que es esencial otorgarle suficiente información al futuro expatriado para que el mismo esté seguro de que quiere vivir un tiempo en ese país, en determinadas condiciones, considerando la cultura y también las expectativas que tienen sobre ese país, ya que en algunas ocasiones la persona se puede llegar a sentir segura pero después no se puede hallar con el nuevo estilo de vida como expatriado. Por lo tanto, se considera de vital importancia llevar a cabo el proceso de selección teniendo como base a una variedad de criterios, que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas actuales, entre ellos podemos mencionar a aspectos familiares, psicológicos, económicos, socioculturales, legales y políticos (Pla y Darder, 2004). Asimismo, se puede afirmar que el área de Recursos Humanos suele tomar conciencia de lo importante que era esta decisión para cada persona, por lo que generalmente ayudan al expatriado en cuestiones cotidianas y básicas tales como: encontrar un casa, colegios para los hijos, como así también algunas empresas proporcionan un auto, entre otras comodidades. Según un estudio realizado por Ernst & Young en 2008, existen distintos factores que son más valorados en las empresas dentro del proceso de selección. Por un lado, la consideración de su carrera profesional (3,9/5) y por el otro, los conocimientos técnicos y experiencia (4,2/5). A su vez, existen otros factores que si bien no son clave, tienen influencia en la decisión: la capacidad de liderazgo (3,7/5), la capacidad de adaptación cultural (3,8/5) y por último las habilidades de negociación (3,5/5). A su vez, cabe destacar que según el estudio de Ernst & Young, los expatriados afirman que el aspecto que menos valoró su empresa durante el proceso de expatriación es la consideración de las circunstancias familiares (2,9/5), por lo que en estos casos, este aspecto si fue valorado a lo largo de todo el proceso. Por consiguiente, el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018), indica que el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las dificultades en relación con la familia. Por lo

tanto, las empresas deberían enfrentar de una manera más efectiva los aspectos relacionados al bienestar de la pareja del expatriado y su familia, dado que este suele ser una de las áreas que mayor atención debe tener durante el proceso de las asignaciones internacionales. Por otro lado, en mayor medida, uno de los factores más difíciles que se presenta en la fase de desarrollo corresponde a la adaptación a la cultura, es decir, si bien las empresas en general no suelen tener muchas diferencias en sus distintas sedes a nivel mundial, si tienen diferencias en la forma en la que un país opera con respecto a otro. En cuanto a la cultura del país en sí, en dos de las tres empresas entrevistadas, corresponden a expatriados que ya conocen la cultura latinoamericana, por lo que este factor no es tan relevante. Asimismo, lo anteriormente mencionado coincide con lo que manifiestan Pin y García (2009), ya que el choque cultural afecta al expatriado y también a su grupo familiar, pudiendo generar confusión y dificultades en la comunicación, entre otras cuestiones que determinan la necesidad de aprender a manejarse en ese nuevo entorno. A su vez, todos los entrevistados consideran que es fundamental informar al expatriado y a la familia sobre la cultura del país de destino, aunque puede haber algunas excepciones en donde no es necesario, y dependiendo cada caso, también capacitarlos culturalmente y ayudarlos en su adaptación, para que cuando lleguen al nuevo país no se les genere un choque cultural. Según Dessler y Varela (2011), las culturas de cada país difieren de una manera notoria, en donde los valores base de los ciudadanos y la forma de vida que llevan, resultan factores que requieren de una adaptación integral. Estos factores se ven reflejados en los programas sociales, la política, el arte, los códigos de conducta y en las costumbres del país de destino. Los expatriados, por lo tanto, van a desenvolverse en un contexto intercultural ajeno, en donde pueden generarse niveles esperados de estrés. Sin embargo, dicho factor no corresponde a uno al cual se le presta demasiada atención, al menos en los casos de las empresas de este rubro, ya que no suelen capacitar culturalmente al expatriado y a su grupo familiar.

En cuanto a la opinión de la responsable de programas de expatriados y la experta en la gestión de asignaciones internacionales de este rubro, ambas afirman que uno de los aspectos a los que más atención suelen darle corresponde a los trámites administrativos, ya que los mismos que se deben realizar a la hora de la expatriación

por lo que la compañía debe brindar ayuda al empleado en cuanto a realización de estos trámites previos, que suelen ser indispensables para evitar que se genere gran incertidumbre al inicio.

Por último, con respecto a los puntos débiles del proceso de expatriación, todos los entrevistados consideran que uno de ellos corresponde a la repatriación. Los tres entrevistados de este rubro, afirman que la repatriación debería ser más fácil que la etapa inicial ya que la persona vuelve a su país de origen, pero dicha fase suele resultar en un proceso complejo y con muy desafiante, tanto para el área de Recursos Humanos como para el expatriado, y el cual continúa siendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DE CAMPO SEGÚN EL MÉTODO DE DIFERENCIACIÓN SEMÁNTICA DE OSGOOD

ANÁLISIS A LOS RESPONSABLES DE PROGRAMAS DE EXPATRIADOS Y EXPERTOS EN LA GESTIÓN DE ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Indicadores	Florencia Bulgari (Responsable)	Martina Delgado Moreno (Responsable)	Marina Montal (Experto)	Roberto Vola Luhrs (Experto)	Luis Maria Cravino (Experto)
Cantidad de medidas para la adaptación del expatriado y el grupo familiar al país de destino	Pocas	Pocas	Muchas	Muchas	Muchas
Grado de asistencia al expatriado y grupo familiar en la fase de repatriación	Bajo	No aplica	Alto	Alto	Alto
Grado de impacto de la repatriación para el expatriado y su grupo familiar	Bajo	No aplica	Alto	Alto	Alto

Referencias

	Florencia Bulgari
	Martina Delgado Moreno
	Marina Montal
	Roberto Vola Luhrs
	Luis Maria Cravino

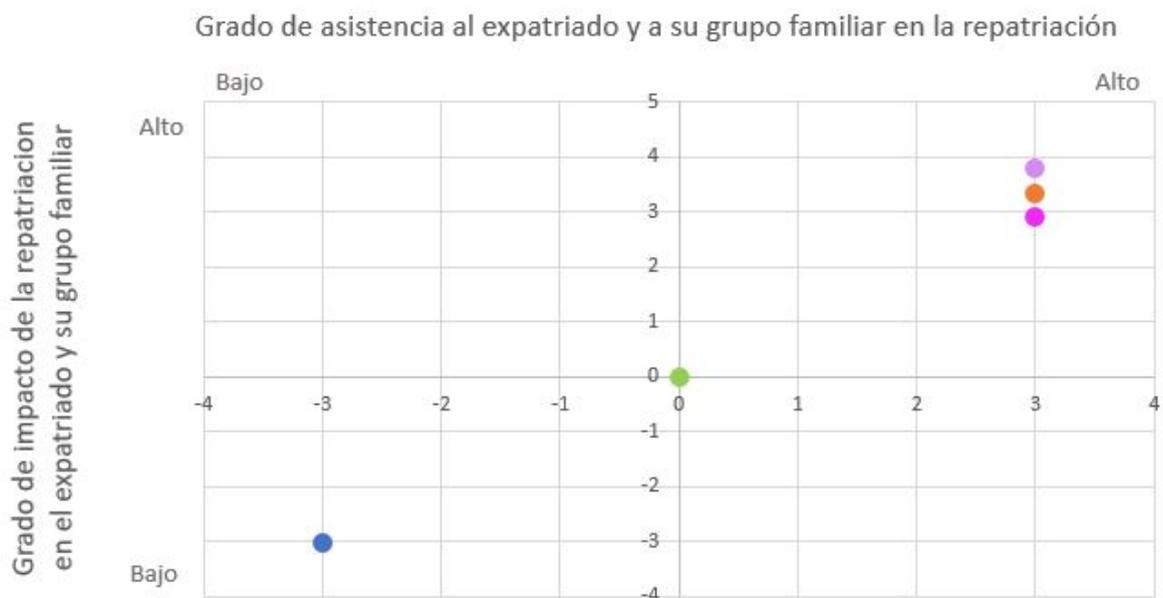


Figura 1. Fuente de Elaboración Propia

En primer lugar, podemos mencionar que la mayoría de los entrevistados coinciden en que el grado de impacto de la repatriación tanto en el expatriado como en su grupo familiar es alto. Los expertos entrevistados, Marina Montal, Roberto Vola Luhrs y Luis María Cravino, consideran que uno de los puntos débiles del proceso es la fase de repatriación. Dichos expertos consideran que es importante realizar una planeación previa de la repatriación que incluya desde la organización de trámites administrativos, como la mudanza y los trámites migratorios, hasta aspectos de adaptación cultural y social. Es de vital importancia brindar atención a este último aspecto ya que se puede generar un choque cultural inverso. En las expatriaciones que son extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona, especialmente si ha incluido a sus conductas hábitos del país ajeno. A su vez, varios se ilusionan por hallar la vida semejante a aquella que abandonaron antes de marcharse y quieren volver a tener los mismos contactos sociales y profesionales. Pero, en muchas ocasiones, la realidad suele ser distinta (Pla y Darder, 2004). A su vez, los expertos consideran que es tan alto el grado de impacto que posee la repatriación que también se debe, desde un principio, establecer el puesto de trabajo que lo va a estar esperando al expatriado en el país de origen, como también dejar en claro sus expectativas. De esta manera se evitan posibles niveles de decepción y

frustración que los repatriados puedan experimentar. Los expatriados, según Álvarez y Gómez (2008), consideran que lo más importante es establecer las expectativas con claridad y que a su vez sean realistas a lo que respecta el desarrollo profesional y los beneficios. No hay, en efecto, expatriado que afirme que no sea esencial fijar con coherencia las expectativas de la carrera profesional. De esta manera podemos observar la importancia que tiene que las compañías consideren a la repatriación como una de las fases más importantes del proceso, al ser una fase con mucho impacto tanto para el expatriado como para el grupo familiar. El principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen (Dessler y Varela, 2011). Por esto mismo es que los expertos al considerar que la fase de repatriación tiene un alto grado de impacto, consideran de esta manera, que se deben brindar altos grados de consideración y seguimiento por parte de la empresa en dicha fase.

Con respecto a Florencia Bulgari, responsable de Recursos Humanos, dicha entrevistada afirma que la repatriación no es uno de sus principales focos en la gestión. Si bien, dentro del departamento de Global Mobility tienen la responsabilidad de llevar a cabo la organización de la mudanza y los trámites administrativos y legales, su grado de involucramiento finaliza allí. Según Florencia, la etapa de repatriación debería ser sencilla basándose en la idea de que el expatriado y su grupo familiar vuelven a su país de origen, país en el cual vivieron toda su vida. Por esto mismo es que su grado de consideración y seguimiento en dicha fase es bajo. Esto mismo puede ser un grave error, y puede de hecho llevar al fracaso del proceso. Dicha fase resulta en un proceso complicado y con muchos desafíos tanto para el departamento de Recursos Humanos como para los empleados, y el cual sigue suponiendo un aspecto no tan valorado por las empresas (Espinosa, 2009). De esta manera se puede evidenciar que el proceso de expatriación no finaliza una vez que se haya efectuado el retorno sino que la organización debe asignarle importancia a la readaptación tanto del expatriado como de su grupo familiar (Pla y Darder, 2004).

ANÁLISIS A LOS EXPATRIADOS

Indicadores	Fernando Bocchicchio	Fabrice Cavallin	Hector Capriotti	Juan Martín Yanzon	Santiago Abella	Jose Luis Fernandez	Juan de Elizalde
Cantidad de acompañantes al momento de tomar la decisión	2	2	4	0	2	0	2
Peso del grupo familiar	Muy Alto	Alto	Alto	Ninguno	Medio	Medio	Alto
Nivel de apoyo de la empresa durante el proceso	Alto	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente
Nivel de consideración y seguimiento por parte de la empresa durante la fase de repatriación	Alto	No aplica	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	No aplica
Conformidad con la expatriación	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Muy Alta	Muy Alta	Medio-Alta	Alta

Referencias

	Fernando Bocchicchio
	Fabrice Cavallin
	Hector Capriotti
	Juan Martín Yanzon
	Santiago Abella
	José Luis Fernandez
	Juan de Elizalde



Figura 2. Fuente de Elaboración Propia

En la mayor parte de los casos, se puede observar que la conformidad de los expatriados con la expatriación es alta, sin embargo, el nivel de consideración y seguimiento por parte de la empresa en cuanto a la fase de repatriación suele ser bajo, ya que manifiestan que en general, no se les otorgó demasiada atención en cuanto a cuestiones que son básicas dentro de esta fase. Asimismo, según Dessler y Varela (2011), el principio fundamental de un proceso de repatriación eficaz reside en asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de interés por parte de la empresa a la hora del retorno al país de origen. En cuanto al ámbito profesional del expatriado, tal como menciona Vola Luhrs (en Cardozo, 2012), la empresa debe otorgarle al mismo la información suficiente en aspectos relativos al puesto que se les asignará luego de la asignación internacional, es decir, si se lo trasladara a una posición distinta a la que ocupaba antes, o si se lo ascenderá, entre otros asuntos, que permitirán al trabajador aclarar cuestiones sobre su futuro, generando más confianza y seguridad en el ambiente, y ayudará a reducir las dudas e inquietudes que puedan existir. Es decir, alcanzará con solo brindarle una

orientación respecto a su plan de carrera, con opciones que sean factibles. A lo anteriormente expuesto, se le suma la idea de que gracias a la experiencia profesional conseguida en el país foráneo, el expatriado cree poseer mucho potencial para brindarle a la organización. No obstante, la empresa no frecuenta otorgarle el estatus profesional que poseía anteriormente, por lo que, generalmente retoma la posición que ejercía previamente a su partida (Geodesy, 2005). Por último, se puede generar un choque cultural inverso. En las expatriaciones que son extensas, la cultura puede llegar a modificar ciertas cuestiones propias de la persona, especialmente si ha incluido a sus conductas hábitos del país ajeno. A su vez, varios se ilusionan por hallar la vida semejante a aquella que abandonaron antes de marcharse y quieren volver a tener los mismos contactos sociales y profesionales. Pero, en muchas ocasiones, la realidad suele ser distinta (Pla y Darder, 2004). Todos estos conflictos y desafíos que fueron antes mencionados y pueden generarse, generalmente no son considerados por las empresas

Adicionalmente, por otro lado, se pueden observar dos casos en los cuales los entrevistados demostraron una alta conformidad con el proceso de expatriación en general, pero no fueron repatriados hasta el momento, por lo que en estas ocasiones, no se podría establecer una relación entre estos dos indicadores.

Por último, excepcionalmente, hubo un caso en que tanto la conformidad del expatriado con el proceso y el nivel de seguimiento y consideración de la empresa en la fase de la repatriación fueron altos. En este caso, Fernando Bocchicchio manifestó que su adaptación laboral y personal fue muy buena, destacando que la empresa en ningún momento le informó expectativas que no eran ciertas. Esto se puede relacionar con lo que menciona Álvarez y Gómez (2008), ya que consideran que lo más importante es establecer las expectativas con claridad y que a su vez sean realistas a lo que respecta el desarrollo profesional y los beneficios. No hay, en efecto, expatriado que afirme que no sea esencial fijar con coherencia las expectativas de la carrera profesional. A su vez, también destaca la excelente gestión que tuvo la empresa para la adaptación de su familia, por lo que, de esta manera se puede evidenciar que el proceso de expatriación no finaliza una vez que se haya efectuado el retorno sino que la organización debe asignarle importancia a la readaptación tanto del expatriado como de su grupo familiar.



Figura 3. Fuente de Elaboración Propia

En primer lugar, podemos afirmar que todos los expatriados entrevistados coinciden que están o estuvieron conformes con la expatriación en mayor o en menor proporción. En el caso de Fernando Bocchicchio, muestra un muy alto nivel de conformidad el cual está relacionado con el alto nivel de apoyo recibido por parte de su empresa. No obstante, no podemos afirmar que los altos niveles de conformidad se den solamente gracias a un alto nivel de apoyo por parte de las empresas, ya que en los casos de Juan Martín Yanzon, Fabrice Cavallin y Santiago Abella éstos posean un apoyo suficiente por parte de Recursos Humanos y aun así consideran que su grado de conformidad con respecto al proceso es muy alto. Con respecto a Hector Capriotti y Juan De Elizalde, éstos presentan un grado de conformidad no tan alto como en los casos anteriores, pero aun así determinan que el nivel apoyo de la empresa también fue suficiente. Finalmente, con respecto a José Luis Fernandez, él considera que su nivel de conformidad es medio-alto y obtuvo un nivel de apoyo suficiente por parte de la empresa.

En la mayoría de los casos, se puede observar que el apoyo de la empresa consistió, en mayor medida, en colaborar con el éxito en cuanto a la adaptación del expatriado y su grupo familiar la país de destino. Todo lo expuesto anteriormente posee una estrecha relación con lo que señala el Informe el Informe de Movilidad Internacional (2016) (Citado en Polanco Pantoja, 2018), ya que él mismo indica que

aproximadamente el 78% de las empresas no tiene como principal foco a la capacidad que tienen los candidatos para poder adaptarse al país. A su vez, tal como menciona Vola Luhrs (en Cardozo, 2012), el hecho de que las empresas no suelen enfocarse en lograr una adaptación enriquecedora a la cultura destino puede generar conflictos, tanto para el expatriado como principalmente para el grupo familiar. Por lo que, en estos casos, las compañías sí tuvieron en cuenta estos factores y así pudieron, contribuir para que el proceso sea exitoso y que el expatriado también está conforme con el mismo.

Por otro lado, uno de los aspectos fundamentales que más mencionaron los entrevistados y que no se suele tener en cuenta por el área de Recursos Humanos para contribuir con el éxito y la conformidad del expatriado con el mismo, corresponde a que haya una comunicación constante entre el expatriado y la compañía, ya que si hay fluidez en la misma, se podrá fortalecer la adaptación e integración del expatriado y su grupo familiar (Espinosa, 2009).

De esta manera, podemos afirmar que hoy en día, las organizaciones se enfrentan con nuevos desafíos en diversos panoramas, en donde se generan las condiciones necesarias para enfocarse en nuevas áreas de mejora, y así poder llevar a cabo las expatriaciones futuras con éxito. Asimismo, podemos determinar que en la mayoría de los casos el nivel de apoyo por parte de la empresa es adecuado pero aun así mencionan la existencia de aspectos y cuestiones a mejorar en su gestión.



