

Título del trabajo de tesis: INFLUENCIA DE LA MOVILIDAD GLOBAL EN EL DESARROLLO DE CARRERA DE EMPLEADOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES LOCALIZADAS EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Nombre del posgrado: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Nombre y apellido completo del autor: ALEJANDRA TERESITA REARTE CANZIANI

Nombre y apellido del director de tesis: ISMAEL ERRIEST

Año de presentación: 2018



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SECRETARÍA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

Trabajo de tesis para optar al título de Magister
Tema:

**INFLUENCIA DE LA MOVILIDAD GLOBAL EN EL DESARROLLO
DE CARRERA DE EMPLEADOS DE EMPRESAS
MULTINACIONALES LOCALIZADAS EN LA CIUDAD
AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

AUTOR: ALEJANDRA REARTE CANZIANI
DIRECTOR DE TESIS: ISMAEL ERRIEST
LA PLATA, SEPTIEMBRE DE 2018

Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que desde su lugar acompañaron este largo proceso que arrancó a principios de 2016:

- ✓ Familia y amigos por el sostén y la contención.
- ✓ Compañeros de trabajo por la paciencia y comprensión.
- ✓ Colegas y conocidos que con gentileza y generosidad compartieron sus experiencias laborales y personales a lo largo de las entrevistas.
- ✓ Director de tesis por su orientación y por el tiempo dedicado.
- ✓ A quienes fueron mis jefes durante este periodo por el patrocinio y la flexibilidad en el manejo de los tiempos.
- ✓ Coordinación académica y administrativa de la maestría por escuchar mis inquietudes y facilitar el proceso como maestrando.

Sin el apoyo de todos ellos, no hubiese sido posible transitar por este camino.

Síntesis del trabajo

El propósito del presente trabajo consiste en establecer vínculos entre la movilidad global y su influencia en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales, perfiles profesionales buscados y oportunidades de formación alternativas. El estudio fue encarado con un interés preponderante en el punto de vista de los empleados, más que en de las corporaciones – aunque se recolectaron testimonios de ambos lados para evitar sesgos. El trabajo de tesis fue abordado a través de la lectura de distintos enfoques estratégicos e investigaciones de casos reales acontecidos en las últimas 2 décadas. De forma práctica, se efectuaron 21 entrevistas a empleados tanto expatriados como repatriados, empleados locales y líderes en la toma de decisiones en manejo de recursos humanos de distintas empresas multinacionales con sede o afiliadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la finalidad de determinar la conexión existente entre movilidad internacional y el grado de desarrollo de carrera logrado, como así también y de manera secundaria, estudiar la definición de perfiles de los candidatos y las oportunidades alternativas, de existir, para quienes eligieron desarrollarse en el ámbito local. Los resultados obtenidos en el estudio permitieron comprobar que a pesar de las nuevas opciones de crecimiento profesional merced al avance tecnológico y la deslocalización de puestos, la mayoría de las expatriaciones tradicionales siguen teniendo un impacto apalancador en la formación y progreso profesional de quienes atraviesan dicha experiencia, más allá de las capacidades duras o blandas del empleado. Como conclusiones secundarias, se podría mencionar que el influjo de las nacionalidades continua vigente al discutir las chances reales de ascenso al retornar al home country y que el manejo de las repatriaciones sigue siendo un punto débil en la mayoría de las asignaciones internacionales. Finalmente, el cambio de paradigma empresarial hacia fines de los años noventa ha cambiado las prácticas laborales, incluyendo la expatriación y su influencia en el desarrollo de carrera.

Palabras claves: *expatriación, repatriación, desarrollo de carrera, empresa multinacional, alto potencial, perfil de expatriado, país de origen, país anfitrión.*

Keywords: *expatriation, repatriation, career development, multinational company, high potential, expat's profile, home country, host country.*

Índice

1. Introducción	Página 5
2. Planteamiento de la investigación	
A. Planteo del problema	Página 7
B. Objetivos de la investigación	Página 10
C. Justificación de la investigación	Página 11
D. Alcance de la investigación	Página 11
3. Marco teórico de referencia	
A. Función de Recursos Humanos en empresas multinacionales	Página 14
B. Antecedentes teóricos y enfoques prácticos	Página 15
C. Gestión Internacional de Recursos Humanos (GIRH)	Página 22
1. Gestión de la diversidad	Página 23
2. Gestión de talentos. Pools	Página 26
3. Movilidad global de Recursos Humanos	Página 29
4. Principales retos y soluciones de la GIRH	Página 55
D. Conclusión del marco teórico	Página 62
4. Marco metodológico de investigación	
A. Tipo de investigación	Página 66
B. Objeto de estudio y unidad de análisis	Página 66
C. Población y muestra	Página 67
D. Técnica de recolección de datos	Página 68
E. Técnica de análisis de datos	Página 70
5. Resultados de la investigación	
A. Datos demográficos de la muestra	Página 71
B. Resumen de resultados tras la recolección de datos	Página 76
1. Entrevistas a gerentes internacionales de recursos humanos	Página 76
2. Entrevistas a expats actuales y ex expats (ya repatriados)	Página 80
3. Entrevistas a empleados locales	Página 97
4. Comparación entre tipos de entrevistas. Principales hallazgos	Página 103
6. Conclusiones	Página 109
7. Referencias bibliográficas	Página 118
8. Apéndice	Página 122

1. Introducción

Las grandes firmas globales necesitan políticas y prácticas de recursos humanos robustas, y empleados capaces de implementarlas. Generar innovaciones, transferirlas e implantarlas en todas las locaciones de una firma es crítico para el éxito de las operaciones internacionales. De allí la importancia, tanto para la casa matriz como para la totalidad de las afiliadas en las distintas regiones geográficas, de contar con personal calificado para desenvolverse en cada caso. En este contexto, la gestión internacional de recursos humanos y las expatriaciones se tornan relevantes.

La apertura de mercados internacionales demanda desde hace varias décadas la movilidad de las dotaciones de recursos humanos de las firmas globalizadas. A aquellos individuos que como parte del proceso de internacionalización de las compañías en las que se desempeñan se los transfiere al extranjero durante un periodo de tiempo determinado con fines laborales, se los conoce como expatriados (sujetos a procesos de movilidad global, o de asignaciones internacionales).

La movilidad global de recursos humanos significa la reasignación geográfica de empleados con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles para la firma a la vez que oportunidades de desarrollo de carrera para los candidatos seleccionados para esas experiencias internacionales.

A lo largo de la presente investigación, se analizará cuál es la función del área de recursos humanos en las empresas globales, visitando enfoques teóricos y prácticos, para luego recorrer los principales temas que manejan los departamentos de gestión internacional de recursos humanos tales como diversidad cultural, pools de talentos y movilidad global de recursos - siendo este último el tópico dónde se centrará el interés del presente trabajo -, como así también sus principales retos y desafíos.

Las relocalizaciones no son un simple intercambio de personas entre las distintas locaciones de una misma firma, sino que como se verá más adelante y en detalle, implican el diseño de políticas corporativas que definan cómo se implementarán las expatriaciones, cuáles son los perfiles de empleados buscados para ofertar esas oportunidades, cómo se medirán los beneficios frente a los costos de los traslados internacionales, y por sobre todas las cosas, cuál es el verdadero valor estratégico de la movilidad (de personas, pero también de conocimientos y de puestos).

En el caso particular de esta tesis, se analizará la relación existente entre movilidad internacional y desarrollo de carrera para empleados de firmas multinacionales, ya sea con sede o afiliadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El método elegido para recabar datos es la realización de entrevistas a personas atravesadas por la temática.

Por último, los resultados de las entrevistas serán expuestos de manera resumida para sostener las posteriores conclusiones, como así también para facilitar el entendimiento de estas últimas.

2. Planteamiento de la investigación

2. A. Planteo del problema

El fenómeno de la globalización ha impactado de lleno en la totalidad de los componentes de la cadena de valor de las empresas multinacionales, y la función de recursos humanos no es la excepción.

Por tal motivo, se han profundizado notoriamente los estudios sobre métodos de organización del trabajo y prácticas de recursos humanos en las compañías multinacionales, como así también las investigaciones acerca de su impacto en la creación de ventajas competitivas sostenibles y consecuentemente en el éxito organizacional (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

En la actualidad, las prácticas de recursos humanos en empresas globalizadas se consideran críticas para el éxito de las operaciones a nivel internacional (Arnaez *et al*, 2016). Por este motivo, muchos autores han dedicado tiempo y esfuerzo a analizar las transferencias entre casas matrices y filiales en dicha materia, sus motivos y las metodologías más frecuentes, entre las cuales se destaca la expatriación de recursos humanos claves. Sin embargo, la concentración en las expatriaciones y en el estudio de las nacionalidades ha limitado el verdadero alcance que se le debería proporcionar a la cuestión. Una visión global del tema debería tomar en cuenta a todo tipo de empleados, de procesos directivos y de nacionalidades (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

Björkman y Smale (2010, p. 30-43), afirman que los empleados deberían ser identificados como “talentos” (plausibles de recibir propuestas de expatriación) independientemente de si son nacionales del país de origen de la empresa, expatriados o empleados locales que trabajan en unidades en el extranjero. Para dichos autores, resulta fundamental identificar y posteriormente retener a las personas con dichas características

porque son cruciales para la generación de ventajas competitivas para la compañía. Las firmas deben asegurarse que estas personas desarrollen sus competencias, permanezcan en la organización y ocupen puestos que permitan potenciar sus habilidades en beneficio de la multinacional (Björkman y Smale, 2010).

No obstante, existen situaciones dónde las expectativas profesionales y personales de los empleados pueden entrar en contraposición con la necesidad de cubrir puestos en cualquiera de las locaciones de la empresa multinacional. Entonces nos preguntamos:

- ✓ ¿Cuál es el perfil deseable en los candidatos para que una asignación internacional transcurra con un nivel de performance elevado y finalice con resultados exitosos?
- ✓ ¿Cuál es el impacto en la trayectoria profesional de los empleados según opten por un plan de desarrollo de carrera con movilidad global o por elecciones alternativas?
 - ¿Constituyen las asignaciones internacionales trampolines hacia posiciones de alta gerencia con exposición global? Crecimiento profesional evidenciado en casos de expatriación.
 - ¿Qué incidencia tiene en dicha evolución el sentido del traslado (desde la matriz hacia las filiales, en contraposición a los movimientos desde las filiales hacia la matriz)? Influjos de las nacionalidades.
 - ¿Qué ocurre cuando el “high potential” ideal para un puesto global no está dispuesto a aceptar una relocalización geográfica acorde a las necesidades de la multinacional?
 - ¿Existen oportunidades alternativas de desarrollo profesional para empleados que deseen progresar dentro de la organización, pero sin enfrentar una experiencia de movilidad global?

Para encontrar respuestas a las preguntas arriba formuladas, se desarrolló una investigación de tipo cualitativa, transversal y causal. Durante la etapa de trabajo de campo, se efectuaron entrevistas a empleados de empresas multinacionales localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (sean casas matrices o afiliadas de firmas globales, sin

importar la procedencia de los capitales inversores). El marco temporal de la búsqueda se centró en la recolección de 21 testimonios cuyas experiencias acontecieron en los últimos 20 años.

Los parámetros utilizados para seleccionar a quienes fueron incluidos en la muestra fueron los siguientes:

- ✓ Aquellos que han tenido que decidir sobre propuestas de movilidad global como parte de su plan de desarrollo de carrera.
- ✓ Quienes han vivido periodos de expatriación en el ejercicio sus funciones.
- ✓ Empleados que se han desempeñado como ejecutivos de planificación y gestión internacional de recursos humanos en algunas de las firmas transnacionales dónde se desempeñaban y/o aún hoy desempeñan los restantes entrevistados.

Se debe aclarar que el significado del vocablo “expatriación” quedó acotado a procesos de relocalización geográfica temporales por períodos que típicamente abarcan entre 1 y 3 años, pudiendo ser algo más prolongados mas no indefinidos. A los efectos de esta tesis, se utilizaron los términos “asignación internacional” y “movilidad global” como sinónimos de “expatriación”.

Por último y en relación a la definición de “empleados de alto potencial” (o “high potential”), la misma no se trata de un juicio de valor del tesista acerca de las capacidades y potencialidades de los entrevistados y de otras personas cuyas experiencias han sido relevadas, sino que dicha categorización proviene de la bibliografía leída y/o se origina en el entorno laboral en dónde dichos empleados se han desempeñado (o aún lo hacen en la actualidad).

2. B. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- ✓ Analizar la influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.).

Objetivos específicos:

Dentro del marco de trabajo de una empresa multinacional:

- ✓ Estudiar el perfil profesional buscado en los candidatos para asignaciones internacionales: pertenencia al grupo de talentos (“high potential”), niveles de performance, capacidades y conocimientos duros, habilidades interpersonales o soft skills (como relacionamiento eficaz y buena resolución de conflictos en situaciones adversas, entre otros), predisposición a la interacción con culturas diversas, y disponibilidad para ocupar puestos que implican movilidad geográfica.
- ✓ Investigar el impacto de las expatriaciones en el crecimiento profesional de los empleados trasladados, teniendo en cuenta variables tales como: acrecentamiento de habilidades técnicas y blandas, remuneraciones y compensaciones, exposición a la alta gerencia global, generación de redes de contactos internacionales, planes de carrera a corto y largo plazo, desafíos de las repatriaciones y readaptaciones al home country, grado en que las expectativas iniciales del trasladado son cubiertas tras el cierre de la experiencia, e influencia de las nacionalidades.
- ✓ Indagar acerca de:
 - La existencia de alternativas laborales para el desarrollo de carrera de los empleados por fuera las expatriaciones: relocalizaciones de puestos, movilidad de conocimientos, equipos virtuales transnacionales, entre otros.
 - Las diferencias en el grado de crecimiento profesional entre aquellos candidatos que experimentaron procesos de expatriaciones tradicionales y quienes optaron por otras opciones de desarrollo de carrera.

2. C. Justificación de la investigación

Comúnmente, las publicaciones sobre gestión internacional de recursos humanos se centran en las ocasiones beneficiosas de desarrollo profesional que se generan en empresas globales para aquellos empleados abiertos a los desafíos que genera la interacción con culturas diversas, haciendo hincapié en las expatriaciones.

La importancia de la presente investigación se centra en la ausencia de material bibliográfico que explore conjuntamente:

- ✓ Los perfiles exitosos para experimentar asignaciones internacionales como combinación de habilidades técnicas e interpersonales.
- ✓ Las verdaderas ventajas y desventajas del proceso de expatriación de principio a fin (abarcando desde las propuestas de relocalización hasta las repatriaciones).
- ✓ El éxito real de otras alternativas de exposición a lo internacional como factores coadyuvantes en el crecimiento profesional de aquellos candidatos que deciden permanecer en el home country.

Para asociar estos ejes se recurrió no solamente a la bibliografía disponible sobre el tema, sino que también se efectuaron entrevistas a empleados de firmas multinacionales que aceptaron planes de carrera con movilidad global. Para completar el cuadro, se sumaron las opiniones de gerentes internacionales de recursos humanos y de quienes eligieron planes de desarrollo profesional con exclusión de las asignaciones internacionales como opción.

2. D. Alcance de la investigación

Las multinacionales sujetas a análisis son tanto empresas nacionales con filiales en el exterior, como filiales argentinas de empresas extranjeras localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El perfil de dichas firmas es variado:

- ✓ El muestreo incluye empresas de capitales nacionales, europeos y estadounidenses.
- ✓ Si bien hay representantes de algunas empresas manufactureras, predominan las empresas de servicios.

Aunque nuestro país posee otras grandes urbes como Rosario y Córdoba, y regiones con importantes parques industriales y emprendimientos tales como la zona norte de la provincia de Buenos Aires (Pilar) y la Patagonia (Neuquén con Vaca Muerta), dichas áreas han quedado fuera del estudio por limitaciones tanto en el tiempo de preparación de esta tesis como por cuestiones de accesibilidad a los empleados de esas firmas.

La investigación se circunscribe a las experiencias de empleados de las firmas mencionadas en el primer párrafo que en los últimos 20 años (1998-2018):

- ✓ Han enfrentado procesos de toma de decisiones referentes a propuestas de movilidad global como parte de su plan de desarrollo de carrera.
- ✓ Han vivido periodos de expatriación en el ejercicio sus funciones.
- ✓ Han manejado el desarrollo de carrera de empleados en empresas internacionales, en sus roles de ejecutivos de planificación y gestión internacional de recursos humanos, en algunas de las firmas en dónde se desempeñaban y/o aún hoy desempeñan los restantes entrevistados.

La tesis se centrará en las expatriaciones o asignaciones internacionales, entendidas como aquellos procesos de relocalización geográfica temporales por períodos que duran entre 1 y 3 años, pudiendo inclusive ser aún más prolongados mas no indeterminados. Se estudiará la influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de aquellos empleados trasladados desde la casa matriz hacia las filiales, como así también en los casos de recursos relocalizados desde las subsidiarias con destino a los cuarteles centrales o a otras subsidiarias.

El foco de la investigación no estará puesto en el desarrollo de carrera de los llamados “directivos internacionales” ni en las misiones de corta duración (menos de 12 meses), aunque dichos casos se encuentran mencionados en el trabajo.

En relación a la definición de “empleados de alto potencial” (o “high potential), y como ya se mencionó anteriormente, la misma no se trata de un juicio de valor del tesista acerca de las capacidades y potencialidades de los entrevistados y de otras personas cuyas experiencias han sido relevadas, sino que dicha categorización proviene de la bibliografía leída y/o se origina en el ambiente empresarial en dónde dichos empleados se han desempeñado (o aún lo hacen en la actualidad).

Por último y si bien se mencionan **Beneficios y costos** en el apartado de **Gestión Internacional de Recursos Humanos (GIRH)**, el presente trabajo no pretende realizar un estudio exhaustivo de los costos asociados a una asignación internacional desde un punto de vista económico y estadístico.

3. Marco teórico de referencia

3. A. Función de Recursos Humanos en empresas multinacionales

El fenómeno de la globalización ha impactado de lleno en la totalidad de los componentes de la cadena de valor de las empresas multinacionales, y la función de recursos humanos no es la excepción.

Por tal motivo, se han profundizado notoriamente los estudios sobre métodos de organización del trabajo y prácticas de recursos humanos en las compañías multinacionales, como así también las investigaciones acerca de su impacto en la creación de ventajas competitivas sostenibles y consecuentemente en el éxito organizacional (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010)¹.

La globalización y las nuevas tecnologías acercaron a las empresas internacionales al mismo tipo de recursos para poder competir entre sí. El liderazgo y competitividad de una multinacional está apoyado en la generación, uso y gestión de activos intangibles. Estas actividades relacionadas a los intangibles son tareas ejecutadas por los empleados de las compañías merced a sus conocimientos estáticos y dinámicos, y a su capacidad de aprendizaje dentro del marco corporativo (Ordoñez de Pablo). De allí la importancia de la función de recursos humanos y de las personas como fuente de ventajas competitivas globales (Chamorro Mera y Tato Jiménez, 2005; Bermúdez Jiménez, 2010).

¹ Javier Quintanilla, Rocío Sánchez Mangas y Lourdes Susaeta son autores de “Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional: una encuesta a gran escala”, un estudio comparativo internacional del año 2010 que analizó desde la importancia de las multinacionales en España hasta el papel de la función de recursos humanos en las multinacionales. Contó con el testimonio de numerosos directivos de empresas multinacionales y formó parte de un proyecto internacional cuyas investigaciones académicas se efectuaron en Reino Unido, Canadá, Irlanda, España, Australia, México, Noruega, Dinamarca, Argentina, Singapur y Bélgica.

3. B. Antecedentes teóricos y enfoques prácticos

Jaime Bonache Pérez (2000, p. 29-44) ha señalado como aportes fundamentales en la materia los efectuados por Evans y Lorange (1990), Adler y Ghadar (1990), Milliman *et al.* (1991); Schuler *et al.*, (1993); Rosenzweig y Nohria, (1994); Hannon *et al.* (1995); Newman y Nollen, (1996); Taylor *et al.*, (1996); Bird *et al.* (1998); y Tregaskis (1998). Dichos autores no sólo han coincidido en el marco teórico básico de sus producciones, sino que además han determinado uniformemente la función asignada al sistema de recursos humanos, el enfoque más eficiente en dicha área y las variables de análisis.

- ✓ Toman como referencia teórica el marco de presiones antagónicas de Lawrence y Lorch (1967), donde el principal desafío que enfrentan las multinacionales es dirimir cómo diseñar el sistema de recursos humanos de sus filiales para reducir las presiones de la coordinación entre sí de las distintas unidades (integración) y de las exigencias de cada unidad para operar eficientemente en su entorno local (diferenciación).
- ✓ Adoptan una perspectiva macro que define la función del sistema de recursos humanos como un mecanismo que le puede permitir alcanzar sus objetivos estratégicos a la firma, insertando a la dirección de recursos humanos dentro de la estrategia empresarial (Wright y McMahan, 1992).
- ✓ Rechazan la visión universalista de Walton (1985), Pfeffer (1994) o Huselid (1995) respecto a la existencia de un conjunto de prácticas de gestión universalmente eficientes, independientemente de la estrategia y del país en que actúe la empresa. En cambio, defienden la necesidad de amoldar el sistema de recursos humanos a la etapa y la estrategia de la filial, así como a las condiciones de su entorno local.

Más allá de que los grandes avances se ubican en los últimos 30 años, es innegable el aporte inicial realizado por autores como Perlmutter (1969) en el estudio de estrategias de recursos humanos en empresas multinacionales y de enfoques teóricos de dicha función en

cuanto a dotación en filiales y expatriación. Bastida Domínguez (2007, p. 59-73) las sintetizó de la siguiente manera:

- ✓ Etnocéntricas. La organización dirige sus filiales extranjeras utilizando directivos expatriados del país origen.
- ✓ Policéntricas. La organización gestiona sus subsidiarias extranjeras con nacionales de los países de destino. Bastida Domínguez (2007, p. 66) en cita a Bonache (2002) afirma que esta estrategia posee varias ventajas:

El directivo no tiene problemas con el idioma, entiende la cultura y sistema político local y pertenece, con frecuencia, a la élite social del país de la subsidiaria, lo que representa una ventaja a la hora de la penetración en el mercado y elimina los problemas de ajuste del expatriado; resulta menos costosa que el uso de expatriados; incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local; aporta el punto de vista de la subsidiaria en la toma de decisiones de la multinacional; y aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino.

- ✓ Geocéntricas. La empresa maneja sus operaciones extranjeras asignando a los directivos que considera más competentes, con independencia de su nacionalidad.
- ✓ Regionales. Teniendo en cuenta la creciente relevancia de las zonas de integración económica que agrupan distintos mercados nacionales, la organización puede decidir dirigir sus negocios extranjeros con personas con perfil personal ajustado a la región concreta donde se desempeña o va a desempeñarse la actividad.

Posteriormente, expertos tales como Taylor *et al.* (1996) presentaron tipologías “aggiornadas” en estrategias generales de recursos humanos en organizaciones de esa naturaleza, que de todos modos adoptan como piedra fundamental los elementos esenciales de tipologías previas (Perlmutter, 1969; Adler y Ghadar, 1990). Para dichos autores existen tres enfoques para diseñar el sistema de recursos humanos en las filiales de compañías globales: el enfoque exportador, el adaptativo y el híbrido. Según Bird *et al.* (1998), estas estrategias se diferencian entre sí en tres dimensiones: el grado en que el sistema de recursos humanos de la filial refleja el sistema de recursos humanos de la matriz; la fuente a la que la filial atribuye los problemas cuando falla el sistema; y el grado en que

la empresa multinacional comparte las innovaciones de recursos humanos desarrolladas en la filial con la central u otras filiales (Bonache Pérez, 2000).

Por su parte, autores como Enos Brown Richards (2010) han asociado las etapas de vida de una empresa multinacional con los enfoques estratégicos de recursos humanos:

- ✓ En la etapa de actividades nacionales y en la fase de actividades de exportación, la empresa se maneja en mercados nacionales, regionales e internacionales, pero las decisiones de contratación, capacitación y salarios dependen de factores nacionales.
- ✓ En el periodo de filiales (o joint ventures) y en estadio de operaciones multinacionales, si bien ya hay una dispersión geográfica de actividades, la casa matriz sigue al mando de las principales políticas y estrategias empresariales, enviando expatriados a las filiales.
- ✓ En la etapa de transnacionalización, las unidades de negocios se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del mundo y tienen libertad en la toma de decisiones. Los consejos de administración están formados por empleados de diferentes nacionalidades y la empresa busca desarrollar recursos con mentalidad global, capaces de superar sus diferencias de origen y de trabajar unidos en la creación de una identidad empresarial compartida.

En la práctica, las transacciones globales y el comercio mundial han crecido enormemente. En este ambiente, las empresas se han internacionalizado con el propósito de expandir ventas, facilitar la adquisición de recursos, y diversificar el riesgo. El funcionamiento de las firmas globales no sólo requiere coordinación a nivel global, sino también personas que implementen sólidas estrategias para obtenerla. De allí la criticidad que adquiere la dirección de recursos humanos en la transferencia e implementación de prácticas laborales que potencien la competitividad de las distintas compañías (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

La modalidad de dirección de los recursos humanos es clave para el éxito organizacional de las multinacionales, ya que al final del día es la que propicia la disseminación de conocimientos, y el diseño e implementación de diferentes prácticas de negocios (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010). Estudios del fenómeno han revelado tres enfoques frecuentes (Gupta y Govindajaran, 2000):

- ✓ Autónomo: la función de recursos humanos reporta al responsable de la subsidiaria en el país y tiene total discrecionalidad en la definición e implementación de políticas del sector.
- ✓ Controlado: la matriz controla y monitorea por completo a las subsidiarias en materia inherente a recursos humanos internacionales.
- ✓ Autonomía limitada: la función local de recursos humanos tiene cierta discrecionalidad para desarrollar políticas de recursos humanos internacionales.

El término “control” se encuentra ligado a aspectos inherentes a los paquetes de retribución directiva, al desarrollo de carreras directivas, a los costos laborales, al tamaño de la dotación de personal y finalmente, a la actitud y nivel de satisfacción del personal. Por otro lado, también se asocia con el nivel directivo involucrado en la toma de dichas decisiones (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

Además, se podría relacionar el grado de control ejercido a la existencia de una filosofía global en dirección de recursos humanos internacionales. Dado que las filosofías globales generalmente provienen de la casa matriz y se diseminan entre las filiales, una filosofía global muy difundida significaría un estilo etnocéntrico y delimitado (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

Gary Dessler ha efectuado estudios en empresas de renombre tales como Procter & Gamble, Dow, IBM, y Shell Oil Co (entre otras) como así también entrevistas a asesores internacionales en recursos humanos. La conclusión obtenida fue que las firmas que logran una implantación exitosa en manejo de recursos humanos son aquellas que toman las

mejores prácticas y las diseminan globalmente, de manera de dar uniformidad a sus políticas en esta materia a lo largo de todas sus locaciones (Dessler, 2009).

Para que estas políticas sean aceptables, los gerentes locales deben internalizar y fomentar una cultura de valores compartidos a fines de borrar las diferencias geográficas y facilitar la implantación de políticas estandarizadas. Los gerentes internacionales deben conocer las costumbres y leyes locales para saber cuan exitosa puede ser la implementación una política alineada, sin dejarse presionar por la resistencia al cambio de los gerentes locales, y finalmente no deben perder de vista que lo mejor que puede tener en marcha una empresa transnacional son sistemas organizativos globales, ya que el personal está sujeto a movilidad global y la estandarización facilita la adaptación (Dessler, 2009).

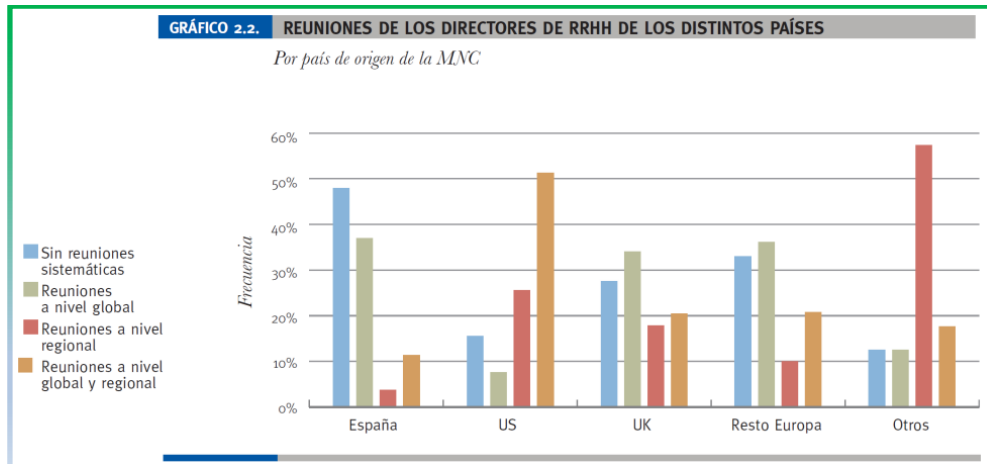
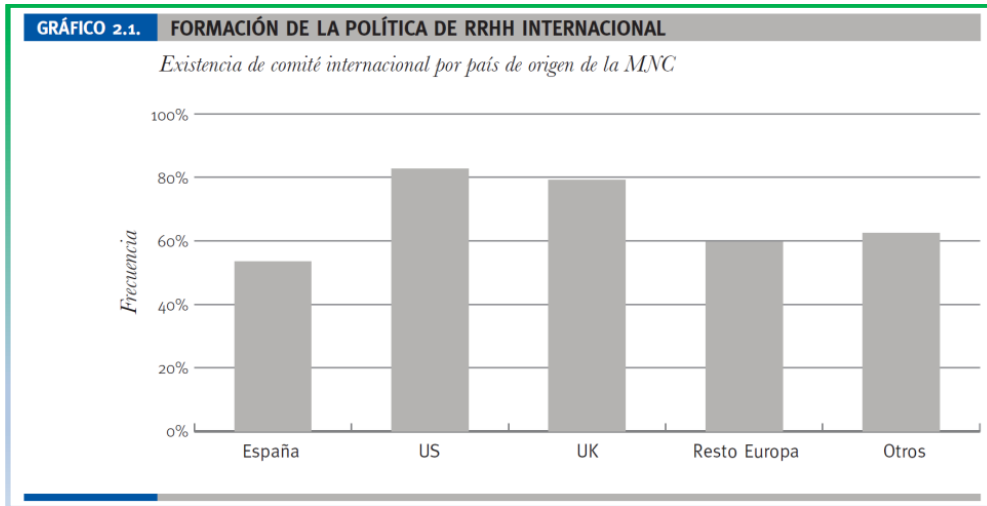
TABLA 17-1 Resumen de las mejores prácticas globales de RH

Haga lo siguiente:	No haga lo siguiente:
<ul style="list-style-type: none">• Trabaje dentro de los sistemas locales existentes; integre herramientas globales dentro de los sistemas locales.• Desarrolle una fuerte cultura corporativa.• Cree una red global para el desarrollo de los sistemas; la información global es crítica.• Trate al personal local como socios iguales en el desarrollo de sistemas.• Evalúe los elementos comunes entre diferentes ubicaciones geográficas.• Enfóquese en lo que debe medir y sea flexible en la manera de medirlo.• Permita la suma de elementos locales, además de los básicos.• Establezca diferencias cuando sea necesario.• Capacite al personal local para que tome buenas decisiones con respecto a cuáles herramientas tienen que usar y la forma de utilizarlas.• ¡Comuníquese, comuníquese, comuníquese!• Dedique recursos a las actividades globales de RH.• Conozca los requisitos legales de cada país o póngase en contacto con alguien que los conozca.	<ul style="list-style-type: none">• No trate de hacer todo de la misma forma en todas partes.• No acceda a todas las afirmaciones de “somos diferentes”; pida que lo demuestren.• No obligue al personal local a utilizar un sistema global.• No maneje al personal local sólo para implantar el sistema.• No use las mismas herramientas a nivel global, a menos que logre demostrar que en realidad funcionan y que son culturalmente apropiadas.• No ignore las diferencias culturales.• No permita que la tecnología dirija el diseño de su sistema; no puede suponer que cada lugar tiene el mismo nivel de inversión y acceso a la tecnología.• No suponga que “si lo construimos, ellos vendrán”; usted necesita comercializar sus herramientas o sistemas y recurrir a estrategias para administrar el cambio.

Fuente: Ann Marie Ryan et al., “Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part 2. Best Practices”, *Human Resource Management* 42, Núm. 1 (primavera de 2003), p. 93. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management en el formato de libro de texto, mediante Copyright Clearance Center.

Según Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta (2010), la existencia de comités de directivos senior para coordinar y desarrollar políticas de recursos humanos a nivel multinacional, su composición en cuanto a niveles jerárquicos y nacionalidades, y la

sistematicidad de sus encuentros por distintas vías (reuniones, conferencias, task forces, y reuniones virtuales) es un indicador clave que revela la importancia y el enfoque que se le brinda a la función de recursos humanos. La tecnología ha colaborado de manera crucial en la forma de relacionarse para gestiones de personal a nivel internacional.



CUADRO 2.1. REUNIONES DE LOS DIRECTORES DE RRHH DE DISTINTOS PAÍSES
Por país de origen de la MNC

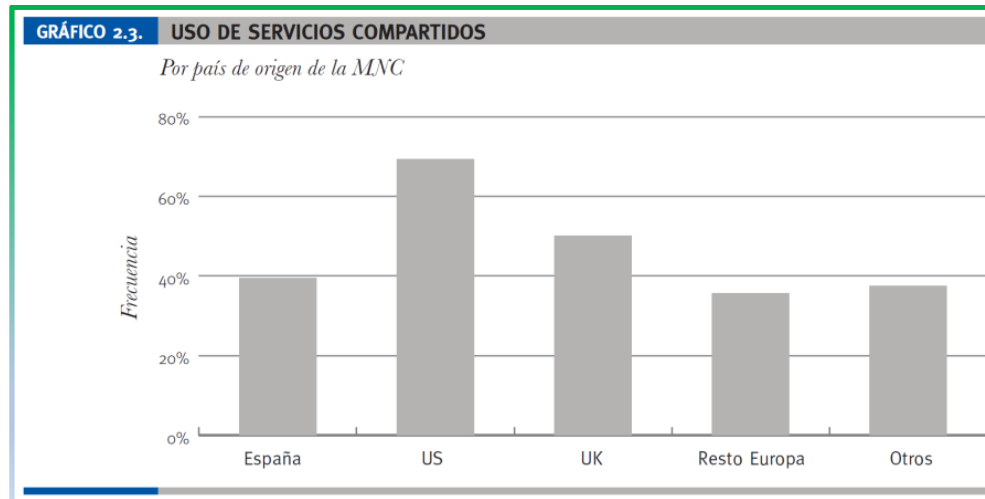
Tipo de reuniones	Número total de empleados de la MNC	
	Menos de 5000	Más de 5000
Sin reuniones sistemáticas	51%	17%
A nivel global	34%	26%
A nivel regional	5%	22%
A nivel global y regional	10%	35%

CUADRO 2.2. FORMAS DE CONTACTO ENTRE LOS DIRECTORES DE RRHH DE DISTINTOS PAÍSES					
	Frecuencia de los contactos				
	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	Ad hoc
Reuniones regulares	1.5%	9.9%	40.9%	43.6%	4.1%
Conferencias intern.	7.2%	14.2%	6.7%	41.8%	30.1%
Task forces	3.2%	5.1%	5.8%	4.3%	81.6%
Reuniones virtuales	25.5%	31.5%	3.9%	3.0%	36.1%

Para Coller *et al* (1997), estas formas de intercambios de experiencias y transferencia de conocimientos entre directivos (muchos de ellos con antecedentes de expatriación) facilitan la adopción de prácticas de relaciones laborales alineadas, aunque también podrían significar una manera sutil de generar la competencia entre subsidiarias – con la presión que trae aparejada.

Otra señal de integración de la función de recursos humanos a nivel global viene dada por el uso que hace la matriz de los centros de servicios compartidos propios repartidos por el mundo. Dada la diversidad geográfica de las inversiones de las empresas internacionales y la necesidad de coordinar actividades, muchas multinacionales han implementado unidades especializadas en servicios de recursos humanos para un conjunto de unidades de negocios (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

Las empresas estadounidenses marcan tendencia en cuanto a la formación y la actividad de comités de recursos humanos, seguidas por las firmas británicas e irlandesas. Han sido pioneras en la implementación y el uso de tecnología informática como apalancador. Y, por último, son las que mayor ventaja extraen a través de la implantación de centros de servicios compartidos (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).



Para concluir podemos mencionar que las grandes firmas globales necesitan políticas y prácticas de recursos humanos sólidas, y empleados suficientemente capaces de implementarlas. Generar innovaciones, transferirlas e implementarlas en todas las locaciones es crucial para el éxito de las operaciones internacionales. De allí la importancia, tanto para la casa matriz como para la totalidad de las afiliadas en las distintas regiones geográficas, de contar con personal calificado para desenvolverse en cada caso. En este contexto, la gestión internacional de recursos humanos y las expatriaciones se tornan relevantes. Sus características, motivos, ventajas y desventajas serán analizadas en los siguientes apartados.

3. C. Gestión Internacional de Recursos Humanos (GIRH)

Los conocimientos y habilidades de la función de recursos humanos aplicados al terreno global comprenden la denominada Gestión Internacional de Recursos Humanos o GIRH: puestos, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, y remuneraciones (Dessler, 2009).

Arnaez *et al* (2016, p. 136) la definen como “la forma en que las organizaciones que operan en diferentes naciones gestionan a sus empleados”. Destacan a Perlmutter (1969)

como uno de los pioneros en el ámbito académico, pero se apoyan en Björkman *et al* (2012) para el estudio de cualquier tipo de transferencia internacional entre cuarteles centrales y subsidiarias, y sus desafíos.

En esta sección se visitarán los temas más relevantes para esta función globalizada: gestión de la diversidad y de talentos, y sobre todo se hará hincapié en la movilidad de recursos con sus retos y soluciones asociados.

3. C. 1. Gestión de la diversidad

El fenómeno de la globalización ha ocasionado un pluralismo cultural motorizado por la movilidad de las dotaciones de personal y la apertura de mercados internacionales. En este marco, es necesario considerar las diferencias individuales y gestionar la diversidad. La dirección de equipos multiculturales es uno de los mayores desafíos de la dirección de recursos humanos de empresas multinacionales en la actualidad (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

Según Enos Brown Richards (2010), el choque cultural es el término usado para describir la ansiedad, desorientación y confusión que una persona experimenta cuando se enfrenta a un entorno sociocultural diferente al suyo. En el ámbito organizacional de una empresa multinacional, se podría describir como el enfrentamiento a una situación laboral diferente a la de su país de origen y que al empleado le cuesta asimilar, dificultando las relaciones laborales y a veces hasta generando un rechazo a lo distinto.

Típicamente, el empleado internacional atraviesa las siguientes etapas (Brown Richards, 2010):

- ✓ Emoción: los días transcurren con nuevos aprendizajes y goce por los retos de un nuevo trabajo, hogar y cultura.

- ✓ Desilusión: comienzan los primeros roces por temas comunicacionales, lingüísticos y culturales (comidas, hábitos y costumbres).
- ✓ Choque cultural: la inseguridad y la desorientación se hacen patentes. El empleado queda descolocado por ciertas situaciones, en las cuales teme perder la compostura y la seguridad en sí mismo, alterándose emocionalmente. Mientras algunos logran superar este caos, otros experimentan una baja en sus performances y hasta deciden regresar a su país de origen.
- ✓ Adaptación: el empleado asimila las diferencias y las internaliza de un modo constructivo, respondiendo favorablemente al entorno sociocultural y laboral.

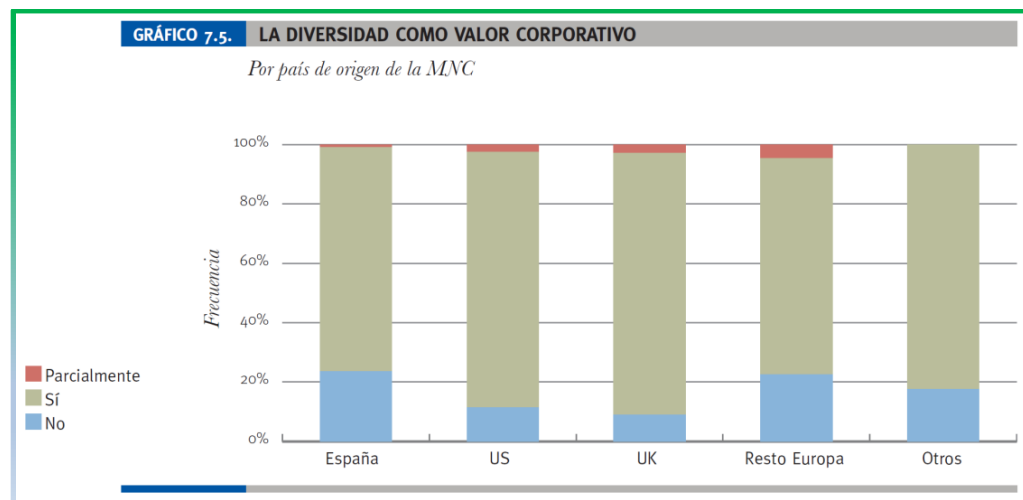
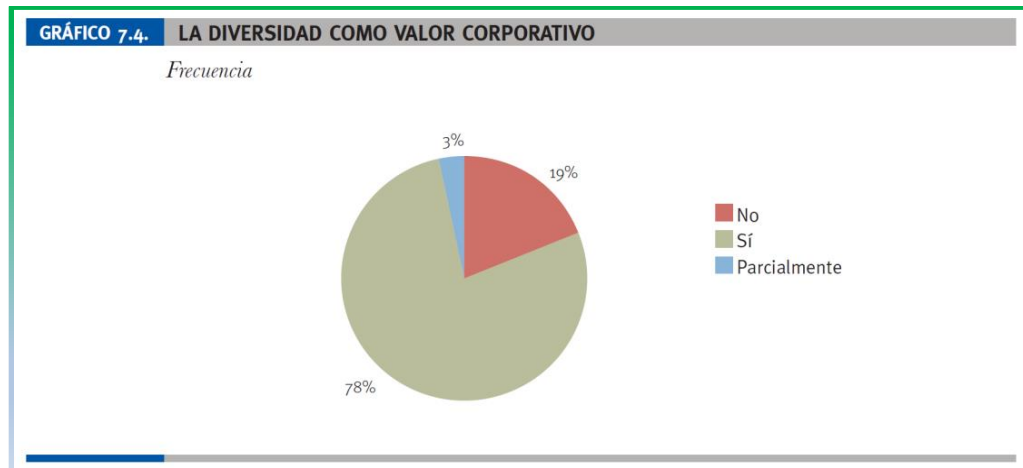
Según Chamorro Mera y Tato Jiménez (2005), fomentar una función global de recursos humanos implica reconocer y propiciar los beneficios de la diversidad cultural del personal. Mientras se da respuesta a cuestiones y demandas locales en materia de personal, el departamento de recursos humanos debe acrecentar sus propias competencias y capacidades internacionales para convertirse en aliado estratégico del CEO al momento de aprovechar oportunidades de negocios en todo el mundo, brindándole como materia prima crítica una fuerza de trabajo apta para desempeñarse en un entorno multicultural.

Según los mismos autores (Chamorro Mera y Tato Jiménez, 2005), ¿cómo se puede promover esta diversidad?

- ✓ Con rotaciones y asignaciones globales, redefinición de roles y responsabilidades y programas de desarrollo mundial – sobre todo para formar profesionalmente a los jóvenes empleados “high potential” en ambientes diversos.
- ✓ Avivando los mecanismos formales e informales de confianza y cooperación entre empleados de distintas locaciones: grupos con labores globales, proyectos internacionales en equipo, viajes promocionales cortos y formación global.

En la práctica de las empresas globales norteamericanas, británicas y europeas, la diversidad se trata como un valor corporativo y como fuente de ventajas competitivas, ya

que favorece una mejor comprensión de los mercados y clientes locales, facilita la resolución de problemas, brinda flexibilidad y aumenta la productividad (Bellard y Ruling, 2001). Los siguientes gráficos así lo demuestran con resultados empíricos (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).



La diversidad es fuente de información, recursos y oportunidades para la organización. Estudios efectuados al respecto (Wilson e Illes, 1999) han comprobado que la diversidad en la composición del personal proporciona distintas perspectivas y habilidades, fomenta la cooperación y brinda mejores soluciones a los problemas (Quintanilla, Sánchez-Mangas y Susaeta, 2010).

3. C. 2. Gestión de talentos. Pools

La palabra talento cobró relevancia en el campo de recursos humanos luego de la publicación de un artículo de la consultora McKinsey en el año 1998 en el que se asociaron las capacidades de liderazgo y los perfiles excepcionales que eran adecuados para los distintos puestos de trabajo, algo novedoso por aquel entonces. Di Girolamo (2016, p. 18) describe que fueron Briscoe y Schuler (2004) quienes establecieron la definición de talent mindset, o global mindset, como aquella suma de competencias que le permite a un empleado “trabajar y comunicarse en culturas múltiples, gestionar equipos multiculturales, gestionar complejidades globales y conflictos” (Di Girolamo, 2016).

Ya no hay dudas acerca de la importancia del talento gerencial en la implantación de estrategias exitosas a nivel global. Ese talento se compone no solo de habilidades para llevar adelante negocios ventajosos, sino también por las destrezas interculturales. La creciente movilidad de personas abre oportunidades de contratación de talentos, pero también plantea desafíos en la retención de los que actualmente poseen las compañías (Björkman y Smale, 2010).

Björkman y Smale (2010) destacan que, en las multinacionales, los empleados pueden ser identificados como “talentos” independientemente de si son nacionales del país de origen de la empresa, expatriados o empleados locales que trabajan en unidades en el extranjero (Stahl *et al.*, 2007). Típicamente, las multinacionales integran las evaluaciones de performance con las valoraciones de talento con el propósito de identificar talentos actuales y empleados de alto potencial para conformar pools de recursos claves a retener y desarrollar (Cascio, 2006; Stahl *et al.*, 2007) (Björkman y Smale, 2010).

Dicha tarea enfrenta retos no menores (Björkman y Smale, 2010):

- ✓ ¿En quién hacer foco? Muchas multinacionales organizan pools por rangos (alta dirección, mandos intermedios y recién ingresados), pools de liderazgo y de

especialistas funcionales con competencias críticas en campos singulares y claves para la competitividad de la organización. Sin embargo, resultados de investigaciones efectuadas sobre empresas internacionales marcan que, en la práctica, estos pools deberían estar compuestos por no más del 5% de las nóminas de personal de las respectivas empresas y que la revisión debería ser periódica.

- ✓ ¿Cómo medir el “alto potencial”? Si bien muchos empleados tienen una performance exitosa en mandos intermedios y como especialistas funcionales, podrían carecer de habilidades de liderazgo para puestos de alta dirección. Las dificultades para proyectar performances se suelen zanjar con la construcción de modelos de competencias requeridas para los distintos niveles de posiciones de liderazgo, conectando evaluaciones de desempeño y talento con planes de desarrollo y formación para sustentar las decisiones futuras de plan de carrera.
- ✓ ¿Qué hacer con posterioridad a las evaluaciones de performance y talento? Es esencial integrar la identificación de talentos con planes de formación y desarrollo, políticas de retribuciones y compensaciones, y planes de desarrollo de carrera en todos los niveles y locaciones de las multinacionales en cuestión. En cuanto a las comunicaciones de los resultados de la evaluación de desempeño y composición corriente de los pools de talento, se debe reforzar con claridad y firmeza que dicho proceso de validación es totalmente dinámico de manera de motivar en el esfuerzo continuo tanto a quienes aún no están en ese grupo como a quienes ya forman parte del mismo.
- ✓ Identificación de talento versus desarrollo de talento: está empíricamente demostrado que la mutación de empleados de alto potencial en empleados de alto rendimiento se hace realidad gracias a asignaciones exigentes y experiencias en gestión de cambios, liderazgo de proyectos especiales, funciones de consultoría y participación en misiones internacionales. Las firmas globales suelen aplicar el criterio 70-20-10:
 - 70% del desarrollo ocurre enfrentando desafíos propios del puesto laboral.
 - 20% es factible merced al feedback, el coaching y las redes sociales.

- 10% tiene lugar a través de la capacitación formal.
- ✓ ¿Cómo ser objetivos frente al país de origen del candidato? En las empresas europeas y norteamericanas, los principales puestos directivos aún se siguen cubriendo con personas del país de origen de la entidad. A mayor distancia entre casa matriz y filiales donde se encuentran los pools de talento, mayores pueden ser las dificultades para que un candidato cuente con oportunidades reales de desarrollo de una carrera internacional. Es ampliamente reconocida la influencia de los contactos de redes sociolaborales en las chances de promocionarse frente a la alta gerencia global. La inclusión de talentos y empleados de alto potencial en proyectos y comités internacionales de alto nivel podría colaborar en la visibilidad de quienes, contando con las competencias adecuadas, se encuentran geográficamente distantes de las sedes decisorias.

En el gráfico debajo disponible, los autores resumieron las medidas que las empresas globales pueden tomar con el objetivo de acotar el sesgo del país de origen en la gestión de talentos.

Tabla 1. Medidas que las multinacionales pueden tomar para reducir el sesgo del país de origen en la gestión del talento

FORMAS DE SESGO DEL PAÍS DE ORIGEN	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none">• La sede central cuestiona la validez de las evaluaciones de rendimiento realizadas en las unidades en el extranjero• Los candidatos del país de origen tienen una relación más estrecha con quienes toman las decisiones en la sede central• Los empleados de alto potencial de las unidades en el extranjero son "ocultados" del radar corporativo	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el número de personas de las unidades en el extranjero que trabajan en la sede central• Dotar a los proyectos de alto nivel y a los comités importantes con personal procedente de distintas partes de la corporación• Asegurarse de que los ejecutivos de la corporación se reúnen siempre con los talentos locales durante sus visitas a las unidades en el extranjero• Establecer y realizar el seguimiento de objetivos para la distribución de las personas en distintos pools de talentos• Asegurarse de que los responsables de la toma de decisiones en materia de gestión del talento comprenden los factores que afectan sus decisiones de selección (potencialmente sesgadas)• Transmitir claramente el mensaje de que es inaceptable ocultar el talento, por las consecuencias negativas que de ello se derivan para la unidad en cuestión

Según Di Girolamo (2016), las empresas desarrollan distintos procesos para perfeccionar las competencias de sus empleados talentosos, tales como empowerment, coaching y mentoring. En el caso de individuos estratégicos para posiciones claves de liderazgo, también están los programas de global leadership, destinados a aquellos candidatos que exhiben alta sociabilidad, flexibilidad, adaptabilidad y tolerancia a la ambigüedad. Una de las piedras angulares de estos programas suele ser la movilidad internacional, tanto la tradicional con estancias de aproximadamente 3 años (YPF), como las versiones aggiornadas más breves y menos costosas con ajustes en las retribuciones respecto a la versión clásica (Indra y Santander con opciones de entre 3 y 12 meses, Telefónica con su programa “Talentum”, y KPMG con “Go Assignment”).

Uno de los grandes desafíos es la identificación de empleados con perfiles adecuados y con interés en esa movilización, la detección de posibilidades de asignación internacional concretas, y por último el armado de propuestas que resulten atractivas para dichos talentos. En estas propuestas es crucial la inclusión de la planificación de carrera, de manera de asegurar que quién apueste por posiciones en el extranjero tendrá chances de potenciar sus conocimientos y habilidades, como así también posibilidades de ocupar cargos directivos en sus organizaciones al retornar. De modo contrario, se podría perjudicar el grado de compromiso hacia la firma y la retención. La “marca empleador” de la firma puede ser decisiva tanto en la toma de desafíos de los empleados como en la permanencia al regreso de una expatriación (Di Girolamo, 2016).

3. C. 3. Movilidad global de recursos humanos

Las empresas globales utilizan distintos tipos de gerentes y empleados. Gary Dessler (2009), proporciona la siguiente clasificación de empleados de empresas multinacionales:

- ✓ Locales: ciudadanos del país donde trabajan (un ciudadano argentino que trabaja en Buenos Aires).

- ✓ Expatriados: no son ciudadanos de los países donde trabajan (un gerente estadounidense que trabaja en Buenos Aires).
- ✓ Nacionales del país de origen: ciudadanos de la nación donde la empresa tiene su casa matriz (un gerente estadounidense de Procter & Gamble que trabaja en Buenos Aires es expatriado y a su vez, nacional del país de origen).
- ✓ Nacionales de una tercera nación: ciudadanos de un país diferente al anfitrión (un ejecutivo francés que trabaja en la estadounidense Procter & Gamble en la filial Buenos Aires).

Bastida Domínguez (2007) trae a cuenta la siguiente clasificación mencionada por Shaffer *et al* (1999:563), levemente diferente de la planteada por Gary Dessler (2009):

- ✓ Nacionales del país de origen o parent country nationals (PCN): expatriados nacionales del país de origen de la multinacional.
- ✓ Nacionales de un tercer país o third country nationals (TCN): empleados que viven y trabajan en un país donde se encuentra una subsidiaria de la matriz y que pertenecen a una tercera nación.
- ✓ Impatriados: personas originarias de un país donde hay subsidiarias que son enviadas a casa matriz de forma permanente o semipermanente. Mientras la matriz se acerca al mercado de la subsidiaria y a la idiosincrasia de los ejecutivos locales, los impatriados entran en contacto con la cultura corporativa central y sus estilos directivos, de manera de transmitir con una mayor facilidad prácticas y valores al retornar a su país de origen.
- ✓ Host country nationals (HCN): personas nacionales del lugar donde se encuentra la subsidiaria y que son contratados para trabajar en esa locación.

Como hemos visto con anterioridad y según Björkman y Smale (2010), en las multinacionales, los empleados pueden ser identificados como “talentos” independientemente de si son nacionales del país de origen de la empresa, expatriados o

empleados locales que trabajan en unidades en el extranjero (Stahl *et al.*, 2007) (Björkman y Smale, 2010).

Por último, Bastida Domínguez (2007) proporciona una aclaración respecto a la diferencia entre directivos expatriados y directivos globales – términos muchas veces usados como sinónimos. Los primeros son personas en posición de liderazgo en un país distinto al de origen, mientras que los segundos son ejecutivos transnacionales con acabada comprensión del entorno internacional y habilidades para transitar entre distintos países y funciones. Los directivos globales pueden ser expatriados, pero un expatriado no es necesariamente un directivo global.

3. C. 3. a. Asignaciones internacionales

Para Faura y Escalera Izquierdo (2006), la palabra “expatriado” tiene 3 posibles definiciones:

- ✓ Personas con sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, que se desplazan por un periodo relativamente prolongado a otro lugar con propósitos de desarrollo de carrera y que permaneciendo alejados de sus hogares deben rehacer su vida personal, familiar y laboral en sus destinos (cita a Pin, 1999).
- ✓ Empleados de multinacionales destinados a vivir y trabajar durante un periodo dado en el extranjero, en buenas condiciones (referencia a Cabrera y Bonache, 2002).
- ✓ Individuos que como parte del proceso de internacionalización de la compañía han sido transferidos a filiales en el extranjero durante un periodo de tiempo determinado con fines laborales, sea solos o con sus familias (según Brewster y Suutari, 2003).

Dado el fenómeno de la globalización de las firmas con movilidad de las dotaciones de personal y la apertura de mercados internacionales como factores preponderantes, ¿qué es lo que determina que una multinacional se vuelque por empleados locales o expatriados?

Según Dessler (2009), más allá de las cuestiones de conocimientos, de las habilidades específicas y de los costos, existen razones basadas en los valores de los directivos de la firma a nivel global. Y aquí, volvemos a los enfoques teóricos vistos en el apartado **3. B. Antecedentes teóricos y enfoques prácticos.**

Cuando los directivos poseen un enfoque etnocéntrico, las actitudes del país de origen, el estilo de administración y de evaluación, y los ejecutivos nacionales tienen preeminencia por sobre cualquier oferta de la locación en el extranjero. Un ejemplo era la Royal Dutch Shell Oil, donde casi todos los directores de finanzas a nivel mundial eran holandeses por su calificación, para conservar una cultura sin fisuras, para un mayor control y para dotar de competencias especializadas a las subsidiarias con una mayor efectividad (Dessler, 2009).

Las firmas con enfoques policéntricos suelen asignar a nacionales del país de origen en puestos claves en los cuarteles centrales, y a empleados locales en puestos directivos en las subsidiarias. Esto evita algunas confusiones que se podrían generar con administradores expatriados, y genera ahorros – ya que los expatriados cuestan aproximadamente el triple que los locales (gastos de traslado y reubicación, colegios de los hijos, permisos para visitas pagas al país de origen y acrecentamientos fiscales para evitar la doble tributación, entre otros) (Dessler, 2009).