Figura 4. Fuente de Elaboración Propia

Se puede determinar que en la mayoría de los casos, específicamente en los casos de Héctor Capriotti, Juan de Elizalde y Fabrice Cavallini, el grupo familiar posee un alto peso a la hora de decidir si aceptar o no el proyecto. El candidato electo, ante la posibilidad de formar parte de un proceso de expatriación, puede encontrarse con dudas inquietantes sobre el nuevo desafío y el nuevo destino. Como por ejemplo, si la adaptación será llevadera tanto para el candidato como para su grupo familiar, entre otras cuestiones que pueden llegar a surgir (Polanco, 2018). En este caso, una de las mayores dudas que dichos expatriados tuvieron fue debido al posible impacto que iba a tener en su grupo familiar si decidían trasladarse. Este es un factor importante a considerar, ya que en muchas situaciones el grupo familiar no está conforme con el proceso, poniendo su éxito en riesgo. Como bien evidencian Álvarez et al. (2011), un 54,5% de expatriados señalan que sus familias no están satisfechas con la decisión de aceptar la oferta y solamente un 17,8% afirma que la empresa de origen se haya preocupado por la adaptación social de su familia. En cambio, en los casos de Santiago Abella y José Luis Fernandez, éstos consideran que si bien su grupo familiar influyó en la decisión, consideran que su peso fue de un nivel medio. Con respecto a Juan Martin Yanzon, éste no poseía grupo familiar a la hora de decidir, y por lo tanto el peso fue nulo. Por otro lado, con respecto al nivel de apoyo por parte de las compañías, éste fue suficiente en la mayoría de los casos. Las empresas, por lo tanto, le otorgaron apoyo a los expatriados pero a un nivel adecuado, en el cual se encargaron de gestionar la mudanza, los trámites administrativos y migratorios, la búsqueda de colegios para los hijos, entre otras cuestiones básicas que involucran al proceso. Es decir, sus respectivas compañías se focalizan solamente en los “complementos de expatriación” que forman parte del paquete retributivo del expatriado, los cuales incluyen: costos de vivienda, automóviles, seguro médico internacional, educación de los hijos, transporte aéreos anuales, educación para el grupo familiar, clubes deportivos, prima de costo de vida, gastos de mudanza, entre otros beneficios (López, 2013). De esta manera, las empresas no le otorgan demasiada atención a otros aspectos tales como son dar seguimiento a la familia en cuanto su adaptación al entorno, su adaptación cultural y socialización, factores que pueden inducir en el fracaso del proceso. El hecho de que las empresas no suelen

enfocarse en lograr una adaptación enriquecedora a la cultura de destino puede generar conflictos, tanto para el expatriado como principalmente para el grupo familiar, y hasta a veces, la finalización temprana del proyecto (Vola Luhrs en Cardozo, 2012). En el caso de Fernando Bocchicchio, dicho expatriado afirma haber recibido un alto nivel de apoyo a lo largo del proceso excepcionalmente.

CONCLUSIONES

Luego de nuestra investigación, podemos concluir que para que un proceso de expatriación sea exitoso, se tienen que dar una variedad de condiciones tanto en el expatriado como en su familia. Con respecto al expatriado, consideramos que es indispensable que se encuentre realmente seguro de tomar dicha decisión. A su vez, es necesario que posea una mentalidad abierta, actitud al arraigo y competencias interculturales que le permitan interiorizarse con la cultura del país de destino, y que le posibilite disfrutar de la misma. Esto se relaciona con lo que manifiesta Vola Luhrs (en Cardozo, 2012), ya que es esencial que el expatriado cuente con una actitud al arraigo, es decir, poseer una personalidad en donde el arraigo no pese. Las personas que gozan del éxito, son capaces de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan. Por otro lado, en el caso de que el expatriado tenga grupo familiar, es importante que se tome la decisión en conjunto para así evitar conflictos familiares que puedan poner en riesgo el éxito de la expatriación. Lo anteriormente expuesto coincide con lo que determina el Informe de Movilidad Global (2016) (Citado en Polanco, 2018), ya que que el principal motivo de no llegar al éxito de la expatriación corresponde a las dificultades en relación con la familia.

Por otra parte, con respecto a las condiciones que se deben dar en la empresa, es necesario llevar a cabo el proceso de selección del candidato idóneo teniendo en consideración una variedad de características que no solo se reduzcan a las capacidades técnicas. Entre ellas podemos mencionar a los aspectos socioculturales, familiares, psicológicos, legales, entre otros. A su vez, consideramos que es esencial que la empresa desde un principio fije las expectativas que conlleva el proceso tanto para la misma como para el expatriado en cuestión, para así evitar desilusiones, confusiones y niveles esperados de frustración. Asimismo, para asegurar el éxito, es imprescindible que la empresa tenga en consideración al grupo familiar que va a acompañar al empleado durante el proceso. Debe analizar cada situación, teniendo en cuenta las distintas edades de los hijos y sus respectivas necesidades. Con respecto al cónyuge, se debe contemplar si éste posee una carrera profesional o no, y en el caso de que la tenga, llevar a cabo acciones que permitan que el cónyuge no

deba renunciar a su carrera, como por ejemplo, otorgarle asistencia en la búsqueda de otro empleo. Por otro lado, es esencial que la empresa otorgue un seguimiento acorde para que tanto el expatriado como también su grupo familiar puedan adaptarse al país de destino y se sientan contenidos en todo momento. De esta manera, va a resultar más probable alcanzar el mayor éxito posible. Por último, es crucial que el área responsable del programa de expatriados, considere a la fase de repatriación como una de las más importantes. Esto se debe a que se trata de una etapa con muchos impactos culturales, sociales y profesionales, que en muchas ocasiones se le otorga poca atención y la cual resulta determinante a la hora de definir si un proceso fue exitoso o no. De acuerdo con lo que sugieren Dessler y Varela (2011), los Departamentos de Recursos Humanos para poder disminuir los inconvenientes que perjudican al expatriado en su retorno, pueden ejercer medidas tales como: mantenerlo en contacto con las acuerdos que se generan en la casa matriz, brindar apoyo económico para conservar la casa del empleado, proponer programas de reinducción para él y su grupo familiar, entre otras. En dicha investigación, se pudo observar una gran correspondencia entre el nivel de apoyo recibido en dicha fase con la conformidad del proceso en sí.

Por otro lado, se pudo determinar el gran peso e influencia que posee el grupo familiar tanto al momento de tomar la decisión como a lo largo del proceso, evidenciando una relación entre el peso de la familia y la respectiva conformidad con la expatriación.

Para concluir, con respecto a los retos que más ocurrentes son en este tipo de asignaciones internacionales, el mayor desafío corresponde a la adaptación cultural del expatriado y su familia tanto en el país de destino, cuando son movilizados, como así también, cuando regresan a su país de origen, es decir, en la fase de repatriación. Por lo tanto, si el área de Recursos Humanos no le otorga la suficiente importancia a la adaptación a la nueva cultura, esto podría lograr que el expatriado abandone el proyecto de forma temprana.

IMPLICANCIAS

En nuestra opinión, consideramos que es de vital importancia que las empresas brinden un seguimiento continuo tanto al expatriado como a su grupo familiar a lo largo del proceso. Si bien algunos de los entrevistados nos comentaron que en sus respectivas compañías se llevaba a cabo, esto no sucede en todos los casos. Es esencial que el expatriado y su grupo familiar tengan un contacto permanente con la empresa ante posibles dudas o inconvenientes que puedan surgir. Esto es así, ya que el hecho de llevar a cabo un proceso de tal magnitud posee un gran impacto para ambas partes a nivel profesional, cultural y social. A su vez, dicha comunicación constante le otorga a los sujetos trasladados un sentimiento de apoyo y contención necesario en dichas circunstancias excepcionales. La ausencia de una comunicación constante puede llevar al fracaso integral del proceso. De esta manera consideramos que es necesario que las empresas tomen medidas que no sean solamente reactivas, es decir, que no solo se ocupen de dichas temáticas una vez que se crea un conflicto, sino que lo lleven a cabo de manera preventiva.

Por último, es esencial que se brinde un alto grado de asistencia y seguimiento al expatriado y grupo familiar en la fase de repatriación, ya que para que un proceso de repatriación sea eficaz, es indispensable asegurar que el expatriado y su grupo familiar no perciban una falta de atención por parte de la empresa a la hora de regresar al país de origen. Es necesario que las empresas, desde un principio, establezcan las expectativas tanto a nivel de objetivos como de plazos, y que se le asegure un determinado puesto al empleado en cuestión a la hora de su regreso. Por otro lado, con el objetivo de disminuir la disconformidad en dicha fase, es importante que se lleve a cabo un proceso de readaptación, ya que si bien el empleado y su familia regresan a su país de origen, dicho proceso conlleva muchos cambios que también modifican la personalidad de ellos. Esto mismo es conocido como choque cultural inverso.

ANEXOS

CUESTIONARIOS

Cuestionario A (para entrevistas realizadas a expatriados):

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?
2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?
3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.
4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).
5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?
6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?
7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿a qué se debió?
8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?
9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

Cuestionario B (para entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados):

1. ¿A la hora de seleccionar un candidato para realizar una asignación internacional, qué aspectos se tienen en cuenta?
2. ¿Qué medidas se toman en cuanto a la adaptación del empleado y su grupo familiar al país de destino?

3. ¿Consideras a la familia un aspecto esencial a tener en cuenta durante el proceso? ¿Por qué? ¿En qué medida se ve reflejado?
4. ¿Cuales son los problemas y/o desafíos más comunes dentro del proceso? (tanto para el expatriado como para el Área de Recursos Humanos).
5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en la fase de Repatriación? ¿Es ésta planeada y acordada con el expatriado con la anticipación suficiente?
6. ¿Consideras que el Área de Recursos Humanos podría implementar mejores prácticas que colaboren con el éxito de expatriado y su grupo familiar en el país de destino?
7. ¿Cuándo consideras que una expatriación fue exitosa?

Cuestionario C (para entrevistas a expertos en la gestión de asignaciones internacionales):

1. ¿Cual es el ABC que le informarías a una persona que va a ser expatriada?
2. Una vez elegido el candidato, ¿cuales son los aspectos esenciales a contemplar con respecto al proceso?
3. En tu trayectoria laboral, ¿cuáles fueron los casos que tuvieron mejores resultados?
4. ¿En qué medida afecta el grupo familiar en cuanto al éxito y/o fracaso de una expatriación?
5. ¿Cuales consideras que suelen ser los puntos débiles del proceso de expatriación?
6. ¿En tu opinión, en qué medida debería Recursos Humanos ampliar su nivel de involucramiento y apoyo durante el proceso?
7. ¿Consideras que Recursos Humanos debería innovar su gestión con respecto a las asignaciones internacionales adaptándose al cambiante contexto y al desarrollo de las nuevas tecnologías?

ANEXO I. ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPATRIADOS (CUESTIONARIO A):

ENTREVISTA A FERNANDO BOCCHICCHIO

Fernando Bocchicchio actualmente se desempeña como HR Manager - Latin American con posición en Argentina, en Schlumberger Limited, que es la mayor empresa del mundo de servicios a yacimientos petroleros. Comenzó a trabajar en la empresa en el año 2007, como HR Manager. En ese momento, la empresa llevaba el nombre de Smith International Gulf Services, dado a que en el año 2010 se fusiona con Schlumberger. Fernando tuvo la oportunidad de ser expatriado en 2010 en donde se trasladó junto su grupo familiar a Río de Janeiro ejerciendo una nueva posición como Regional HR Manager LAM por un lapso de 3 años. Luego, se trasladó otros 3 años a Ecuador donde fue promovido a Geomarket HR Manager, y por último, se trasladó en Houston, Estados Unidos, donde su posición era Global HR Manager y en donde estuvo por 2 años y 6 meses.

Entrevistamos a Fernando Bocchicchio de manera presencial, y nos brindó toda la información necesaria acerca de su experiencia como expatriado por diversos países. La entrevista se llevó a cabo a partir del cuestionario A.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

En el año 2010 mi jefa me comenta que había sido promocionada y su posición iba a desplazarse hacia Houston, por lo que yo también tenía la posibilidad de ser promocionado para ser su reemplazo, siendo Río de Janeiro el destino de su nueva posición, es decir, como Regional HR Manager LAM. En ese momento, mi primera reacción fue agradecer la oportunidad pero declinarla, dado a que estaba en pleno crecimiento con mi familia y nunca había imaginado ni anhelado un cargo fuera de mi

país. Lo cual mi jefa me responde que me entendía, pero que era una lástima que pierda esta oportunidad ya que la compañía había invertido en mi entrenamiento justamente para este tipo de tareas y que a su vez mi inglés y portugués eran muy buenos. Asimismo, me propuso que no me apresurara, que aproveche que estaba de vacaciones para pensar bien la propuesta. También tuvo una buena estrategia ya que en ese mismo momento me envió por mail el paquete de compensaciones y beneficios.

Lo primero que aprendí fue que ésta no correspondía a una decisión solo mía, sino que la misma afectaba también mi vida familiar y personal. Con mi mujer lo charlamos, en principio los dos pensábamos que era más un “no” que un “sí”, a su vez también lo consultamos con unos amigos muy cercanos que nos decían que no nos fuéramos, que nos iban a extrañar: pero, la realidad es que la propuesta era muy importante para mí, se trataba de un gran crecimiento en el área de Recursos Humanos, por lo que dije: ¿porque no intentarlo?, ya que se trataba de una promoción, beneficios y tampoco era tan lejos Río de Janeiro. Quizás si el destino hubiera sido otro más lejano, no hubiésemos aceptado la propuesta. En este caso, en el peor de los escenarios, si nos arrepentimos sabíamos que podíamos volver. Por lo que, decidimos emprender esta nueva aventura y junto a mi mujer y nuestros dos hijos, nos fuimos con expectativas de estar 2 años en ese país. Claramente no cumplimos ese objetivo, ya que descubrimos cosas muy positivas en la internacionalidad y estuvimos en total 9 años fuera de Argentina. Nuestros primeros 3 años estuvimos en Río de Janeiro, donde me desempeñaba, como ya mencione anteriormente como Regional HR Manager LAM, luego otros 3 años en Ecuador, ahí fui promovido a Geomarket HR Manager, y por último, estuvimos en Houston, Estados Unidos, donde mi posición era Global HR Manager. A su vez, luego de haber estado en Houston, nos estábamos por ir a Inglaterra pero justo surgió una posición regional aca en Buenos Aires, y nos volvimos. De hecho, mi internacionalidad todavía no termina, puede ser que en dos años vuelva a ser asignado a otro país.

A su vez, luego de los pocos meses de ser asignado para trabajar en Brasil, Smith International Gulf Services es comprada por una empresa más grande, Luchlumber: con lo cual, eso me llevó a llenarme de preguntas sin respuesta en ese momento, pero sin embargo la actual compañía que me emplea se portó muy bien, me cuidó,

me hizo entender de que esto era una integración, que no se trataba de un take over ni nada por el estilo, asique me transforme en un empleado que defiende los valores de la actual compañía

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

En mi caso, este aspecto tuvo muchísimo peso, ya que la decisión la toman los esposos. Mi esposa justamente cuida mucho de ese aspecto, de hecho, tiene ciertos beneficios que las compañías no otorgan muchas veces, que es el cuidado de lo que se llama “partner”, ya sea hombre o mujer. De hecho también tenemos una política de diversidad bien amplia, la cual se ocupa tanto de parejas homosexuales como heterosexuales, donde obviamente la ley del país lo reconozca y lo acepte. Incluso también protegemos a los casados dentro de la compañía. Lo llamamos “dual career”, obviamente cuidando el conflicto de intereses nosotros ponemos una especial atención a promover eso y poder movilizarlos. No es mi caso, ya que mi mujer no trabaja en la compañía, ella se relaciona con el mundo del arte, por lo que era más fácil también para ella poder encontrar oportunidades afuera, ya que en todos los lugares donde fuimos tuvimos la posibilidad también de crecer a modo personal, es decir, haciendo entrenamientos u otras actividades que no eran cosas que tenían que ver con lo que correspondía a mi empleo.

La decisión es difícil siempre, y lo importante es en qué medida afecta a nuestros hijos. Es sumamente esencial tener en cuenta la edad de los niños y su escolaridad. En general, lo que tratamos de hacer es hacer ofertas que no afecten mucho su situación, es decir, que al menos tengan un mínimo de 3 ciclos en una misma escuela y que cuando cambien, sea en el momento del verano de acá o el del norte, para que no afecte su escolaridad. A veces, lo hemos logrado, otras veces no. La compañía me ha ofrecido oportunidades donde teníamos que pensar bastante en este sentido. Cuando nos fuimos a Brasil, como pensábamos volver al poco tiempo, los chicos fueron a un colegio muy parecido a lo que hubiese sido en Argentina, es decir, privada, con bilingüismo, de régimen tradicional. Pero cuando nos fuimos hacia Ecuador y luego también en Estados Unidos, esas escuelas ya eran puramente internacionales, en inglés, con un calendario en español (de marzo a diciembre).

3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

La mayoría ya lo respondi en la anterior respuesta. Cuando nos fuimos hacia Brasil tenemos 2 hijos, nuestro tercer hijo nació allá, es brasilero. En ese momento, mi hija mayor tenía 4 años, el menor tenía menos de 1 año.

4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

El primero y esencial para mi es hacer un match con el calendario escolar. Cuando teníamos una propuesta en la que era asignado a otro país, la primera pregunta que nos hacíamos era cuál va a ser el colegio. Luego de eso, le siguen las preguntas: en qué momento va a empezar y si hay lugar en ese colegio. Si tenes respondido eso, el resto es más fácil. En general, hablando de mi experiencia personal, tenes que resolver estas cuestiones en el siguiente orden: colegio, casa y por último, oficina. En primer lugar siempre están los hijos. Luego de que decidimos el colegio, nos fijamos que haya vacantes, hacen los exámenes en el que generalmente son aceptados, e ingresan sin inconvenientes.

En cuanto a lo laboral, siempre estuve en el rol de Recursos Humanos, por lo que entendí muy bien que se esperaba de mi rol. De todos modos, siempre existen desafíos, más cuando uno recibe una promoción. Hay un área que tenes que aprender a controlar, que no está todavía dentro de tu control, y corresponde a una parte del crecimiento dentro de tu posición, más allá de los desafíos típicos que cualquiera puede tener que es un equipo nuevo de personas, procesos diferentes, una cultura diferente. Entonces, si uno tiene primero la competencia de la adaptabilidad y está abierto de un modo positivo a entender que las cosas se pueden hacer de un modo diferente con un ritmo diferente, uno llega a buen término. También es clave acelerar esa curva rápida, para poder empezar a producir mejor.

El idioma también puede ser una barrera, junto a las costumbres. Por ejemplo, nosotros con mi familia aceptamos ser expatriados pero no en todos los lugares del

mundo, ya que hay ciertos lugares que por ejemplo, en el Medio Oriente hay determinados valores occidentales que no son respetados. Nosotros tuvimos la posibilidad de ir a Dubai pero dijimos que no. Por ejemplo, también nosotros con 3 chicos siempre pensamos en vuelos que no sean tan largos o que no tengan muchas escalas.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

La empresa nos apoyó muchísimo en todo momento. Como te decía, la empresa tiene ciertas prácticas orientadas a hacer que los procesos de transferencias minimicen esa energía que tienes para gastar y puedas volcarte rápidamente al mundo laboral. Por ejemplo, nos ayudan con la búsqueda de colegios, la casa. También, existe una asociación destinada a los esposos y esposas de expatriados en cada país del mundo. Es decir, te ayudan con asuntos desde lo más estratégico hasta lo más cotidiano. Ejemplos pueden ser: cuál es el pediatra que deberías consultar, cuál es la cuenta bancaria que a ellos les resulta, entonces toda esta información, cuando vas a una cultura diferente que parece todo tan obvio, esto se transforma de una manera muy sensitiva. Esa asociación reúne y da una bienvenida, y al mismo tiempo genera reuniones para ayudar incluso a la empleabilidad del esposo que no está dentro del negocio. Por otro lado, también está Recursos Humanos con estrategias de apoyo. Existe un departamento que se ocupa de toda la parte de administración, visado, relocalización, vuelos, búsqueda de casas. En general la compañía la primera asistencia que te otorga es con respecto a la visa, para estar legalmente trabajando en el país, tener un contrato para despertar las regulaciones migratorias del país a donde vas. Y eso es esencial.