Pero son las firmas verdaderamente globales las que tienden a buscar a los mejores candidatos para los puestos claves sin importar su nacionalidad, lo que aumenta la eficiencia por asignar al empleado más talentoso para esa vacante (Björkman y Smale, 2010). Las asignaciones internacionales son una de las piedras angulares (Dessler, 2009).

La selección de gerentes expatriados es una actividad particularmente desafiante, se deben verificar no sólo los antecedentes, los conocimientos y las habilidades técnicas, sino también la inteligencia emocional y los factores interpersonales para alcanzar el éxito. Los

candidatos deberán enfrentar culturas diversas, y mientras los gerentes solteros se pueden sentir solos, los casados pueden experimentar la falta de adaptación de su familia (otro idioma, mudanza, cambios de colegios, hacerse de amistades) (Dessler, 2009).

En relevamientos publicados por Luci (2014), responsables de recursos humanos han enumerado nuevos requerimientos y ventajas en los candidatos, tales como: experiencias anteriores en el exterior, hábitos cosmopolitas, pasaportes internacionales, dobles ciudadanías y manejo de lenguas. Inclusive, muchas firmas han desarrollado manuales de competencias y cualidades globales para describir la posición de los gerentes internacionales, flexibles y capaces de manejar la diversidad desde los destinos más variados. Se brindarán más detalles en **3. C. 3. b. Perfiles de los expatriados.**

Como segundo paso, los empleados seleccionados para ser asignados al extranjero necesitan una capacitación especial y el departamento de recursos humanos debe incluirlos en un programa global de remuneraciones de personal en el extranjero (Dessler, 2009).

Dessler (2009) menciona 4 niveles de capacitación específicos, sin olvidar que estas personas seguirán necesitando adiestramiento en habilidades técnicas cotidianas:

- ✓ Nivel 1: inmersión en las diferencias culturales e impacto en los negocios.
- ✓ Nivel 2: entendimiento de aspectos que fomentan actitudes e influyen conductas de quienes pertenecen al mismo entorno laboral.
- ✓ Nivel 3: información del país anfitrión.
- ✓ Nivel 4: entrenamiento en idiomas, adaptaciones y ajustes.

Según el mismo autor, la tendencia en capacitación de expatriados marca capacitación transcultural ex ante y durante los estadios iniciales de la asignación. Ex post, muchas firmas organizan seminarios gerenciales en los cuales los expatriados recientemente retornados transmiten sus experiencias y conocimientos a otros gerentes para cultivar la mentalidad global, y ayudar a colegas (y sus familias) en situaciones de reubicación (Dessler, 2009).

Irene Martín Rubio (p. 879-886) propone formas de plantear la formación intercultural basadas en la propuesta de Gómez Mejía (1996) que relacionan la duración de la estancia en la asignación internacional con la duración y el nivel del proceso de formación, y las técnicas a utilizar:

- ✓ Estancias de 1 a 3 años: preparaciones de entre 1 y 2 meses con alto nivel de ejercitación en asimilaciones, simulaciones, formación en sensibilidad intercultural e idiomas.
- ✓ Estancias de 2 a 12 meses: capacitación moderada con duración de entre 1 y 4 semanas en enfoques afectivos, idioma, sucesos críticos, estudios de casos y manejo del estrés.

En cuanto a las remuneraciones, no es tarea fácil fijar valores equitativos entre las escalas salariales de los distintos países. Una manera habitual de zanjar la dificultad es pagar sueldos similares a puestos similares en toda la organización, y luego sumar cantidades relacionadas a las condiciones del mercado laboral local. Las remuneraciones de un sistema global deberían ser consistentes a nivel internacional y localmente competitivas (Dessler, 2009).

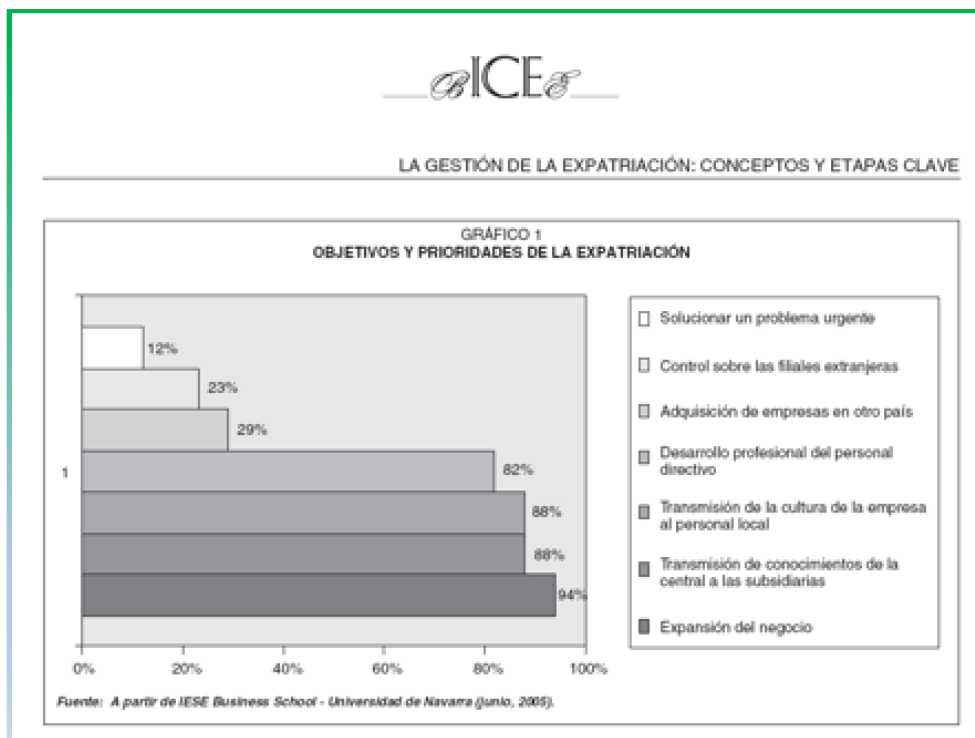
En líneas generales, las remuneraciones de los ejecutivos están convergiendo: escalas salariales con bandas anchas comunes, niveles máximos flexibles de incentivos a largo plazo y reglas internacionales para la adquisición de stock options (Dessler, 2009).

Vidal Domínguez (2005) menciona que los modelos retributivos para expatriados deben referenciar a los gastos adicionales vinculados a la asignación internacional: vivienda, manutención, educación, servicios y protección del poder adquisitivo. Para cuidar el poder adquisitivo, es crucial determinar un país y una divisa base para establecer salarios de referencia y hacer los cálculos correspondientes a la protección por este concepto.

La hoja de balance reflejaría el salario neto disponible para que el expatriado divida entre consumo y ocio, pago de bienes y servicios, y expensas por vivienda y manutención – sin ver deteriorado su nivel de vida respecto al país de origen. La prima por movilidad (incentivo a la relocalización) debería estar claramente diferenciada de cualquier complemento por Calidad de Vida y Condiciones Peligrosas por condiciones más desfavorables en el país de destino (Vidal Domínguez, 2005).

¿Cuáles son las etapas de una asignación internacional? Según los autores Faura y Escalera Izquierdo (2006), el proceso de expatriación cuenta con 3 etapas:

- ✓ Detección de necesidad de expatriar: los motivos para que se decida una expatriación pueden ser variados e incluyen desarrollo de carrera internacional en directivos y pre-directivos de alto potencial, expansiones y tomas de control (escenarios con fusiones y adquisiciones), intercambio de know-how tanto técnico como organizacional, plan de nuevos profesionales con proyección internacional.



- ✓ Desarrollo del proceso de expatriación en sí mismo: se compone por selección de candidatos, presentación de la propuesta formal, traslado y adaptación al lugar de destino, y evaluación de los resultados obtenidos. La adaptación al nuevo entorno

es clave y tiene al menos 3 facetas: laboral, cultural y familiar. La productividad laboral y el bienestar personal están altamente correlacionados.

- ✓ Finalización de la expatriación y repatriación del empleado: es el aspecto más arduo de las expatriaciones, dónde el nivel de satisfacción del repatriado dependerá del impacto de la asignación internacional en su carrera. Tras el regreso, los cambios suelen ser radicales tanto a nivel profesional como personal ya que se suelen perder beneficios económicos y hasta podría ocurrir que el nuevo puesto no esté a la altura de los conocimientos y experiencias adquiridos durante la estadía en el extranjero. Según informes de Deloitte & Touche efectuados en 2003, 85% de las empresas encuestadas reconocieron no tener planes anticipados y formales de reincorporación de sus expatriados a puestos concretos a la vuelta, lo que explica la desmotivación, rotaciones y renuncias, con la fuga asociada de conocimientos.

Para Pin y García Lombardía (2009), si bien el tratamiento de expatriados y ejecutivos globales es muy similar a lo largo de la mayoría de las etapas del proceso, la principal diferencia radica en uno de los mayores desafíos de las asignaciones internacionales, que es la planificación de la vuelta del empleado. Las asignaciones de los expatriados son de menor o mayor extensión, pero temporarias. En cambio, los directivos internacionales son seleccionados ya con la firme intención de saltar de un destino hacia el otro y no regresar a su home country hasta alcanzar la seniority suficiente.

3. C. 3. b. Perfiles de los expatriados

Para Bastida Domínguez (2007, p. 60), los expatriados son el principal capital de una gestión internacional de recursos humanos por haberse constituido en activos estratégicos de primera línea (“escaso, valioso, insustituible y duradero”) y por ser los que realmente tienen posibilidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles para sus respectivas organizaciones.

El refinamiento de las prácticas de movilidad de personas ha llevado a las firmas globales a seleccionar con más cuidado a los candidatos a una expatriación, de manera de asegurarse el éxito en las asignaciones internacionales. Los fracasos no han sido pocos, por ello el importante número de investigaciones destinadas a determinar sus motivos (Dessler, 2009).

Para Vidal Domínguez (2005), la evolución de una carrera internacional suele medirse a través del modelo de competencias, dónde es fácil relacionar las actividades de un empleado y su impacto en los resultados y en sus subordinados (más allá del entorno sociocultural), y conectar estos impactos con retribuciones salariales y promociones profesionales. En el caso particular de los expatriados, el modelo de competencias debe adicionar los siguientes parámetros críticos de gestión de carreras internacionales:

- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Pensamiento multicultural y capacidad de adaptación a la diversidad.
- ✓ Amplitud de juicio y comprensión de los problemas.
- ✓ Flexibilidad y tolerancia al estrés.
- ✓ Iniciativa y capacidad de planificación.
- ✓ Automotivación.

Luci (2014) refiere a la mundialización de los dirigentes y a los nuevos criterios para fijar la accesibilidad a los puestos de privilegio en las empresas globalizadas, determinados por las competencias internacionales: manejo de idiomas, familiaridad con viajes al extranjero, disposición a afrontar mudanzas fuera del país de origen, facilidad para la socialización con culturas diversas e integración a networks transnacionales. Estas competencias internacionales y el cosmopolitismo permiten a los talentos diferenciarse de sus colegas y crear lazos potenciadores con la alta gerencia.

Según Polanco Pantoja (2012) en cita a Marta Álvarez Novoa (“Las políticas generosas se están restringiendo”), al seleccionar candidatos para una expatriación y en una escala

del 1 al 5, las empresas otorgaban un rating de 4,2 a los conocimientos técnicos y la experiencia, y de 3,9 a la consideración de la carrera profesional. Más tarde se prestaba atención a la capacidad de liderazgo y negociación, y a las habilidades de adaptación cultural. Pero variables críticas, como experiencia internacional previa y circunstancias familiares, eran casi ignoradas.

Gibson, Ivancevich y Donelli (2001) señalaron ciertos siguientes requisitos en un candidato a la expatriación personal que Polanco Pantoja (2012, p. 80) resumió del siguiente modo: “gran conocimiento técnico, buena competencia del idioma, fuerte deseo de trabajar en el extranjero, conocimiento específico de la cultura extranjera, situación familiar estable, apoyo completo del cónyuge, flexibilidad en el comportamiento, adaptabilidad, capacidad para relacionarse, marcada capacidad para administrarse”. Por restricciones presupuestarias, los solteros sin cargas familiares y económicas podrían tener preponderancia frente a los casados y/o con hijos.

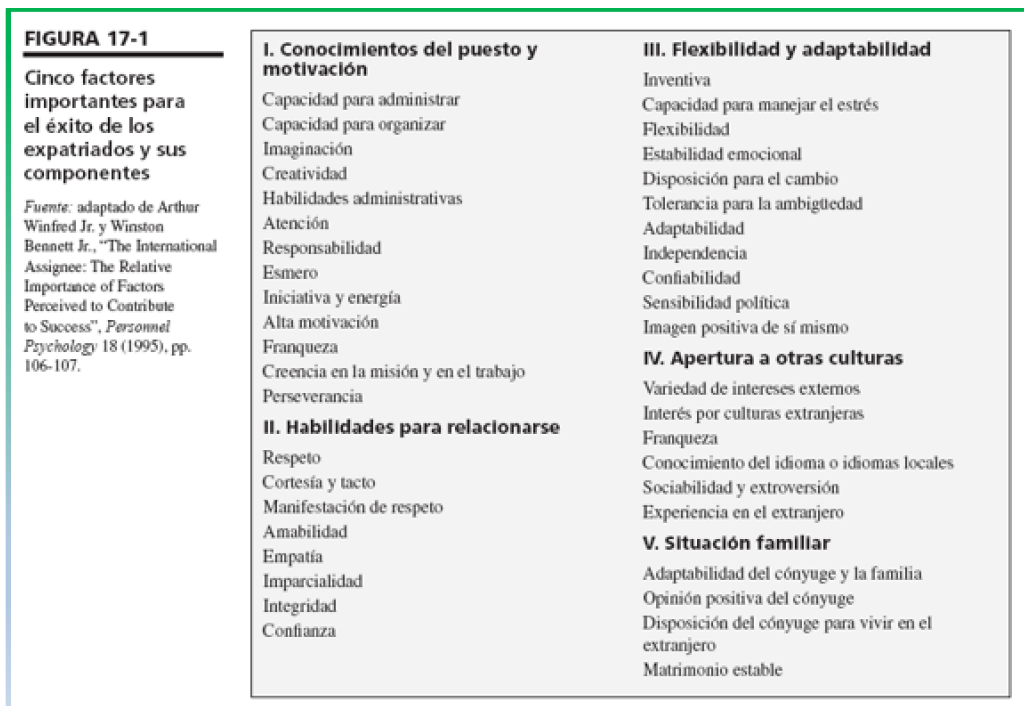
En un estudio que abarcó a 143 expatriados, se definieron los factores debajo listados como críticos para garantizar resultados positivos en estas experiencias laborales (Dessler, 2009):

- ✓ Personalidad: los empleados agradables, extrovertidos y emocionalmente estables fueron menos propensos a las salidas prematuras.
- ✓ Intenciones individuales: aquellos empleados que ambicionan una carrera internacional exitosa hacen mayores esfuerzos por adaptarse a la nueva vida y a sus nuevas responsabilidades en el extranjero.
- ✓ Presiones familiares: su peso en el fracaso y en el éxito es crucial. La incapacidad del cónyuge para adaptarse es un ejemplo típico. De un estudio efectuado sobre 221 parejas en 37 países, la mayoría de los cónyuges declararon sentirse aislados y sin un propósito firme.

Las causas de fracaso enumeradas en orden de prioridad por ejecutivos estadounidenses han sido: incapacidad del cónyuge para adaptarse, incapacidad del gerente para adaptarse, otros problemas familiares, inmadurez emocional o personal del gerente, e incapacidad de afrontar responsabilidades de peso en el extranjero. Mientras tanto y para los gerentes europeos, la causa de fracaso de las asignaciones internacionales más mencionada ha sido la incapacidad del cónyuge para adaptarse (Dessler, 2009).

De este estudio se deduce que los que más fallas generan en las asignaciones internacionales no son las faltas de habilidades técnicas de los candidatos, sino los problemas personales y familiares. Sin embargo, la función de recursos humanos aún suele seguir prestando más atención de la debida a los conocimientos y las habilidades técnicas, que a las condiciones interpersonales, culturales y domésticas (Dessler, 2009).

Asimismo, una adaptación de un estudio de Winfred y Brenett (1995) compartida por Dessler (2009), sintetiza los cinco factores de éxito de un expatriado del siguiente modo:



La evaluación psicológica del nivel de flexibilidad y adaptabilidad tiene que estar presente para medir el probable éxito de la transferencia y los posibles problemas que podrían surgir (Dessler, 2009). Un buen ejemplo es la política de Colgate-Palmolive, que solía considerar candidatos que ya hubiesen evidenciado compromiso y facilidad de adaptación a culturas diversas, valorando positivamente el manejo de idiomas, educación, experiencias laborales y hasta no laborales (como viajes de verano o intercambios estudiantiles en el extranjero).

Según Polanco Pantoja (2012, p. 81) en cita a Elvira y Dávila (2005) y en relación con la efectividad de las expatriaciones, ejecutivos de Coca-Cola Latinoamérica admitieron que “por personalidad y cultura, los latinoamericanos no tienen esa flexibilidad que se necesita. En EUA, las familias se juntan una sola vez al año, en Acción de Gracias. En México y en Brasil, las familias se reúnen cada domingo.”

Faura y Escalera Izquierdo (2006) han presentado datos demográficos duros acerca de los perfiles de expatriación, basados en informes del IESE Business School – Universidad de Navarra (2005)² y de la Asociación Europea de Escuelas de Negocios (2005)³, con sus correspondientes gráficos. Según los mismos:

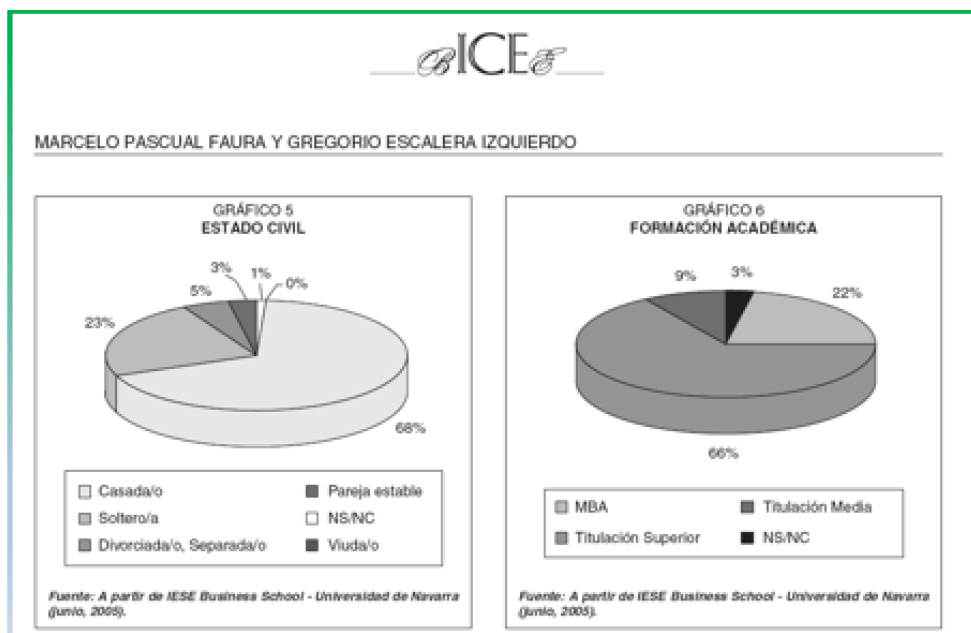
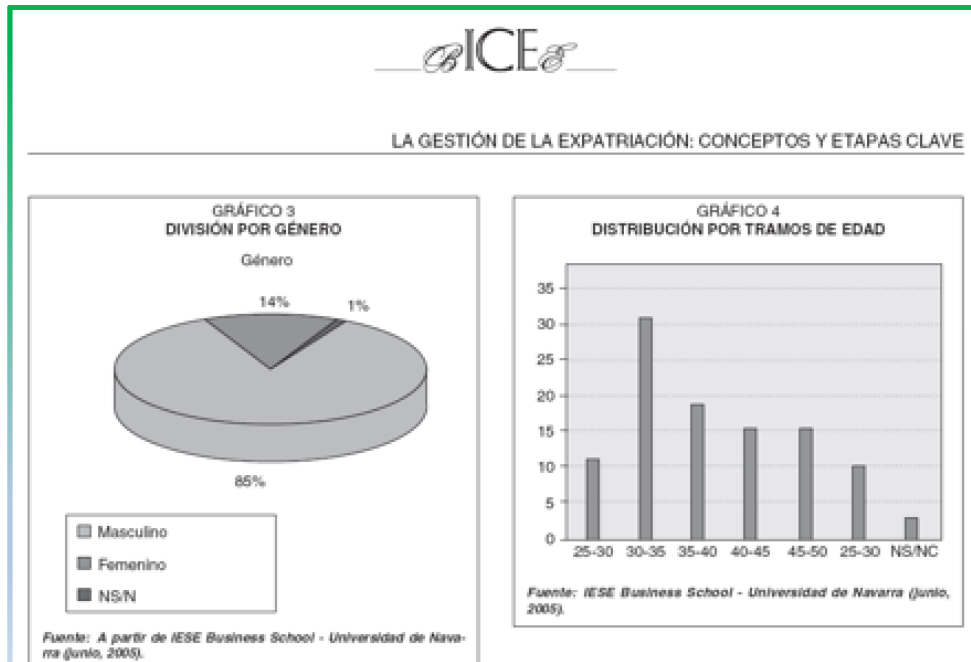
- ✓ 50% de las empresas encuestadas manifestaron que el promedio de veces que un empleado es expatriado es de 1 vez a lo largo de su carrera laboral, 33% confirmaron que existen entre 2 y 3 instancias de traslado, y el 17% afirmaron tener casos de plantilla expatriada entre 4 y 6 veces. Todas utilizaban la figura de directivos globales (empleados adscriptos a rotación internacional permanente)
- ✓ 85% de los expatriados eran hombres, y el restante 15% mujeres.

² El estudio del IESE Business School fue dirigido por el profesor Sandalio Gómez López-Egea, quién contó con la participación de directivos de diecinueve empresas multinacionales con actividades a nivel global en diversos sectores de la economía y con sede en España, ya sean de capitales españoles o extranjeros. Su finalidad era investigar los objetivos y prioridades de las expatriaciones en las firmas bajo análisis.

³ La Asociación Europea de Escuelas de Negocios nuclea a 17 escuelas (incluyendo la ESADE). La encuesta mencionada en un informe presentado por la asociación del año 2005 se efectuó a 1.700 alumnos de la misma. Acerca de los alumnos, 40% habían trabajado en el exterior, 90% hablaban al menos 3 idiomas, y 80% trabajaban o habían trabajado en empresas multinacionales.

- ✓ 32% de los expatriados tenían entre 30 y 35 años (en la plenitud en cuanto a sus capacidades de adaptación y rendimiento, a pesar de sus responsabilidades familiares), el 11% eran jóvenes de entre 25 y 30 años (muy motivados y con alta proyección), y solamente un 10% de los asignados superaban los 50 años (altamente experimentados y coronando el cierre de sus carreras profesionales).
- ✓ 68% de los expatriados trasladados eran casados y/o con hijos, y un 23% eran solteros.
- ✓ El 88% de los movilizados tenía título de grado y un 22% poseía título de posgrado.
- ✓ El promedio de duración de las asignaciones oscila entre 12 meses y 3 años.
- ✓ En países europeos dónde es común trabajar en países vecinos, el dominio de al menos 3 idiomas y estar empleado por firmas internacionales, los profesionales no creían que la experiencia internacional fuese crítica para progresar laboral y personalmente. Más bien se inclinaban por los siguientes factores de éxito: capacidad de adaptación a los cambios y de gestión de múltiples proyectos en simultáneo, capacidad de relacionamiento y flexibilidad, y manejo de idiomas. Esta valoración cambiaba fuera del continente europeo.





Según Pin y García Lombardía (2009), el perfil más ordinario en los expatriados era el de varón, casado y con hijos. Le seguían de cerca la figura del soltero y las parejas sin hijos. Las mujeres expatriadas han aumentado su presencia en números en las últimas décadas. Para todas estas tipologías, los destinos más desafiantes son en general los asiáticos – con el mercado chino a la cabeza.

En la presente década, diversos estudios han corroborado que la tendencia a destinar profesionales al extranjero continúa y seguirá en alza. Dos de los informes más representativos que así lo confirman son el 2014 Global Mobility Survey Report (investigación sobre 1269 compañías de diversos sectores y pertenecientes a todos los continentes) y la 2014 Global Mobility Trends Survey (realizada a 159 compañías de diversos tamaños, sectores y países). (Arnaez *et al*, 2016).

3. C. 3. c. Beneficios y costos

Como se ha mencionado anteriormente, Dessler (2009) ha efectuado estudios en empresas de renombre tales como Procter & Gamble, Agilent, Dow, IBM, y Shell Oil Co, y entrevistas a asesores internacionales en recursos humanos. Según su opinión, hay varias razones para que las firmas contraten gerentes locales en las filiales en el extranjero:

- ✓ En primer término, muchas personas no desean ser trasladadas a otro país.
- ✓ En segundo lugar, muchos gobiernos presionan para que se contraten locales antes de recurrir a expatriados. Por ejemplo, en 2005 el Departamento de Trabajo del gobierno Estados Unidos estableció que se deben contratar locales antes de recurrir a pedidos de certificación de mano de obra extranjera.
- ✓ En tercer lugar, los costos de enviar expatriados son muchísimo más elevados que los de contratar trabajadores locales. Agilent Technologies estimó que el costo de un empleado local que es enviado al extranjero como expatriado se eleva a tres veces su salario anual. Inmediatamente redujo su plantel de expatriados de 1000 a 300 empleados.

No obstante, y como ya hemos visto en esta tesis, también existen razones para seguir utilizando las asignaciones internacionales. Expatriados y nacionales de terceras naciones son enviados a las filiales por sus conocimientos y habilidades técnicas, que quizás no se puedan encontrar en las subsidiarias. Adicionalmente, estas asignaciones son parte del desarrollo gerencial de los altos potenciales (uno de los directores de Asia-Pacífico de

Procter & Gamble fue nombrado vicepresidente de la compañía a su retorno a Estados Unidos). Para concluir, otra de las justificaciones de negocios para el uso de expatriados es el control, ya que los ejecutivos del país de origen conocen las políticas, la cultura y los valores corporativos al detalle y pueden actuar de la misma manera que se haría en las oficinas centrales (Dessler, 2009).

Según Polanco Pantoja (2012) en cita a Swaak (2002), los expatriados pueden costar desde 250 mil hasta 1.25 millones de dólares por asignación. A estos costos directos, hay que sumarle los costos indirectos: fallas de desempeño, reducción de la productividad al regresar al país de origen y en las filiales, pérdidas de negocios y daño de las relaciones con el país receptor. A los costos directos e indirectos, hay que adicionarle los costos personales de repatriaciones frustrantes: pérdida de autoestima y confianza, caída del prestigio frente a pares, falta de motivación para trabajar y para brindar apoyo a otros expatriados. Estudios demuestran que el 70% de los expatriados norteamericanos regresan a Estados Unidos antes del fin de su asignación, entre 30% y 50% de los expatriados fueron efectivos, y más de un tercio no pudieron satisfacer las expectativas de desempeño organizacional.

Según Di Girolamo (2016), en la práctica las empresas reconocen a la figura del expatriado como cara, pero a veces necesaria y hasta imprescindible. Este es el caso de YPF, Indra y KPMG. Todas coincidieron en premiar a quienes califican como talentos por encima de aquellos cuya performance se encuentra en el promedio con ofertas de puestos, experiencias y retribuciones elevadas que incluyen stock options, bonos por retención y otros reconocimientos - aunque las exigencias también son acordes a los beneficios.

Bonache Pérez y Pla Barber (p. 337-353) también han estudiado los motivos por los cuales en medio de un ambiente de reducción de costos y siendo la opción local la más económica, las empresas internacionales aún siguen utilizando tan marcadamente las asignaciones internacionales (en promedio, 3 veces por encima en costos que las

contrataciones locales). La gestión de los recursos humanos del nivel gerencial genera 4 tipos de costos:

- ✓ De selección y reclutamiento: un buen proceso debería distinguir entre candidatos con verdadero potencial y aquellos que exageran sus habilidades para obtener mejores compensaciones económicas.
- ✓ De especialización y formación: se compone de dos elementos. El primero refiere al desarrollo de competencias y habilidades de los ejecutivos. El segundo se relaciona a la internalización de los valores, políticas, normas y procedimientos de la firma.
- ✓ De compensación: el propósito es atraer, retener y motivar a quienes resulten interesantes para la compañía.
- ✓ De dirección y evaluación: costo de la supervisión efectuada desde las casas matrices para evitar comportamientos inadecuados en las filiales, de implementación de mecanismos de control efectivos y de sistemas de devolución de los resultados de las evaluaciones.