Con respecto al idioma, en mi caso, todos cuando ingresamos a esta compañía tenemos que saber inglés, dado a que es el idioma de la compañía. Es muy normal que desde cualquier posición, en tu día a día, tengas que hablar inglés. Es el idioma común para comunicarnos dentro de la compañía, con personas de otros países. Por lo que esto no debería ser un freno, al menos en esta compañía, para alguien que quiera enfrentar una carrera internacional. En cuanto al idioma en el grupo familiar, la empresa otorga el beneficio de cursos de idioma de lugar para el esposo o esposa.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

En primer lugar, el apoyo de la compañía en cuestiones administrativas y transaccionales. También, el desarrollo de carrera, ya que cada posición tiene mayor responsabilidad. A su vez, la compañía respeta las aspiraciones personales, ya que vos puedes sugerir que te tengan en cuenta para tales posiciones en determinados países, y en mi caso, eso sí que lo tuvieron muy en cuenta.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿A qué se debió?

No siempre. En realidad, en la primera y segunda asignación sí pero en la tercera se hizo más corta. En nuestra empresa nos pusimos un propio objetivo que se trataba de que en las mejor de las medidas, tratemos que antes de los 3 años no movamos a la gente. Sin embargo, tengo que reconocer que incluso después del año hay que movilizar a la gente. Obviamente esto se conversa con la persona porque es una decisión muy difícil, donde hay que considerar a la familia, la escuela, etc. En mi caso, la asignación más corta fue la de Estados Unidos, donde estuvimos durante 3 años y 4 meses. Esto se debió a que la compañía me propuso una posición similar y un poco más grande a la que tenía en ese momento, pero en Cambridge, una ciudad cerca de Londres, a la cual dijimos que sí. Pero como llevábamos 10 años de estar afuera, las cuestiones personales nos atraían a Buenos Aires. Entonces se dio esta oportunidad, aunque estaba todo listo para irnos a Cambridge, es decir, pasaportes firmados, la mudanza planificada, entre otras cuestiones. Pero en ese momento Justo se dio la casualidad de que la persona que se encargaba de mi posición actual ya no iba a estar más, por lo que podía volver a Buenos Aires como HR Manager - Latin American. Así que nos decidimos y volvimos.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

Totalmente. Mi adaptación laboral y personal fue muy buena. Cuando vuelves a tu país, pareciera que es más fácil porque hablas en tu idioma y conoces la cultura pero la realidad es que uno no es el mismo, ni la gente tampoco es la misma. De hecho, nuestra vida hace 10 años no es nada parecida a la que tenemos hoy en día. Con respecto a mis hijos, ellos estaban súper felices que nosotros volveríamos acá. Se adaptaron súper bien a todo, ellos tienen un grado de adaptación enorme. Mi mujer también estaba feliz por volver, ya que una de las cosas lindas fue que ella pudo volver a ejercer su profesión. Actualmente estamos muy contentos de estar acá y no nos arrepentimos de nada.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

No en mi compañía. Obviamente siempre hay cosas por mejorar pero tienen que ver con el error o el desempeño de ciertas personas en ciertos lugares. Pero en definitiva, la compañía está lista para mover personas ya que dentro del área de recursos humanos hay personas que se encargan de Global Mobility.

ENTREVISTA A FABRICE CAVALLIN

Hoy en día, Fabrice Cavallin ejerce el cargo de Managing Director en Nestle, una empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vaud, Suiza.

En su primera expatriación, fue promocionado a Country Business Manager, donde fue asignado en México DF, desde el 2003 al 2008. Luego, entre el 2008 y 2012, se desempeñó como Business Controller Nutrition en Munich, Alemania. Su tercer asignación internacional fue en Barcelona, Cataluña, entre los años 2012 y 2016, donde ejerció el cargo de Country Business Manager Infant Nutrition. Su anteúltima expatriación hasta el momento, fue entre el 2016 y 2019 a Nueva Delhi, India, desempeñándose allí como EVP Infant Nutrition. Actualmente, él y su familia están siendo desplazados hacia Colombo, Sri Lanka, donde ocupará la posición de Managing Director.

Entrevistamos a Fabrice Cavallin vía audios de WhatsApp. De esta manera, nos contó cómo fue su experiencia como expatriado, y como continúa siendo, ya que actualmente está mudándose hacia Colombo. La misma se realizó teniendo en cuenta el cuestionario A.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

Empecé en la empresa en el equipo de auditoría internacional, con lo cual yo ya viajaba a diferentes países por aproximadamente 3 o 4 meses. Esos países fueron: Japón, India, China entre otros; por lo que, de alguna manera, ya estaba acostumbrado a vivir de esa manera pero nunca me establecí en un país por tanto tiempo como en las expatriaciones que tuve. Formaba y continúo siendo parte de los empleados con movilidad internacional, es decir, estoy disponible para que la compañía me “mueva” para satisfacer sus distintas necesidades.

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

El peso fue bastante, pero no fue un mayor inconveniente. Es decir, como nuestros hijos nacieron en el seno de una familia de expatriados, nunca fue un tema discutir eso en nuestra familia. Siempre tuvimos muy en claro de que este era un proyecto de vida para nosotros, encarado con mucha alegría y con mucha esperanza. Nos gusta esta vida, nos gusta aprender, viajar, conocer las diferentes culturas. Siempre viajamos a destinos hermosos, nuestra única duda estuvo en la decisión de venir para Asia, es decir, a India y luego, ahora estamos yéndonos hacia Colombo, más que nada la indecisión fue planteada por nuestros hijos, ya que ellos ya tienen la capacidad de opinión, pero nos pusimos todos de acuerdo, por lo que continuaremos siendo una familia de expatriados durante entre 2 a 4 más, en Colombo, Sri Lanka.

3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

Hoy en día mi familia está conformada por mi esposa, Kelly Rodriguez Cavallin, que es psicóloga, de nacionalidad argentina y tiene 51 años. En cuanto a nuestros hijos, ellos son: Giulia Cavallin, tiene 16 años y nació en Argentina y Santino Cavallin, con 13 años, nacido en México.

4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

Los desafíos son varios y en distintos niveles. A nivel laboral, depende de la situación del mercado, es decir, de la situación de la empresa en esa mercado y de la situación de tu negocio dentro del mismo. Por lo que, para mi, cada expatriación tiene un diferente grado de dificultad por este motivo. A nivel personal, también cada expatriación tuvo un grado diferente. A nivel familiar, en mi opinión, puedo afirmar que la peor parte de esta experiencia se la lleva el cónyuge que no trabaja. Porque, por ejemplo en mi caso, yo cuando llego a un nuevo destino, me espera siempre un trabajo definido, una estructura, una oficina, es decir, una razón para estar allí. En el caso de mis hijos, siempre llegan a un colegio, con un grupo nuevo de compañeros, nuevos desafíos dado el nuevo grado que les toca transitar, entre otros. Pero para mi

esposa, que en este caso no ejerce su profesión (psicóloga), ella no tiene nada que le espera, todo lo tiene que construir, es decir, tiene que generar su grupo de amigos, generar una actividad, también es responsable de encontrar médicos, los alimentos que queremos consumir, organizar los viajes, los restaurantes, entre otras cuestiones básicas para la vida diaria; pero, sobretodo tiene que “inventarse una vida” para poder invertir su tiempo libre en las cuestiones diarias que ya no suelen ser las mismas.

A su vez, se me ocurre en este momento mencionar un desafío a nivel familiar que tuvimos cuando fuimos a India, dado que la mujer allí tiene un status muy distinto a la mujer en Europa. Por lo que, la vestimenta en mi hija que actualmente tiene 16 años fue un tema. Allí más mujeres no muestran los brazos, las piernas, por lo que pedirle a una adolescente que respete estas costumbres, para ir al colegio por ejemplo, fue difícil. Depende del ámbito donde se iban a mover, pueden usar determinada ropa o no, por el solo hecho de respetar la propia cultura del país.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

En general, en la empresa no hay una política de apoyo a expatriados que sea demasiado consistente. Depende mucho del departamento de RRHH local de cada país. Pero en mi caso, no he necesitado tanta ayuda ni la he solicitado. En este punto, siento que muchas cosas en estos últimos tiempos han cambiado. Tal como los son las redes sociales que son sumamente útiles, ya que por ejemplo, cuando fui expatriado en México en el 2003 no estaban muy vigentes o por lo menos, yo no las utilizaba, entonces todo era más a pulmón. Pero ahora, hay muchos grupos consultores que se encargan de los expatriados y también es mucho más fácil todo, por ejemplo con los grupos de Facebook, Instagram, donde puedes conectarte con gente de cualquier parte del mundo y saber si hay un grupo de argentinos en determinado país, haciendo núcleos con personas que hablan tu misma lengua. Por lo que estas cuestiones hacen mucho más fácil la vida del expatriado.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

En mi opinión, la clave para que tanto yo como mi familia pudiéramos disfrutar de estas experiencias tiene que ver con nuestra actitud. Siempre fuimos y continuamos siendo personas abiertas, positivas, sabemos disfrutar cada destino, pudiendo sacar de cada país, algo bueno. Por supuesto, como ya mencioné anteriormente, hemos tenido destinos muy buenos, pero también, vivimos otros casos como en India, que es un país con una dificultad bastante más alta pero, sin embargo, en todos hemos disfrutado, aprendido, viajado, abrazado la cultura con mucho interés y muchas ganas. Creo que eso hace una gran diferencia.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿A qué se debió?

Las expatriaciones siempre fueron en general bastantes largas. En total, ya vamos 16 años de expatriados: 2003 al 2008 en México DF, 2008 al 2012 en Munich, Alemania, 2012 al 2016 Barcelona, Cataluña, 2016 al 2019 Nueva Delhi, India y ahora justo nos estamos mudando hacia Colombo, Sri Lanka. En ninguna de las expatriaciones nunca tuvimos fechas planeadas, digamos, en general las expatriaciones en la empresa duran 3 años pero en la mayoría hemos estado 4 o 4 años y medio. En la única parte del mundo que estuvimos 3 años fue ahora en Nueva Delhi. Aún no sabemos cuanto durará la expatriación en Colombo.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

En mi caso, nunca fuimos repatriados. Dado a que yo soy suizo y mi esposa argentina, hemos decidido buscar un lugar común para nuestro retiro: Barcelona, ya que nos ha gustado mucho vivir allí. Entiendo que el proceso de repatriación, es una etapa muy difícil ya que no es fácil para la gente que ha vivido afuera volver a su país por lo que creo que Recursos Humanos debe gestionarlo de una manera muy prudente y cuidadosa.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

Si, considero que Recursos Humanos debe prestarle especial atención, ya que el mayor objetivo es que la persona que es expatriada debe ser el 100% exitoso, y ese éxito profesional depende, en gran parte, de que su familia se adapte al nuevo destino, con lo cual debe prestarle muchísima atención a su grupo familiar, y ocuparse de que cuenten con todos los recursos para adaptarse. Es decir, entiendo que esto no es solamente brindarles un manual con información básica, o que te ayuden a buscar casa o colegios, sino que te ayuden a entender la cultura, con todo lo que eso conlleva. Y creo que eso no es un tema menor.

ENTREVISTA A HÉCTOR CAPRIOTTI

Con respecto a Hector Capriotti, tras años de trabajar en HSBC en las oficinas de Buenos Aires, en el 2003, la empresa le ofreció la oportunidad de hacerse cargo de la operación regional de tarjetas de crédito y débito del banco en Latinoamérica. Este puesto implicaba un traslado a las oficinas de HSBC en Curitiba, Brasil dado que allí se encontraba la sede de la operación retail de Latinoamérica. Por lo que fue expatriado junto a su familia, a mediados del 2003, a Curitiba y residieron ahí hasta el fin del proyecto, a mediados de 2005.

Llegando al final del proyecto, le presentaron otro proyecto en el exterior. Esta vez el proyecto debía ser ejecutado en Santiago, Chile. El objetivo era concretar la compra de la operación de tarjetas de crédito "Presto" del supermercado "Líder". A diferencia del proyecto anterior, donde actuaba como jefe regional, en Santiago debía lograr la ejecución de la compra. Este proyecto, al igual que el otro, duró dos años. Por ende, a mediados de 2007, él y su grupo familiar fueron repatriados a la Argentina.

La entrevista a Héctor Capriotti fue llevada a cabo de forma presencial, según el cuestionario A, realizado para entrevistas realizadas a expatriados.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

Con respecto al traslado a Curitiba, el proyecto desde el punto de vista laboral parecía muy interesante, y, sobre todo, muy desafiante. Además de creer que era un buen paso para mi carrera profesional, creía que mi familia se iba a poder adaptar bien en Curitiba y podía ser una buena experiencia. Sin embargo, con mi esposa Marcela, teníamos nuestras preocupaciones de que la experiencia, si bien podía resultar muy enriquecedora, podía ser muy difícil emocionalmente para nosotros y, sobre todo, para mis tres hijas.

Luego, en el 2005, la decisión de mudarnos a Santiago fue distinto. A diferencia de la primera vez, no tenía la opción de quedarnos donde ya estábamos, por lo que esta vez teníamos que decidir con mi esposa entre volver a las oficinas de Buenos Aires, o

ir a otro proyecto en el exterior (opción que HSBC prefería para mi). El destino de esta segunda opción termino siendo Santiago de Chile, y decidimos ir con mi familia considerando que los últimos dos años habían sido buenos.

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

En ambos casos, mi familia fue muy importante. Todos estuvimos de acuerdo con la decisión y eso era elemental a la hora de elegir si aceptar el proyecto o no. Creo que si mi familia no hubiese estado de acuerdo la primera vez, o hubiese significado un gran problema, probablemente no hubiese aceptado.

3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

En ese momento, y por suerte hasta el día de hoy, contaba con mi esposa y nuestras tres hijas. Cada una con 4 años de diferencia. Para el año 2003, Marcela y yo llevábamos 16 años casados. En ese momento yo contaba con 44 años y Marcela con 41 años. Nuestra hija más grande, Manuela, tenía 14 años; nuestra segunda hija, Mercedes, tenía 10 años; y nuestra hija más pequeña, Mariana, tenía solo 6 años.

4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

En el ámbito personal y familiar, el desafío fue más que nada mudar a toda la familia de país y en este proceso, tener lejos a nuestros familiares y amigos. Era difícil pasar por todos esos cambios sin que ese apoyo estuviese en la misma ciudad que nosotros. Creo que el desafío más grande fue mantener la estabilidad, teniendo en cuenta que cada uno en mi casa lo vivía desde una posición distinta.

En el ámbito laboral, lo que me resultó más difícil fue comenzar a liderar un grupo de personas que no solo era nuevo, sino que tenían una cultura de empresa completamente distinta a la que teníamos en Buenos Aires; se manejan de formas muy diferentes.

En Curitiba fue complicado porque a lo largo de dos años, el jefe al que debía responder cambio en reiteradas ocasiones. Tuve 4 jefes distintos en dos años. Esto llevó a que las condiciones fuesen muy cambiantes, lo cual significó un desafío aún más grande. Además, en Brasil la política interna de la empresa ocupaba un rol muy importante y esto hacía más difícil la armonía en el trabajo.

En Santiago, Chile, no tuve que lidiar con condiciones tan fluctuantes. Sin embargo, mi carga laboral no fue muy consistente. Por la naturaleza del proyecto y mi rol en este, tenía momentos donde el trabajo era mucho y la exigencia era alta, y momentos que significaban un “tiempo muerto”. Al ser una operación de compra, lidiamos con los tiempos de la empresa que estaba del otro lado. Y cuando esto implicaba ser pacientes y mantener la sangre fría en tiempos de negociación, yo no tenía otro proyecto al cual atender. Hacíamos una propuesta y tal vez estábamos un mes y medio esperando a que un banco de inversión nos responda, y mientras tanto uno no tenía mucho que hacer salvo hacer research e ir a reuniones de la compañía. Eso sí era un desafío para mí.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

HSBC es una empresa completamente internacional donde cuentan con que muchos de sus trabajadores en un momento u otro sean expatriados. Históricamente, hay personas que tal vez estuvieron con HSBC trabajando en distintas oficinas durante 30 años. Igualmente, con cada persona nueva que comenzaba con este proceso, la empresa siempre lograba aprender algo más. Fuimos muchos, pero tampoco la cantidad de personas era tan grande que la empresa había aprendido todo lo que tenía por aprender. Cada vez iban aprendiendo y conociendo mejor el proceso, lo que les permitía cada vez avanzar con este tipo de casos.

Dado que el banco contó con muchos casos, ya tenía un procedimiento muy claro y sabían manejar muy bien la transición. Ellos siempre tuvieron la conciencia de lo importante que era esta decisión para cada una de su gente. Por lo que sabían cómo ayudar y también cuáles eran los límites de lo que ellos podían hacer por vos.

Te llevaban a visitar el lugar con tu familia antes de tomar la decisión y te ayudaban a encontrar un lugar donde vivir, te proporcionaban un auto y otras comodidades.

Además de darte un presupuesto para pagar el alquiler, te compensaban con una buena remuneración. Sabían muy bien lo que hacían, y se ocupaban de que pudieses llevar una muy buena vida en tu tiempo en el exterior.

Teniendo todo esto en cuenta te podría decir que la empresa realmente ayudó a minimizar los desafíos, aunque nunca perdían de vista su objetivo principal, el cual dictaba el límite hasta donde ellos te ayudaron. Por ejemplo, cuando estábamos haciendo la transición de Curitiba a Santiago, la persona con la que yo me comunicaba de Recursos Humanos en las oficinas de Chile nunca dejó de cumplir su objetivo: lograr capturar la mayor cantidad de talento al menor costo posible. Cuando lo llamaba para discutir las condiciones, el hombre no me atendía el teléfono para que cuando finalmente hablemos yo esté más dispuesto a aceptar *sus* condiciones. Una vez que yo ya residía en Chile el mismo me confeso que hacía eso.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

Yo considero que fue clave para el éxito de este proceso la predisposición que yo tenía para ir y el apoyo que tuve de parte de mi familia.

También, fue sumamente importante el colegio que elegimos para mis hijas. Durante esos cuatro años ellas fueron a colegios internacionales donde recibieron un nivel de educación superior al que tenían en Argentina. Esto sumado a que se encontraron rodeadas de personas de todo el mundo y donde aprendieron a hablar inglés y portugués con mucha fluidez.

Además, la empresa sabía las necesidades de cada uno de los expatriados y facilitaban un montón los procesos; justamente lo que respondí en la pregunta anterior.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿a qué se debió?