Siguiendo a los mismos autores, la pregunta clave que los mismos se efectúan es bajo qué circunstancias los expatriados constituyen una opción económica más ventajosa que los empleados locales. En general, los expatriados son empleados experimentados reclutados dentro de la misma entidad, lo que reduce los costos de selección y reclutamiento, como así también los de especialización y formación. Las respectivas trayectorias de estos empleados aseguran cualificaciones, rendimiento y el grado de “educación corporativa”. Suelen ser empleados de confianza de sus superiores, lo que reduce el riesgo de oportunismo en desmedro de los intereses de las empresas que los asignan en el exterior, y achica los costos de dirección y evaluación. Allí donde los valores, la experiencia y la seguridad sean claves, probablemente la balanza se incline a favor de las expatriaciones (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 337-353).

Para Bonache Pérez y Pla Barber (p. 337-353) hay factores ambientales que determinan la importancia relativa de cada uno de los elementos de la gestión de recursos

humanos (que a su vez actúan como generadores de costos) vistos más arriba. El grado de presencia global de la firma, su relacionamiento con actividades de innovación y desarrollo, el tipo de estrategia de internacionalización implementada y la distancia sociocultural entre la casa matriz y las subsidiarias impactan de lleno en la alternativa de expatriación como opción privilegiada frente al reclutamiento de ejecutivos locales.

El estudio que estos dos investigadores llevaron adelante trazó hipótesis de opciones eficientes para cada tipo de escenario (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 337-353):

✓ Grado de presencia global:

Los empleados locales poseen ciertas ventajas:

- Dominio cultural y sociopolítico de la escena, sin problemas de adaptación familiar.
- Sostenibilidad en el tono de las gestiones, que a veces no es factible con las sucesivas renovaciones de ejecutivos expatriados, con estilos gerenciales propios.
- Sus compensaciones son más baratas que los paquetes de asignaciones internacionales.
- Incremento de la motivación y retención de talentos por mayores oportunidades de desarrollo de carrera para los empleados locales.
- Aceptación de las multinacionales en el sector que actúan, ya que las dotan de una imagen de reales inversores y socios potenciadores de la economía local.

Sin embargo, no es posible reclutar candidatos locales donde la filial y/o los mercados que se pretenden explorar (sean actividades, prestación de servicios o comercialización de productos) son totalmente nuevos en el destino. La inversión en tiempo y dinero para elegir, formar y supervisar a los candidatos nuevos tornan válida la opción de expatriación.

“A menor nivel de implantación internacional de la compañía, mayor será el uso de expatriados” (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 343).

✓ Actividades de innovación tecnológica:

En cita a Baron y Kreeps (1999), los autores distinguen entre empresas donde predominan los “puestos estrella” (las altas performances son positivamente valoradas, sin ser tan terrible un desempeño promedio), y firmas con “puestos guardianes” (en las cuales el “deber ser” es clave y las bajas performances pueden ser muy perjudiciales).

En empresas multinacionales, un “puesto estrella” sería el de un ejecutivo de una subsidiaria con mercados y productos muy poco relacionados a los bienes, las imágenes de marca y las políticas de la oficina central. Allí, los riesgos de seleccionar a un directivo local y fallar son menores, por el menor daño a la imagen de la matriz. En tanto que un “puesto guardián” sería aquel de un ejecutivo que claramente actúa como representante global en el mercado regional, y donde la reputación tiene un valor elevado. Los costos de errores en la selección de candidatos locales podrían acarrear consecuencias negativas y será más conveniente seleccionar empleados de probada eficiencia y valores.

“A mayor orientación hacia la innovación de la compañía, menor será el uso de expatriados” (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 344).

✓ Estrategia de internacionalización:

Las multinacionales suelen volcarse a los mercados extranjeros porque el alto dominio de un conjunto de conocimientos las hace más competitivas que las firmas locales, aún con las dificultades de adaptación al entorno particular que pueden llegar a enfrentar.

Si las empresas globales compiten con las autóctonas en base a conocimientos y habilidades, entonces la toma de decisiones será frecuentemente centralizada y la experiencia de los directivos de la matriz totalmente aplicable a las filiales. Formar empleados locales podría resultar muy oneroso.

“Las empresas con una estrategia global harán mayor uso de los expatriados que las empresas que compiten país a país” (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 345).

✓ Distancia cultural:

Las multinacionales suelen controlar a través de la centralización en las decisiones generales (mercados, productos) y de la formación de sus empleados (reglas y procedimientos).

Cuando matriz y filiales están culturalmente cercanas, entonces la autonomía de las locaciones periféricas se recorta y esto resulta en ventajas de efectividad. Cuando ocurre lo contrario, las filiales que no poseen una cierta independencia pueden exhibir dificultades de adaptación a la complejidad sociopolítica, legal y económica del destino. En estas últimas, la contratación de locales sería arriesgada, ya que no poseen valores corporativos tan arraigados como los directivos de casa central y en ciertas ocasiones podrían optar por comportamientos que no son los esperados por la corporación. En cambio, los expatriados están imbuidos en la cultura de la firma y brindan confianza.

“A mayor distancia cultural, mayor uso de los expatriados” (Bonache Pérez y Pla Barber, p. 345).

Según Pin y García Lombardía (2009) en relación a los costos de management de la gestión internacional de recursos humanos, casi todas las expatriaciones se gestionan desde el sector de Recursos Humanos y sin que exista un área específica de Movilidad Global. Sin embargo, en muchos casos las exigencias de dichos procesos suelen superar las capacidades administrativas y de gestión de un departamento estándar de personal.

Por este motivo, en los últimos años se han tercerizado determinados aspectos del manejo de expatriados en firmas que cuentan con el expertise y las economías de escala para hacerlo con una mayor eficiencia y a menor costo que las multinacionales. Esto contribuye a la percepción de mayor profesionalización del proceso por parte de los involucrados en temas de movilidad y agiliza aspectos complejos tales como: área jurídica, tributación y seguridad social, trámites administrativos, logística de los traslados, búsquedas de viviendas y colegios, etc. Y a su vez, debería ser considerado como un beneficio adicional (Pin y García Lombardía, 2009).

3. C. 3. d. Valor estratégico de la movilidad (personas, puestos, know-how).

Hoy en día y como término medio entre contratar empleados locales y enviar expatriados, hay una serie de soluciones alternativas para movilizar personas. Según Dessler (2009), las multinacionales están utilizando asignaciones más flexibles tales como asignaciones cortas, y “viajeros” o “pasajeros frecuentes”. El avance tecnológico (Internet y distintos softwares) facilitan el trabajo de equipos virtuales transnacionales sin necesidad de viajar o reubicarse. Por otro lado, se ha creado la figura de “otorgante permanente”, que permite la asignación permanente como contratación local de empleados extranjeros.

Según Arnaez *et al* (2016), los IBT (International Business Travellers) tienen asumida como parte fundamental de sus puestos de trabajo los frecuentes viajes de negocios. Estos viajes aportan la ventaja de interactuar con empleados de otras regiones sin necesidad de reubicaciones físicas permanentes. También son útiles cuando se trata de países cercanos alcanzables con viajes cortos (Europa, Latinoamérica) o cuando los empleados son reacios a la localización fija por tratarse de mercados emergentes o destinos volátiles por un rango variado de motivos. Es una modalidad indicada cuando se trata de tareas especializadas (confección de presupuestos, programación de la producción), para desarrollar redes de contactos críticos en el exterior, y para evitar problemas de carrera dual entre cónyuges (aunque la elevada frecuencia de los viajes también puede acarrear secuelas familiares).

Una de las figuras alternativas más importantes y populares es la deslocalización de posiciones de trabajo. Implica que empleados locales que trabajan en el extranjero hagan las actividades que el personal nacional de la empresa efectuaba en el país de origen. Forrester Research había proyectado la siguiente deslocalización de puestos: 1.5 millones en 2010, 2.5 millones en 2015, y más de 3 millones luego de 2015. McKinsey Global Institute afirmó que el valor total de la deslocalización de puestos de trabajo pasó de 33 mil millones de dólares en 2002 a más de 100 mil millones de dólares en 2008 (Dessler, 2009).

Sus defensores sostienen que las multinacionales deben generar ahorros en masa salarial para poder seguir siendo competitivos a nivel mundial y redestinar ese dinero a I+D, lo que de alguna manera implica crear puestos de trabajo para los nacionales para reemplazar a aquéllos que han sido movilizados (Dessler, 2009).

Sus detractores se muestran preocupados por la fuga de posiciones. El Departamento de Trabajo de Estados Unidos y Forrester Research han estimado la pérdida de puestos entre 2000 y 2015 por deslocalización de la siguiente manera: 288 mil puestos administrativos, 472 mil puestos en tecnología informática, 184 mil puestos en arquitectura, 75 mil puestos en legales, y 1.7 millones en puestos de oficina (Dessler, 2009).

Para Arnaez *et al* (2016) en cita a Sánchez (2005), el desarrollo del personal local es la alternativa ideal cuando los objetivos son obtener conocimiento del mercado extranjero y satisfacer plenamente a los clientes locales, evitando problemas culturales.

Jaime Bonache, tanto individualmente (2010) como junto a Luigi Stirpe (2011), ha señalado a la deslocalización como una de las virtudes críticas en una multinacional exitosa. Las empresas internacionales deben ser capaces de asignar globalmente tareas y actividades. Este offshoring puede materializarse mediante aperturas de nuevas filiales o alianzas de colaboración con firmas locales, y en el año 2011 reportó inversiones directas en el extranjero por 1.2 trillones de dólares. La dispersión de la cadena de valor en distintas zonas busca eficiencias operativas tanto en puestos calificados como no calificados. Sin embargo, la reconocen como insuficiente para desarrollar la totalidad de las capacidades estratégicas de firmas de esa naturaleza. Debe ser complementada con movimientos de personas y conocimientos. El peso de cada una de las tres opciones dependerá del entorno.

Según los mismos autores (Bonache, 2010; Bonache y Stirpe, 2011), la movilidad de personas vuelve a depositar a las empresas en el terreno de las asignaciones internacionales. Los expatriados se suelen utilizar cuando es necesario contar con personal

de confianza en las filiales que comuniquen a la matriz las características del escenario local, controlen las operaciones de la filial y representen los intereses corporativos globales. Asimismo, se desarrollan líderes con mentalidad global. Los “programas de rotación global” están destinados a generar tres tipos de competencias en quienes han sido identificados como empleados con talento directivo: flexibilidad y buena predisposición a nuevas experiencias, integración a estructuras corporativas y a redes de contactos globales, adaptación a los distintos entornos, y adecuación de los estilos de gestión.

Finalmente, la movilidad de conocimientos abarca a aquel know-how explícito y plasmado en manuales corporativos, sin dejar de lado el tácito y observable a través de la aplicación. Según Bonache y Stirpe (2011, p. 79), “los expatriados, impatriados o nacionales de un tercer país pueden emplearse no sólo para transferir conocimientos, sino también para adquirirlos”. Con el paso del tiempo, este tipo de empleados puede ser reemplazado por locales. A su vez, la tecnología ha favorecido la aparición de mecanismos adicionales: Intranets con buenas prácticas y otro material corporativo, y equipos transnacionales y virtuales. Los equipos transnacionales combinan empleados de distintas culturas y funciones para iniciativas concretas o aprendizaje organizativo, apalancados por videoconferencias para comunicarse superando las barreras geográficas.

Los equipos globales virtuales de alto desempeño han emergido espontáneamente para salvar la imposibilidad de conseguir recursos talentosos para todas las filiales y tareas, sea por una imposibilidad física o de costos. El involucramiento de empleados altamente calificados con distinto background crea una sinergia capaz de generar valor para la multinacional, en comparación a los costos en los que se incurre. Con entornos tecnológicos virtuales y semi-presenciales se mejora el entendimiento de las necesidades y perspectivas locales, se favorece el aprendizaje organizacional y la innovación, y se refuerza el desarrollo de futuros líderes. El ciclo de vida de los mismos dependerá de la duración de los desafíos que caen en su órbita. Para que un equipo virtual sea exitoso, deberá contar con sponsors

fuertes, stakeholders bien identificados y consultores con conocimientos sólidos (Seguel Martínez, 2013).

Por su lado, Bastida Domínguez (2007) ha recolectado varias estrategias alternativas de desarrollo de directivos globales basada en estudios de Gregersen, Morrison y Black (1998):

- ✓ Viajes internacionales: antes de decidir enviar definitivamente a un expatriado o directivo global a su eventual destino, se lo envía por un período de tiempo breve para que se familiarice con el entorno, la cultura, la economía y la política. Se organizan recorridos para resaltar los contrastes, permitirles observar la calidad y el estilo de vida en el lugar, y facilitar la apertura mental. Si bien estos viajes representan un costo extra, son realmente beneficiosos para ver las capacidades y el potencial de los candidatos para adaptarse al entorno social y laboral – determinantes para el éxito en sus futuras funciones como estrategias y decisores.
- ✓ Equipos internacionales: personas de distinto origen, antecedentes y perspectivas son reunidos en equipos formales de trabajo para proyectos especiales. Mientras la diversidad los ayuda a pensar globalmente, también podría mermar la eficiencia. Se sugiere que para ganar efectividad se seleccionen integrantes con experiencia multicultural previa y con especialización funcional relevante para la temática a abordar. Todos deberían recibir un entrenamiento previo en multiculturalismo, comunicación, y resolución de conflictos en la dinámica de grupos. El apalancamiento en la tecnología actual es clave.
- ✓ Aprendizaje: programas desarrollados por las funciones globales con la finalidad de desarrollar líderes globales en materias tales como estrategia y visión internacional, ética internacional de negocios, liderazgo de equipos, manejo del cambio y de la incertidumbre, descubrimiento y desarrollo de nuevos mercados, y comunicación multicultural. Los seminarios internos internacionales son la herramienta más poderosa de fomento de relaciones internacionales y de discusiones formales e informales entre directivos. Estos seminarios transmiten con claridad el aprecio

corporativo por la internacionalización, la difusión del conocimiento y el valor de la especialización – más allá de la tangibilidad de las promociones a puestos de alta dirección recibidas por aquellos con formación y experiencia global. Muchas empresas contratan como ingresantes a estudiantes avanzados de casas de altos estudios con dominio de varios idiomas y experiencias cross-culturales para tener una mayor base de candidatos para este proceso alternativo.

- ✓ Asignaciones cortas en el extranjero: independientemente de las polémicas que las asignaciones internacionales despiertan, siguen siendo la más poderosa de las herramientas de desarrollo de directivos globales. Mas por la prolongación de la estadía, han surgido nuevas modalidades que oscilan entre el mes y los 12 meses:
 - Commuters: los expatriados son asignados a lugares cercanos a su lugar de residencia.
 - Asignación a distancia virtual: reciben responsabilidad en la gestión de tareas en un destino en el extranjero, pero sin necesidad de relocalización tradicional.

En ambos casos viajan sin sus familias, y sus paquetes de compensaciones tienen algunas diferencias respecto a los componentes de una expatriación típica. Mantienen el salario del país de origen, con subvenciones, dietas y viajes pagos a su lugar natural. Suelen estar fiscalmente asistidos, ya que las figuras impositivas para quienes residen pocos meses en cada lugar son complejas.

Para Arnaez *et al* (2016), si bien estas últimas alternativas evitan problemas familiares y el rechazo a la propuesta laboral de traslado, por otro lado, no favorecen la creación de lazos sólidos con los trabajadores en el lugar de destino, lo que podría llegar a dificultar la coordinación eficiente de tareas y la efectividad en las comunicaciones. Dónde se pueden aplicar exitosamente es en transferencias de habilidades específicas, proyectos especiales, asesoramiento y resolución de problemas en cuestiones puntuales que demandan alto grado de expertise.

Las misiones virtuales en el extranjero son una combinación de varias de las opciones antes enumeradas, ya que implica asignar un responsable a una locación en el exterior, pero sin obligarlo a la relocalización. Estas figuras efectúan viajes cortos a la manera de los IBT ya descritos, pero también llevan adelante sus tareas a través del armado de equipos globales virtuales que aprovechan los avances tecnológicos para coordinar su trabajo, sorteando la dispersión geográfica. Estos empleados tienen mayores responsabilidades que aquellos con asignaciones cortas o conmuting, e inherentes a la supervisión y gestión de recursos humanos internacionales desde los cuarteles centrales (Arnaez *et al*, 2016).

Jaime Bonache (2008) en su estudio sobre la internacionalización del Grupo Santander (incluyendo la compra del banco londinense Abbey) ha explorado la manera de socializar prácticas y conocimientos entre las distintas bases de operaciones de la mencionada entidad. Allí, la movilidad internacional ha sido y es una de las piezas claves para la difusión de valores y experiencias que aseguren el éxito de las iniciativas implementadas alrededor del mundo. Se trazan mapas de talentos con candidatos concretos para cada puesto, de manera de conectar las capacidades e intereses de los empleados con las locaciones y puestos en donde podrían resultar de utilidad.

Sin embargo, la institución también se apoya en los “Conference Calls” de grupos plurinacionales de trabajo, en el Centro de Formación y en los Programas de Integración de Empleados para fortalecer la idiosincrasia corporativa, y robustecer las capacidades y el know-how del grupo como entidad multinacional. Esta búsqueda de integración entre las filiales de todos los destinos donde el banco opera (motorizada por distintos elementos) está formalizada como parte del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Grupo Santander. La estandarización también comprende la gestión de recursos humanos y dentro de la misma, las políticas de evaluación de desempeño y retribuciones en pos de lograr equidad en el trato y oportunidades (Jaime Bonache, 2008).

3. C. 4. Principales retos y soluciones de la GIRH (Gestión Internacional de Recursos Humanos)

Las firmas verdaderamente globales buscan a los mejores candidatos para los puestos claves sin importar su nacionalidad, lo que aumenta la eficiencia ya que se asigna al empleado más talentoso para esa vacante (Björkman y Smale, 2010). Las asignaciones internacionales son una de las piedras angulares (Dessler, 2009).

En cuanto a la formación del futuro expatriado lo ideal sería que ésta se realizara en dos momentos: *ex ante* expatriación y *ex post* expatriación. Antes de enviar al ejecutivo a la asignación en el extranjero, debería pasar por un proceso de capacitación y desarrollo al mismo tiempo. Las multinacionales han aceptado que parte de su culpa en las expatriaciones fallidas se debe a que se ha preparado muy poco a los recursos humanos antes de reubicarlos en el país receptor (Polanco Pantoja, 2012).

El refinamiento de las prácticas de movilidad de personas ha llevado a las firmas globales a seleccionar con más cuidado a los candidatos a una expatriación (dándole lugar a las características personales y culturales, y no sólo a las habilidades técnicas), diseñando programas de adaptación y apoyo constante tanto para los ejecutivos como para sus familias (permisos de trabajo para los cónyuges, etc.). Los directivos locales y expatriados ya establecidos también han comenzado a enrolarse en programas de “amigos globales” y mentoring, brindando consejos a los recién llegados sobre políticas de la oficina, normas de conducta, puntos de vista, gastronomía, puntos turísticos, barrios donde vivir y centros de asistencia médica, entre otros (Dessler, 2009). El acortamiento del periodo de adaptación obtenido colabora con el éxito laboral del asignado (Polanco Pantoja, 2012; Arnaez *et al*, 2016).

Como se destacó en apartados anteriores, las presiones familiares pueden ser una de las causas de fracaso de una asignación internacional. En los últimos años, estudios han

demostrado que las siguientes actividades colaboran con la adaptación del cónyuge: clases de idiomas para ganar fluidez en las comunicaciones, ser padres de hijos en edad escolar, y tener un vínculo conyugal sólido. Aparte de mejorar los procesos de selección e inducción de candidatos, las funciones de recursos humanos han depurado el diseño de los paquetes de prestaciones para atender estas cuestiones. También han reducido la duración del periodo de asignación en el extranjero y se efectúan mayores ajustes puesto-persona para elevar la satisfacción. Las expatriaciones de más de 3 años cayeron del 32% al 23% (Dessler, 2009).

Según la Encuesta de Asignaciones Internacionales 2006 de la consultora de recursos humanos Mercer efectuada entre más de 200 firmas multinacionales de distintas industrias, el 70% de las empresas internacionales ofrecían cursos de idiomas en preparación a una asignación internacional y el 60% de las mismas brindaban ayudas en los traslados, visas, visitas al host country, asesoría fiscal y alojamiento provisional (Polanco Pantoja, 2012).

Si bien muchas empresas sostienen tener procesos de capacitación e inducción para expatriados, estos suelen tener más de forma que de contenido. Últimamente, se han popularizado las asignaciones rotativas para que los gerentes formen vínculos con pares de otras regiones, lo que mejora su proceso decisorio - dándole un espíritu verdaderamente internacional. Las conferencias periódicas entre ejecutivos de matrices y subsidiarias es un buen canal para fortalecer los valores, normas, culturas, estrategias y políticas corporativas (Dessler, 2009).

Según Arnaez *et al* (2016) en cita a Black y Gregersen (1999), estos son algunos de los factores de éxito en gestión internacional de recursos humanos:

- ✓ Algunas compañías expatrian empleados como recompensa, cuando no hay oportunidades de promoción en la oficina local o para cubrir urgencias. Sin embargo, una empresa que gestiona seriamente sus recursos humanos a nivel internacional maneja las asignaciones con miras a la generación y transferencia de conocimientos,

desarrollo de cualidades de liderazgo, desarrollo de una mentalidad global en los directivos, o una combinación.

- ✓ Muchas firmas globales dan prioridad en las asignaciones internacionales a los tecnócratas, sin medir sus habilidades interculturales. Una buena función de recursos humanos no mide sólo las capacidades técnicas, sino también las interpersonales y las de adaptación a nuevos entornos.
- ✓ Manejo de las repatriaciones con antelación, profesionalismo y seriedad. Tanto la expatriación como la repatriación deben ser parte del plan de carrera del empleado, de modo de no perjudicar su motivación y capacidad de adaptación a las distintas etapas del proceso.

Chamorro Mera y Tato Jiménez (2005) conectan la decisión estratégica de contratación global con los costos y los beneficios para la organización, con el fin de exhibir uno de los principales retos de la función global de recursos humanos: esta clase de decisiones no puede dejar de observar la existencia de barreras de movilidad y familiares que se salvan a fuerza de mayores inversiones (padres con carrera dual, competitividad de los sistemas educativos nacionales y equiparación de oportunidades económicas, entre otras).

Como ya se ha notado, no es tarea fácil fijar valores equitativos entre las escalas salariales de los distintos países. Una herramienta desarrollada para paliar esta dificultad es el enfoque del balance general, cuyo cálculo intenta igualar el poder de compra en todos los países (Dessler, 2009):

- ✓ En teoría, el expatriado debería poder tener el mismo nivel de vida que en el país de origen, siendo los parámetros: la vivienda, los bienes y servicios, el impuesto a las ganancias y los gastos discrecionales. Se calcula lo que representan esas partidas en el país de origen, y lo que representarán en el presupuesto del expatriado en el país receptor. El empleador cubre el adicional.

- ✓ En la práctica, al sueldo base para un cierto puesto en el país de origen se le suma una prima por servicios en el exterior, un pago adicional por vivienda y otro por educación, y se cubren cuestiones fiscales para evitar la doble tributación. En algunos casos, se podrían sumar primas por única vez por transferencia y complementos por situaciones difíciles (ya que ciertas locaciones son complejas).

Para reducir la exposición en cuestiones fiscales de la compañía, lo más recomendable es que la empresa pague al expatriado sus compensaciones netas y se haga cargo de los impuestos del ejecutivo en el host country (ecualización impositiva). En materia de seguridad social, es conveniente acogerse a convenios de reciprocidad si los hubiere y caso contrario, dar de alta al ejecutivo en el régimen de seguridad social del país anfitrión y contratar un seguro privado para prestaciones médicas y paramédicas no cubiertas por el régimen público (Vidal Domínguez, 2005).

Las evaluaciones de ejecutivos expatriados también son un reto. Los evaluadores locales del país receptor tienen información disponible, pero las diferencias culturales pueden distorsionar los resultados de su interpretación. Los evaluadores del país de origen no poseen los detalles del lugar de trabajo que podrían estar afectando las medidas de desempeño. Tanto los supervisores locales como los de la casa matriz deberían proporcionar feedback (Dessler, 2009).

Siguiendo con las evaluaciones y el desarrollo de carrera, Vidal Domínguez (2005) plantea alternativas para determinar las equivalencias de puestos en itinerarios de carrera internacionales, entendiendo como itinerario de carrera a aquella dirección que se le proporciona a una trayectoria de crecimiento profesional según tanto los requisitos de los puestos como los aprendizajes que los candidatos necesitan incorporar para progresar:

- ✓ Clasificación lineal de todos los puestos por niveles salariales. Su limitación es que no mide la progresión de un trabajador en su itinerario internacional.

- ✓ Tablas de equivalencias de puestos o grupos de puestos. Se necesitan matrices que otorguen puntuaciones a los factores de cada puesto para ver las asignaciones salariales equivalentes. Sin embargo, su problema es que las puntuaciones de los puestos en casa matriz son más elevadas que en las filiales.
- ✓ Ponderación de puestos por países: pondera puntuaciones para un mismo puesto a lo largo de los distintos países, pero sin aclarar si moverse entre países marca un progreso profesional.
- ✓ Catálogo de competencias gerenciales y funcionales: se determinan las capacidades, habilidades y conocimientos de un puesto sin importar su localización (que pueden ser parte del inventario de varios puestos diferentes). A su vez, se definen competencias gerenciales (entre las que se incluirían las de los ejecutivos expatriados) y funcionales (técnicas propias del puesto). Si las competencias de un nuevo puesto son superiores al anteriormente ocupado, como así también la performance de los empleados, entonces hay desarrollo de carrera.

En la década del 1990, las amenazas terroristas se hicieron tangibles en un mayor número de secuestros de ejecutivos en el extranjero (de 830 a 1728 casos promedio). Por un lado, los candidatos se han vuelto más renuentes a aceptar destinos difíciles y trasladarse con sus familias y si lo hacen, exigen abultadas recompensas. Asimismo, las firmas se han visto obligadas a establecer planes de seguridad más robustos para sus empleados e instalaciones en el exterior: planes de evacuación, servicios de equipos para intervención en crisis, seguros por secuestros y rescates, cursos y manuales de capacitación para disminuir riesgos (no llamar la atención con insignias del país de origen, instalación de alarmas en automóviles y hogares, etc.) (Dessler, 2009).

Por último y en lo referente a asignaciones internacionales, uno de los retos que más desvela a los directivos de recursos humanos es el relativo a las repatriaciones. Las expatriaciones suponen una elevada inversión para las multinacionales. Dado que la

mayoría de los expatriados son altos potenciales, es crucial que a su regreso permanezcan en las firmas (Dessler, 2009).

Por este motivo, muchas compañías han implementado programas formales de repatriación para que los ejecutivos que regresan no se sientan librados a su suerte. Los mismos constan de: terapia familiar de acompañamiento en las distintas etapas de la asignación internacional, contratos de compromiso de no extensión de la asignación por más de 3 años y reacomodamiento en puestos adecuados a la calificación al retornar, asignación de tutores en casa matriz (o home country) durante el periodo de asignación en el extranjero para mantenerlo al corriente de las novedades y socializar con eventuales supervisores que podrá tener en un futuro al reincorporarse, servicios de logística para la mudanza, y seminarios para manejar el estrés de la repatriación (Dessler, 2009).

Las expatriaciones deben dar pruebas de que quienes las acepten recibirán recompensas en su carrera profesional al regresar al lugar de origen medidas en: puestos, categorías y remuneraciones, reconocimiento, valoración de la experiencia adquirida, y estatus profesional y social. Es una buena manera de reducir la presión y la incertidumbre sobre el expatriado y su familia, como así también de dar soporte en el reajuste a su nueva posición al retornar al home country (Polanco Pantoja, 2012).

De acuerdo a la misma autora, al retornar a su país de origen los expatriados sufren un “choque cultural inverso” (cita a Negro, 1992 y Forster, 1994). Polanco Pantoja (2012, p. 89) enuncia que la función de recursos humanos en compañías globales debe ser muy clara respecto a los siguientes interrogantes: “¿Qué pasará con el expatriado, se le ascenderá a su regreso, se le trasladará a un puesto distinto al que ocupaba antes de la asignación internacional, hallará cabida en la empresa, se le despedirá o el mismo renunciará?”. Los departamentos de recursos humanos deben generar políticas adecuadas de expatriación para que esos desafíos que los empleados aceptan se perciban como altamente positivos

para su carrera profesional, con salarios, categorías y funciones debidamente fijados para su retorno una vez finalizado el periodo de expatriación (Polanco Pantoja, 2012).

Como fuente de experiencia y conocimiento, pueden ser designados mentores de los futuros trasladados. Sin embargo, para hacer mentoring necesitarán estar suficientemente motivados. Se sugiere mantenerlos conectados con los negocios de la matriz (o home country), darles apoyo económico para conservar las propiedades adquiridas en el exterior, brindarles cursos de inducción a ellos y su núcleo familiar, entre otras (Polanco Pantoja, 2012).

Arnaez *et al* (2016) en referencia al 2014 Global Mobility Survey Report, mencionan que en la práctica el 31.7% de las 1269 empresas encuestadas no mensuraba el éxito de las misiones internacionales y el 36.8% lo hacía únicamente durante la misión, salteando la etapa de repatriación. El 51.7% utilizaba como indicador de éxito de las expatriaciones la performance del empleado durante la estadía en el extranjero y sólo un 21.8% incluía como parámetro la retención del empleado al regreso.

Pin y García Lombardía (2009) plantean la conversión de una expatriación en una carrera de directivo internacional para resolver el problema que plantean las repatriaciones. Por un lado, esta alternativa permite potenciar y desarrollar aún más a los elegidos para hacer carrera dentro de las empresas multinacionales. Pero no estando claramente planteado desde un principio, ni habiendo estado aceptado con antelación por parte del “high potential” sujeto a las movilizaciones, puede terminar en un fracaso tanto para la compañía como para el empleado.

La deslocalización es otro de los asuntos de la gestión internacional de recursos humanos. Las empresas se internacionalizaron por el desarrollo y la apertura de mercados globales. Los directivos han visto en esta deslocalización una oportunidad de reducir costos y de ganar competitividad. Pero más allá de las decisiones netamente financieras, necesitan

del asesoramiento de la función de recursos humanos para identificar empleados talentosos y de menor costo en el exterior, interiorizarse en rangos salariales, condiciones laborales y cuestiones de competitividad (Dessler, 2009).

La gerencia internacional de recursos humanos también debe asegurar que en las filiales existan empleados capaces de supervisar y administrar las tareas, de gestionar las capacitaciones necesarias y de seleccionar a quienes merecen formación. Por último, deben cerciorarse de que las políticas de remuneración y condiciones de trabajo sean atractivas para que estos empleados no se vayan a los centros de servicios o plantas de la competencia (Dessler, 2009).

Como bien menciona Jaime Bonache (2008, p. 54) en su análisis de la internacionalización del Grupo Santander, uno de los mayores desafíos de ese grupo y por extrapolación de las multinacionales en general es “mantener la variedad y adaptación local, al tiempo que se tiendan sólidas bases para la integración y el aprendizaje global”.

3. D. Conclusiones del Marco Teórico

En una investigación efectuada por la integrante del CONICET Florencia Luci (2014) sobre 8 grandes empresas argentinas internacionalizadas, quedaron evidenciados los siguientes hechos que bien pueden servir de resumen a varias de las principales ideas y conceptos compartidos en el marco teórico:

- ✓ La acumulación de experiencias globales y competencias internacionales es el cimiento de las carreras de los futuros directivos, creando diferenciación entre los candidatos y posibilidades de carreras desiguales: a mayor exposición a la internacionalización, mayor éxito profesional y corporativo.
- ✓ El planteo de los planes de carrera hacia las posiciones jerárquicas incluye sin excepción el componente de movilidad global y transnacionalización. Al decir de los

principales representantes de los departamentos de recursos humanos y directivos: “si no te movés, no crecés” (Luci, p.173).

- ✓ La capacidad de adquirir y acrecentar aptitudes internacionales forma parte de las evaluaciones de performance y es una de las calificaciones más valoradas en los altos potenciales de una firma. Es clave demostrar flexibilidad, mentalidad abierta y global, dinamismo y buena predisposición ante las eventuales ofertas de traslados.
- ✓ La internacionalización de los recursos humanos divide a los empleados entre móviles e inmóviles. Quienes no acepten desplazamientos no podrán asegurarse su inclusión en el grupo de altos potenciales con posibilidades de una carrera gerencial en los puestos de mayor rango. La disponibilidad a la movilidad es un determinante en el éxito de la carrera hacia los altos mandos.
- ✓ El contacto con altos directivos de las matrices y otras subsidiarias durante las expatriaciones es un factor clave y diferenciador a la hora de ser candidateado para puestos directivos. Permite construir perfiles internacionales y a su vez, ir escalando a posiciones con mayores responsabilidades a lo largo de las sucesivas asignaciones.
- ✓ Las mujeres ejecutivas tienen menores posibilidades de desarrollar carreras internacionales en culturas como las latinoamericanas, ya que en estos casos no se trata solamente de reubicarse sino de arrastrar en la relocalización a hijos en edad escolar y a cónyuges con su propia carrera profesional (que difícilmente acepten abandonar para convertirse en “amos de casa”). Los hombres tienen mayores probabilidades de ser acompañados por sus esposas en el proyecto de carrera gerencial.
- ✓ Los jóvenes profesionales tienen más naturalizada la opción de enfrentar expatriaciones como semilla de una carrera internacional exitosa, y hasta postulan en empresas globales intencionalmente con la finalidad de forjarse una carrera con experiencias variadas en el extranjero.
- ✓ Los rechazos a ofertas de reasignaciones en el exterior afectan negativamente el desarrollo profesional. Las expatriaciones no son oportunidades, sino exigencias. El deseo de una carrera de alto vuelo tiene como contrapartida sacrificios en el plano

personal (con el objetivo de convertirse en alguien confiable para la gerencia en el plano laboral). Se puede rechazar algún ofrecimiento en particular, pero no de manera constante: 40% de los gerentes entrevistados confesó que el rechazo de las asignaciones internacionales hubiese interrumpido su crecimiento profesional.

- ✓ Las experiencias internacionales no sólo importan beneficios profesionales, sino que también se han convertido en símbolos de estatus y pertenencia. Típicamente, el cosmopolitismo ya viene dado por antecedentes familiares y sociales, pero se capitaliza y desarrolla aún más con la socialización e interacción con culturas diversas en el ámbito empresarial. Al momento de búsquedas de recursos humanos y selecciones internas, los gerentes de recursos humanos reconocen estas experiencias como altamente valorables.
- ✓ Si bien todos los entrevistados reconocen como esencial la exposición a expatriaciones para alcanzar el éxito en la carrera gerencial, también es notoria la preferencia de los directivos internacionales por las ciudades de mundo, por los buenos destinos. La diversidad cultural ya no es tan aceptable cuando se mencionan destinos más complicados.
- ✓ Si bien un 35% de los entrevistados han construido sus experiencias internacionales a través de expatriaciones, también la han acrecentado mediante alternativas como reuniones de pares, summits, cursos y visitas a los cuarteles centrales. Estas últimas son muy relevantes para generar exposición con la gerencia global y fomentar contactos, que permitirán el acceso a colegas y novedades en otras locaciones.

De todos los retos de enfrentan los procesos de movilidad global, el más patente, desatendido y difícil de manejar pareciera ser el desafío que plantea la repatriación y la readaptación del expatriado a su país de origen.

Aunque daría la sensación de que las soluciones alternativas están instaladas para quienes no estén dispuestos a aceptar propuestas de movilidad global como parte de sus

planes de carrera, aún no es claro el impacto en las oportunidades laborales y en el crecimiento profesional.

El trabajo de campo de la presente investigación intentará estudiar cuáles son los perfiles exitosos de expatriación, el impacto real de la movilidad global en el desarrollo de carrera considerando todas sus etapas (antes, durante y después) y ahondar en el dilema planteado en el párrafo anterior sobre quienes optan por alternativas a las asignaciones internacionales como parte de su crecimiento profesional en firmas multinacionales (frente a las expatriaciones clásicas).

4. Marco metodológico de la investigación

4. A. Tipo de investigación

El tipo de diseño de investigación es no estándar y de asociación (cualitativo), transversal y causal:

- ✓ No estándar y de asociación (cualitativo): los fenómenos se observarán en su contexto natural para luego analizarlos.
- ✓ Transversal o transeccional: los datos sobre variables críticas para la presente investigación se recolectarán en un mismo momento.
- ✓ Causal: las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad. El trabajo de tesis reflejará las observaciones efectuadas, describiendo de la mejor manera posible las relaciones entre dos o más variables en el momento de redactar reporte.

4. B. Objeto de estudio y unidad de análisis

El objeto de estudio es la influencia de las decisiones sobre movilidad global de recursos humanos en el desarrollo de carrera de los empleados que trabajan en empresas multinacionales.

La unidad de análisis son los empleados de empresas multinacionales, plausibles de enfrentar procesos de toma de decisiones sobre movilidad global en sus propios planes de desarrollo de carrera, y quienes como ejecutivos del área de gestión internacional de recursos humanos cuentan con experiencia en la toma de decisiones sobre asignaciones internacionales de personal.

La perspectiva de interés predominante para esta tesis es la de las personas, en contraposición a la posición y experiencias de las corporaciones. Predominancia no significa exclusividad, ya que también se recabaron un par de testimonios de gerentes de Recursos Humanos a fines de evitar sesgos.

4. C. Población y muestra

Las multinacionales sujetas a análisis son tanto empresas nacionales con filiales en el exterior, como filiales argentinas de empresas extranjeras localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sin importar la procedencia de los capitales inversores entre los que se pueden mencionar fondos de origen nacional, estadounidense y europeo.

Como se ha indicado previamente en el apartado dedicado al alcance del trabajo de tesis, la investigación se circunscribe a empleados que en los últimos 20 años:

- ✓ Han enfrentado procesos de toma de decisiones referentes a propuestas de movilidad global como parte de su plan de desarrollo de carrera.
- ✓ Han vivido periodos de expatriación en el ejercicio sus funciones.
- ✓ Han manejado el desarrollo de carrera de empleados en sus roles de ejecutivos de planificación y gestión internacional de recursos humanos, en algunas de las empresas internacionales en donde trabajan los otros grupos de entrevistados.

El muestreo es de tipo no probabilístico y los entrevistados han sido seleccionados según el buen juicio del tesista acerca de la conveniencia de contar con sus testimonios. Solamente se incluirán en el análisis aquellos empleados de dichas empresas multinacionales, que hayan sido/sean plausibles de enfrentar procesos de toma de decisiones sobre movilidad global en relación a sí mismos, y/o en el marco de la gestión internacional de recursos humanos.

Dado que la principal técnica de recolección de datos será la realización de entrevistas, la muestra está compuesta por 21 empleados de:

- ✓ Diversas empresas multinacionales dedicadas tanto a la fabricación y comercialización de productos, como a la prestación de servicios.
- ✓ Que se desempeñaron y/o desempeñan en casas matrices, como así también en filiales.

- ✓ Que pertenecieron y/o pertenecen a empresas globales de distinto tamaño con operaciones en locaciones heterogéneas – en todos los casos, en más de 2 mercados.
- ✓ De características demográficas variadas en cuanto a sexo, edades, nacionalidades, y formación académica.
- ✓ Que han enfrentado decisiones de movilidad global en sus carreras y/o se han desempeñado en la gestión de recursos humanos internacionales.

Ver detalles en **Resultados de la investigación**.

4. D. Técnica de recolección de datos

Los instrumentos empleados en la recolección de datos han sido los siguientes:

- ✓ De manera principal, la realización de entrevistas. Por este motivo, no existen definiciones operacionales de la técnica utilizada. Ver el **Apéndice – Ítems 1 a 4**.
- ✓ De manera secundaria y complementaria, se efectuó la consulta de fuentes secundarias de datos tales como bibliografía especializada disponible y bases de datos existentes. Ver las **Referencias bibliográficas**.

Para el relevamiento de datos a través de la realización de entrevistas, se utilizaron 3 tipos de cuestionarios disponibles en el **Apéndice – Ítems 1 a 4**. Las diferencias entre los cuestionarios apuntaron a recabar información y opiniones relevantes para el estudio considerando los distintos ángulos de visión sobre el tema de los tres tipos de empleados de firmas multinacionales consultados: expatriados, gerentes de recursos humanos y no expatriados.

Las preguntas de los cuestionarios fueron determinadas en base al contenido de la introducción, del planteamiento del problema y del marco teórico del trabajo, y posteriormente revisadas junto al director de la tesis. Las mismas se encuentran enumeradas y en todas las entrevistas se formularon a los participantes siguiendo esa

secuencia, con la debida flexibilidad tanto para que las personas se puedan expresar libre y fluidamente (más allá de cada interrogante en concreto), como para respetar las decisiones de mantener para sí mismos algunos detalles y opiniones acerca del proceso bajo estudio.

Como se detalla en **4. C. Población y muestra**, se recabaron 21 testimonios entre los meses de Junio y Julio de 2018. La muestra se compuso de la siguiente manera:

- ✓ 12 entrevistas a personas que han estado y/o están actualmente expatriadas por empresas globales.
- ✓ 2 entrevistas a personas del sector de Recursos Humanos, con experiencia en la gestión internacional de recursos humanos y pertenecientes a las mismas firmas que algunos de los entrevistados de los otros dos segmentos del muestreo.
- ✓ 7 entrevistas a personas que se desarrollaron profesionalmente en el seno de firmas internacionales, pero sin incluir asignaciones internacionales en sus planes de carrera, aun siendo elegibles para dichas propuestas.

Con la finalidad de generar un marco de confianza y distensión con los entrevistados, como así también para lograr un mejor aprovechamiento de los tiempos disponibles, el contenido de las entrevistas fue adelantado por e-mail a los participantes de la consulta:

- ✓ Características de la entrevista.
- ✓ Criterio para la selección de los entrevistados.
- ✓ Título, objetivo general y objetivos específicos de la tesis (resumidos).
- ✓ Cuestionario.

Dichas notas también sirvieron como parte de un acuerdo de confidencialidad de datos entre cada uno de los entrevistados y el entrevistador (tesista) para dar la debida garantía acerca del correcto manejo a posteriori de la información recolectada.

4. E. Técnica de análisis de datos

La manera de analizar los datos se podría encuadrar dentro de la inducción analítica y cualitativa de las respuestas obtenidas tras las entrevistas, que fueron las herramientas claves para la consecución de los resultados y el armado de las conclusiones – con la bibliografía preexistente sobre la materia como base y complemento.

Las entrevistas fueron transcritas para ordenar, clasificar y agrupar las respuestas de manera de detectar elementos relevantes, novedosos y tendencias. Tras volcar los hallazgos en un resumen con el agregado de tablas y gráficos, los mismos fueron analizados de manera de esclarecer los dilemas trazados en el planteo del problema acerca de la influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de los empleados, como así también para cumplir con los objetivos de la investigación (general y específicos).

5. Resultados de la investigación

5. A. Datos demográficos de la muestra

En este apartado se brindarán datos demográficos de la muestra con el objetivo de facilitar la interpretación de los datos recolectados durante el trabajo de campo de la presente tesis y el resumen de resultados.

Como ya se ha manifestado previamente, los métodos seleccionados para llevar adelante la investigación académica fueron los siguientes:

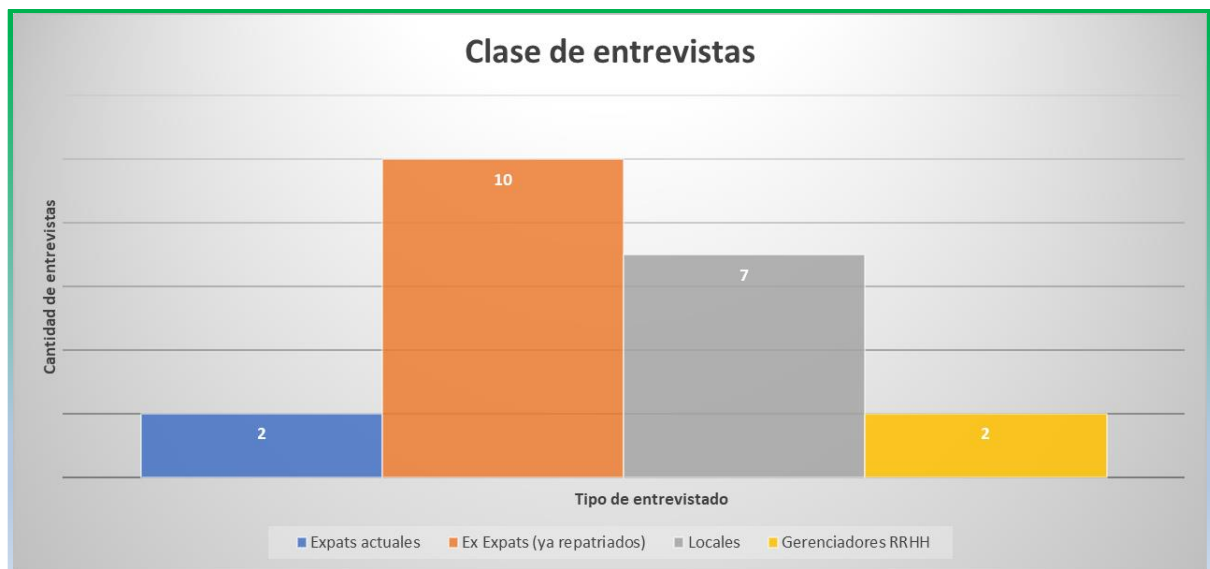
- ✓ De manera principal, la realización de entrevistas. Ver el **Apéndice – Ítems 1 a 4**.
- ✓ De manera secundaria y complementaria, se efectuó la consulta de fuentes secundarias de datos tales como bibliografía especializada disponible y bases de datos existentes. Ver las **Referencias bibliográficas**.

En relación a las entrevistas, se recabaron 21 testimonios entre los meses de Junio y Julio de 2018. La muestra se compuso de la siguiente manera:

- ✓ 12 entrevistas a personas que han sido y/o son actualmente expatriadas de empresas globales.
- ✓ 2 entrevistas a personas del sector de Recursos Humanos, con experiencia en la gestión internacional de recursos humanos y pertenecientes a las mismas firmas que algunos de los entrevistados de los otros dos segmentos del muestreo.
- ✓ 7 entrevistas a personas que se desarrollaron profesionalmente en el seno de firmas globales, pero sin incluir asignaciones internacionales en sus planes de carrera, aun siendo elegibles para dichas propuestas.

Tabla 1 y Gráfico 1 - Cantidad de entrevistas

Tipo de entrevistado	Cantidad entrevistas
Expats actuales	2
Ex Expats (ya repatriados)	10
Locales	7
Gerenciadores RRHH	2
Total	21



Los entrevistados fueron seleccionados según el buen criterio del tesista. A fines de enriquecer los resultados de la investigación, como así también para evitar sesgos en las conclusiones, en la muestra fueron incluidos 21 empleados de:

- ✓ Diversas empresas multinacionales dedicadas tanto a la fabricación y comercialización de productos, como a la prestación de servicios.
- ✓ Que se desempeñaron y/o desempeñan en casas matrices, como así también en filiales.
- ✓ Que pertenecieron y/o pertenecen a empresas globales de distinto tamaño con operaciones en locaciones heterogéneas – en todos los casos, en más de 2 mercados.

- ✓ De características demográficas variadas en cuanto a sexo, edades, nacionalidades, y formación académica.
- ✓ Que han enfrentado decisiones de movilidad global en sus carreras y/o se han desempeñado en la gestión de recursos humanos internacionales.

A continuación, se presentan datos agregados de la composición muestral.

Tabla 2 y Gráfico 2 – Composición de la muestra por tramos de edades

Tipo de entrevistado	Tramo edad 21-30	Tramo edad 31-40	Tramo edad 41-50	Tramo edad 51-65
Expats actuales	0	2	0	0
Ex Expats (ya repatriados)	0	4	3	3
Locales	2	3	1	1
Gerenciadores RRHH	0	0	1	1
Total	2	9	5	5

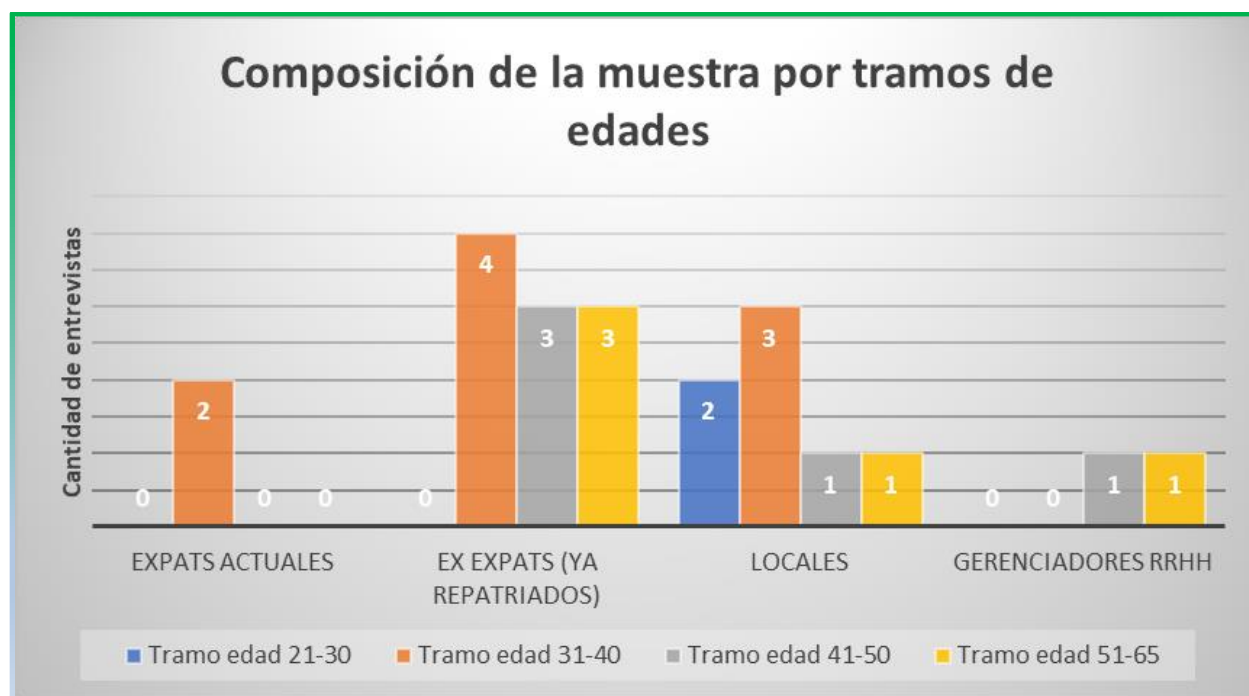


Tabla 3 y Gráfico 3 – Composición de la muestra por género

Tipo de entrevistado	Hombres	Mujeres
Expats actuales	2	0
Ex Expats (ya repatriados)	5	5
Locales	2	5
Gerenciadores RRHH	1	1
Total	10	11

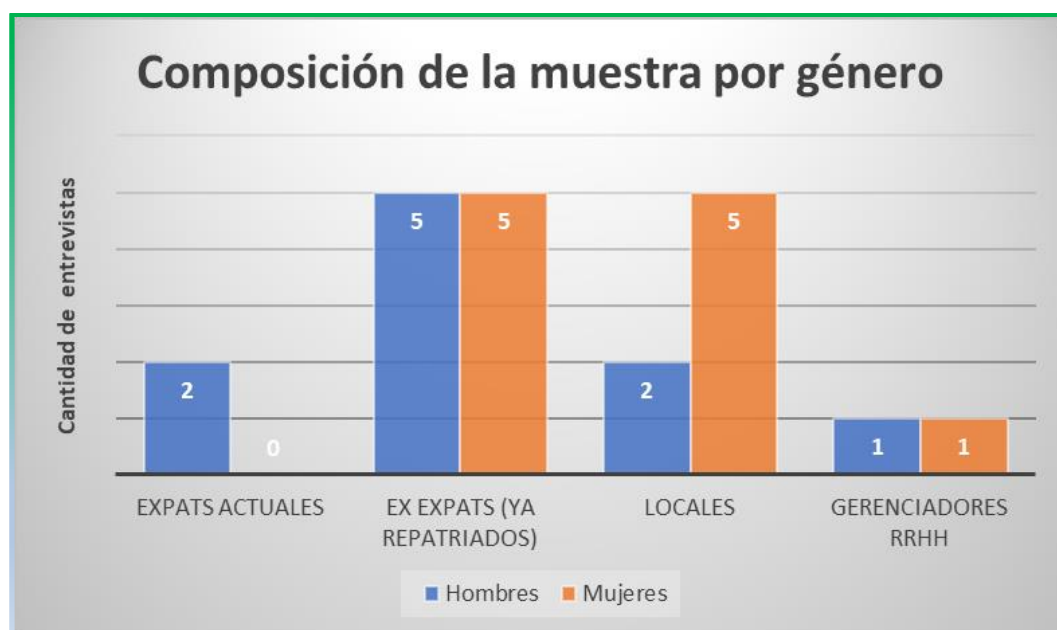


Tabla 4 y Gráfico 4 – Composición por formación académica: estudios universitarios y cantidad de idiomas manejados con fluidez

Tipo de entrevistado	Título de Grado	Título de Posgrado	Lengua nativa	Bilingües o más
Expats actuales	2	2	1	1
Ex Expats (ya repatriados)	10	3	0	10
Locales	7	4	0	7
Gerenciadores RRHH	2	0	0	2
Total	21	9	1	20

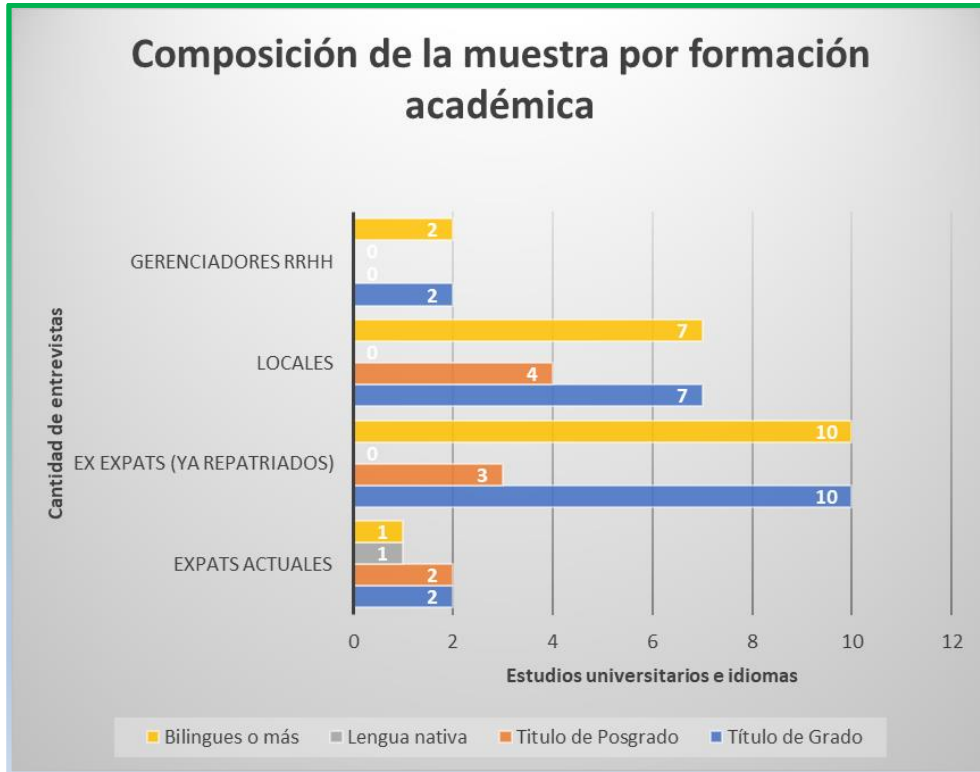
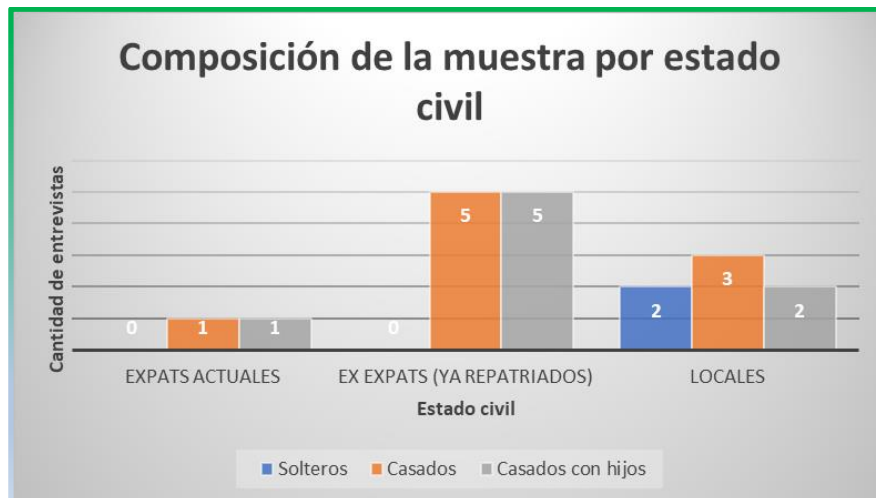


Tabla 5 y Gráfico 5 – Composición por estado civil de expats, ex expats y locales

Tipo de entrevistado	Solteros	Casados	Casados con hijos
Expats actuales	0	1	1
Ex Expats (ya repatriados)	0	5	5
Locales	2	3	2
Total	2	9	8



5. B. Resumen de resultados tras la recolección de datos

Tras haber efectuado las entrevistas y haber realizado un análisis de las respuestas obtenidas, los resultados recabados se pueden presentar de la siguiente manera.