En el primer caso, nos mudamos a Curitiba pensando que eran dos años y así lo fue. En el segundo caso, nos mudamos a Santiago con la idea de que fuese un solo año, pero sabiendo que existía la posibilidad de que se extendiese. A fines de nuestro

primer año en Chile, la compra no se había terminado de concretar por lo que decidieron extender mi presencia en Chile por un año más.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

En el 2007, cuando el proyecto en Chile llegaba a su fin nos encontrábamos de vuelta en la misma situación: debíamos decidir si volver a Buenos Aires o si trasladarnos a otro lado en el exterior. Para este momento, con Marcela teníamos a nuestra hija mayor graduada del secundario y en su primer año de la universidad en Argentina. Si bien mis dos hijas menores no querían volver a Buenos Aires, con mi esposa creímos que era importante estar toda la familia junta y eso sería imposible ya que Manuela tenía que quedarse en un mismo lugar para concretar sus estudios universitarios. Por lo que rechazamos la oferta de mudarnos a un nuevo país, y decidimos retornar a Buenos Aires. Dado que esto no era lo que la empresa quería para mí, no se esforzaron en que la vuelta a Argentina sea tan fluida como las otras dos mudanzas. Volví a Buenos Aires a un puesto que no reconocía todo mi trabajo en Brasil y en Chile.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

No, yo creo que el apoyo fue muy razonable. Salvo algunas situaciones en particular, como la de RRHH en Chile, ellos se ocuparon de que las condiciones de mi expatriación fueran siempre muy buenas y aportaron mucho a la hora de conseguir una vivienda, elegir el colegio de mis hijas y demás.

Con lo único que realmente no hicieron el esfuerzo fue con reinsertarme en la compañía ya que redujeron los beneficios que tenía antes de irme.

ENTREVISTA A JUAN MARTÍN YANZÓN

Juan Martin Yanzon fue asignado internacionalmente a India en 2017, por una empresa que corresponde a una de las más importantes firmas de servicios profesionales del mundo, incluyendo auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, asesoría legal, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa. La expatriación duro 9 meses, en la cual ejercía el puesto de US Tax Analyst - Financial Services.

Realizamos una entrevista a través de audios de Whatsapp, teniendo en cuenta el cuestionario A, de entrevista con expatriados.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

La oportunidad surgió ya que la empresa en la que estaba trabajando necesitaba gente en la India que tenga más o menos el conocimiento técnico que teníamos acá en Argentina, dadas las necesidades de dispersos clientes. Por lo que, en ese momento, le propusieron esta enorme oportunidad a nuestro equipo y yo tomé la decisión de aceptar el desafío. La verdad es que en ningún momento tuve ningún reflejo de rechazo, pero en el momento de pensar con profundidad lo que iba a ser vivir en India, ya que es en la otra parte del mundo, ahí sí quizás se me predijeron diferentes semáforos. Era un país lejos al nuestro, no conocía nada de allí, ni el idioma; pero nunca lo pensé como algo negativo, sino que todo lo contrario, siempre lo vi como una experiencia positiva.

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

Yo me fui solo, por lo que mi familia no fue un aspecto a tener en cuenta en esta decisión. Allá me propuse conocer gente, salir. Mismo también conocí una chica, nos pusimos de novios y estuvimos juntos durante esos meses. Ella quería que yo me quede en India pero intenté y no pude. Por lo que ella luego intento y quiso venirse

para acá a Argentina, pero por ciertos asuntos que eran ajenos a ella, no pudo. Así que no tuve la influencia de mi familia a la hora de decidir si irme o no, depende exclusivamente de lo que quisiera en ese momento.

3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

Como te mencione antes, cuando me fui a India me fui solo y no tenia ningun grupo familiar el cual me pudiera modificar mi decisión. Igualmente, una vez estando India me puse de novio con una local. Si bien no era mi cónyuge y no era nada demasiado serio, influyó mucho durante el proceso ya que me acompañó y me transformó la situación en una más amena. Intentamos, como te mencione antes, seguir nuestra relacion, pero por cuestiones de distancias e imposibilidades, tuvimos que separarnos.

4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

En cierto sentido nunca sentí que hubiese algún desafío o algo que realmente se me ponga en contra. Quizás podría decirte que tanto en lo laboral como en lo personal, y en cualquier otro aspecto, si me llegó un tiempo adaptarme a la lógica, la manera de hablar y trabajar con los indios, porque eran realmente distintas sus formas, sus maneras, sus tiempos, entre otras cuestiones en comparación a Argentina. Sin embargo, no me pareció un desafío con connotación negativa, dado a que yo estaba consciente de que iban a haber cambios y a la larga fue completamente decision mia. Además anteriormente, yo ya había tenido la oportunidad de estudiar afuera, estuve en Los Angeles, Alondras, Sydney, por lo que ya me había tocado vivir con diferentes culturas; por ejemplo, en Los Ángeles viví con una familia americana, en Alondras viví con una familia africana y en Australia ya me había tocado convivir con una familia india, por lo que ya, de Alguna manera, estaba acostumbrado a vivir de esa manera. Entonces, entre el hecho de estar convencido de que eso era lo que quería para mi carrera y el hecho de que ya había vivido experiencias de alguna

manera “similares” hizo que no me resulte un desafío negativo el irme a la India a trabajar.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

En ese sentido, la empresa estuvo presente en todo momento. La compañía tiene mucha relación con India, por lo que el traspaso y el acercamiento no fue complejo, en el sentido de que hicieron todo lo posible para minimizarlos. La empresa se encargó, por ejemplo, de conseguirme una casa en donde pudiera vivir durante la duración del proceso. También se hizo cargo de la comida, y por supuesto de los pasajes. También, se encargó de todos los trámites migratorios, y lo más administrativo que la verdad yo desconocía. Con respecto al idioma, yo en Argentina trabajaba tanto en español como en inglés, por lo tanto cuando fui a India me manejaba en el trabajo y afuera en inglés, y pude manejarme dentro de todo bien. No me capacitaron en ningún idioma. Culturalmente hablando, desde la empresa, me dieron una breve introducción en donde me contaron y explicaron las principales diferencias culturales y un pantallazo de lo que iba a probablemente vivir. No fue una introducción muy completa ni me modificó mucho la verdad, podrían haberle dado más énfasis a la capacitación cultural, más aún tratándose de una cultura con tanto contraste en comparación a la argentina, la verdad me hubiese ayudado bastante... pero depende del nivel de apertura que tenga cada uno.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

Depende mucho de cómo evalúa el éxito cada persona, no? En mi caso, lo que fue clave fue a tratar de tener la mayor apertura personal en cuanto al funcionamiento de su país, tratando de explorar lo más posible las diferentes cosas de su país, es decir, su religión, sus colores, sus sabores; todos esos aspectos que hacen a una cultura totalmente diferente a la de uno. Yo considero que el elegir trasladarse a otro país también involucra la necesidad de tener una actitud abierta al cambio y también dispuesto de aprender y asimilar costumbres y hábitos ajenos. Si iba con una actitud cerrada, iba a ser muy difícil adaptarme a un país como India que es muy distinto en

muchos sentidos a Argentina. Así que creo que la clave del “éxito” recae en uno personalmente.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿A qué se debió?

Si, cumplí la duración planeada del proceso estipulada por la empresa desde el comienzo. Me volví en tiempo y en forma a Argentina. Sin embargo, como ya lo dije antes, quise extender el periodo de expatriación, porque realmente me gusto mucho lo que estaba viviendo y sentía que tenía todavía mucho por descubrir y aprender, sumado a que seguía de novio y estaba muy bien en donde estaba. Trágicamente no se pudo por temas ajenos a mi, pero puedo decir que me gusto la experiencia y la verdad no me arrepiento de haber elegido irme.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

Yo creo que en cierta medida sí, y en otra cierta medida no. Es decir, como la empresa está continuamente rotando gente hacia otros países y demás, es decir están acostumbrados a gestionar estas asignaciones no le suelen otorgar a cada expatriado mucha atención. En general, me otorgaron la atención justa y necesaria, es decir, lo mínimo indispensable; pero, pudieron haber acompañado a cada expatriado en otras cuestiones básicas que quizás ellos no le dieron tanta importancia.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

Yo pienso que si. Es decir, no sentí una falta a nivel personal, pero sí noté que algunos de mis compañeros tuvieron algunos procesos, o si sintieron en varios momentos bastante desorientados o con algunas dudas y preguntas que podrían haberse resuelto de otra manera. Por ejemplo, en todo el proceso que yo tuve allá, a

mi me hablaron 4 veces como mucho, por lo que, teniendo un empleado al otro lado del mundo, con 14 horas de diferencia, pudieron habernos otorgado mayor atención. Por mi parte, como ya lo dije, no me pareció un aspecto grave pero si reconozco que podría haber sido mejor.

ENTREVISTA A SANTIAGO ABELLA

Santiago Abella, empleado de Mondelez Internacional (en ese momento correspondía a Kraft Foods), fue expatriado entre los años 2005 y 2009, un total de 4 años, al país de México. Santiago estaba trabajando en una posición de Gerente de Trade Marketing en el área de ventas, y le ofrecieron ir a México a tener la misma posición, lo cual le resultó un desafío mucho mayor al ser un país mucho más grande y donde la categoría que él en su momento manejaba que era bebidas y alimentos, representaba casi un 70% o 80% de la facturación de la compañía en México. Fue un paso adelante para su carrera. Al año y medio de llegar le otorgaron una promoción y se convirtió en el Gerente Regional de Trade Marketing en México.

Entrevistamos a Santiago Abella a través de Skype. En la misma, utilizamos las preguntas formuladas en el cuestionario A.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

La razón que lo hice fue como pasa siempre en las compañías, un poco yo no estaba buscando específicamente expatriarme pero si dar un paso adelante en mi carrera. En algún momento dentro de la compañía yo me enteré que se estaba queriendo reemplazar una posición y yo tenía se podría decir “un cierto prestigio en el trabajo en esa posición en Argentina”, me estaba yendo muy bien, entonces ahí intuí que podía haber un interés por parte de la empresa de llevarme a mí a México. Yo un poco proactivamente empecé a averiguar cómo sería el asunto hasta que después en un momento ya vino una oferta formal donde bueno primero viajé a México, me entrevistó quién iba a ser mi jefe, me entrevistó Recursos Humanos me entrevistó al presidente de la compañía en México y bueno a partir de ahí me hicieron una propuesta formal para irme a México porque por supuesto que tiene que haber un análisis fuerte ya que es una decisión fuerte para la compañía llevar un expatriado y por otro lado para mí también era un movimiento importante porque ahí ya es donde influye tu familia también, tu mujer y tus hijos, que los llevas a un contexto diferente y

a dejar algunas cosas acá. La realidad como te conté yo lo empecé a buscar un poco por mi cuenta porque me interesaba la experiencia de trabajar afuera en algo que yo consideraba que podía hacer muy bien

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

Como te mencione antes, yo fui buscando la oportunidad y entonces ya lo había hablado con Eugenia, mi mujer, y en ese momento familiarmente a nosotros nos era más simple porque teníamos un solo hijo que tenía dos años y medio y eso facilita mucho. El hecho de contemplar irte a otro país cuando vos uno ya tiene hijos adolescentes, hijos más grandes, te cuesta mucho más porque un chico de dos años y medio todavía no termina de formarse, todavía no está formado socialmente. A esa edad uno va atrás de los padre todavía por lo cual es muy fácil adaptarse a cualquier medio. Así que en la circunstancia y en el contexto que estamos como familia facilitaba mucho por eso yo no tuve muchas dudas a la hora de irme. Sabía que era un paso adelante mi carrera que laboralmente me abría mucho irme afuera de oportunidad de carrera que no iba a tener acá en Argentina. Todo eso me atraía. Eugenia, mi esposa, estaba súper entusiasmada con la idea de poder conocer y vivir en otro país con lo cual, la verdad no tuve muchas dudas. Tan pocas dudas tuve que en un momento a mi me ofrecieron a quedarme en Argentina para tomar una posición de mayor nivel jerárquico y yo les dije que no.

3. ¿Como esta conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

Cuando me fui a México, como te mencione antes, me fui con mi esposa Eugenia y con Lucas, que tenía dos años y medio.

4. ¿Cuales fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

Vamos a empezar por los personales. Cuando mi familia y yo nos fuimos, la verdad que fue toda una etapa de descubrimientos. Eran todas cosas que la verdad más que como desafío lo tomé como algo súper interesante. Decir bueno dónde vamos a ir a vivir, en qué casa vamos a vivir, como queremos vivir, si vamos a buscar un lugar donde esté cerca del trabajo por una cuestión importante de que la Ciudad de México tiene un tráfico insoportable y te quita muchas horas de tu vida, puedes pasar 3 horas para cruzar de lado a lado. Pero era todo un desafío en donde íbamos a vivir, si conseguimos una casa cerca de la oficina, o que la casa quedara cerca de donde viven nuestros potenciales amigos o compañeros cómo averiguar en dónde estaba la colonia Argentinos. Todo eso uno lo empieza a averiguar. La empresa te ofrece una empresa que se destina a la "Relocation" que te lleva a ver casas, te lleva a ver colegios, te lleva a ver muchas cosas. Entonces yo lo primero que hice fue hablar con muchos argentinos, algunos argentinos que desde mi misma empresa se fueron a México, y fui a preguntarles qué hicieron ustedes, a qué colegio llevaron a los chicos, a dónde se fueron a vivir, etc. Así que eso me ayudó mucho, preguntar que habían hecho otros argentinos o inclusive otros expatriados porque yo tenía ya medio amigos míos que eran Colombianos y también tenía Argentinos todo, pero les pregunté explícitamente a los expatriados porque obviamente eran los que habían vivido lo que yo viví, que era ir a adaptarse a otro país. Ir a preguntarle a un mexicano o a un brasilero adónde vivir, es como preguntarte a vos como argentina donde puede ir a vivir un mexicano, y no sabes cuanto puedes ayudar. En cambio, si él le pregunta a un mexicano o a un brasilero expatriado en Argentina le va a dar mucha más información, porque está viviendo el mismo proceso. Así que desde ese lado nosotros, ese fue uno de los desafíos. Después el colegio, Lucas estaba recién entrando a jardín de infantes así que tampoco en ese momento fue un desafío. Fue un desafío cuando empezó ya el kinder, el primer grado y eso sí, estando allá fue un desafío de ver a donde lo íbamos a mandar, a qué colegio puede ir y todo eso. En el ámbito profesional, ahí sí que hubo hay varios desafíos. Número uno, habiendo tenido la experiencia de ver a muchos expatriados que venían de otros países a México por cuatro años, me daba cuenta quien lo iba a disfrutar y quien lo iba a padecer. Y creo que la gran diferencia tiene que ver con vos profesionalmente y socialmente vas a profesionalmente y socialmente adaptarte a otro país seguramente

lo disfrutes mucho. Cuando vos vas con la intención de no adaptarse y de imponer tus costumbres, tus cosas, generalmente lo padeces. Un ejemplo, si la persona que va a vivir a otro país, dice "quiero tener la panadería, la carnicería amiga con los cortes como hacen los asados en Argentina", bueno en Mexico no lo vas a encontrar, y en otros países tampoco. Si vos te enojas o frustras porque no te gusta la comida, porque no te gusta como habla la gente, porque no te gusta cómo reacciona la gente y todo, bueno hay mucha gente lo sufre el proceso de expatriación y el hecho de irse a vivir a otro país. Bueno yo trataba de ir con una mentalidad de "bueno voy a adaptarme a como es allá, a que me guste la comida de allá, a acostumbrarme a como trabaja y reacciona la gente de allá porque reacciona diferente y trabaja diferente". Eso hizo que me pueda adaptar bastante rápido y empezar a disfrutar la experiencia de conocer porque vivir afuera te abre la cabeza definitivamente porque vivis en otra sociedad, en otra comunidad. El trabajo era casi el mismo, la presión podría ser un poco mayor, pero el trabajo es básicamente lo mismo, los términos comerciales eran iguales. Es mucho más lo social y personal que lo laboral. Porque también me pasaba que cuando volvía a casa, estaba mi esposa con Lucas, que era chiquito, peleando y con los desafíos de poder adaptarse y de conocer, de tener amigas y tener con quien hablar que esté viviendo lo mismo. También es un desafío para el resto de la familia, es más difícil inclusive para el resto de la familia que para uno que que por lo menos ya tenes tus ocho horas de trabajo ahí bien acomodado, el que menos sufre es el que va a trabajar.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

La verdad que no fue muy bueno el apoyo por parte de la empresa, no lo necesite porque profesionalmente no lo necesite, me pude adaptar rápidamente al trabajo allá. En lo personal directamente yo no esperaba un apoyo de la compañía. Me ayudó en un montón de cosas, desde conseguirme la carta de inmigración que allí necesitas un especie de pasaporte, de conseguirte quien te alquile la casa en Argentina, de pagarte el alquiler de la casa en Mexico, osea económica y cosas de contacto tuve

mucho apoyo de la compañía, con lo cual imagínate que la compañía tiene un Departamento Internacional de Expatriados que se ocupa de organizarlo. Entonces es muy cómodo en una multinacional expatriarse. es muy diferente a quien se va solo a otro país, es una enorme diferencia. Si, yo tenía mucho apoyo de la compañía en cuanto a eso. Pero después si mi esposa se adapta bien, si Lucas se adaptaba bien, si nos divertíamos los fines de semana, si nos conseguimos un grupo de amigos que nos haga disfrutar los momentos libres, eso ya era cosa nuestra, era una cuestión de adaptarse socialmente, no de la compañía en sí. Nos ayudaron a conseguir un colegio para Lucas, por ejemplo. Tuvimos la suerte de mandar a Lucas al colegio americano que era el mejor colegio de México, y el hecho de tener el endorsement de la compañía americana que era super prestigiosa sabes como te ayudaba a eso, así que si, me ayudaron.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

El principal, es el propio convencimiento de mi familia y mío, de que nos queríamos ir a vivir a otro país. Y el segundo, era buscar yo adaptarme al otro país, y no yo tratar de imponer mis costumbres y mis formas de ser en el otro país. Esos para mi son los dos principales factores de éxito, a partir de ahí la adaptación sea muy fácil. Depende de aceptar. Me acuerdo que había mucha gente que me decía aca en Argentina ¿pero como te vas a ir a vivir a otro país en Mexico?. Me acuerdo que acababa de salir en el cine una película que se llamaba creo que “Hombre en llamas” en donde el protagonista era un guardaespaldas de una chiquita americana en México y que la secuestraron. Era toda una cosa así, y estaban todos como locos, pensando en ¿cómo me iba a ir a vivir yo a México si secuestran chicas? Ahi les decía, eso es Hollywood, el problema de secuestro generalmente lo tienen los mexicanos que tienen la plata de rescate, yo era un gerente medio de una compañía multinacional, no era un target para los secuestros. Pero te quería decir con todo esto, que hubo gente acá que no entendían cómo me iba a vivir afuera y dejar todo en Argentina, y no poder ver a River los fines de semana, y no poder jugar al fútbol con tus amigos. A ver, si había cosas que dejaba claro, pero las que tenía por descubrir eran

muchísimas, entonces, si vos no estas convenido con la idea, y bueno ahi seguramente no te vaya bien.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿A qué se debió?