5. B. 1. Entrevistas a gerentes internacionales de recursos humanos

De acuerdo a los testimonios compartidos por las 2 personas que han gestionado recursos humanos en empresas multinacionales, hacia fines de los años noventa tuvo lugar un cambio de paradigma empresarial debido al auge de la globalización, a las fusiones y adquisiciones, y al nacimiento de los centros de servicios compartidos que deslocalizaron puestos en búsqueda de mayores eficiencias operativas y reducción de costos alrededor del mundo. Las estructuras tradicionales de las empresas internacionales cambiaron, y el verticalismo cedió pasó a estructuras organizacionales más chatas con puestos, conocimientos y empleados portables (factibles de ser transferidos).

Aspectos destacados en los momentos previos a la expatriación

Los entrevistados coincidieron en destacar que, anteriormente, los factores preponderantes al evaluar los perfiles de los candidatos para una expatriación eran las capacidades técnicas y los conocimientos en una determinada materia. En la actualidad y si bien ninguna locación enviaría expatriados que no hayan demostrado capacidad de adquirir solidez técnica en sus anteriores asignaciones, las capacidades blandas son muy importantes (sociabilidad, manejo de situaciones difíciles y adaptabilidad, entre otras). No se puede aseverar que las capacidades blandas primen por sobre las técnicas, o viceversa. El análisis se efectúa caso a caso, pero las soft skills han ganado terreno.

Según los datos recolectados, las políticas de movilidad internacional de las compañías estilan ser claras y estar comunicadas de manera adecuada. Los empleados deben ser cuidadosos con las negociaciones por fuera de los términos estándares de las asignaciones

internacionales de sus respectivas compañías. A menos que los resultados de dichas negociaciones queden plasmados de un modo formal y hayan sido comunicados al management del home country y del host country, el cumplimiento de las condiciones se podría complicar.

En un contexto de cambio de paradigma empresarial, las expatriaciones tradicionales dejaron de estar reservadas para empleados “high potential” con aspiraciones a puestos de alta gerencia, y las ofertas se hicieron extensivas a jóvenes profesionales, especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión. Sin embargo, este cambio en la selección de los posibles candidatos trajo aparejada una modificación en el tipo de asignaciones recibidas tanto en el host country como al ser repatriados:

- ✓ Con el viejo modelo empresarial, los puestos estipulados en el host country significaban desafíos, y los retornos aseguraban la asignación a posiciones de alto mando y con un marcado crecimiento profesional.
- ✓ Con el nuevo modelo, en muchos casos se cubren urgencias y necesidades específicas en el destino. El regreso tras una expatriación no asegura un desarrollo de carrera ascendente con reubicación en puestos de media y alta gerencia. Debe valorarse la experiencia internacional como un reconocimiento en sí misma.

Puntos principales sobre el día a día de la experiencia internacional

De acuerdo a los dichos de los entrevistados, los mayores desafíos que enfrentan los expatriados al llegar a sus destinos suelen ser más personales que profesionales. La estandarización de políticas corporativas y procedimientos empresariales facilita la adaptación de los empleados a las distintas locaciones. El grado de inserción laboral en los lugares de destino es muy bueno. No obstante, el ajuste que experimenta la familia entera es un verdadero desafío: deben adaptarse a nuevas casas y colegios, a ciudades desconocidas dónde no cuentan con amistades, y el grado de relacionamiento social puede diferir en relación a las costumbres del lugar de origen.

Ambos testimonios coincidieron en resaltar que las evaluaciones de desempeño siguen siendo un tema espinoso. A pesar de su experiencia, los entrevistados aún se cuestionan: ¿quién debe evaluar al expatriado durante su asignación internacional? ¿La gerencia del home country? ¿O el management del host country? ¿Cómo hacer para que el empleado no resulte desfavorecido en su asignación? ¿Cómo proceder para que no se olviden de él en el lugar de origen (adónde deberá retornar)? Quién supervisó al empleado antes de la partida conoce sus cualidades y su rendimiento pasado, pero desconoce el marco en el que el expatriado se está desarrollando en su nueva realidad. Mientras tanto, la supervisión actual posee un buen entendimiento del ambiente corriente y de las competencias requeridas para el puesto presente del expatriado, pero ignora el background profesional y cultural que cada candidato trae consigo.

De la pesquisa se desprende que los roles y responsabilidades en este campo suelen definirse tras un análisis de las características y expectativas depositadas en cada asignación. Si el expatriado es asignado a un puesto dentro de la misma función y área de expertise en la cuál se desempeñaba en el home country, probablemente sea la gerencia de esa locación la que lidere la evaluación de performance con el feedback del host country.

Cuestiones críticas al retornar y con posterioridad a la repatriación

En las respuestas recabadas, se manifestó que la repatriación sigue siendo un tópico crítico. El nivel de satisfacción al retornar depende de las expectativas de cada empleado y de los planes de carrera trazados por la compañía para esas personas, sin olvidar la composición de la estructura organizativa al volver al home country, ya que en el medio de la asignación puede haber realineamientos, fusiones y adquisiciones.

Como se mencionó, hoy en día coexisten asignaciones internacionales con fines de desarrollo con otras diseñadas para cubrir puestos en el exterior y solucionar necesidades puntuales. En este marco, se generan situaciones donde los empleados pueden sentir que

su experiencia global y su refinamiento profesional no está siendo capitalizados: las posiciones asignadas al retornar podrían no implicar un crecimiento señaladamente ascendente.

Los entrevistados revelaron que en algunos casos los regresos no han sido correctamente gestionados y las desvinculaciones han sido inevitables, sobre todo en empleados acostumbrados al viejo modelo empresarial. Los más jóvenes suelen readaptarse mejor porque sus expectativas acerca de la experiencia internacional están más ajustadas al nuevo paradigma. Viven el momento presente sin preocuparse tanto por el futuro, aunque podrían ser menos leales a sus empleadores. De todos modos, para unos y para otros es innegable el fuerte efecto apalancador en las habilidades técnicas y blandas, más allá del enriquecimiento personal.

La readaptación familiar y la pérdida de beneficios económicos son mencionados frecuentemente como retos adicionales.

Ambos testimonios coincidieron en mencionar que los planes de carrera y las repatriaciones de quienes vienen desde la casa matriz hacia las afiliadas podrían estar más seriamente planificados que los de aquellos empleados que recorren el camino inverso. El acrecentamiento de las habilidades técnicas y blandas es notorio, y los regresos evidencian un claro crecimiento profesional (asignaciones en posiciones gerenciales) y un grado de reconocimiento acorde al reto asumido lejos de sus hogares. De todos modos, destacaron que también es cierto que los cuarteles centrales tienen más puestos desafiantes y numerosos proyectos de gran envergadura en comparación a las afiliadas. Por otro lado, quien deja una red de contactos bien aceiteada tiene mayores chances de reposicionarse exitosamente.

Para concluir, los entrevistados manifestaron que las alternativas a una expatriación tradicional suelen ser: uso de tecnología, equipos virtuales y transnacionales (“networks”),

deslocalización de puestos, viajes frecuentes y asignaciones cortas. De todos modos, una asignación internacional bien aprovechada tiene beneficios difíciles de igualar: generación de contactos, exposición al management global, acceso a proyectos e información privilegiados, inmersión cultural y enriquecimiento personal (más allá del refinamiento de las capacidades laborales).

5. B. 2. Entrevistas a expatriados actuales y ex expats (ya repatriados)

En este segmento y como se mencionó al describir la composición de la muestra, fueron entrevistadas 12 personas de características demográficas variadas, 10 de ellas con su experiencia internacional finalizada y 2 con sus expatriaciones en curso (en un caso transitando los primeros meses de su asignación y en el restante atravesando la etapa final, aunque sin datos ciertos acerca de la inminente repatriación).

Aspectos destacados en los momentos previos a la expatriación

En la gran mayoría de los casos, los traslados del home al host country implicaron:

- ✓ Asignaciones a puestos de mediana y elevada especialización: sobre todo en quienes partieron desde las afiliadas a los cuarteles centrales.
- ✓ Asignaciones a posiciones de mandos altos e intermedios: típicamente para movimientos entre afiliadas o para quienes se movieron desde la casa matriz hacia locaciones periféricas, aunque se relevaron un par de casos excepcionales (empleados de afiliadas desempeñando puestos de coordinación y liderazgo en las matrices).

Para ampliar lo aseverado en el párrafo anterior, podríamos detallar que en la mayoría de los casos los movimientos fueron transversales desde posiciones de especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión en el home country hacia posiciones de especialistas funcionales en el destino, aunque generalmente con mayores responsabilidades y exposición al senior management del lugar dónde se relocalizaban.

Estas personas se encontraban en una etapa de crecimiento, en contraposición a recursos que estaban en una fase inicial en la compañía y los que se encontraban en una etapa de consolidación como empleados claves, habiendo ya demostrado su potencial en acciones concretas.

Para quienes se desempeñaban como mandos medios y altos en sus lugares de origen y se encontraban en una etapa de consolidación, las nuevas propuestas laborales implicaban seguir por ese camino y moverse a puestos de liderazgo con un número importante de personas a cargo, ponerse a la cabeza de grandes proyectos globales o convertirse en asesores globales de primera línea y en contacto directo con la gerencia senior del destino (tratándose de cuarteles centrales, asesorando al senior management global).

En años anteriores y en épocas dónde predominaban estructuras organizacionales más verticalistas y con operaciones internacionales, este último grupo de empleados era el único que accedía a las expatriaciones como coronación de una carrera profesional que los catapultaba a puestos directivos. Con los nuevos paradigmas, las organizaciones son más chatas y verdaderamente globalizadas, y las ofertas de expatriaciones se han extendido a otros grupos de empleados, como especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión.

En unos poquísimos casos, los movimientos hacia el lugar de destino fueron transversales con promesas de crecimiento hacia posiciones de liderazgo al retornar, que ya estaban predefinidas desde antes de partir. En estas situaciones, el traslado fue efectuado con la intención de incorporar know-how en los empleados y de transferirlo desde cuarteles centrales a afiliadas, dónde los esperaban puestos de liderazgo y expertise para los cuales necesitaban capacidades que no podían desarrollar localmente. Estas personas deberían haberse desligado de sus tareas locales, pero fue casi imposible ya que no tuvieron un reemplazo total que los cubriera (se sabía que retornarían, cuándo y a qué

posición). La expectativa era que, al volver, compartieran las experiencias con el equipo local e implementaran las técnicas y herramientas adquiridas afuera.

Excepto por un caso, los integrantes de este segmento de entrevistas contaban con exposición previa a las interacciones culturales diversas por sus trabajos anteriores, por sus tareas para el empleador que determinó la asignación internacional – incluyendo estancias cortas en el exterior- y en contadas ocasiones por intercambios estudiantiles mientras cursaban sus estudios secundarios y universitarios. La casi totalidad manejan al menos 2 idiomas (nativo e inglés sin excepciones), habiendo personas trilingües y hasta con nociones de un cuarto lenguaje. En cuanto a la formación universitaria, todos poseen estudios de grado completos, aunque sólo algunos cuentan con títulos de especializaciones de posgrado y maestrías.

Entre las habilidades más tenidas en cuenta por quienes gestionaron las asignaciones al momento de acercar la propuesta a los candidatos, todos consideraron que había una mezcla de capacidades duras y blandas, pero que las de mayor peso fueron las capacidades técnicas: conocimientos contables y de auditoría, experiencia en reportes financieros, manejo sólido de controles internos, habilidad para utilizar sistemas tales como SAP, orientación hacia la mejora continua de procesos, y manejo del idioma del lugar de destino.

Algunos incluyeron como motivos que condujeron a su empleador a hacerles la propuesta a su historial e imagen: tras varios años al servicio de la misma firma tenían antigüedad y contactos ya generados en sus puestos previos, referencias de jefes anteriores por sus buenas performances, y un grado de responsabilidad y confiabilidad ya comprobados. Inclusive, algunos empleados fueron asignados a los mismos equipos de trabajo o a las mismas cuentas de clientes para los que trabajaban localmente, pero esta vez haciéndolo desde casa matriz.

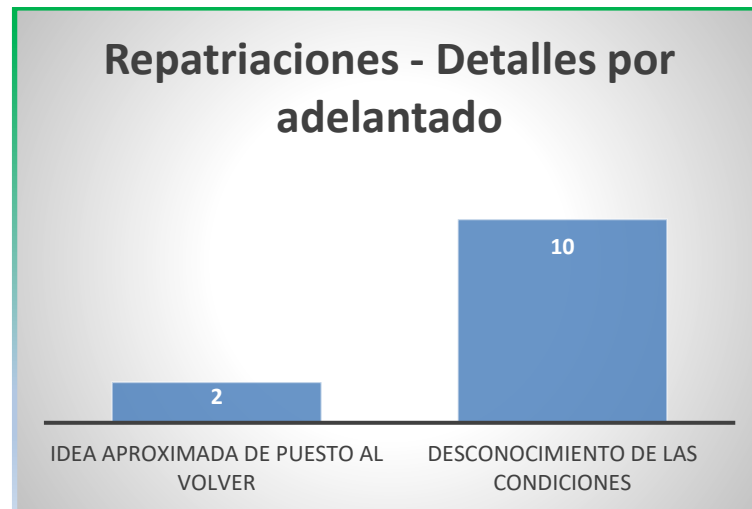
Dentro de las capacidades blandas se listaron: personalidad e impronta para manejar situaciones estresantes y hostiles, tenacidad para vencer dificultades y lograr los objetivos exitosamente, extroversión, flexibilidad, sociabilidad y capacidad para conectar con otros, gusto por la diversidad, facilidad y rapidez para incorporar aprendizajes de todo tipo, desempeño exitoso al frente de equipos más o menos numerosos, automotivación y habilidad para motivar a los demás.

En todos los casos, las relocalizaciones habían sido discutidas y acordadas con el entorno inmediato y formaban parte de las preferencias laborales seleccionadas en sus planes de carrera. Las propuestas del área de Recursos Humanos y de la Supervisión de los entrevistados se encontraban alineadas a las opciones que estos últimos habían planteado.

Sin embargo, todos remarcaron que los detalles de los objetivos de la expatriación, del puesto a ocupar en el exterior y del puesto en concreto que ocuparían al volver no fueron mencionados, como tampoco la duración exacta de la experiencia. Sólo dos entrevistados sobre un total de doce (menos del 17%), tenían una idea del tipo de puesto que ocuparían al ser repatriados y que el mismo marcaría un movimiento ascendente para sus carreras.

Tabla 6 y Gráfico 6 – Detalles por adelantado de las condiciones de repatriación

Repatriaciones - Detalles por adelantado	Cantidad
Idea aproximada de puesto al volver	2
Desconocimiento de las condiciones	10
Total	12



Se ha señalado que la asistencia brindada por las compañías en momentos previos a la expatriación podría haber sido más sólida. Los manuales de movilidad internacional son claros y completos, pero suelen ser largos y visitan temas novedosos para quien los lee. Los asesores asignados a los expatriados contestan las preguntas, pero no contactan proactivamente al relocalizado para enseñarle lo que debe aprender. El expat debe dedicar tiempo a interiorizarse en los beneficios y otras cláusulas, lo cual es difícil en el medio de una mudanza entre países.

La llegada y la partida son momentos de gran estrés que implican planificación, dedicación de tiempo e involucramiento en temas relacionados a la expatriación no sólo en el plano laboral, sino en el doméstico: vender sus casas actuales, dejar pertenencias en depósitos y empacar lo que será trasladado, comprar pasajes aéreos, buscar hoteles para hospedarse transitoriamente y hasta conseguir una casa en el destino, trámites inmigratorios, conseguir cupos en colegios idóneos para los niños, etc.

Entre los mayores temores que se manifestaron a lo largo del relevamiento, se mencionaron el desconocimiento acerca de cuál sería el lugar para ellos al retornar al home country. La repatriación es un tema prácticamente ignorado tanto por Recursos Humanos como por las gerencias locales. Formalmente, sólo se la incluye en la carta de asignación a

través de una mención acerca de la duración aproximada de la estancia en el exterior (típicamente, entre 24 y 36 meses). Informalmente, los nuevos expatriados tienen como único parámetro las experiencias de quienes ya retornaron al home country - con sus diversos resultados.

Otro de los miedos más comunes que los entrevistados compartieron fue el de no estar a la altura de las circunstancias en sus nuevos puestos en el exterior, con ambientes más exigentes para algunos o enfrentando primeras experiencias de liderazgo a la cabeza de equipos muy grandes para otros. Más allá de esta incertidumbre, todos admitieron que la existencia de políticas globales y manuales de procedimientos estandarizados, de similitudes en los layouts y hasta las extensas jornadas laborales por lo demandante de los puestos los ayudaron a adaptarse laboralmente con mayor facilidad.

Un capítulo aparte lo constituye la adaptación familiar. Allí se centran las mayores preocupaciones subrayadas por los expatriados que se mudaron acompañados, y en temas tales como: el acomodo de sus familias a la nueva ciudad, a las costumbres locales y al idioma; la búsqueda de una nueva casa y colegios para los hijos en edad escolar; el desarraigo en adolescentes y en quienes están próximos al inicio de sus estudios universitarios; la falta de un círculo social compuesto por amigos y familiares.

Si bien hay quienes acompañaron al expatriado en sus roles de consortes, algunos relocalizados enfrentaron situaciones conyugales de carrera dual donde se debió discutir cómo se garantizaría la inserción laboral del acompañante tanto en el host country como al retornar al home country (tal como testimonió uno de los entrevistados). Muchos indicaron: *“el éxito profesional de la expatriación depende el éxito familiar para adaptarse al lugar de destino”*. Es por esto que el consenso previo y la fortaleza del núcleo familiar son vitales.

Consultados acerca de posibilidades de desarrollo de carrera alternativa en caso de no aceptar las propuestas de relocalización, se generaron dudas:

- ✓ Algunos testimonios, sobre todo los de quienes ya se encontraban en puestos de mandos medios y altos, indicaron que en caso de no aceptar una expatriación hubiesen visto limitadas sus posibilidades de consolidar sus respectivos crecimientos profesionales. Los traslados abrían nuevos campos y oportunidades.
- ✓ Para quienes estaban en etapa de crecimiento, fue más frecuente escuchar que existían alternativas de desarrollo de carrera local, pero no tan potenciadoras: *“el enriquecimiento profesional y personal es notorio por las circunstancias únicas que una asignación internacional presenta a quien la afronta, sin mencionar la exposición global ante contactos claves y la apertura mental que se obtiene”*.

Entre las alternativas laborales a una asignación tradicional, se enumeraron: equipos transnacionales semipresenciales gracias a viajes frecuentes y estadías cortas en el exterior, equipos virtuales, congresos y entrenamientos internacionales, networks y uso intensivo de tecnología (videollamadas, Skype, chats internos), relocalización de puestos globales ya sean de especialistas funcionales o de liderazgo, viajes cortos, y migraciones por periodos menores a los 12 meses.

Puntos principales sobre el día a día de la experiencia internacional

Las respectivas adaptaciones a nuevos lugares presentaron desafíos de todo tipo, cuyos relatos se sintetizan a continuación:

- ✓ Quienes fueron trasladados para efectuar actividades contables y relativas a reportes financieros, mencionaron la falta de conocimiento de los detalles del marco legal y regulatorio del país de destino – más allá de conocer la parte meramente técnica. Para quienes estaban en centros de servicios en afiliadas, aprender del negocio en cuarteles centrales fue un gran desafío y una enorme oportunidad al mismo tiempo.

- ✓ Si las transferencias eran hacia la casa matriz, las mayores presiones y exigencias generaban inquietudes. Quienes se movieron entre afiliadas, se encontraron frecuentemente con ambientes fragmentados y luchas entre distintas áreas que quizás no existían en las oficinas de dónde venían.
- ✓ Los que tuvieron una asignación que significó una transferencia funcional, se toparon con distintas maneras de realizar las tareas, que les resultó difícil asimilar. Por ejemplo, un entrevistado movido de Tesorería a Información Tecnológica para liderar un proyecto global de implementación de plataformas financieras relató que la modalidad de trabajo de su nuevo equipo era mucho más estructurada y burocrática que en Tesorería, y que se le hacía pesado seguirla.
- ✓ Otro reto muy nombrado para expatriados fue estar lejos de los afectos y en un ambiente desconocido, sin saber a qué actividades dedicarse en el tiempo libre, y con un sentimiento de soledad que varía dependiendo de cada día. La preocupación por el bienestar familiar fue una constante en todas las entrevistas realizadas a empleados casados y con hijos. Para algunos, la experiencia se desarrolló en sociedades conservadoras y cerradas. Otros tuvieron como destinos lugares más cosmopolitas y abiertos, lo que facilitó la integración al ambiente del host country.
- ✓ Varios mencionaron cuestiones administrativas y logísticas: pasaportes, trámites de visados y ante las agencias impositivas y de seguridad social en el lugar de destino, conseguir una casa donde sentirse cómodos, anotar a los hijos en edad escolar en establecimientos educativos (a veces con un ciclo lectivo no ajustado al de los colegios en el lugar de origen).
- ✓ En muy pocos casos se mencionaron temas tales como las diferencias climáticas o la falta de dominio del idioma local. Algunos fueron trasladados a lugares en dónde en la oficina se hablaba en inglés, pero el idioma oficial del país era otra lengua, y por esta causa las actividades sociales fuera de la oficina se dificultaban.
- ✓ El grado de desarrollo del host country puede ser una ventaja o un obstáculo: mientras algunos señalaron que la adaptación fue fácil porque se trataba de marchar a países del primer mundo, otros dijeron que trasladarse a países menos

organizados fue un reto: firmar contratos relacionados a casas, comprar autos, efectuar trámites bancarios, gestionar servicios públicos y de telefonía celular. Muchas tareas conllevan trámites más engorrosos, menos automatizados con plataformas online y/o menos bancarizados que en el home country.

Casi no hay entrenamientos formales técnicos, excepto por el entrenamiento que se adquiere al desempeñar las nuevas tareas (“on the job”). Como ya se mencionó con anterioridad, la existencia de políticas globales y manuales de procedimientos estandarizados colaboran muchísimo para una adaptación laboral fluida. Por este motivo es que casi todos los entrevistados piensan que las capacidades técnicas pesaron más al elegirlos para la expatriación: iban a tener que adaptarse a sus nuevos puestos rápidamente, con muchas presiones, con poco margen de error para no defraudar ni a quien los enviaba ni a quien los recibía, y casi sin entrenamiento.

En cuanto a la preparación para afrontar el shock cultural , en algunos casos se hacen entrenamientos breves de inmersión sociocultural (workshops de unos pocos días de duración) y se entrega material detallado con las características del lugar de destino, se facilitan clases de idioma sin costos en el lugar de trabajo, y muy de vez en cuando se les asignan “amigos locales” (“buddy programs”) para ayudarlos a familiarizarse con las instalaciones de la oficina y con algunos temas de la vida en la ciudad en los primeros días. Los resultados son diversos, ya que depende de la personalidad del amigo local, de cuan voluntaria es la registración en estos programas y de la empatía que se genera entre el amigo local y el recién llegado.

En algunas situaciones excepcionales, la supervisión del host country asumió el rol de patrocinadora de los recién llegados en las primeras semanas, facilitando las tareas de los expatriados como así también gestionando entrenamientos adicionales a los habituales. Algunas personas mencionaron como beneficiosa la posibilidad de hablar con ex expats y asignados con más experiencia en el host country, ya sea en momentos previos a la partida

como en las primeras semanas tras el arribo. Los consejos útiles de colegas y subordinados locales también fueron valorados. Pero como se describió anteriormente y en la gran mayoría de los casos, los entrevistados se fueron adaptando solos y en la medida que se los fueron permitiendo sus posibilidades y personalidades.

En la generalidad de los casos, no existieron discrepancias entre las ofertas recibidas por los candidatos y la realidad que encontraron en sus destinos. El grado de inserción laboral en los destinos siempre fue positivamente calificado por los entrevistados. Aunque al inicio pueden haber existido rispideces y puestas a prueba, sobre todo en ambientes hostiles o rigurosos, lo pudieron superar exitosamente. Hasta lograron hacer aportes para suavizar de las relaciones internas y mejorar el ambiente laboral.

Durante la estadía en el exterior, muchos indicaron que sus conocimientos se consolidaron merced a supervisiones dedicadas (lo que les permitió ganar autonomía y expertise para desempeñar sus tareas), y que pudieron aprender del negocio desde cerca. Sin embargo, la mayoría destacó que las capacidades que más sintieron que se desarrollaban fueron las blandas, dónde el límite entre los aspectos personales y los laborales refinados es difuso. Se lo podría pensar como una especie de retroalimentación positiva entre el crecimiento del empleado y del individuo como persona.

Entre las cualidades soft más perfeccionadas enumeraron: adaptabilidad, trato cotidiano con personas de culturas diversas, sociabilidad, generación y sostenimiento de una red de contactos, mejora en el manejo de las comunicaciones, capacidad para reflexionar, confianza para superar circunstancias exigentes y bajo presión que los ponían constantemente a prueba, manejo de situaciones conflictivas y ambientes hostiles, coordinación y liderazgo de equipos culturalmente diversos, separar lo laboral de lo personal, y tomarse tiempo para contestar con fundamentos de modo de evitar dañar su credibilidad e imagen (en lugares como USA está muy mal visto hablar sin saber lo que se está diciendo, *“es un punto de no retorno”*).

Entre los comentarios fue común escuchar que una vez que se sintieron a gusto y habituados a su rutina, empezaron a sentir que se acercaba el final de la asignación internacional. Es una situación donde la ansiedad y la incertidumbre están presentes: no pueden determinar con exactitud qué es lo que están dejando atrás y qué es lo que está por venir, y cómo lo afrontarán.

Los miedos de los expatriados al pensar en la proximidad de los retornos a sus lugares de origen visitaron una amplia gama de temas, y a veces coincidieron con algunos de los temores ya sufridos en momentos previos a la partida:

- ✓ Desconocer cuándo y en dónde serían reubicados. En algunos casos y por el cambio de paradigma en los modelos empresariales, sabían que al volver se encontrarían con reestructuraciones, ajustes y nuevas maneras de organización del trabajo, lo que les generaba más angustia de la habitual.
- ✓ Reconocían el valor que les había agregado la experiencia para forjar una mentalidad global y multicultural, pero ignoraban la apreciación que se haría de la misma al retornar a sus países y el grado de aplicabilidad en asignaciones venideras.
- ✓ Algunos mencionaron temor por haber estado alejados de sus redes de contactos y sin demasiada información acerca de las novedades en el home country (*“¿Se acordarán de mí?”*, *“¿Cómo estarán manejando ciertos asuntos ahora?”*).
- ✓ Así como las partidas del home al host country significaron ajustes en el estilo de vida, el eventual regreso también lo haría. Es inevitable la preocupación acerca de la readaptación de ellos y de sus familias.

Muchos confesaron angustia por dilemas tales como: vacacionar versus ahorrar para volver a comprar una casa en el país de origen, intentar conseguir una casa en el barrio que dejaron (quizás de los más caros de la ciudad) contra la opción de ser más flexibles para manejar su reubicación, entre otros.

Cuestiones críticas al retornar y con posterioridad a la repatriación

La repatriación es un gran desafío. ¿Cómo readaptarse al home country? ¿El puesto asignado marcará un crecimiento profesional y una valoración de la experiencia en el exterior? ¿Habrá un lugar digno y con suficiente seniority al regresar? ¿Qué pasará con la readaptación de la familia?

Aunque la mayoría de las expatriaciones fueron planteadas para durar entre 12 y 36 meses, muchas de ellas terminaron extendiéndose hasta alcanzar un plazo cercano a los 5 años. La tendencia es la siguiente:

Tabla 7 y Gráfico 7 – Expats: duración promedio de la asignación internacional

Tipo de entrevistado	Asignación hasta 3 años	Asignación por más de 3 años
Expats actuales	1	1
Ex Expats (ya repatriados)	5	5
Total	6	6



Para quienes se habían desempeñado como especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión con anterioridad a la asignación internacional, el retorno al home country marcó en varios casos ascensos a primeras líneas de supervisión y con menor frecuencia saltos a mandos medios. Estos primeros pasos en la carrera en puestos de liderazgo significaron un regreso con crecimiento profesional, aunque los entrevistados remarcaron que aún siguieron necesitando el apoyo de la gerencia local para desarrollar habilidades en el manejo de personal – independientemente del tipo de experiencia adquirida en el exterior.

Para quienes estaban en una etapa consolidada de sus carreras, la vuelta fue con distintos resultados: mientras algunos se convirtieron en ejecutivos de primera línea, otros retornaron a puestos de mandos medios y altos similares a los que se encontraban al momento de la partida (con la consiguiente frustración). Antes del cambio de paradigma empresarial, el impacto de una expatriación era con una orientación acentuadamente ascendente, la repatriación implicaba asegurarse un lugar en el directorio de la firma en el home country. Esto cambió de manera radical en los últimos años.

Para quienes regresaron a países menos desarrollados social y económicamente, fue duro readaptarse a una realidad cotidiana más opaca. A su vez, sufrieron una caída en sus estilos de vida personales: abandonar la nómina de expatriados para volver a la nómina local implica dejar de percibir numerosos beneficios y asistencias financieras.

Este desafío de ajuste en el estilo de vida lo afrontaron no sólo los expatriados, sino también sus familiares: cambios de casa, cónyuges que deben rearmar sus rutinas desde cero, en el caso de los niños en edad escolar se suman los cambios de colegios. Algunos mencionaron que al regresar se acostumbraron a vivir con un círculo familiar y de amigos algo más estrecho, pero quizás más sólido y sincero. Las expatriaciones tienen un efecto radical sobre las familias: o superan la experiencia de principio a fin y logran un grado de

unión remarcable, o fracasan de una manera que hasta puede poner en peligro la performance laboral del expatriado en sus asignaciones.

Muchos mencionaron que, volviendo desde países más estructurados y organizados, les costó readaptarse a la informalidad del home country en temas tales como puntualidad, manejo de los tiempos en reuniones, y una mayor laxitud en las operaciones. Se sintieron tocados por la diferencia de desarrollo en ciertas prácticas y los menores recursos asignados a determinadas iniciativas (tecnológicos, humanos y económicos).

Para quienes volvieron a cuarteles centrales en países del primer mundo, uno de los shocks fue la readaptación a una fuerza laboral con un mayor promedio de edad, con una manera de trabajar más rígida e individualista, y con una mentalidad más conservadora y cerrada. Este hecho les resultó desafiante tanto en sus roles de empleados como de líderes de equipos. Por un lado, se encontraron en un ambiente menos estimulante y cooperador. Por el otro lado, tenían a cargo personas muy experimentadas, pero a las cuales había que conducir de una manera distinta para extraer lo mejor de ellos.

Fue muy común a lo largo de las entrevistas escuchar que, al retornar, muchas de las caras familiares del momento de la partida no estaban más en la oficina, y tuvieron que volver a conocer y hacerse conocidos entre gente “nueva”. Otros se toparon con reestructuraciones funcionales y recortes de personal, puestos que habían desaparecido y nuevos equipos, y el reto de encajar en esos patrones novedosos.

Para quienes fueron enviados al exterior con la finalidad de incorporar know-how y de diseminarlo en el home country al retornar, al reincorporarse tropezaron con dificultades en la implementación de las prácticas importadas por las barreras para aceptar cambios en empleados locales, por el ritmo laboral en la oficina nacional, y por la resistencia a las estandarizaciones de procesos similares en distintos equipos (los cambios se aceptaban en el equipo al cual retornada el expatriado, pero no se podían difundir y vender a otros grupos

de la misma firma por recelos profesionales). De nuevo, a veces también los conflictuaban los menores recursos financieros disponibles.

Si bien es innegable que sus conocimientos técnicos progresaron durante la estadía en el exterior, los entrevistados confesaron que en muchos temas laborales hubiese sido posible conseguir avances similares desde la oficina local. No ocurre lo mismo con las capacidades blandas, dónde reconocen sin excepciones que la expatriación tiene un efecto leverage que *“hubiese sido imposible obtener bajo otras circunstancias”*.

Con la experiencia de movilidad global completa, las capacidades que los ex expatriados destacaron con mayor vehemencia como perfeccionadas son: su adaptabilidad y acostumbamiento a manejarse en un entorno multicultural, mejora en la capacidad de comunicar, flexibilidad y sociabilidad, nuevas relaciones laborales y personales, desarrollo de las habilidades como líderes de equipos diversos, capacidad de tener una visión abarcadora y generadora de pensamientos estratégicos, entre otras.

Vivir y trabajar en el exterior les permitió acceder a experiencias laborales únicas, acceder a información privilegiada y a una red de contactos que desde las oficinas locales serían muy difíciles de obtener. La experiencia internacional les ha otorgado oportunidades de exposición a culturas diversas y ha facilitado el desarrollo de una mentalidad abierta y global para entender y aceptar realidades distintas, les ha permitido conocerse mejor a sí mismos por fuera de la zona de confort y sin la red de contención que brindan la familia, los amigos y la rutina del lugar de origen.

Muchos indicaron que consideran que sus empleadores han capitalizado los conocimientos que ellos adquirieron en sus puestos en el exterior. Estos entrevistados han destacado que las diferencias entre quienes se expatrían y quienes se quedan existen, y que son claves para el desarrollo profesional a futuro. Como expats, consideran que han sido empujados al límite de sus fuerzas, de sus capacidades personales y profesionales. Este

hecho les ha reportado un crecimiento laboral y un perfeccionamiento en sus capacidades que los diferencia de quienes permanecieron en la “zona de comodidad”.

En cambio, otros repatriados no se pudieron sentir plenamente satisfechos ni dejar de lado la sensación de que no era posible encontrar su lugar en la estructura organizacional que los recibió. Algunos de ellos se desvincularon al regresar, ya sea de manera inmediata o paulatina. Como se ha mencionado en párrafos previos, quienes más han padecido los regresos a puestos no ajustados a sus expectativas han sido los mandos medios y altos que no pudieron convertirse en directivos de primera línea. Para los jóvenes profesionales que se encontraban en una etapa de crecimiento, lógicamente quedaba más camino para recorrer aún en oficinas locales con estructuras menos desarrolladas.

Tabla 8 y Gráfico 8 – Ex Expats: permanencia versus desvinculaciones al final de la expatriación

Tipo de entrevistado	Permanencia	Desvinculación
Ex Expats (ya repatriados)	5	5
Total	5	5



Consultados acerca de la diferencia entre quienes son trasladados desde afiliadas a casa matriz y viceversa en cuanto a planes de desarrollo de carrera e influencia de la movilidad global como motor de crecimiento profesional, casi todos han aseverado que las carreras de quienes parten desde cuarteles centrales para pasar un tiempo en las subsidiarias parecen más seriamente planificadas y con mayores certezas en cuanto al tipo de cargos que ocuparan al regresar. Se trata de empleados “high potential”, definitivamente identificados para desempeñar puestos de alta gerencia a nivel global en el futuro. Hay que considerar que, en el seno de firmas internacionales, el desarrollo de una mentalidad global es clave para estos puestos.

El impacto de las expatriaciones en el desarrollo de carrera en los casos con sentido contrario (volver desde el centro hacia la periferia) les parece más vago, dependiendo de la realidad de la afiliada al retornar y de la performance del expatriado durante su desempeño en el exterior: *“para las afiliadas el premio puede ser la expatriación en sí misma, mientras que para las casas matrices el premio es al volver de la asignación”*.

Más allá de las permanencias y desvinculaciones, todos los entrevistados admitieron que en caso de volver el tiempo atrás y tener que enfrentarse a una decisión de expatriación (versus la permanencia en la oficina local), volverían a marcharse. La experiencia es sumamente enriquecedora desde lo profesional y, sobre todo, desde un punto de vista personal y familiar. Les sirvió para conocer como son las cosas *“allá y acá”*, rompiendo prejuicios y mitos, y ayudándolos a tener una visión más balanceada y objetiva de las realidades que presentan los distintos entornos.

5. B. 3. Entrevistas a empleados locales

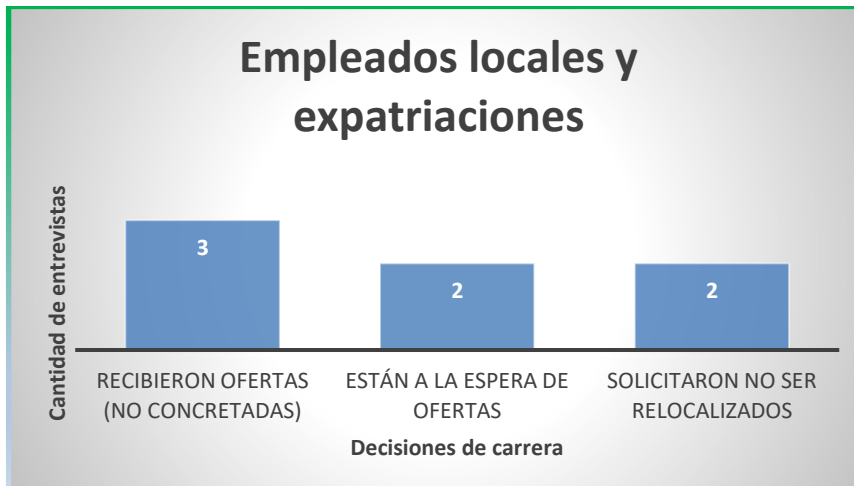
Respecto a las preferencias laborales y experiencias profesionales

El grupo de empleados locales entrevistados estuvo compuesto por 7 personas con estudios universitarios y en algunos casos con títulos de posgrado completos. Todos son bilingües (lengua nativa e inglés), y varios de ellos manejan un tercer idioma.

Algunos de los entrevistados de este segmento han recibido ofertas de expatriación tradicional y/o de reasignaciones cortas en el exterior por períodos menores a los 12 meses, que finalmente no prosperaron. Entre quienes no han recibido este tipo de ofertas, unos tienen seleccionada la opción de expatriación entre sus alternativas de desarrollo de carrera y otros solicitaron no ser relocalizados por el momento. Todos ellos están habituados a viajes de negocios frecuentes e interacciones con culturas diversas.

Tabla 9 y Gráfico 9 – Empleados locales y expatriaciones

Empleados locales y expatriaciones	Cantidad
Recibieron ofertas (no concretadas)	3
Están a la espera de ofertas	2
Solicitaron no ser relocalizados	2
Total	7



Al momento de recibir propuestas de expatriación, había casos de empleados jóvenes con potencial y en plena etapa de crecimiento dentro de la firma, con desempeño destacado en puestos de especialistas o en primeras líneas de supervisión. Sin embargo, también se recabaron testimonios de personas que tuvieron posibilidades de partir al exterior en una etapa de madurez y consolidación de sus carreras.

Todos los que en algún momento tuvieron o tienen tildada la opción de relocación entre sus preferencias laborales manifestaron haberlo consensuado previamente con su entorno inmediato: padres, cónyuges, hijos.

Para quienes recibieron ofertas de expatriación tradicional (12 a 36 meses), al ser consultados acerca de las capacidades que consideraban habían sido determinantes al momento de candidatearlos, hubo disenso en las opiniones:

- ✓ Algunos entrevistados señalaron que sin lugar a dudas habían sido sus capacidades técnicas, sus conocimientos respecto al negocio, su desempeño sólido en los puestos anteriores, su buena imagen y el dominio del idioma inglés.
- ✓ Otros no dudaron en mencionar sus capacidades blandas tales como la disponibilidad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la firma, su grado de sociabilidad, su responsabilidad y grado de compromiso tanto con las tareas como con sus respectivos equipos de trabajo, la reflexividad y la capacidad de análisis en situaciones complejas, el manejo de situaciones difíciles y el desempeño en ambientes hostiles.
- ✓ La frase que redondeaba las opiniones respecto a esta consulta terminaba siendo: *“Es una mezcla. No mandarían a nadie que los haga quedar mal, más allá del tipo de capacidades predominantes”.*

También mencionaron que muchas características coyunturales de las afiliadas y de la casa matriz se deberían listar entre los motivos que llevaron a sus empleadores a formularles la oferta de relocación como, por ejemplo: retiros en los cuarteles centrales y

huecos que se debían cubrir con urgencia, creación de centros de servicios compartidos, fusiones y adquisiciones, y proyectos especiales.

Entre quienes rechazaron ofertas de expatriación o han decidido no marcar la expatriación como un camino posible en sus respectivos planes de carrera, los motivos han sido variados. Se podrían sintetizar de la siguiente manera:

- ✓ Temores a las diferencias culturales y a una adaptación social dificultosa, tanto para ellos como para sus respectivas familias (sobre todo en hijos adolescentes o próximos a iniciar la Universidad). Lejanía de los afectos.
- ✓ Dudas acerca de la propuesta laboral: ¿son posibilidades de seguir creciendo profesionalmente? ¿O se cubren necesidades puntuales en el host country? En muchas ocasiones Recursos Humanos no fue claro para explicar los tipos de puesto ofrecidos, las implicancias laborales y económicas de una asignación, y las políticas de movilidad de la compañía. Inclusive a costas de estar mejor pagos, algunos empleados sintieron que las tareas podían llegar a marcar una involución en comparación a su asignación más reciente.
- ✓ Miedos relacionados al momento de la repatriación. Por un lado, el retorno marca la pérdida de beneficios económicos muy ventajosos por el reingreso a la nómina local. Por otro lado, nadie puede asegurar cuál será la realidad de la firma en el home country al volver y en qué lugar puede darse el reposicionamiento. Se ignora cuán intacta se mantendrá la red de contactos locales. La repatriación suele ser poco explicada o directamente ignorada, aparece poco una etapa planificada. Lo único que se formaliza es que se trata de una asignación cuya duración esperada oscila típicamente entre los 24 y 36 meses.
- ✓ Por último, pero no menor, también está la readaptación de la familia. ¿Qué ocurre con los casos de carrera dual? En un mercado laboral poco desarrollado, ¿qué hace el cónyuge que debió renunciar a su trabajo y regresa superando los 40 años (luego de haberse ausentado del mercado laboral durante alrededor de 3 años)? ¿Cómo reacomodarse en un país con una calidad de vida inferior? El sufrimiento de los hijos

por el desarraigo y los sucesivos cambios ambientales, sobre todos en los adolescentes, no es un tema menor.

Al trabajar en empresas de gran envergadura, todos ellos contaban con opciones alternativas de desarrollo laboral frente a una experiencia de movilidad global. Entre dichas posibilidades profesionales se enumeraron webinars y congresos mundiales, proyectos y networks globales, equipos virtuales y transnacionales, puestos deslocalizados globales, puestos locales con viajes frecuentes, y por último asignaciones cortas en el exterior.

Las alternativas fueron descritas como menos potenciadoras para: sus capacidades profesionales técnicas y blandas, su crecimiento dentro de la firma, la generación de redes de contactos y el enriquecimiento personal (aplomo, confianza en sí mismos, mentalidad global y multicultural). De todos modos, consideran que las nuevas prácticas laborales y el avance tecnológico facilitan desafíos interesantes y una buena evolución profesional aún sin aceptar una reasignación al extranjero. Para algunos, las diferencias entre beneficios y desventajas de expatriaciones versus carreras domésticas parecieran estar volviéndose borrosas – dejando de lado las ventajas económicas de una expatriación, que aún hoy en día siguen siendo claramente favorables.

Los testimonios han coincidido en señalar que, si se selecciona la relocalización en el perfil de preferencias laborales y llegado el momento de responder a una oferta concreta se la rechaza, el impacto en las evaluaciones de performance y en la planificación de sus carreras podría llegar a ser negativo. Asimismo, el hecho de no haber seleccionado esa opción en el perfil de preferencias de crecimiento laboral les evita pasar por el momento de oscilación, pero también denota una menor flexibilidad y apertura mental – cualidades muy apreciadas en las multinacionales al calificar el desempeño de los empleados y trazar sus itinerarios de desarrollo profesional.

Experiencias de colegas expatriados

Mientras que en la primera parte de la entrevista los empleados locales respondieron sobre sus propias experiencias profesionales, en la segunda parte de la conversación fueron consultados acerca de las experiencias de colegas que aceptaron expatriaciones.

Teniendo en cuenta los casos con los cuales han estado familiarizados, mencionaron que generalmente los perfiles de los expatriados se caracterizan por la solidez técnica: especialistas funcionales de excelente performance y empleados en posiciones de liderazgo pertenecientes al grupo denominado como “high potential”. Sin embargo, las capacidades blandas también tienen su peso: sociabilidad, flexibilidad, manejo de situaciones conflictivas y de ambientes hostiles, habilidad para los procesos de transiciones, entre otros. Subrayaron que habría que analizar el tipo de puesto ofertado en el host country para determinar cuál podría haber sido el factor preponderante al evaluar las habilidades de los candidatos.

Comentaron que la mayoría de los expats han partido con expectativas de crecimiento laboral, ansiando un retorno en posiciones de media y alta supervisión. En los hechos, los resultados de estas experiencias han sido diversos.

Explicaron que en el exterior los asignados han accedido a puestos interesantes y a proyectos desafiantes, con manejo de información privilegiada y exposición ante la alta gerencia global. La generación de una red de contactos en el host country los ha ayudado tanto para mejorar su desempeño durante la estadía en el exterior, como para tener mayores posibilidades de retornar en posiciones bien cotizadas. Se abrieron a otras culturas y ganaron confianza en sí mismos, aunque en algunos casos las interacciones con los locales solían ser más frías y distantes que en los países de donde provenían.

Todos los entrevistados destacaron que hasta donde saben, las repatriaciones no son discutidas con antelación al retorno. Las mismas se correlacionan con la coyuntura del lugar de origen al volver. En algunas locaciones, el home country no posee una estructura con puestos y proyectos que propongan retos acordes a las expectativas de los expats. Muchas veces no sólo es que no hay puestos desafiantes, sino que directamente no hay puestos para que regresen. Se deben esperar retiros y expatriaciones de otros gerentes para hacer enroques que faciliten el reacomodamiento.

Recalaron que son conocidos los casos de desvinculaciones al retornar porque los repatriados no se hallan en sus nuevas asignaciones domésticas (se trata de arreglos con paquetes dorados). Es difícil manejar sentimientos tales como frustración y pérdida de status. Al desaliento laboral, se le pueden sumar otros conflictos tales como la readaptación del ex expat y de su familia a la realidad del país, que puede ser menos estable y desarrollado que el lugar desde donde están volviendo, y aunque como contrapartida se reencuentran con sus afectos.

Incluso para los repatriados que han logrado puestos que marcaron un desarrollo de carrera ascendente, es difícil medir el impacto de la movilidad global. Los entrevistados han señalado que esos colegas ya eran empleados “high potential” aún antes de su partida al exterior, y quizás hasta con independencia de la asignación internacional. Esta experiencia sirvió para seguir formándolos y, por otro lado, lo más probable es que si desean continuar progresando dentro de la firma deban exponerse nuevamente a una expatriación para aumentar su seniority.

Como cierre de los testimonios recolectados acerca de la repatriación y sus resultados, no se puede aseverar que la misma marque un crecimiento profesional para el empleado y que exista una capitalización de su perfeccionamiento laboral por parte de la empresa: es un análisis caso a caso. En el pasado y con los viejos modelos empresariales, la respuesta

hubiese sido afirmativa, pero en la actualidad y con ofertas extendidas de talentos “high potential” a otros grupos de empleados, la respuesta es más difusa y particularizada.

Es innegable que durante la estadía en el exterior se generan beneficios económicos importantes para el expatriado. En ese plano las ventajas son claras, aunque quedan fuera del alcance de esta tesis - orientada al impacto de la movilidad global en el desarrollo de carrera, sin tocar cuestiones financieras.

Finalmente, todos han indicado que existen diferencias entre quienes son asignados desde la casa matriz hacia las afiliadas y los que recorren el camino inverso. Para quienes viene desde los cuarteles centrales, es notoria la existencia de una seria planificación de carrera orientada hacia la consecución de puestos de liderazgo a nivel global. La asignación internacional es el paso necesario para desarrollar una mentalidad multicultural apalancadora que les permita seguir subiendo peldaños en la estructura de la multinacional.

5. B. 4. Comparación entre tipos de entrevistas. Principales hallazgos

Tras comparar los resúmenes de las entrevistas a los 3 tipos de entrevistados, se pueden destacar como principales hallazgos los siguientes:

- ✓ Preponderancia de capacidades duras frente a las capacidades blandas al recibir los empleados ofertas de expatriación.

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
No se puede aseverar que las capacidades blandas primen por sobre las técnicas, o viceversa. El análisis se efectúa caso a caso, pero las soft skills han ganado terreno.	Todos consideraron que había una mezcla de capacidades duras y blandas, pero que las de mayor peso fueron las capacidades técnicas. Casi no hay entrenamientos formales técnicos, excepto por el entrenamiento que se adquiere al desempeñar las nuevas tareas (“on the job”). Por este motivo, casi todos los entrevistados piensan que las capacidades técnicas pesaron más al elegirlos para la expatriación: iban a tener que adaptarse a sus nuevos puestos rápidamente, con muchas presiones, con poco margen de error para no defraudar ni a quien los enviaba ni a quien los recibía, y casi sin	“Es una mezcla. No mandarían a nadie que los haga quedar mal, más allá del tipo de capacidades predominantes”. Habría que analizar el tipo de puesto ofertado en el host country para determinar cuál podría haber sido el factor preponderante al evaluar las habilidades de los candidatos.

	entrenamiento. En la gran mayoría de los casos, los entrevistados se fueron adaptando a sus asignaciones solos y en la medida que se los fueron permitiendo sus posibilidades y personalidades.	
--	---	--

- ✓ ¿Cuál es el impacto de los cambios de paradigmas empresariales en las expatriaciones? Selección de candidatos y desarrollo de carrera posterior

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
<p>Selección de candidatos En un contexto de cambio de paradigma empresarial, las expatriaciones tradicionales dejaron de estar reservadas para empleados “high potential” con aspiraciones a puestos de alta gerencia, y las ofertas se hicieron extensivas a jóvenes profesionales, especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión.</p> <p>Influencia en el posterior desarrollo de carrera Sin embargo, este cambio en la selección de los posibles candidatos trajo aparejada una modificación en el tipo de asignaciones recibidas tanto en el host country como al ser repatriados.</p>	<p>Selección de candidatos Jóvenes en crecimiento: los movimientos fueron transversales desde posiciones de especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión en el home country hacia posiciones de especialistas funcionales en el destino, aunque generalmente con mayores responsabilidades y exposición al senior management del lugar donde se relocizaban. Mandos medios y altos en sus lugares de origen, en una etapa de consolidación, las nuevas propuestas laborales implicaban seguir por ese camino. En años anteriores y en épocas donde predominaban estructuras organizacionales más verticalistas y con operaciones internacionales, este último grupo de empleados era el único que accedía a las expatriaciones como coronación de una carrera que los catapultaba a puestos directivos</p> <p>Influencia en el posterior desarrollo de carrera Para quienes se habían desempeñado como especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión con anterioridad a la asignación internacional, el retorno al home country marcó en muchos casos ascensos a primeras líneas de supervisión o lo que se podría denominar como mandos medios. Para quienes estaban en una etapa consolidada de sus carreras, el regreso fue con distintos resultados: mientras algunos se convirtieron en ejecutivos de primera línea, para otros volver representó retornar a puestos de mandos medios y altos similares a los que se encontraban al momento de la partida (con la consiguiente frustración).</p>	<p>Influencia en el posterior desarrollo de carrera No se puede aseverar que la expatriación marque un crecimiento al retorno para el empleado y que exista capitalización de su perfeccionamiento laboral por parte de la empresa: es un análisis caso a caso. En el pasado y con los viejos modelos empresariales, la respuesta hubiese sido afirmativa, pero en la actualidad y con ofertas extendidas de talentos “high potential” a otros grupos de empleados, la respuesta es más difusa. Incluso para quienes logran buenos puestos que marcan un desarrollo de carrera ascendente, es difícil medir el impacto de la expatriación. Esos empleados ya eran “high potential” aún antes de su partida al exterior. Esta experiencia sirve para seguir formándolos y lo más probable es que si desean seguir progresando dentro de la firma deban exponerse nuevamente a una expatriación para aumentar su seniority.</p>

- ✓ ¿Cuáles son los desafíos que presenta el entorno inmediato a quienes son candidatos a expatriaciones? ¿Cuál es el peso de los mismos durante la experiencia internacional?

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
<p>El grado de inserción laboral en los lugares de destino es muy bueno. No obstante, el ajuste que experimenta la familia entera es un verdadero desafío: deben adaptarse a nuevas casas y colegios, a ciudades desconocidas dónde no cuentan con amistades, y el grado de relacionamiento social puede diferir en relación a las costumbres del lugar de origen.</p>	<p>En todos los casos, las relocalizaciones habían sido discutidas y acordadas con el entorno inmediato y formaban parte de las preferencias laborales seleccionadas en sus planes de carrera. Algunos relocalizados enfrentaron situaciones conyugales de carrera dual donde se debió discutir cómo se garantizaría la inserción laboral del acompañante tanto en el host country como al retornar al home country. Muchos indicaron: “el éxito profesional de la expatriación depende el éxito familiar para adaptarse al lugar de destino”. El consenso y la fortaleza del núcleo familiar son vitales.</p>	<p>Entre quienes rechazaron ofertas de expatriación o han decidido no marcar la expatriación como un camino posible en sus respectivos planes de carrera, los motivos han sido variados. Se podrían sintetizar de la siguiente manera: temores a las diferencias culturales y a una adaptación social dificultosa, tanto para ellos como para sus respectivas familias, dudas acerca de la propuesta laboral: ¿se trataba realmente de una posibilidad de seguir creciendo profesionalmente?), miedos relacionados al momento de la repatriación.</p>

- ✓ ¿Cómo percibe el grado de planificación y la influencia en el posterior desarrollo de carrera para quienes se mueven de las casas matrices hacia las afiliadas como parte de sus expatriaciones? Contrapartida: quienes van desde las subsidiarias a los cuarteles centrales y luego deben retornar a las afiliadas.

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
<p>Los planes de carrera y las repatriaciones de quienes vienen desde la casa matriz hacia las afiliadas podrían estar más seriamente planificados que los de aquellos empleados que recorren el camino inverso.</p>	<p>Casi todos han aseverado que las carreras de quienes parten desde cuarteles centrales para pasar un tiempo en las subsidiarias parecen más seriamente planificadas y con mayores certezas en cuanto al tipo de cargos que ocuparan al regresar. Se trata de empleados "high potential" definitivamente identificados para desempeñar puestos de alta gerencia a nivel global en el futuro y en el caso de firmas internacionales, el desarrollo de una mentalidad global es clave para estos puestos.</p>	<p>Todos han indicado que existen diferencias entre quienes son asignados desde la casa matriz hacia las afiliadas y los que recorren el camino inverso. Para quienes viene desde los cuarteles centrales, es notoria la existencia de una seria planificación de carrera orientada hacia la consecución de puestos de liderazgo a nivel global. La asignación internacional es el paso necesario para desarrollar una mentalidad multicultural que les permita seguir subiendo peldaños en la estructura de la multinacional.</p>

- ✓ ¿Cuál es el tratamiento que se le otorga a las repatriaciones? ¿Cómo lo viven los asignados al exterior que retornan?