Me volvi despues de la fecha prevista por la compañía, decidió extenderla. Me fui con un contrato de tres años, y al final nos quedamos cuatro. Nos podríamos haber quedado más tiempo. En un momento yo ya había terminado el trabajo asignado, yo ya estaba para tomar otra posición con otras responsabilidades como parte del desarrollo de mi carrera en México, y se me presentó la oportunidad de volver a Argentina o de quedarme trabajando en México. Y bueno, la verdad es que me interesaba más la de Argentina, también me encontraba que cuando vos estas en el mismo país más de tres años las políticas de las compañía lo que dicen es que te tenes que localizar, no es que seguis como expatriado, si no que pasas a ser un empleado de la compañía en México, cambiaban miles de cosas. Entonces a mi entre el interés, me encantaba vivir en Mexico y me hubiese quedado muchos más años pero entre que la posición era más interesante la que me ofrecían en Argentina y el hecho de que había muchas cosas que cambiaban y muchos interrogantes de cuándo iba a ser mi ingreso en México, elegimos y la compañía también eligió que era mejor que vuelva a Argentina. Para mi era una buena noticia también, volvía a mi país, me había ido con un hijo y volvíamos con dos, y un embarazo de siete meses para el tercero, por lo cual como familia habíamos cambiado totalmente, así que si fue una buena noticia el hecho de volver después de haber pasado cuatro años espectaculares alla. Después cuando volví a Argentina pase a ser un empleado local de la compañía y tuve posiciones para toda Latinoamérica pero viviendo desde acá. Hoy la expatriación comienza a disminuir mucho a partir de que hay muchas herramientas para trabajar remotamente, no en las posiciones que te exigen estar todo el día en otro país y que sea para trabajar para ese país. Pero todo tipo de profesión regional que trabajas con varios países, la verdad que en donde estes basado da lo mismo. Entonces generalmente te terminas basando en el país en donde estas, y resulta mucho más económico para la empresa. El costo que tiene el

proceso de expatriar a una persona no solamente es lo que vos le pagas como salario sino que también está el Grossing up de impuestos, porque ponele que te dicen “bueno como expatriado te pagamos el colegio de tus hijos y el alquiler de tu casa” como eso es una remuneracion, ademas del costo de alquilar tu casa y el costo de pagar el colegio de tus chicos, tienen que pagar el 35% de eso como cargas sociales porque es algo remunerativo. Entonces tiene un costo bastante grande, el tema de tener expatriados en cada país. Por eso en un momento te ofrecen localizarte porque porque les sale mucha plata, tenes que ser demasiado bueno para que te vuelvan a ofrecer una expatriacion.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

Yo creo que sí, yo creo que se preocuparon como lo hicieron a la ida también a la vuelta muchísimo en el tema de la mudanza. Te dan un servicio que te desarma tu casa y te la vuelve a armar, de vuelta lo mismo una vez es que volvés, te lo lleva todo en un container. Mientras que vos, por ejemplo, si tu casa está alquilada cuando volvés acá y temporalmente tenés que alquilar un lugar, todo eso te apoya mucho la compañía. Pero ya necesita apoyarte menos, te tienen que apoyar en cómo volver a tu casa y traerte las cosas que venían en el container, después de eso ya te sueltan solo y es lógico porque el colegio yo supuestamente viví toda mi vida acá entonces tendría que estar en condiciones de buscar un colegio, ni siquiera me lo iban a pagar, entonces lo tenía que hacer yo. Volví a mi casa por lo cual no tenían que buscar mi casa, o sea no hay una empresa de lo que relocation. Y después el esfuerzo personal personal de cómo volver a adaptarse a Argentina a mí me fue más complicado de lo que pensaba. Lo que pasa es que el hecho de volver muchas veces a mí personalmente me agarró un poco con las defensas bajas es decir cuando yo me fui a vivir a México me preparé para algo totalmente diferente, para tener que adaptarme un lugar nuevo para vivir, tenía también ese curiosidad de vivir en otro país. Vos te vas anímicamente y psicológicamente preparado para vivir otra cosa y cuando vos volvés Argentina, a tu país, es como pensar “bueno vuelvo a vivir a mi país donde viví toda mi vida” y la verdad es que vos sabés lo que es la violencia, no te hablo de

violencia física sino social, acá se vive y se habla mucho de la grieta y la verdad que hace 10 años era lo mismo. Es muy agresivo venir a vivir acá Argentina, uno se va durante 4 años a vivir a otro país y se acostumbró a otro modo de vida y cuando volvés acá te pega. Pero si la empresa tuviera que ocuparse de eso, la verdad no se, porque tampoco me va a poner un psicólogo para que yo me pueda adaptar a mi país otra vez.. capaz a lo que te podría ayudar la empresa es ayudarte a encontrar un colegio, no que te lo pague pero que te ayude a buscarlo, porque nosotros volvimos en septiembre a mitad de año, y tuvimos que meter a Lucas en medio del año, que empiece primer grado en septiembre en vez de marzo, entonces por ahí podría ayudarte en eso. Pero, sabes lo que pasa? Hay que pensar en la parte económica también, si vos dijeras bueno que la empresa tiene que ayudarte en todo económicamente o socialmente tanto cuando te vas como cuando vuelves, y ya sería tan caro tener expatriados que después yo no hubiera tenido la oportunidad de tener la experiencia como expatriado que, me ayudó mucho tanto en lo personal y en lo profesional. Resulta siendo muy caro, y van a terminar eligiendo arreglárselas con lo que tengan acá en Argentina y en cada país. Entonces, también tiene que haber un justo balance ahí de como desarrollar un plan de carrera de una persona y el costo que tiene.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

Mira, te voy a responder de una manera más general, yo creo que en muchas empresas te pasa con el área de Recursos Humanos como en cualquier área, pero en específico con Recursos Humanos, que dependen de los procesos de la compañía y depende también de las personas que trabajan en dicha área. Yo creo que más allá de ayudarte o de ayudarte o darte un soporte cuando te expatrias y cuando vuelves de esa expatriación, en realidad tiene que estar en todo momento. También para las personas locales que se quedan viviendo en un país. Yo, desde mi lado siempre trabajé en áreas comerciales lo que si quieres exigía soporte del área de Recursos Humanos es que entendiera el negocio, que entienda los momentos por los que estaba pasando un equipo de venta, si estaba viviendo un momento de mucho

desafío o no, que entienda lo que pasa, porque esa es la única manera de poder dar un buen soporte a toda una estructura. Con más razón, cuando yo estaba viviendo en otro país, lo que yo esperaba de Recursos Humanos era eso, que entendieran por el momento profesional que estaba pasando para que me puedan apoyar mas, pero eso le pasaba a un argentino que estaba expatriado allá o le pasaba al mexicano que estaba trabajando allá. Pero bueno, porque después de todo, como solucionas eso? cuando nunca te sentis apoyado ya sea por la compañía o por Recursos Humanos o lo que sea? bueno, ahi vas y haces catarsis con tus compañeros de escritorio que están al lado tuyo y con tus amigos. Y bueno, yo como expatriado tenía mis amigos, con lo cual decía “uh bueno mira esto que duro como la estamos pasando, que difícil que es”, con lo cual no se si exigia tanto apoyo para Recursos Humanos, era necesario un apoyo normal tanto para el expatriado como para el empleado local. Ahora, sí he conocido de casos de expatriados que estuvieron en otros países, que de repente había problemas en ese país, por ejemplo quienes estaban en Venezuela o quienes estaban en otros paises , ahi si vivían situaciones bravas. Por ejemplo, conocí a un australiano que vivia en una época en Arabia Saudita, y en un momento se pusieron muy pesadas las cosas y tuvieron que correrlo del país por problemas mas que nada por problemas sociales que tuvo y entonces ahi si esperas que la compañía responda de una manera urgente; cuando vos ya vivís un problema político y todo. Nosotros cuando tuvimos nuestro gran problema, gran crisis económica y social en 2002, y yo no esperaba que la compañía me ayude a mi con el tema de los saqueos y todo lo que había, yo me arreglaba solo y todo. Pero, si hubiera habido algún expatriado aca en Argentina creo que a esa persona si habría que apoyarla a que entienda que es lo que tiene que hacer, lo que no tiene que hacer, que hay una revuelta social.

ENTREVISTA A JOSE LUIS FERNANDEZ

Jose Luis Fernandez fue participe de dos procesos de expatriacion. La primera ocurrió en 1998 en donde fue trasladado desde Argentina para proyectos de consultoría. En los primeros dos años se encontraba trasladado sin grupo familiar y después lo acompañó su esposa. Estas expatriaciones fueron en Brasil, Uruguay, Venezuela y Colombia hasta el 2002 que se terminaron mudando a España ya localizados. En el 2008 volvieron a ser expatriados, siendo José Luis empleado español, en donde estuvieron siete años en Panamá y tres años en Colombia.

La entrevista a Jose Luis Fernandez fue llevada a cabo vía email, según las preguntas del cuestionario A.

1.¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

En la primera etapa lo que me llevó a aceptar el proyecto, en realidad no tuve mucha opción era un trabajo nuevo y sabía que se podía dar de trabajar fuera del país, lo que no me imaginé que eran períodos más largos de los que se me plantearon en un principio. Era una oportunidad económica y profesional, teníamos una hipoteca en dólares y nos permitía adelantar el período de pago y además me daban la posibilidad de viajar todos los fines de semana y por supuesto consideraba que proyectos internacionales iban a favorecer mi crecimiento profesional. Tenía 28 años en ese momento. Por supuesto lo que me hizo dudar en la decisión, es estar lejos de mi esposa y de familia y amigos. Vivir en otro país con otro idioma que no conocía no era fácil la decisión. A partir del segundo año, cuando ya dije que no podía seguir en ese estado, se incorporó a trabajar mi esposa en los proyectos que estaba gestionando y a partir del proyecto de Venezuela se hizo más fácil todo.

Con respecto a la segunda etapa de expatriación ya fue totalmente distinta la decisión, ya fue consensuada en familia, ya tenía 38 años con dos hijos, ya no era un proyecto de consultoría (había pasado de la empresa de consultoría del grupo a la

empresa eléctrica que era la matriz del grupo) era ir con un cargo de CFO a una empresa eléctrica en Panamá y ya sí con todos los beneficios de expatriación que para un grupo familiar eran muy favorables.

Siendo localizados españoles, desde el punto de vista de calidad de vida se vive muy bien pero si no tienes claro que te quieres quedar de por vida a vivir ahí, la mejor decisión era salir de España y generar ahorros para en un futuro tomar la decisión de dónde finalmente quedarte. Salimos con una expectativa de máximo 3 años que finalmente se convirtieron en 10 años. En este caso prácticamente no tuvimos dudas, es más fue a pedido nuestro de buscar una oportunidad fuera de España.

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

En las dos etapas fue consensuada con mi esposa, ella finalmente es la que tuvo que resignar más su carrera profesional apostando a la situación que se presentaba desde lo profesional y económico en mi carrera. Así y todo también fue con trabajo a Panamá, pero no era del perfil profesional que encaja con su carrera y resignó para estar con los chicos que eran pequeños. Por supuesto si ella no aceptaba, no lo hubiéramos realizado por lo que sí influyó en la decisión.

3. ¿Cómo está conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

En la primera etapa mi mujer tenía 26 años y ya la segunda etapa ella tenía 36 y teníamos a Nicolás de 4 años y Julieta de 9 meses.

4. ¿Cuáles fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

En la primera etapa vivir en un entorno totalmente distinto al que estaba acostumbrado, vivir sólo que nunca lo había vivido, trabajar en un negocio que no conocía en otro idioma que no dominaba, trabajar con gente de diversos países que

participaban en el proyecto y hacer nuevas amistades que todavía perduran en el tiempo, sobre todo de ese primer proyecto.

En la segunda etapa, el desafío era no tanto personal si no que más familiar tocaba mover a toda la familia salir del confort europeo a vivir en un país centroamericano con muchas limitaciones cuando llegamos. El entorno profesional también era distinto, era un puesto con mucha responsabilidad que era mi primer desafío como Director de una compañía eléctrica, gestionando gente local y reportando al Grupo en España siendo la persona de confianza del grupo en el país.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

Considero que si sobre todo en lo de pagarme los viajes de todos los fines de semana a mi o a mi esposa para que estemos juntos y hasta después contratarla a ella para que trabaje en el proyecto, esto en la primera etapa.

También en la segunda etapa, le consiguieron un trabajo a mi esposa en Panamá y también todos los beneficios de expatriados es un apoyo importante para minimizar los desafíos.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

El primer factor refiere a la profesionalidad responder en las metas exigidas, que han provocado las distintas oportunidades. Asimismo, es fundamental el apoyo familiar tanto mi esposa e hijos, como mis padres, suegros y hermanos de ambos que fueron un apoyo permanente en la vida de expatriados que tuvimos. Por último, es esencial tener una mente abierta a conocer nuevas culturas, gente, formas de trabajar y sentir como nuestro hogar los distintos países que nos ha tocado vivir. Principalmente España, Panamá y Colombia los consideramos como nuestra segunda casa y dejamos muchos amigos. Tenemos dos hijos nacidos en España y uno en Colombia.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿A qué se debió?

No en ninguna de las dos ocasiones, en la primera etapa fueron surgiendo nuevos proyectos internacionales que motivaban a que siga afuera aunque en general los desvíos en tiempos fueron menores.

En la segunda etapa como decía en Panamá se extendió más de lo previsto fuimos por 3 años y duró 7 años, hubo en el medio un cambio de accionista en el grupo y me ofrecieron quedarme con una mayor responsabilidad siendo CFO de todos los negocios de Centroamérica y acepté. Después ya el último tiempo me ofrecieron ir a Bogotá y ya con mi mujer estábamos mentalizados que era el último proyecto afuera y una de las condiciones de esa expatriación era la posibilidad de volver a Argentina.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

En este aspecto fue muy complejo, como decía en la pregunta anterior nosotros queríamos volver a Argentina. Pero la realidad que nosotros estábamos saliendo de Colombia y no había posibilidades de volver a Argentina y nos ofrecieron ir a Panamá seguir como expatriado hasta que surja un puesto de mi categoría en el negocio local. Ya teníamos todo cerrado en Panama, colegios, casa, mudanza en camino es decir todo y estando de vacaciones de invierno en Argentina previo a viajar a Panamá para instalarnos, surge una posibilidad y presentan una nueva organización con un puesto directivo en Argentina (no expatriado localizado, recordar que yo era empleado español) para empezar en una semana.

Ahí vino toda la complejidad de todo el proceso, por un lado se estaba dando lo que habíamos solicitado, pero por otro lado mover una familia con tres hijos, de los cuales uno es un bebe, de un día para el otro fue nada fácil. Y contestando la pregunta la verdad de parte de Recursos Humanos a diferencia en otros países, el apoyo fue mínimo. Estos procesos de cambio de país llevan mínimo tres meses y hacerlo en un par de semanas, por supuesto que no es adecuado.

9.¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

En los procesos de expatriación sobre todo de la segunda etapa, consideró que había temas a mejorar pero en general se cumplieron las normas de expatriación y hubo el apoyo suficiente.

Lo que sí fue deficiente fue el proceso de repatriación, es cierto que no era repatriación porque en mi caso tendría que haber sido a España. Pero el proceso de localización en Argentina desde el área de RR.HH, no fue de apoyo y comprensión de la situación que estábamos viviendo sobre todo al principio, después se fue corrigiendo con varios reclamos al respecto. La realidad lo tuvimos que aceptar porque como había comentado ya era una decisión familiar volver y que nuestros hijos echen raíces en un sitio, que nuestra elección ya hace tres años era Argentina.

ENTREVISTA A JUAN DE ELIZALDE

Juan de Elizalde tiene el cargo de General Manager en la empresa The Coca-Cola Company, que corresponde a una corporación multinacional de bebidas estadounidense. El mismo ingreso a la compañía en el año 2003, donde ocupaba el puesto de Strategic Planning Director. A raíz de que se le presentó la oportunidad de una asignación internacional, fue movilizadado a México en el año 2006, donde a su vez, fue promocionado a Vice-President Strategic Planning. En el año 2009, fue asignado a Santiago, Chile, donde estuvo allí durante 5 años, ejerciendo el cargo de Operations & Customer Director. Su tercer expatriación fue a Bruselas, Bélgica, la cual tuvo una duración total de 3 años y medio, siendo ascendido a la posición que posee hoy en día, es decir, General Manager. Actualmente, ejerce dicha posición en Madrid, España, donde se encuentra desde hace ya casi 2 años.

Entrevistamos a Juan de Elizalde via audios de WhatsApp. La misma se realizó teniendo en cuenta el cuestionario A.

1. ¿Qué fue lo que te llevó a aceptar el proyecto? ¿Hubo algún aspecto el cual te hizo dudar en la decisión de llevarlo a cabo?

En primer lugar, en cuanto al proyecto de carrera esto ya estaba planeado para hacer, de alguna manera. No es que surgió de la nada, pues yo le mencioné a la compañía que si surgía una oportunidad fuera de Argentina, que me tengan en cuenta. ¿Por qué propuse eso?, por dos razones principales: la primera fue debido a que ya que en una compañía internacional, como es Coca Cola en mi caso, las oportunidades de crecimiento están en el mundo y también a nivel local, pero este último es mucho más limitado ya que generalmente se trata de divisiones más pequeñas, por lo que en el mundo siempre hay muchas más vacantes en la que puedes aplicar, en las cuales la capacidad de crecimiento se da en forma exponencial. Eso en el ámbito profesional. En el personal, yo ya había vivido afuera durante dos años, en Estados Unidos, y esa experiencia me gustó mucho a nivel cultural, pude

conocer lugares nuevos, conocer otra gente, otra cultura, por lo que esta nueva idea me atraía mucho. Por lo que, mi primera experiencia fue en México.

2. ¿Cuál fue el peso de tu grupo familiar a la hora de tomar la decisión?

Obviamente mi familia tuvo muchísimo peso en esta decisión. Me acuerdo que me senté a hablarlo con mi esposa, en ese momento nuestro hijo tenía un año y medio, por lo que fue una decisión que fue tomada en familia, con lo que, si mi mujer me proponía que ella no estaba dispuesta a salir, claramente no lo hubiésemos hecho. A su vez, consideró que esta decisión tiene un gran impacto a nivel personal, por lo que es una decisión que siempre hay que tomarla en conjunto, ya que si esto no lo haces, se pueden generar diversos problemas, tal como es que una vez que te mudas, no solo tienes el estrés de un trabajo nuevo, una cultura nueva, una estructura nueva, sino que si tampoco tienes resuelto el ámbito personal, es decir, si tu grupo familiar no está convencido de llevar a cabo ese proyecto, no funciona.

3. ¿Como está conformado el grupo familiar que te acompañó durante el proceso? Especifique edades del cónyuge y/o hijos.

Tal como mencioné anteriormente, yo salí de Argentina con mi mujer, en ese momento nuestro hijo tenía un año y medio. Luego estuve también en otros países, hoy estoy en mi quinto destino internacional. Estuve en México, Estados Unidos, Chile, Bélgica y ahora estoy en España. De hecho, mi segunda hija nació en México y mi tercer hijo nació en Chile. Así que actualmente somos cinco en total.

4. ¿Cuáles fueron los principales desafíos del proceso? (en el ámbito personal, familiar y laboral).

A nivel de desafíos, en lo que es lo laboral, corresponde a cómo adaptarte en una nueva cultura. Por más que sea la misma empresa, que tiene una cierta cultura de base que es común al mundo, es muy diferente la forma en la que un país opera con respecto a otro. Son simplemente distintos, no es ni mejor un país que el otro, ni peor.

Es decir, como se trabaja en México, la forma de comunicarse, que tan directos o indirectos son, que tan introvertidos o extrovertidos son en la forma de trabajar en equipo e individual, entre otras dimensiones, suelen ser muy distintas a cualquier otro país. Por lo que el mayor desafío es adaptarse, para poder ser efectivo, poder trabajar de la mejor manera. También, y no es despreciable, es importante aprender el idioma. En el caso de Latinoamérica no fue un problema, pero sí cuando estuve por ejemplo en Bélgica. Aunque uno no aprenda el idioma perfecto, la señal que da a los equipos y a la organización, es decir, que uno hace el esfuerzo por entender el idioma, la cultura y que te interesa la cultura local, es sumamente importante. No solo por parecer, sino también por ser. Uno a través del idioma, puede perfeccionar mucho su forma de operar y actuar. En mi caso, yo ya hablaba algo de francés, pero en el caso de Bélgica, aprendí holandés, entonces considero que esto es esencial a la hora de ser asignado a otro país que no conoces en este sentido.

A nivel familiar, el desafío es para mi cónyuge, en cuanto a poder continuar su carrera laboral, por lo que ella actualmente está haciendo lo que le gusta a nivel laboral. También, construir la vida social juntos, es decir, nuevas amistades por desarrollar. Y, finalmente, para los niños que todavía están en nivel escolar, el desafío corresponde a la adaptación al colegio, que allí construyen amistades, y, bueno, por nuestra parte como padres siempre queremos darles el apoyo para que se adapten a esta vida que es un poco particular, ya que implica cambiar de entorno cada tres o cuatro años, por lo que requiere también mucho esfuerzo.

5. ¿Cómo evaluarías el apoyo de la empresa a la hora de minimizar los desafíos?

En Coca Cola hay muchos ejecutivos que tienen carreras internacionales por lo que tienen procesos bastante estructurados. Nos otorgan un apoyo bastante sistemático. Dicho esto, uno también aprende por el camino a distinguir qué es lo importante o crítico, entonces se basa en una mezcla del apoyo de la compañía, que en mi casa fue bastante sólido, con lo personal de cada uno. En cuanto al apoyo, tiene que ver con tener una persona de referencia en el país de destino, que te pueda ayudar a entender cuestiones cotidianas tales como: cómo se alquila una casa, como se establecen los contratos, como buscar colegios, como abrir una cuenta en el banco,

es decir, cosas que parecen muy normales de saber o entender pero que finalmente no lo son. Y lo otro corresponde a que, en algunos casos, cuando hay ayuda económica, sobre todo para el costo de la mudanza y luego para algunos casos que corresponden a costos que son muy altos, como por ejemplo el costo de un colegio internacional con respecto al de un colegio local, el apoyo de la empresa es muy válido e importante.

6. ¿Qué factores consideras que fueron claves para el éxito de tu proceso?

En mi caso, y creo que en general, si uno toma un camino de expatriado y queda arraigado en su país de origen, va a tender a pensar que todo lo bueno era lo que estaba en el país anterior. En mi caso, pensé que Argentina era lo mejor del mundo y que el resto de los países no lo son. Por lo que creo que el desafío se trata en asumir que los países son diferentes, pero sobretodo se trata de adaptarse y disfrutar en el país al que uno llega. Es decir, si uno está continuamente pensando en qué quiere volver a Argentina, eso generará que no llegue a disfrutar el país al que uno llega. Entonces, para mí y lo he visto en muchas personas, un factor de éxito es salir con una mentalidad abierta, y esto no significa perder los contactos del país de origen, pero sí hacer el esfuerzo por sacarle provecho al país en el cual estas. Yo creo que en la diversidad está la riqueza.

7. ¿Cumpliste la duración prevista del proceso de expatriación? En el caso de que no fuera sea así, ¿a qué se debió?

En mi caso, yo salí sin una fecha determinada de regreso. Estando en una carrera internacional, puede ser que eventualmente vuelva a Argentina como también existe la posibilidad de continuar siendo expatriado. Entonces, desde ese punto de vista, creo que estoy muy contento con estas experiencias. Yo vengo siendo expatriado desde el año 2006, ya son 13 años de expatriados. En principio, cuando hable con mi mujer, quedamos en hacerlo más o menos durante 10 años, como máximo, pero pues vamos ya 13 años y estamos muy contentos de continuar este proyecto.

8. En cuanto al proceso de repatriación, ¿consideras que se le otorgó la importancia suficiente por parte de Recursos Humanos?

Dado a que no me repetiré, pues no lo viví pero asimilo que es un proceso muy similar al de salida. No creo que haya mayores inconvenientes, sobre todo porque Argentina es un país que ya conozco, por lo que mucho de los desafíos no aplican. Quizás podría ser la mudanza, pero no lo veo como una complicación.

9. ¿Consideras que Recursos Humanos debió estar más presente en todas las etapas de la expatriación?

Creo que la ventaja, en mi caso, es que es un proceso que está estructurado. Hay suficientes personas en el mundo que lo hacen como para que esté bastante claro en la manera de gestionarlo. Entonces, esto es mucho menos paternalista de lo que parece. Finalmente el éxito o no, no pasa porque Recursos Humanos no me haga de “niñera”, sino que corresponde a las ganas de uno por hacer que las cosas pasen. Creo que Recursos Humanos tiene que apoyar, y de hecho me apoyo en lo que era necesario, pero al fin del día, el éxito tiene que ver mayormente por la energía que uno le pone al proyecto.

ANEXO II. ENTREVISTAS REALIZADAS A RESPONSABLES DE PROGRAMAS DE EXPATRIADOS (CUESTIONARIO B):

ENTREVISTA A FLORENCIA BULGARI

Florencia Bulgari se desempeña actualmente como Analista de Capital Humano de una reconocida firma de consultoría. Específicamente está encargada del departamento de Global Mobility.

La entrevista a Florencia Bulgari fue llevada a cabo a través de Skype, teniendo en cuenta el cuestionario B, utilizado para entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados.

1. ¿A la hora de seleccionar un candidato para realizar una asignación internacional, qué aspectos se tienen en cuenta?

En la empresa contamos con un programa de asignaciones internacionales entre la red global de oficinas de la compañía del mundo. La realidad es que desde mi lugar, no me encargo de la selección, sino de gestionar la asignación una vez que la persona ya está seleccionada desde el país de origen. Por lo general, son seleccionados por los líderes del negocio (sin pasar por proceso de selección, ya que es una transferencia entre la misma firma), en función al cliente asignado o a la especialidad/formación que tengan. Frecuentemente recibimos extranjeros de categorías senior en adelante, con varios años de experiencia en la firma de origen. Cada expatriado tiene una función y un objetivo en particular. Los líderes deciden mandar a cierto empleado ya sea para colaborar a un proyecto, para llevar a cabo una capacitación o porque se trata de un empleado con un determinado conocimiento específico que puede contribuir en la empresa de destino. y en la medida que sume para la empresa. Se trata de un programa de intercambio de conocimientos. Hay expatriados que realizan el proceso simplemente por tres meses, o hasta años. La selección de los candidatos, por lo tanto, se hace en función de lo que se necesite y

en la medida que sume a la empresa. Por lo tanto a nuestro departamento de Recursos Humanos nos llega la persona ya seleccionada y debemos realizar la gestión.

2. ¿Qué medidas se toman en cuanto a la adaptación del empleado y su grupo familiar al país de destino?

Si bien no nos encargamos del proceso de relocación end to end, tenemos un convenio con una empresa de departamentos temporarios que aseguran el confort para que un extranjero pueda adecuarse al país, y también les reservamos desde la empresa un transporte que los lleve desde el aeropuerto al departamento.

Luego, los acompañamos a la Dirección Nacional de Migraciones a tramitar su respectivo permiso de trabajo. Al ingresar a la compañía, realizamos un proceso de onboarding diferente, adaptado a la información que necesita saber un extranjero que ya conoce la firma hace varios años, pero que necesita recibir información específica de la compañía.

En cuanto a la adaptación cultural del empleado, esta no se realiza habitualmente. Se comparte un "Welcome Mail" en donde se les comunica la agenda, como va a ser el proceso migratorio de esa semana primer semana, como va a ser el traslado, a dónde se va alojar, y anexamos tipo un folleto donde hay bastante información del país, por ejemplo los horarios de los comercios, los horarios de los bancos, el tipo de cambio, algunos precios estimados de algunos productos o servicios, la zona horaria, es decir, cosas que por ahí son básicas pero que sirven para que la persona tenga una primera aproximación de lo que es estar en la ciudad. Después ahí también ponemos algunas direcciones de por ejemplo algunos bancos, farmacias, teniendo en cuenta que ya sabemos en donde se van a alojar ya que tenemos un convenio y ponemos todo basado en esa ubicación geográfica. Luego, también ponemos un calendario con los feriados. Con respecto a la capacitación de idiomas, podría considerarse como una política de la empresa pero depende mucho del caso si se aplica o no, depende el tipo de asignación. Por ejemplo, los que vienen por tres meses no tienen por contrato clases de idioma por una cuestión de que en tres meses es imposible que dominen un nuevo idioma. Los que son expatriados por un largo plazo, por uno o dos años, se

les mande un offer letter o un contrato donde dice que monto anual tenes disponible para usar en capacitaciones en idiomas. A nivel general, en todas las sedes de la compañía se habla un nivel intermedio/avanzado de inglés, por lo que los expatriados pueden comunicarse a través de este idioma dentro del trabajo, pero va a depender del equipo en el que ingrese el expatriado. Con respecto a las tareas laborales no capacitamos ya que los expatriados vienen con los conocimientos de sus países de origen, la gente viene y va a contribuir con esos conocimientos. Recursos Humanos simplemente hace una presentación de la firma y le comunicamos información general relevante al empleado en cuestión. El equipo entonces después lo presenta y le realizan una inducción en donde los líderes del sector le realizan se encargan de la adaptación del expatriado al entorno laboral.

3. ¿Consideras a la familia un aspecto esencial a tener en cuenta durante el proceso? ¿Por qué? ¿En qué medida se ve reflejado?

Si. Recibimos pocos casos que vengan con familia porque en su mayoría vienen chicos jóvenes que no tienen hijos ni están casados. Los casos que vienen con familia, tienen otras prioridades, como ser colegio para los hijos y/o zona de relocación en función de necesidades de los mismos. La verdad no cuento con la información suficiente para determinar si predomina la elección de candidatos que no posean familia, pero por lo general las personas que vienen son de una categoría senior que promedian los 30 años y no están en situación familiar. Pero no diría que eso sea un requisito o que se oriente a elegir a empleados sin familia, ya que ha pasado de tener expatriaciones con grupos familiares. En estos casos de empleados con grupo familiar y con respecto a temas como pueden ser el colegio de los hijos, decidimos tercerizar dicho servicio ya que no tenemos experiencia en eso. Nosotros somos un departamento chico y no nos podemos encargar de toda la relocación. Entonces decidimos tercerizar siempre y cuando el asignado exprese dicha necesidad, sino no.

4. ¿Cuales son los problemas y/o desafíos más comunes dentro del proceso? (tanto para el expatriado como para el Área de Recursos Humanos).

En cuanto a expatriados: la cultura. Recibimos mayormente asignados de EE.UU y realmente el contraste de cultura es muy notorio. Por ejemplo: les cuesta mucho entender el sistema de pago a mes vencido en Argentina, como configurar el home banking, envío de telegrama, los tiempos de Argentina y la burocracia de las oficinas públicas como Migraciones. (sumado a la barrera idiomática).

Con respecto a los desafíos propios de Recursos Humanos con respecto al proceso, creo que los más principales son los relacionados a políticas estandarizadas, en donde en mi opinión se deben modificar porque todo lo tendrías que hacer distinto, no puedes aplicar todo como está estipulado. Por ejemplo acá hay un proceso de onboarding que ya está determinado para todos los ingresos generales de los lunes y cuando hay un extranjero tenemos que recurrir a una persona que hable inglés, que en este caso soy yo, y tenemos que hacer un proceso más personalizado. No puedes meter a la persona dentro de un grupo de ingresos porque no va a entender de lo que están hablando y tampoco aplicaría en todas las charlas, por ejemplo, no le vas a el código de conducta de la empresa porque ya lo sabe desde la oficina donde trabaja. Los expatriados pueden recurrir a nosotros en el caso de quejas o inquietudes, nosotros estamos en contacto permanente con ellos, y si necesitan saber algo más puntual por ejemplo sobre la liquidación de sueldos, ahí los derivamos.

5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en la fase de Repatriación? ¿Es ésta planeada y acordada con el expatriado con la anticipación suficiente?

Si, Tenemos en cuenta alojamiento, traslado, proceso migratorio y proceso de inducción a la firma, con seguimiento durante el resto de la asignación. Unas semanas antes del viaje se comparte un mail con el asignado donde se resumen estos puntos con una agenda tentativa de trámites migratorios

Una vez que vuelven a su país, no le hacemos seguimiento a los empleados ni a su grupo, excepto que surja alguna consulta. Nosotros tratamos de dejar todo cerrado para que no tengan ningún problema después. Pero no, no le hacemos seguimiento

porque se supone que vuelve a la misma empresa donde ya tenía todo fijado desde un primer momento. Hay un departamento de Global Mobility en los países que los estás esperando sabiendo que son repatriados y ahí se encargan ellos. Otra cosa que es importante aclarar es que cuando se lleva a cabo la repatriación generalmente solo se tiene en cuenta las tareas del empleado que vuelve, porque este programa está regido por políticas a nivel mundial entonces en todos los países nos manejamos igual ante ciertas situaciones. Ahora surgen excepciones en donde una persona viene con una esposa y pregunta si hay alguna posibilidad de trabajo acá y se toma como opción al decir que no tenemos ninguna obligación de ayudar a la reinserción laboral de la familia ni del colegio de los hijos cuando vuelven.

6. ¿Consideras que el Área de Recursos Humanos podría implementar mejores prácticas que colaboren con el éxito de expatriado y su grupo familiar en el país de destino?

Si. Quizá la falta de tiempo nos impide dedicar una gestión personalizada a las necesidades de cada nacionalidad. Lo que para una persona local es muy sencillo, para ellos es muy complicado y a veces cuesta darnos cuenta que requieren el doble de atención. Se podrían diseñar políticas estándar para mejorar procesos.

Cuando me refiero a que la falta de tiempo no me refiero a que nos organizamos con poco tiempo de anticipación o no le otorgamos el suficiente tiempo a la organización del proceso. Lo que sucede es que diseñar un proceso de expatriación no es nuestra única tarea como departamento por ejemplo no es que sólo nos dedicamos a la repatriación o a la relocalización de la persona. En realidad tenemos un montón de cuestiones de fondo cómo mantener todo el tiempo al tanto a la línea, cumplir con una fecha de comienzo de la asignación, la apertura de la cuenta bancaria de la persona, firma de legajos Hay un montón de otras cuestiones dando vueltas Qué significa que no puedes dedicarle el tiempo a resolverle por ejemplo todas las inquietudes a las personas, o brindar una atención más personalizada, pero sí podríamos decir que es un objetivo que tenemos. Mismo también, considero que es necesario ampliar el departamento de Global Mobility. Para que te des una idea yo soy la misma persona para ir a migraciones, y hacerle el permiso de trabajo. También, soy la misma

persona que lo recibe el primer día, la misma persona que desde que me entero sobre una expatriación que se encarga de contactar digamos está todo muy centralizado en una persona entonces a veces te cuesta dividirse. Si fuese un departamento mas grande, obvio seria mejor.

7. ¿Cuándo consideras que una expatriación fue exitosa?

Cuando los trámites se realizan a tiempo y podemos cumplir con la fecha de ingreso pactada con la línea. Aparte, cuando en el transcurso de la asignación se empiezan a manejar solos con el paso de los meses y comienzan a adaptarse a la cultura de nuestro país, teniendo menos dificultades en el día a día. También consideraría que la expatriación no fue exitosa si la persona se vuelve antes de la fecha estipulada pero la verdad que nunca me pasó la idea es que se cumpla la asignación que fue pactada. En realidad nos pasó sólo una vez pero fue un caso particular en donde a un empleado que estaba expatriado le falleció un familiar y tuvo que volverse pero no aplicaría a un fracaso sino que por situaciones en particular porque fue algo súper extremo. Hablando de éxito cuando los empleados vuelven a su país de origen se hace como una revisión del puesto para a ver si quizás tienen que volver con una categoría superior por toda la experiencia que obtuvo.

ENTREVISTA A MARTINA DELGADO MORENO

Hoy en día, Martina Delgado Moreno ejerce el puesto de Sr HR Manager en Hapag-Lloyd, una compañía de transporte Alemana compuesta del grupo de transporte marítimo Hapag-Lloyd AG y de Hapag-Lloyd Cruises. En su posición, realiza diversas tareas vinculadas a la gestión de Recursos Humanos, y particularmente, se encarga de servir de enlace con los recursos humanos corporativos para facilitar la reubicación de empleados y los problemas de inmigración, en Argentina.

Entrevistamos a Martina Delgado Moreno a través de Skype, a raíz del cuestionario B, utilizado para entrevistas realizadas a responsables de programas de expatriados.

1. ¿A la hora de seleccionar un candidato para realizar una asignación internacional, qué aspectos se tienen en cuenta?

Específicamente yo no me encargo de la selección en sí del candidato. En las oficinas de Argentina de lo que nos encargamos es de recibir al expatriado. Tenemos cobertura en todo el mundo, cada una de las regiones tiene una cabeza. Nosotros reportamos a la región de Sudamérica, que es comprendida por todos los países de habla hispana y también incluye el caribe. Por lo general, el tema de los expatriados lo manejan en la casa matriz, situada en Hamburgo, Alemania, es decir que hay un área que maneja específicamente lo que son los expatriados, entonces desde allí es que se originan las políticas, los procedimientos, entre otras cuestiones. Nosotros lo que tenemos es una política de expatriados y una política de relocation, por lo que nosotros nos guiamos en base a esas dos políticas, a la hora de realizar un movimiento de un candidato. En cuanto a la selección de la persona en sí, en Argentina nosotros trabajamos con reporte a Chile. Por ejemplo, nosotros actualmente en Buenos Aires tenemos un expatriado que es el gerente general que es alemán, por lo que estaba situado en las oficinas de Alemania, y cuando hicieron el cambio al gerente general que tenemos ahora, el estaba en Chile y lo movilizaron a Argentina. El criterio de selección, entiendo que tiene que ver con la matriz de

desarrollo ejecutiva y la necesidad país del tipo de liderazgo del momento. En cuanto a la selección de los candidatos, existe un programa desde el año 2015, donde se generan los cargos de dirección que, a futuro serían los gerentes generales, por lo que la idea es que estén dentro de ese programa. A veces pasa y a veces no, depende la necesidad y el timing. Pero, insisto, el tema es que Hapag es una empresa que tiene mucho años, ergo las políticas de Recursos Humanos se construyen afuera.

2. ¿Qué medidas se toman en cuanto a la adaptación del empleado y su grupo familiar al país de destino?

Nosotros en Argentina somos pocos, actualmente somos 80 y la verdad es que, si bien una compañía multinacional, operamos muy familiarmente. La verdad es que nosotros los ayudamos con el traslado, aunque el expatriado acá por sus características generales tiene mucha autonomía, es decir, se busca su casa, busca los colegios si es que lo requiere, por lo que en líneas generales todos son muy autónomos. Nosotros los ayudamos en función de sus necesidades, de hecho, les ofrecimos en un momento el servicio para que los ayuden a buscar departamento y colegios, y sin embargo se pudieron arreglar solos, sin la necesidad de utilizar ese servicio. En cuanto al cónyuge, no se suele dar un apoyo especial.

A su vez, la mayoría de los expatriados que vienen a Buenos Aires son de latinoamericana, por lo que conocen el país, o tienen algún contacto, a quien le pide ayuda. Con respecto a la cultura, no suele haber un choque cultural porque generalmente es gente que ya más o menos conoce lo que es la cultura latinoamericana. Lo único que podría mencionar es que por ejemplo, hubo un expatriado alemán que le costó más adaptarse en ese sentido, por lo que ahí sí podría observar una barrera cultural importante. Pero en los otros casos no.

3. ¿Consideras a la familia un aspecto esencial a tener en cuenta durante el proceso? ¿Por qué? ¿En qué medida se ve reflejado?

Si, claramente es un aspecto a tener en cuenta. Por ejemplo, cuando yo participe de este proceso último, que fue el movilizar al gerente de ventas que vino hace 6 meses, tuve una entrevista también con la esposa, con los hijos, para ver un poco qué expectativas tenían, para poder darles un soporte efectivo a nivel de relocation. También, los acompañe a ver departamentos, los ayude con la búsqueda de colegios, entre otras cuestiones. Por lo que sí, considero que el grupo familiar tiene muchísimo peso a la hora de que el expatriado tome la decisión de llevar a cabo este proyecto.

4. ¿Cuales son los problemas y/o desafíos más comunes dentro del proceso? (tanto para el expatriado como para el Área de Recursos Humanos).

Para Recursos Humanos podría mencionar que el mayor problema se genera con la documentación, ya que tarda un montón en tramitarse, hasta que ingrese el expatriado en la nómina puede tardar unos 6 o 7 meses, por lo que eso te genera un problema impositivo para los otros países, temas de doble tributación que no existen, ya que por ejemplo el expatriado tributa en Argentina y también tributa en México, por lo que esta parte del proceso suele ser súper compleja. Y después también existe un problema con el tipo de cambio, es todo una complicación también pagar un salario en dólares actualmente.

En cuanto al expatriado en sí, puedo mencionar que la cultura es un aspecto que más les cuesta en la hora de adaptarse, más que nada en los casos que su país de origen no está en latinoamérica, como ya mencione anteriormente. A su vez, también se me ocurre que le puede llegar a costar entender bien que este país es muy cambiante en el sentido económico, por lo que la inflación es algo que generalmente las personas que vienen para acá no están acostumbrados a tener en cuenta, pero es sumamente importante ya la mayoría de los expatriados que vienen para acá, se manejan continuamente con estas cuestiones económicas. Por lo que ahí sí se podría observar un gap cultural muy importante.

5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en la fase de Repatriación? ¿Es ésta planeada y acordada con el expatriado con la anticipación suficiente?

No tengo mucha experiencia en la fase de Repatriación, pero entiendo que es planeada con suficiente tiempo. En realidad sólo tuve un caso de un repatriado en el que si se le comunicó con tiempo lo respectivo a esta fase, es decir, dentro de lo que se puede, porque a veces son posiciones bastantes confidenciales por lo que queda medio en secreto hasta último momento, pero luego si sale todo a la luz. Capaz el timing que deberíamos mejorar es el local, porque todos sabemos todos pero el grupo de trabajo lo espera medio a último momento, pero como dice antes, esto sucede cuando son posiciones más que nada confidenciales. Lo que sí se comentan muy claramente son las condiciones, si queda bajo un contrato del país que va a ser repatriado, si renuncia, entre otras. Lo que respecta a la mudanza por ejemplo, nunca es un problema ya que trabajamos con proveedores súper prolijos. Al final, nunca contratamos a la empresa de relocation por lo que manejamos todo nosotros.

6. ¿Consideras que el Área de Recursos Humanos podría implementar mejores prácticas que colaboren con el éxito de expatriado y su grupo familiar en el país de destino?

Sí, podríamos. Más que nada en cuanto a la contención a la familia, el poderle dar mayor apoyo al cónyuge. La realidad es que depende mucho el caso, la situación particular de cada expatriado.

7. ¿Cuando consideras que una expatriacion fue exitosa?

Para que una expatriación sea exitosa tanto para la persona que la llevó a cabo como también para la compañía, en mi opinión, en primer lugar, los procesos más exitosos consisten mayormente en seleccionar correctamente al candidato que va a llevar a cabo la expatriación. A su vez, la persona debe haberle agregado valor al negocio local al cual fue movilizado, es decir, hacer crecer al negocio y a la gente. En cuanto a la persona en sí, se me ocurre mencionar un caso de éxito que tuve: por ejemplo, en Buenos Aires hasta hace dos meses había un director de administración y finanzas que fue expatriado desde el 2016 y se fue hace dos meses a Dubai. Su caso me pareció exitoso, aunque él quería quedarse acá ya que le gustaba mucho Argentina y

la esposa estaba súper adaptada, fue todo un desarrollo para el, ya que consistió en un ascenso ahora que se fue a Dubai. Es decir, la persona obtuvo un desarrollo profesional, en el cual se dieron todas las condiciones esenciales que se tienen que tener en cuenta para que la persona vuelva a fue a optar por ser expatriado nuevamente.

ANEXO III. ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS EN LA GESTIÓN DE ASIGNACIONES INTERNACIONALES (CUESTIONARIO C):

ENTREVISTA A MARINA MONTAL

Marina Montal tiene una trayectoria de más de veinte años en el área de Recursos Humanos. Actualmente se encuentra desempeñando un cargo de Human Business Partner en Discovery Communications. A lo largo de su carrera trabajó en muchas ocasiones en la gestión de los expatriados, como por ejemplo, en Walmart. A su vez, en 2002 tuvo la oportunidad de irse a trabajar a Brasil, en donde si bien no era expatriada, si estuvo en contacto permanente con expatriados de Argentina. Es al día de hoy que sigue apoyando y dando soporte a expatriados que recurren a ella por ayuda y debido a su gran experiencia y conocimiento en el tema.

La entrevista a Marina Montal fue realizada de manera presencial, teniendo en cuenta el cuestionario C, utilizado para entrevistas a expertos en la gestión de asignaciones internacionales.

1. ¿Cual es el ABC que le informarías a una persona que va a ser expatriada?

Depende mucho del país a dónde va a ser expatriado la persona demás. Se le tiene que dar importancia a las normas del país de destino. Por lo general la mayoría de las empresas multinacionales se apoyan en un estudio jurídico el cual les indica lo que se necesita y lo que no, qué documentación es necesaria para poder después de estar en el país y poder, por ejemplo, abrir una cuenta bancaria, poder alquilar una casa más allá que la empresa siempre sale de garante en general. Además como para poder moverse en el país y que esta transición sea lo más rápido posible. A su vez, mi recomendación se basaría en preguntarle como esta compuesto su núcleo familiar, si tiene hijos que están en edad escolar o son mas chicos, si su cónyuge o esposo/a

tiene una carrera profesional y va a seguir trabajando o va a abandonar su carrera para acompañarlo. Todas estas cosas son clave a la hora de irse, es importante que el empleado que tenga dicha oportunidad reconozca el impacto que puede llegar a generar tomar dicha decisión tanto en su vida personal como profesional así como también en su grupo familiar si lo tuviera. En los casos en donde tienen grupo familiar o esposa la clave es la comunicación que se tiene antes de aceptar entre el matrimonio y los hijos. El expatriado tiene que pensar más allá del interés personal y ponerse en el lugar de su familia que va a ser movilizada. A su vez, el ABC va a depender del puesto en el que se encuentre o del puesto que lo espera en el país de destino porque en muchas ocasiones es necesario revalidar el título. Hay muchos trámites, mucha documentación. En general, como te dije antes, hay muchos estudios que se dedican a eso o el área legal de la compañía se hará cargo con el Ministro de Relaciones Exteriores y con la cancillería del país donde va a trasladarse. Y eso más que nada desde lo administrativo, desde lo personal, le recomendaría a la persona a preguntarse si de verdad quiere elegir esta decisión, si de verdad tiene ganas de crecer en una carrera internacional y conocer nuevas culturas. Porque si uno no está seguro tiende al fracaso. Tiene que estar seguro y con consciente de lo que implica trasladarse a otro país tanto solo como acompañado por una familia y ver si de verdad vale la pena. Muchas veces pasa que como las expatriaciones suponen una gran ganancia de dinero por la diferencia que se hace entre el ahorro y los complementos de expatriación, se agarran más que nada de eso o se motivan más que nada por eso, cuando hay un montón de factores a tener en cuenta que va más allá del dinero que se puede generar o no. Es verdad que la gente se hace mucha diferencia por un tiempo determinado y salen ganando plata pero tampoco la idea es que pasen por una situación fea y que se arrepienten de haber elegido dicha decisión. También le recomendaría que no acepte la decisión si no le cierra y que traté de dejar todo en claro en un principio detrás de un contrato para que después no surjan problemas y no las pueda solucionar. En este caso yo recomendaría que se asesore antes de firmar un contrato y que se le informe todos sus derechos y cosas que pueda llegar a pedir o modificar.

A su vez lo que le recomendaría y que de hecho muchas empresas lo hacen es de organizar viajes previos al traslado, previos a tomar una decisión, para ver si de

verdad le gustaría vivir en ese país, en esa cultura. Ya que muchas veces pasa que la persona siente que está segura y después llega al país de destino y no se puede hallar con el nuevo lugar. Por eso considero importante que antes de aceptar tomar una decisión que la persona tenga la oportunidad de conocer el país que va hacer su nuevo hogar.

2. Una vez elegido el candidato, ¿cuales son los aspectos esenciales a contemplar con respecto al proceso?

Uno de los aspectos esenciales en el proceso son todos los permisos legales los permisos de trabajo, la documentación legal que se necesita para poder trabajar y vivir tranquilo en el país de destino sin ningún inconveniente que pueda surgir. Esto como mencioné anteriormente generalmente las empresas se apoyan en estudios jurídicos o en su área de legales para dejar toda la documentación necesaria en regla, como por ejemplo los documentos de migración, el permiso de trabajo tanto para el expatriado como para la esposa si trabajara. Estas cosas pueden parecer obvias pero pueden llegar a resultar en un gran conflicto. A su vez, muchas veces se piensan que los tiempos son más cortos y por ahí no contemplan que pueden surgir complicaciones o retrasos en los trámites. Por otro lado considero que es importante contemplar en qué posición laboral se fue el expatriado y cuál es la posición que lo espera en el país de destino. Muchas veces los expatriados se trasladan hacia otro país con el mismo puesto o puede ser parte de una promoción y que adquiera un puesto mayor con mayor responsabilidad. Por eso, es necesario que se analice el puesto que va a ocupar la persona expatriada para así, en caso de necesitarlo, lo capaciten en ciertas tareas. Por lo general las empresas multinacionales que trasladan empleados tienen procesos estandarizados y las tareas se supone que el empleado ya las sabe, pero igual es importante revisar para que no haya inconvenientes en la inserción laboral del expatriado en el país de destino.

Por otro lado en el caso de que el expatriado viaja acompañado ya sea de un cónyuge o de un grupo familiar es necesario analizar y contemplar la situación. Es importante saber en qué situación profesional se encuentra el cónyuge. Por ejemplo si tiene una carrera profesional si va a decidir seguir con la carrera profesional o va a

resignar su carrera para acompañar a su esposo. En el caso de que quiera seguir con su carrera profesional hay que proveer de una visa de trabajo y muchas veces lo que se hace es ayudar a que el cónyuge consiga un trabajo allá. Con respecto a los chicos por ejemplo si están en edad escolar es necesario contemplar a qué colegio van a ir, si tienen que rendir algún examen nivelatorio, si tienen que rendir un examen de idioma, entre otras cuestiones. Por otro lado, generalmente se realiza en la etapa previa a la mudanza, pero es necesario contemplar si en el país de destino se habla un lenguaje diferente al país de origen. En el caso de que sea un idioma diferente, es necesario proporcionarle tanto el expatriado como su familia capacitaciones en idioma para que pueda manejarse con tranquilidad en el país de destino.

Luego, por ejemplo, si el expatriado demandó una necesidad de querer volver de vez en cuando al país de origen, considero que es esencial que se le proporcione una cantidad de viajes anuales para que puedan trasladarse al país de origen y visitar por ejemplo a sus familiares, para que la situación sea así más amena.

Después considero que es necesario informar al expatriado y al grupo familiar sobre la cultura del nuevo país y en el caso de que sea necesario capacitarlos culturalmente para que cuando lleguen al país de destino no sientan el choque cultural tan marcado.

3. En tu trayectoria laboral, ¿cuáles fueron los casos que tuvieron mejores resultados?

En mi trayectoria, trabajando para Walmart por ejemplo, la mayoría de casos fueron exitosos y esto también se debe a que por ejemplo en esta empresa hay todo un departamento dedicado a la gestión de los mismos y a veces cuando hay tanta gente a servicio y con el objetivo de que sea exitoso, se hace más fácil. A su vez considero que los procesos que tienen mejores resultados son aquellos en donde se dedica mucho tiempo a por ejemplo elegir al candidato idóneo. Una vez que se elige a la persona ideal y que se contemplan un montón de cuestiones antes de hacer la oferta, es más fácil. La clave está en elegir bien y otorgarle el tiempo necesario al proceso, no hay que apresurarse porque un error en la selección puede llevar a un fracaso. Así que sí, por lo general fueron exitosos y los expatriados vivieron situaciones y

experiencias positivas. Creo que estos casos fueron exitosos debido al gran apoyo y contención que recibieron por parte de la empresa. Las empresas tienen no solo que organizar el traslado al país, sino que hacer un seguimiento una vez estando instalado. Se de casos de expatriados que fueron a un país en donde la empresa no le otorgó ningún tipo de apoyo en cuestiones desde básicas hasta cosas realmente importantes. Yo cuando me fui a Brasil por 4 años conocí un montón de expatriados que eran argentinos y que estaban ahí en Brasil y la verdad que había de todo. Había expatriados que estaban contentos con la decisión que tomaron y había otros que se quejaban de la poca atención que les brindaba la empresa. Es el día de hoy que conozco expatriados que me siguen pidiendo ayuda a mí por una falta de atención que reciben de la empresa. Sigo en contacto con muchos de las personas que conocí en Brasil y hay varios que están en la misma situación. Generalmente el fracaso reside en una carencia por parte de la empresa.

También considero que los casos más exitosos se dan cuando la persona que se traslada está verdaderamente segura que eso es lo que quiere para su carrera profesional. Muchas veces pasa que la actitud que tienen los expatriados hacen que el proceso fracase. El expatriado tiene que estar seguro de la decisión que tomó, tiene que estar abierto a aprender nuevas culturas, tiene que estar abierto a adaptarse porque sino va a ser muy difícil, por lo que ni con todo el apoyo de la empresa va a poder, ya que muchas veces depende de uno. Por otro lado, no podría decir que por ejemplo hay más fracasos en expatriaciones en donde el empleado tiene una familia pero sí sé que hay muchos casos en donde resultan en separación de matrimonio o en muchos problemas familiares que hace que el proceso haya sido en vano.

4. ¿En qué medida afecta el grupo familiar en cuanto al éxito y/o fracaso de una expatriación?

El grupo familiar re afecta en el éxito o fracaso de una expatriación. Si el grupo familiar no está 100% seguro de tomar esta decisión es muy difícil que resulte en un éxito. Hay que entender que muchas veces se le da mucha importancia al empleado que va a ser trasladado y no tanto a la familia que a la larga es la que más termina sufriendo el impacto. El expatriado viaja y sabe que lo están esperando en la nueva

oficina, con tareas y responsabilidades, con una jornada de trabajo.. en cambio la familia tiene más incertidumbre. Yo creo que la familia afecta al éxito o al fracaso de la expatriación pero va a depender mucho de cómo la empresa decida manejarlo. Si se le da la importancia suficiente y se hacen los seguimientos a la familia y se la tiene en cuenta no va a resultar en un problema pero si la empresa sólo se centra en el empleado es posible que sí. La situación del grupo familiar puede resultar un problema si la empresa no detecta la importancia que tiene, en cambio si la empresa lo sabe y actúa en base a eso se hace más fácil. A veces sucede que son tantos y con tal magnitud los problemas familiares que trae el proceso que muchas relaciones resultan en un divorcio. Por eso insisto que es una decisión consensuada en donde tiene que haber una excelente comunicación entre el empleado en cuestión y su cónyuge. También el grupo familiar puede condicionar el éxito o fracaso de la expatriación dependiendo de la edad que tengan los hijos. Se trata de hijos muy chicos o de bebés es más fácil porque los hijos no están socializados en el país de origen. En cambio si los hijos ya están en edad escolar o son adolescentes se trata de un impacto mayor en donde tiene que haber más seguimiento y más apoyo por parte de la empresa para por ejemplo conseguir a los colegios, que se adaptan socialmente entre otras cuestiones. También siento que es necesario que el grupo familiar entienda y pueda sentir que es una experiencia positiva en donde se aprende un montón, se gana dinero, se explora otras culturas entre otras cuestiones La idea es que lo vean como una experiencia positiva más que negativa y puedan disfrutar del proceso. Acá también considero, como mencioné antes, que es importante ver en qué situación se encuentra el cónyuge, si no trabaja, si va a decir continuar con su carrera profesional o si va a resignar y de esta manera ayudar a la reinserción laboral en el país de destino. Muchas veces lo que se hace es contratar un Head Hunter para que le ayude a conseguir un puesto acorde a su experiencia y sus conocimientos

5. ¿Cuales consideras que suelen ser los puntos débiles del proceso de expatriacion?

En mi opinión los puntos débiles se dan por ejemplo cuando el expatriado que va a encargar encarar el proceso no está 100% seguro de que es realmente lo que quiere y necesita para crecer laboralmente. También se puede dar un punto débil cuando la

familia no está de acuerdo con la decisión y no se comunica todo con total transparencia ni se le da la importancia necesaria y el apoyo justo. Como dije antes puede ser un problema si no se le da importancia y atención a las necesidades y deseos del cónyuge tanto en lo personal como en lo laboral. También considero que un punto débil es la ausencia de organización con respecto a las cuestiones legales, ya sea la documentación, visas de trabajo y los procesos migratorios. Por ejemplo, si el expatriado no tiene documento extranjero no va a poder comprar un celular, y así también muchas cosas del día a día que uno estando en su propio país no se da cuenta. Como dije antes, son cosas que a nosotros nos parecen obvias pero que no contemplamos que pueden ser un problema cuando una persona se encuentra en un país en donde nunca vivió. Otro de los puntos que yo considero débiles es el proceso de repatriación. Es importante a la hora de organizar la repatriación además de los trámites administrativos de la mudanza, de la documentación y de los respectivos trámites que se tenga en cuenta al expatriado. Es necesario que se haga una revisión del puesto de trabajo del empleado que vuelve para que éste sea acorde a lo que gana como experiencia en el proceso. Es inviable que el empleado vuelva con un puesto de una categoría menor o con menos responsabilidades cuando justamente le puede agregar valor a la compañía ha dado a la experiencia internacional que tuvo. Su vez es necesario no sólo que se encarguen de la mudanza sino que lo ayuden a instalarse, que lo ayuden a buscar casa, que lo orienten un poco. En mi opinión, considero que la repatriación es más fácil porque la persona vuelve al país donde nació y vivió toda su vida y se supone que se va a poder mover con mucha más facilidad. Igualmente yo cuando volví de Brasil tras haber estado cuatro años trabajando ahí, volver a Argentina me resultó más difícil de lo que alguna vez pensé. Me costó más de lo que esperaba. Uno al estar tanto tiempo en un país, se termina acostumbrando a la forma y calidad de vida del mismo, y tu país de origen termina siendo extraño. Obviamente que ya me acostumbré pero cuando llegué fue un choque porque el modo de comunicarse y comportarse en Argentina es nada que ver al de Brasil. Acá la gente es más violenta al hablar y al tratarte y no comparte los mismos modos de comunicación. Me había olvidado de la forma de hablar que tenemos los argentinos. Entonces si bien considero que tendría que ser más fácil

volver al país de origen, es un aspecto clave del proceso en donde Recursos Humanos tendría que darle mucha importancia.

6. ¿En tu opinión, en qué medida debería Recursos Humanos ampliar su nivel de involucramiento y apoyo durante el proceso?

Para mí recursos humanos tendría que estar en todo momento desde la etapa previa a la mudanza, la logística, el traslado de los bienes, los trámites administrativos a las situaciones legales y lo más formal. Me acuerdo de un caso de una expatriada que estaba en pareja y además tenía un perro y ella sin perro no se iba a ir... así que cosas que parecen simples no lo son, para llevar un perro afuera tenés que tener un montón de papeles, certificados de salud, entre otras cuestiones que uno no contempla. Así que sí, considero que Recursos Humanos tiene que estar en cada detalle. También considero que es importante que se contemple el idioma del país de destino y en el caso de que sea un idioma diferente que se le provea al expatriado y a su grupo familiar capacitaciones de idiomas para que se puedan manejar allá tranquilamente. Además, considero que Recursos Humanos tiene que servir como un apoyo emocional para el expatriado y para el grupo familiar y que no simplemente se encargue de su gestión laboral. Lo ideal es establecer una persona de contacto de la empresa que en el caso de que necesite ayuda o necesite información o quiera a presentar una queja se pueda comunicar directamente con ella, es decir, designar un contacto accesible para que el expatriado tenga las herramientas y le sea más fácil poder comunicarse. A su vez, considero que el apoyo y el involucramiento de Recursos Humanos tienen que ser más intensivo en los primeros seis meses tras la mudanza ya que considero que son los más difíciles y los que tienen un mayor impacto para el expatriado. Luego de los seis meses, considero que si bien se sigue necesitando un contacto permanente, puede tener una intensidad menor ya que el expatriado ya está instalado y seguramente adaptado. Es esencial que el área de Recursos Humanos no se olvide del expatriado una vez que se haya realizado el traslado, si no que lo tenga en cuenta y éste a disposición de sus necesidades y deseos. Por otro lado, como dije antes, es importante que el involucramiento de Recursos Humanos llegue al grupo familiar, es decir, eligiendo colegio para los hijos,

contemplando la carrera profesional del cónyuge, entre otras cuestiones. Obviamente que la empresa tiene una obligación para con el empleado que se va a trasladar, pero sí es importante que este involucramiento se extienda hasta su familia. Luego también considero que tiene que haber un gran apoyo en la repatriación y a la readaptación al país de origen, pero sí considero que tendría que haber un poco menos que en la etapa inicial ya que se supone que es más fácil.

7. ¿Consideras que Recursos Humanos debería innovar su gestión con respecto a las asignaciones internacionales adaptándose al cambiante contexto y al desarrollo de las nuevas tecnologías?

Sí totalmente. Es una realidad que ahora con los avances tecnológicos hay muchas más herramientas que antes para que esta gestión y este proceso sea más rápido y accesible. Desde por ejemplo, cuando tengan que buscar una casa o un departamento para que el expatriado viva durante esos meses de expatriación ahora se puede organizar todo a través de plataformas de internet y el mismo expatriado puede elegir y seleccionar su casa y mandarlo rápidamente al área de Recursos Humanos. Lo mismo para el colegio de los hijos, gracias a internet y con todas las nuevas tecnologías el expatriado puede ir explorando las distintas opciones de colegio para sus hijos sin tener la necesidad de depender exclusivamente de Recursos Humanos o de depender exclusivamente de estar físicamente en el país. Igualmente, aunque estas nuevas tecnologías ayudan en un montón de aspectos, no las veo más que simples herramientas. Siento que Recursos Humanos tendría que mantener el tacto y el contacto con expatriados, es decir la parte humana. Hay que proveerles de contención de apoyo y de soporte a lo largo de proceso, aspecto que la tecnología no lo puede hacer. Sí reconozco que el apoyo y el contacto se hacen más fáciles gracias a los nuevos avances tecnológicos, pero igualmente considero que lo esencial es el tacto humano.

ENTREVISTA A ROBERTO VOLA LUHRS

Roberto Vola Luhrs licenciado en Relaciones del Trabajo y Doctor en Ciencias Políticas, posee más de treinta y cinco años de experiencia en la gestión de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Principal en Voyer International -Penrhyn International. A su vez, dicho experto combina su gran experiencia con la docencia como Profesor titular de Recursos Humanos en varias universidades, como lo son UADE, USAL, UBA y en Postgrados de UB y UTN. Por otro lado, Roberto ha publicado libros correspondientes a Recursos Humanos, y Ciencia Políticas.

La entrevista a Roberto Vola Luhrs fue realizada a través de email, teniendo en cuenta el cuestionario C, utilizado para entrevistas a expertos en la gestión de asignaciones internacionales.

1. ¿Cual es el ABC que le informarías a una persona que va a ser expatriada?

A un expatriado, él diría que tome y analice la decisión con todos aquellos que tienen que ver en su vida de los afectos, aquellos que componen su círculo afectivo. Entre ellos, la pareja, los hijos y los padres. Es decir, no es una decisión puramente individual sino que todos deben vivirlo de manera positiva.

Por otro lado, le diría al expatriado que no le exija a la empresa en cuestión demasiadas certezas y exigencias sobre el futuro. Me refiero a precisiones sobre su desarrollo de carrera ya que esto se irá construyendo entre la empresa y el empleado. Pero si considero que la compañía debe brindar la información con respecto al futuro puesto de trabajo que se les asignará luego del proceso de expatriación. Es decir, si tendrá una posición distinta o si será ascendido. De esta manera, le pueden brindar una orientación de su plan de carrera.

Por último, le diría que reconozca y esté seguro de si tiene la personalidad necesaria para ser expatriado, ya que no todos pueden serlo. Es decir, debe sentir que esté en donde esté, está en su lugar, sino el proceso podría fallar de manera notoria. Es

importante que tenga una actitud al arraigo, y que sea capaz de disfrutar de la comunidad en el lugar que vivan para asegurar el éxito del proceso en cuestión.

2. Una vez elegido el candidato, ¿cuales son los aspectos esenciales a contemplar con respecto al proceso?

Con respecto al proceso en sí, se deben cumplimentarse y contemplarse todos los aspectos legales en el país de origen y en el país de recepción. A su vez, considero que debe resolverse el tema de la jubilación futura del expatriado y todo aquello que conlleva. Por otro lado, se debe tener en consideración el idioma del país de destino. Hay ocasiones en donde el idioma del país de recepción es igual al de destino. pero en otras ocasiones no, por lo tanto se debe tener en cuenta la diferencia de idioma. Por último, es recomendable que el expatriado en cuestión viaje sólo en la primera etapa. Lo ideal es que se adelante unos tres meses, si tiene familia, si la tuviera. También es importante, que las empresas le presten atención a las capacitaciones culturales. Muchas veces las empresas no suelen enfocarse en lograr una efectiva adaptación a la cultura destino y esto puede generar problemas, para el expatriado y principalmente para el grupo familiar, y en el peor de los casos, hasta a veces, la finalización temprana del proceso. También hay que considerar que en el caso de que el expatriado se traslade con su grupo familiar, es esencial hacer un análisis de los hijos. Se deberá analizar la edad de los hijos para contemplar en qué manera va a afectarlos el cambio en sí, y si pueden seguir sus estudios en el país de destino.

3. En tu trayectoria laboral, ¿cuáles fueron los casos que tuvieron mejores resultados?

Los casos que tuvieron mejores resultados son aquellos que los expatriados no tenían familia y viajaban solos y también, los que teniendo familia la pareja lo tomaba como una oportunidad personal de crecimiento y no de compañía. Insertándose de esta manera a trabajar o estudiar en la universidad un postgrado, por ejemplo, es decir, que a su vez trate de sacar provecho del proceso que debe experimentar, y lo pueda utilizar para su beneficio también.

4. ¿En qué medida afecta el grupo familiar en cuanto al éxito y/o fracaso de una expatriación?

El grupo familiar afecta en un 100 x 100 al proceso de expatriación. Por otro lado, el fracaso laboral puede llevar al divorcio y a niveles de depresión. Como dije antes, es esencial que se le brinde al grupo familiar una capacitación cultural previa a la fecha del traslado ya que sino pueden surgir conflictos que pongan en riesgo el éxito del proceso.

5. ¿Cuales consideras que suelen ser los puntos débiles del proceso de expatriación?

Salvando lo antes dicho sobre los afectos, yo considero que el punto débil es el proceso de repatriación. El expatriado en cuestión jamás volverá siendo el mismo. Tendrá de esta manera un gran choque cultural con el país de origen y normalmente tienen expectativas mayores a la realidad y esto le puede llegar a causar altos niveles de frustración. Como mencione antes, la empresa debe brindar la información suficiente con respecto al puesto de trabajo que tendrá luego de la expatriación que va a permitir que el empleado tenga en claro su futuro laboral y su desarrollo de carrera, incentivando la seguridad y la confianza, y evitando así frustraciones.

6. ¿En tu opinión, en qué medida debería Recursos Humanos ampliar su nivel de involucramiento y apoyo durante el proceso?

En mi opinión, Recursos Humanos debe estar absolutamente involucrado en todo el proceso en sí y por sobre todo ser un punto de contacto permanente con el país de origen.

7. ¿Consideras que Recursos Humanos debería innovar su gestión con respecto a las asignaciones internacionales adaptándose al cambiante contexto y al desarrollo de las nuevas tecnologías?

Absolutamente sí. Las empresas tienen la responsabilidad de adaptarse a la situación del mercado actual. Las nuevas tecnologías, la innovación y por último, los cambios demográficos cambiaron las reglas del juego. Es por esto que, el rol de Recursos Humanos, es un protagonista que debe estar en condiciones de llevar a cabo una gestión integral para afrontar el contexto cambiante.

ENTREVISTA A LUIS MARIA CRAVINO

Actualmente Luis Maria Cravino tiene el cargo de Director en AO Consulting SA, consultora dedicada a brindar servicios de consultoría en Competencias, Desempeño, Potencial y Desarrollo. A su vez, es Licenciado en Relaciones Industriales (UADE) y obtuvo el grado de Doctor en Sociología del Trabajo (UADE) presentando su trabajo de tesis sobre Gestión del Desempeño. Se especializó en consultoría en el Centro de Educación Profesional de AA&Co, en benchmarking e indicadores de medición a través del Saratoga Institute y se ha certificado en LAWW para el dictado internacional de programas de capacitación. Asimismo, fue Director del Programa de Gestión en RRHH del Centro de Formación Gerencial de AA&Co. Actualmente es Director de la Diplomatura en Desarrollo Organizacional (ITBA); Investigador Principal del Instituto de Administración (UADE), Director de la Maestría en Dirección y Gestión de RRHH (UBP); profesor titular en UADE, ITBA y UBP; docente universitario en UdeSA y en UCES. Ha dictado cátedra como profesor invitado en Universidades de Bolivia y Perú. Es miembro activo y asistente habitual a los congresos nacionales e internacionales de las siguientes asociaciones profesionales: ATD, SHRM, ADRHA, ISPI, PMA y WFS. Ha publicado cientos de artículos e investigaciones sobre temas de su especialidad. Es autor de los libros “Un Trabajo Feliz” y “Medir lo Importante”; co-autor de “Desarrollando Líderes” y “Desarrollo Humano en las Organizaciones” y autor del capítulo Measuring what is important en el libro “HR Analytics” publicado por Amacon. Desarrolló proyectos de consultoría para PNUD-ONU y OIT. Habitualmente es conferencista en congresos y seminarios realizados en nuestro país y en el exterior. Como expositor internacional se ha destacado en los siguientes eventos: V Congreso Mundial de Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento (Canadá), Human Capital Forum (España), Cumbre de Gestión de Personas (Paraguay) y Congreso de la Red Nacional de Educación Continua (Chile).

Entrevistamos a Luis Maria Cravino a través de email, considerando el cuestionario C, utilizado para entrevistas realizadas a expertos en la gestión de asignaciones internacionales.

1. ¿Cual es el ABC que le informarías a una persona que va a ser expatriada?

Las primeras cuestiones que son esenciales de comunicar al futuro expatriado, en mi opinión, corresponde: en primer lugar, es fundamental comunicar el destino, así como también el tiempo de permanencia estimado por parte de la empresa. Asimismo, es necesario hacerle saber sobre las condiciones de la respectiva expatriación y a su vez, el propósito principal del proyecto.

2. Una vez elegido el candidato, ¿cuales son los aspectos esenciales a contemplar con respecto al proceso?

En mi caso considero que los aspectos fundamentales dentro del proceso corresponden a la correlación entre las expectativas de carrera y la expatriación, a su deseo vocacional para ser expatriado, su correspondiente problemática familiar y por último, el dominio del idioma local en caso que se transfiera a un país en el que el español no es la lengua oficial.

3. En tu trayectoria laboral, ¿cuáles fueron los casos que tuvieron mejores resultados?

Dada mi experiencia en estas cuestiones, considero que cuando existe mayor claridad, mayor es el éxito de estos procesos de expatriación. A su vez, el otro aspecto es el familiar, ya que entiendo que los casos de éxito se relacionaron estrechamente con un buen acompañamiento y apoyo familiar.

4. ¿En qué medida afecta el grupo familiar en cuanto al éxito y/o fracaso de una expatriación?

La familia puede afectar en este proceso mucho más de lo que uno se imagina. Conozco muchos casos en que la expatriación arribó en una separación dados problemas familiares.

5. ¿Cuales consideras que suelen ser los puntos débiles del proceso de expatriacion?

En mi opinión, el punto débil del proceso es considerar que una expatriación es siempre positiva. Lo negativo es que muchas empresas consideran que le brindan un beneficio por expatriar a alguien pero si la persona no quiere, termina siendo un castigo.

6. ¿En tu opinión, en qué medida debería Recursos Humanos ampliar su nivel de involucramiento y apoyo durante el proceso?

En mi consideración, los responsables del área de Recursos Humanos deberían tener muchas conversaciones con la persona que es expatriada y darle una guía para que lo pueda conversar con su familia. Tal vez, debería permitir que se lleve a cabo un pequeño viaje antes de emprender un largo viaje, para así poder conocer con mayor profundidad el país de destino y todo lo que ello conlleva.

7. ¿Consideras que Recursos Humanos debería innovar su gestión con respecto a las asignaciones internacionales adaptándose al cambiante contexto y al desarrollo de las nuevas tecnologías?

Si, creo que debería revisarse las expatriaciones y hacerlas de una duración más breve. En mi opinión, una duración de seis meses puede ser un buen plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). *La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa*. Facultad Ciencias de la Educación. Dpto. Didáctica y Organización Educativa. Sevilla (España). *Revista de Medios y Educación*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019 del Sitio web: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Alvarez Novoa, M., & Gómez Egea, S. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. IESE Publishing.
- Alvarez Novoa, M., & Gómez Egea, S. (2013). *Políticas de expatriación en el contexto económico actual: visión de las empresas*. IESE Publishing.
- Alvarez Novoa, M., Gómez Egea, S. & Contreras Álvarez, I. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: visión de las personas*. IESE Publishing.
- Arnaez, N., Arizkuren, A., y Muñiz, M. (2012). *Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación*. En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández y A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano*. Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Barceló J., C. (2018). *El trabajador expatriado: ventajas e inconvenientes*. Recuperado el 10 de abril de 2019 del Sitio Web de la IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/trabajador-expatriadoventajas-inconvenientes/>.
- Bonache Pérez, J. & Cabrera, A. (2005). *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Cardozo, P. A. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. (1a ed). Buenos Aires: Temas.
- Dessler, G. & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (11 ed). México: Pearson Education.
- Dickmann, M., Sparrow, P. & Brewster. (2008). *International Human Resource Management*. Hoboken: Taylor & Francis.

- Espinosa Romero, M. (2009). *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Madrid: Fundación EOI.
- Geodesy (2005). *Understanding and Avoiding the Barriers to International Mobility*. Suecia: Price Waterhouse Coopers and Cranfield University School of Management. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de: <https://docecivcity.com/geodesy-pwc98c099ebd7e364691b69d23c75c083ed83591.html>
- Gómez Egea, S. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. IESE Publishing.
- Gómez Mejía, L.R., Balkin D.B., & Cardy R.L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (3a ed). Madrid: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed). México: McGraw Hill Education.
- Jacobs (1987) citado por Díez Gutiérrez .J. (1999). *La estrategia del caracol*. España: OIKOS-TAU.
- Lopez Palomo, J., Á. (2013). *Aspectos retributivos de la movilidad internacional de trabajadores*. Recuperado el 6 de abril de 2019 del Sitio web de la Universidad a Distancia de Madrid: <https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores>
- Martínez Carazo, P., C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & Gestión [en línea]*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019 del Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Okuda Benavides, M., Gómez Restrepo, C., (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. *Revista Colombiana de Psiquiatría [en línea]*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019 del Sitio web: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Pin, J. R & García Lombardía, P. (2009). *Los retos de la expatriación: Aproximación empírica*. IESE-IRCO & ERES Relocation.

- Pla Barber J. & Darder F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Education SA.
- Polanco Pantoja, Y. V. (2013). *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. Recuperado el 2 de abril de 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Polanco Pantoja, Y. V. (2018). *Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales*. Recuperado el 2 de abril del 2019 de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5327>
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). *Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates*, International Journal of Human Resource.