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
<p>La repatriación sigue siendo un tópico crítico. Se generan situaciones dónde los empleados pueden sentir que su experiencia global y su refinamiento profesional no está siendo capitalizados: a) Algunos casos no han sido correctamente gestionados y las desvinculaciones han sido inevitables, sobre todo en empleados acostumbrados al viejo modelo empresarial. b) Los más jóvenes suelen readaptarse mejor porque sus expectativas acerca de la experiencia internacional están más ajustadas al nuevo paradigma. De todos modos, para unos y para otros es innegable el</p>	<p>La repatriación es un tema prácticamente ignorado tanto por Recursos Humanos como por las gerencias locales: formalmente sólo se la incluye en la carta de asignación con una mención a la duración aproximada (entre 24 y 36 meses) e informalmente, los nuevos expatriados tienen como parámetro las experiencias de quienes ya retornaron al home country - con sus diversos resultados. Los detalles de los objetivos de la expatriación, del puesto a ocupar en el exterior y del puesto en concreto que ocuparían al volver no fueron mencionados, como tampoco la duración exacta de la experiencia. Al acercarse el retorno, reconocían el valor que les había agregado la experiencia para forjar una mentalidad global y multicultural, pero ignoraban la apreciación que se haría de la misma al retornar a sus países y la aplicabilidad en las asignaciones venideras. Con las experiencias cerradas:</p>	<p>Las repatriaciones no son definidas de antemano, sólo se menciona que la duración de la asignación oscilará entre los 24 y 36 meses. No todos los expats han logrado obtener puestos acordes al refinamiento de sus capacidades y a sus experiencias recientes al volver a la oficina de origen. Con frecuencia, el home country no posee una estructura con puestos y proyectos capaces de proponerles retos acordes a sus expectativas, depende mucho de la coyuntura</p>

<p>fuerte efecto apalancador en las habilidades técnicas y blandas, más allá del enriquecimiento personal.</p>	<p>a) Muchos indicaron que sus empleadores han capitalizado los conocimientos que ellos adquirieron en sus puestos en el exterior. Han destacado que las diferencias entre quienes se expatrian y quienes se quedan existen y son claves para el desarrollo profesional a futuro. b) Otros no se pudieron sentir plenamente satisfechos, ni dejar de lado la sensación de que no era posible encontrar su lugar en la estructura organizacional que los recibió y se desvincularon al regresar. Quienes más han padecido los regresos a puestos no ajustados a sus expectativas han sido los mandos medios y altos que no pudieron convertirse en directivos de primera línea. Para los jóvenes profesionales en etapa de crecimiento, lógicamente quedaba más camino para recorrer aún en oficinas locales con estructuras menos desarrolladas.</p>	<p>del lugar de origen al volver. Muchas veces no sólo es que no ha habido puestos desafiantes, sino que directamente no hay puestos para que regresen. Se deben esperar retiros y expatriaciones de otros gerentes para hacer enroques que faciliten el reacomodamiento.</p>
--	--	---

- ✓ ¿Existían posibilidades alternativas de desarrollo de carrera por fuera de las expatriaciones tradicionales?

Gerentes Internacionales de RRHH	Expats y Ex Expats	Empleados locales
<p>Una asignación internacional bien aprovechada tiene beneficios difíciles de igualar: generación de contactos, exposición al management global, acceso a proyectos e información privilegiados, inmersión cultural y enriquecimiento personal (más allá del refinamiento de las capacidades laborales).</p>	<p>Algunos testimonios, sobre todo los de quienes ya se encontraban en puestos de mandos medios y altos, indicaron que en caso de no aceptar una expatriación hubiesen visto limitadas sus posibilidades de consolidar sus respectivos crecimientos profesionales. Los traslados abrían nuevos campos y oportunidades. Para quienes estaban en etapa de crecimiento, fue más frecuente escuchar que existían alternativas de desarrollo de carrera local, pero no tan potenciadoras: “el enriquecimiento profesional y personal es notorio por las circunstancias únicas que una asignación internacional presenta a quien la afronta, sin mencionar la exposición global ante contactos claves y la apertura mental que se obtiene”. Los entrevistados confesaron que en muchos temas laborales hubiese sido posible conseguir avances técnicos similares desde la oficina local. No ocurre lo mismo con las capacidades blandas, donde reconocen sin excepciones que la expatriación tiene un efecto leverage que “hubiese sido imposible obtener bajo otras circunstancias”. Cualidades soft más perfeccionadas: adaptabilidad, trato cotidiano con personas de culturas diversas, sociabilidad, generación y</p>	<p>Todos ellos contaban con opciones alternativas de desarrollo laboral frente a una experiencia de movilidad global. Las alternativas fueron descritas como menos potenciadoras para sus capacidades profesionales técnicas y blandas. De todos modos, consideran que las nuevas prácticas laborales y el avance tecnológico facilitan desafíos interesantes y una buena evolución profesional aún sin aceptar una reasignación al extranjero.</p>

	<p>sostenimiento de una red de contactos, mejora en el manejo de las comunicaciones, capacidad para reflexionar, confianza para superar circunstancias exigentes y bajo presión que los ponían constantemente a prueba, manejo de situaciones conflictivas y de ambientes hostiles, coordinación y liderazgo de equipos culturalmente diversos, separar lo laboral de lo personal, y tomarse tiempo para contestar con fundamentos de modo de evitar dañar su credibilidad e imagen.</p>	
--	--	--

6. Conclusiones

Luego de haber resumido los testimonios de 21 personas familiarizadas con el tema objeto de estudio de la presente tesis y habiendo leído abundante bibliografía sobre movilidad internacional, se presentarán las conclusiones extraídas en relación a los objetivos de este trabajo.

La influencia de las expatriaciones tradicionales en el grado de desarrollo de carrera de empleados de firmas multinacionales existe y de acuerdo a las percepciones de los consultados, se podría calificar como positiva. La magnitud de la misma es variable según cada caso en particular.

Se ha verificado la existencia de un cambio en el paradigma de los modelos empresariales vigentes para estructurar las firmas multinacionales a raíz de la búsqueda de mayores eficiencias en costos y deslocalizaciones de puestos por la globalización de las operaciones - entendida como un fenómeno más abarcador e integral que la mera internacionalización de las actividades.

El cambio de paradigma empresarial ha tenido un impacto que se ha extendido a todos los componentes que integran la cadena de valor de las compañías globalizadas, entre ellos a la función de recursos humanos. La gestión del sector se ha debido replantear la manera en que contribuye con los altos directivos para generar y sostener las ventajas competitivas de sus respectivas corporaciones, y lo ha hecho a través de reformulaciones en los métodos de organización del trabajo y en las prácticas de recursos humanos implementadas.

En este contexto, las asignaciones internacionales o expatriaciones también han resultado alcanzadas. Sus características, objetivos, y resultados, incluyendo la influencia en el desarrollo de carrera de los empleados, se han modificado a lo largo del tiempo.

Aproximadamente unos 20 años atrás, las ofertas de expatriaciones eran recibidas únicamente por empleados “high potential”⁴ en puestos de mandos medios y gerenciales, quienes al retornar se convertían en altos directivos de la oficina local e inclusive de la región. En sus estancias en el exterior, estas personas se desempeñaban en puestos de mandos medios y altos, como líderes de proyectos internacionales o en roles de asesores globales. El objetivo de estas transferencias era terminar de formarlos en los cuarteles centrales o en otras afiliadas de mayor tamaño antes de consolidarlos como ejecutivos locales de primera línea con exposición internacional. El sentido del impacto de las expatriaciones en el desarrollo de carrera era claramente vertical y ascendente.

Con los nuevos modelos empresariales vigentes y la implantación de estructuras más achatadas, cuando los empleados de este grupo vuelven al home country pueden hacerlo como directivos, pero también a posiciones de media y alta gerencia local similares a las que desempeñaban antes de partir.

Como resultado del mismo cambio de paradigma, las propuestas de asignaciones internacionales se extendieron a especialistas funcionales y primeras líneas de supervisión en etapa de crecimiento. En muchos casos se cubren urgencias y necesidades específicas en el destino, en otros se trata de oportunidades genuinas de desarrollo. En sus nuevos destinos, estas personas son típicamente asignadas como especialistas funcionales.

Para este segmento de empleados relocalizados, el regreso tras una expatriación no asegura un desarrollo de carrera con sentido ascendente y reubicación en puestos de media y alta gerencia. De hecho, los retornos pueden ser a puestos de especialistas funcionales, primeras líneas de supervisión y en algunos pocos casos a posiciones de mandos medios, pero lo hacen con una mayor experiencia laboral y con una mentalidad global clave para ser capaces de trabajar para la firma desde donde se los necesite. La experiencia internacional debe valorarse como un reconocimiento en sí misma.

⁴ Considerar las aclaraciones respecto al término “empleados de alto potencial” o “high potential” - Pág. 9,13.

En cuanto a los perfiles de los candidatos seleccionados para asignaciones internacionales, no es clara la preponderancia de las capacidades técnicas sobre las capacidades blandas, o viceversa. El peso de cada grupo de habilidades como factor determinante para efectuar una oferta de expatriación al candidato en cuestión depende de las características del puesto a desempeñar en el exterior. De todos modos, los testimonios coinciden en que las cualidades blandas han ganado terreno en los últimos años.

Quienes han vivido experiencias de expatriación se inclinarían a pensar que las habilidades técnicas podrían haber llegado a predominar por sobre las blandas debido a que en la mayoría de los destinos los esperaban posiciones con entrenamiento formal y asistencia escasos, con mayores exigencias y presiones que en la oficina local, y con márgenes de error reducidos. Debieron adaptarse rápidamente a sus nuevas tareas, lo cual hubiese sido casi imposible sin un background técnico adecuado, aunque admiten que la asimilación positiva del shock cultural fue exitosa por haber contado adicionalmente con las habilidades soft adecuadas. De las respuestas se desprende que, en la gran mayoría de los casos, los entrevistados se fueron adaptando a sus nuevos roles sobre la marcha, y en la medida que se los fueron permitiendo sus posibilidades y personalidades.

Las capacidades técnicas más mencionadas como esenciales para recibir una oferta de expatriación han sido: conocimientos contables y de auditoría, experiencia en reportes financieros, manejo sólido de controles internos, habilidad para utilizar sistemas tales como SAP, orientación hacia la mejora continua de procesos, y manejo del idioma del lugar de destino.

Entre las capacidades blandas claves para convertirse en candidatos y que por otro lado, han sido las más perfeccionadas por la experiencia de asignación internacional, podemos enumerar: adaptabilidad, trato cotidiano con personas de culturas diversas, sociabilidad, generación y sostenimiento de una red de contactos, mejora en el manejo de

las comunicaciones, capacidad para reflexionar, confianza para superar circunstancias exigentes y bajo presión que los ponían constantemente a prueba, manejo de situaciones conflictivas y de ambientes hostiles, automotivación y motivación de los demás, coordinación y liderazgo de equipos culturalmente diversos, separar lo laboral de lo personal, y tomarse tiempo para contestar con fundamentos de modo de evitar dañar su credibilidad e imagen.

Hay un grupo intermedio de habilidades también traído a cuenta por los entrevistados como importantes al momento de ser candidateados. No son exactamente ni duras ni blandas, sino que derivan del historial y de la imagen de cada empleado: tras varios años al servicio de la misma firma tenían antigüedad y contactos ya generados en sus puestos previos, referencias de jefes anteriores por sus buenas performances, y un grado de responsabilidad y confiabilidad ya comprobados. Inclusive, algunos empleados fueron asignados a los mismos equipos de trabajo o a las mismas cuentas de clientes para los que trabajaban localmente, pero esta vez haciéndolo desde casa matriz.

En todos los casos, las relocalizaciones habían sido discutidas y acordadas por los candidatos con su entorno inmediato y formaban parte de las preferencias laborales seleccionadas para sus planes de carrera. La mayoría de los que decidieron partir y lo hicieron acompañados indicaron que: *“el éxito profesional de la expatriación depende el éxito familiar para adaptarse al lugar de destino”*. El consenso previo y la fortaleza del núcleo familiar son vitales, más aún si se presentan casos de carrera dual.

El grado de inserción laboral y familiar en los lugares de destino ha sido muy bueno. No obstante, el ajuste que experimenta la familia entera es un verdadero desafío: nuevas casas y colegios, ciudades desconocidas sin amistades, un grado de relacionamiento social que puede diferir en relación a las costumbres del lugar de origen, sociedades quizás más conservadoras y cerradas que la del país de origen, destinos donde la calidad de vida puede ser inferior a la del home country.

En relación a las repatriaciones, son prácticamente ignoradas tanto por Recursos Humanos como por las gerencias locales. No son planificadas al detalle y los enroques de empleados para facilitar el retorno de los expatriados se van dando sobre la marcha. Formalmente, sólo se las incluye en la carta de asignación a través de la mención de la duración aproximada de las estadías en el exterior (típicamente, entre 24 y 36 meses). Informalmente, los nuevos expatriados tienen como único parámetro las experiencias de quienes ya volvieron al home country - con sus diversos resultados.

Todos quienes recibieron ofertas de movilidad global y las aceptaron, remarcaron que los detalles de los objetivos de la expatriación, del puesto a ocupar en el exterior y del puesto en concreto que ocuparían al regresar no fueron mencionados, como tampoco la duración exacta de la experiencia.

Al acercarse al momento de la repatriación, los ex expats recordaron que reconocían el valor que les había agregado la experiencia internacional para forjar una mentalidad global y multicultural (entre otros aspectos beneficiosos), pero que ignoraban la valoración que se haría de la misma al retornar a sus países y la aplicabilidad en las asignaciones venideras.

El nivel de satisfacción al regresar ha dependido de:

- ✓ Las expectativas de cada empleado.
- ✓ Los planes de carrera trazados por la compañía para esas personas. Ya hemos visto que hoy en día coexisten asignaciones internacionales con fines de desarrollo con otras diseñadas para cubrir puestos en el exterior y solucionar necesidades puntuales.
- ✓ De la composición de la estructura organizativa al volver al home country con sus realineamientos, fusiones y adquisiciones.

En este marco, se generaron situaciones dónde los empleados pudieron sentir que su experiencia global y su refinamiento profesional no eran capitalizados: las posiciones asignadas al volver podrían no implicar un crecimiento con orientación marcadamente ascendente.

Entre aquellos expatriados que eran mandos locales medios y altos antes de la expatriación, con frecuencia se presentaron casos donde los empleados se sintieron poco valorados e insatisfechos al ser repatriados. Quienes más han padecido los regresos a puestos no ajustados a sus expectativas han sido los mandos medios y altos que no pudieron convertirse en directivos de primera línea. Varias de estas personas se han desvinculado de sus firmas de modo inmediato o paulatino tras el retorno, lo cual ha sido perjudicial tanto para ellos por su frustración personal y profesional, como para las empresas por las pérdidas de los beneficios de la inversión efectuada en esos recursos y por la fuga de conocimientos.

La suerte ha sido distinta en el caso de los jóvenes profesionales asignados al exterior y luego repatriados. Generalmente, han considerado que sus empleadores capitalizaron los conocimientos que adquirieron en sus puestos en el exterior. Estos entrevistados han destacado que las diferencias entre quienes se expatrian y quienes se quedan existen, y que son claves para el desarrollo profesional a futuro.

Estos jóvenes profesionales son recursos que pertenecen a un grupo generacional más joven, que vive el presente sin tantos miramientos respecto al futuro, aunque esto también los puede llevar a buscar otros rumbos con un menor apego a su empleador e independientemente de las oportunidades que éste les haya dado. Por otro lado, el hecho de tener un mayor camino por recorrer (aún en estructuras locales menos desarrolladas que las de sus destinos como expats) los puede hacer sentir mejor posicionados respecto a otros empleados sin experiencia internacional, más allá de que el regreso se haya dado en posiciones similares a los puestos que ostentaban antes de partir.

Se desprende de la investigación que el manejo de las repatriaciones sería distinto para quienes vienen desde la casa matriz hacia las afiliadas y luego retornan a los cuarteles centrales. Independientemente de que por su tamaño y por el manejo centralizado de decisiones las casas matrices suelen tener más puestos disponibles y posiciones desafiantes que las afiliadas, la evidencia recolectada demuestra que estos expatriados son empleados de alto potencial⁵ ya seleccionados para ocupar puestos de alta gerencia a nivel global. Son enviados con el objetivo de formarse como líderes de grupos grandes y diversos, de manera de forjarse una mentalidad global que es indispensable para los puestos gerenciales internacionales que figuran en sus planes de carrera a futuro. Por otro lado, quien deja una red de contactos bien aceptada tiene mayores chances de reposicionarse exitosamente.

Si bien es innegable que los conocimientos técnicos de los expatriados progresaron durante la estadía en el exterior, los entrevistados confesaron que en muchos temas laborales hubiese sido posible conseguir avances similares desde la oficina local. No ocurre lo mismo con las capacidades blandas, donde reconocen sin excepciones que la expatriación tiene un efecto leverage que *“hubiese sido imposible obtener bajo otras circunstancias”*. En líneas generales, las cualidades soft más perfeccionadas que enumeraron son las mismas que se mencionaron al describir los perfiles de los candidatos para experiencias internacionales (p. 106-107).

Tras consultar a los entrevistados acerca de las posibilidades de desarrollo de carrera alternativas en caso de no aceptar las propuestas de relocalización, todos coincidieron en responder que las oficinas locales ofrecen otras oportunidades de desarrollo de carrera, aunque no tan potenciadoras como las experiencias internacionales:

- ✓ Algunos testimonios, sobre todo los de quienes ya se encontraban en puestos de mandos medios y altos, indicaron que en caso de no aceptar una expatriación hubiesen visto limitadas sus posibilidades de consolidar sus respectivos crecimientos profesionales. Los traslados abrían nuevos campos y oportunidades.

⁵ Considerar las aclaraciones respecto al término “empleados de alto potencial” o “high potential”. Pág. 9, 13.

- ✓ Para quienes estaban en etapa de crecimiento, fue frecuente escuchar que existían alternativas de desarrollo de carrera local, pero no tan potenciadoras: *“el enriquecimiento profesional y personal es notorio por las circunstancias únicas que una asignación internacional presenta a quien la afronta, sin mencionar la exposición global ante contactos claves y la apertura mental que se obtiene”*.

Una asignación internacional bien aprovechada tiene beneficios difíciles de igualar: generación de contactos, exposición al management global, acceso a proyectos e información privilegiados, inmersión cultural y enriquecimiento personal (más allá del refinamiento de las capacidades laborales). Las diferencias con las asignaciones locales se perciben tanto en el corto como en el largo plazo. Y probablemente, los jóvenes “high potential”⁶ que han sido expatriados deban volver a repetir la experiencia si quieren seguir escalando posiciones hacia la cima.

En el corto plazo y si bien las capacidades de los empleados locales se siguen incrementado con el buen desempeño en sus puestos, se refinan menos que las de quienes se van al exterior, sobre todo las consideradas como habilidades blandas. Se pierden la oportunidad de exposición a la gerencia global y de generar una red de contactos amplia y diversa.

A largo plazo, probablemente la gama de ofertas laborales sea más estrecha por su menor flexibilidad a las relocalizaciones y por la menor calificación, si se quiere, en cuanto al manejo de la diversidad y el grado de apertura mental.

Entre las alternativas de desarrollo de carrera que las firmas multinacionales han implementado, se pueden mencionar: equipos transnacionales semipresenciales gracias a viajes frecuentes y estadías cortas en el exterior, equipos virtuales, congresos y entrenamientos internacionales, networks y uso intensivo de tecnología (videollamadas,

⁶ Considerar las aclaraciones respecto al término “empleados de alto potencial” o “high potential” - Pág. 9,13.

Skype, chats internos), relocalización de puestos globales sean de especialistas funcionales o de liderazgo, viajes cortos, y migraciones por periodos menores a los 12 meses. El desarrollo tecnológico, la búsqueda de eficiencias y la globalización han sido aliados fundamentales para la proliferación de estas opciones.

Para cerrar el presente apartado con las conclusiones extraídas de la investigación, se puede exponer a modo de síntesis que:

- ✓ La movilidad global ejerce una influencia positiva en el desarrollo de carrera de los empleados que se desempeñan en firmas multinacionales.
- ✓ La magnitud de dicha influencia dependerá de la mezcla de capacidades duras y blandas exhibidas por el candidato a una asignación internacional en relación a los requisitos del puesto en el host country. Adicionalmente, las situaciones coyunturales de las locaciones en los países de origen y receptor, las nacionalidades con sus influjos, y el grado de adaptación de los expats a los nuevos modelos empresariales vigentes tendrán un alto impacto en la evaluación de los resultados de las experiencias internacionales tras las repatriaciones.
- ✓ Si bien las expatriaciones potencian de manera integral a los empleados trasladados como profesionales e individuos, las habilidades más refinadas son las blandas. Las experiencias internacionales presentan oportunidades de evolución excepcionales.
- ✓ Aunque existen oportunidades alternativas de desarrollo profesional para quienes optan por un plan de carrera sin inclusión de las asignaciones internacionales, existió consenso entre los entrevistados acerca de que las mismas son menos potenciadoras que las relocalizaciones.

7. Referencias bibliográficas

1. Arnaez, Naiara; Sánchez, María Eugenia; Pérez, Milagros; Muñiz, Marta & Arizkuren, Amaia (Abril 2016). "Aspectos fundamentales de la gestión internacional de recursos humanos". Boletín de Estudios Económicos editado por Deusto Business Alumni. Volumen LXXI Abril 2016 Nro. 217. Páginas 135-150.
2. Bastida Domínguez, María (21 de Julio de 2007). "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva". Boletín Económico de ICE Nro. 2917 (21 al 31 de Julio de 2007). Páginas 59-73.
3. Bermúdez Jiménez, Adriana (Mayo de 2010). Ensayo sobre "La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva". Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia. Bogotá. 31 de Mayo de 2010.
4. Bonache Pérez, Jaime (21 de Febrero de 2000). "El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales". Boletín Económico de ICE Nro. 2644 (21 al 27 de Febrero de 2000). Páginas 29-44.
5. Bonache Pérez, Jaime (2008). "Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: objetivos, logros y retos". UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. Nro. Especial. ISSN 1698-5117. Portal Universia S.A., Madrid, España. Año 2008. Páginas 46 a 59.
6. Bonache Pérez, Jaime (28 de Junio de 2010). "El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales". UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | Tercer trimestre 2010 | ISSN: 1698-5117. Páginas 14-29.

7. Bonache Pérez, Jaime y Stirpe, Luigi (Marzo-Abril de 2011). "La planificación de los recursos humanos en las multinacionales". ICE. La nueva geografía de la internacionalización. Marzo-Abril 2011. Nro. 859. Páginas 74 a 82.
8. Bonache Pérez, Jaime y Pla Barber, José (sin fecha exacta). "La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internacionalización". Universidad Carlos III de Madrid y Universidad de Valencia. Proyecto GV/3196/95 dirigido por Juan José Renau. Páginas 337 a 353.
9. Brown Richards, Enos (2010). "La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional? Ciencias económicas 28-1: 2010. ISSN: 0252-9521. Páginas 205 a 215.
10. Chamorro Mera, Antonio & Tato Jiménez, José Luis (Noviembre de 2004). "Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos". Revista Análisis Económico Nro. 43 Volumen XX (primer cuatrimestre de 2005). Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, Distrito Federal, México. Páginas 167 a 186.
11. Coller, Xavier; Edwards, Tony y Rees, Chris (Agosto de 1997). "Difusión e isomorfismo en las organizaciones. El caso de las multinacionales". Adaptación del trabajo presentado en el V Congreso Europeo de la International Industrial Relations Association en Dublín entre el 26 y 29 de Agosto de 1997. Páginas 79 a 94.
12. Dessler, Gary (2009). Parte 5, Capítulo 17 "Administración global de recursos humanos". En Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos – Decimoprimera edición. Páginas 693 a 738. México. Prentice Hall para Pearson Education.

13. Di Girolamo, Sofía dirigida por Muñiz Ferrer, Marta (Marzo de 2015). “Gestión del talento global: retos y estrategias de las multinacionales españolas”. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
14. Erriest, Ismael (Abril de 2014). “Perceptions about Performance Appraisals’ Effectiveness: a study with non-academic employees of a UK leading Further Education Institution”. MA of HRM, Coventry University.
15. Faura, Marcelo Pascual y Escalera Izquierdo, Gregorio (Marzo de 2006). “La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave”. Boletín Económico del ICE Nro. 2870 del 27 de Febrero al 5 de Marzo de 2008. Páginas 43 a 53.
16. Laisney, Alizé (2016). La mobilité internationale, ses impacts financiers et personnels. La mobilité internationale à quel prix ? Institut Supérieur de Gestion du Personnel – Mastère Organisation et Management des ressources humaines et relations sociales.
17. Luci, Florencia (2014). “La “internacional de los managers”: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales”. A Contra Corriente, Volumen 11, Nro. 2, Winter 2014. Páginas 166 a 194.
18. Martin Rubio, Irene (sin fecha disponible). “La formación intercultural en la gestión de expatriados”. Universidad Complutense de Madrid. Páginas 879 a 886.
19. Ordoñez de Pablos, Patricia. “La gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica”. Universidad de Oviedo. Páginas 185-190. Portal Dialnet.

20. Pin, José Ramón y García Lombardía, Pilar (2009). “Los retos de la expatriación: aproximación empírica”. IESE/IRCO Business School de la Universidad de Navarra & ERES Consulting.
21. Polanco Pantoja, Yesenia Verónica (Octubre de 2012). “El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados”. Análisis Económico Nro. 67 Volumen XXVIII. Primer cuatrimestre de 2013. Páginas 77-91.
22. Quintanilla, Javier, Sánchez-Mangas, Rocío y Susaeta, Lourdes (2010). “Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto de la empresa multinacional”. Análisis comparativo (informe preliminar). IESE Business School y Fundación BBVA.
23. Seguel Martínez, Hugo Germán (Abril de 2013). Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas sobre “Creación y gestión de equipos virtuales globales de alto desempeño”. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. Abril de 2013.
24. Smale, Adam & Björkman, Ingmar (28 de Junio de 2010). “La gestión global del talento: Retos y Soluciones”. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | Tercer trimestre 2010 | ISSN: 1698-5117. Páginas 30-43.
25. Vidal Domínguez, Miguel Ángel (Marzo de 2005). “El desarrollo internacional de recursos humanos: los expatriados de carrera”. Revista Capital Humano Nro. 186 (Marzo de 2005). Páginas 80 a 89.

8. Apéndice

El apéndice contiene la introducción y los cuestionarios de los tres tipos de entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de la presente tesis.

Ítem 1: Introducción común a todas las entrevistas efectuadas

Características de la entrevista

- ✓ Duración estimada: alrededor de 30 minutos para expats no repatriados y 45 minutos para repatriados, 30 minutos para gerentes de recursos humanos, y 30 minutos para empleados locales.
- ✓ Las preguntas están dirigidas a lograr un mayor entendimiento de la influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera, y acerca de la planificación y gestión internacional de recursos humanos.
- ✓ En caso de que alguna de las preguntas pueda considerarse poco apropiada, el entrevistado tiene total libertad para manifestarlo y la misma será descartada como parte del cuestionario.
- ✓ Los resultados de las entrevistas serán presentados de manera resumida y en el caso de hacer referencia a extractos específicos, se mantendrá el anonimato.
- ✓ Sólo el tesista manejará los datos completos de la muestra, como así también las respuestas obtenidas. Los nombres de los entrevistados y de las firmas en las que se han desempeñado y/o se desempeñan actualmente serán trocados para cualquier otro propósito.
- ✓ Las respuestas de la entrevista serán analizadas como parte del trabajo de campo y serán de utilidad para extraer conclusiones relacionadas al objetivo específico y a los objetivos generales debajo mencionados.
- ✓ La tesis será presentada ante las autoridades pertinentes para obtener el título de Magister en la Maestría en Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

- ✓ Las entrevistas serán conservadas por el tesista junto con la restante documentación de respaldo del trabajo para obtener el título de Magister.

Criterio para la selección de los entrevistados

La investigación se circunscribe a empleados que en los últimos 20 años:

- ✓ Han enfrentado procesos de toma de decisiones referentes a propuestas de movilidad global como parte de su plan de desarrollo de carrera,
- ✓ Han vivido periodos de expatriación en el ejercicio sus funciones,
- ✓ Han manejado el desarrollo de carrera de empleados de empresas internacionales, en sus roles de ejecutivos de planificación y gestión internacional de recursos humanos. Los seleccionados son gerentes pertenecientes a las mismas firmas que algunos de los entrevistados de los otros dos segmentos del muestreo

Título de la tesis

Influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales localizadas en C.A.B.A.

Objetivos de la tesis

Objetivo general:

- ✓ Analizar la influencia de la movilidad global en el desarrollo de carrera de empleados de empresas multinacionales localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.).

Objetivos específicos:

Dentro del marco de trabajo de una empresa multinacional:

- ✓ Estudiar el perfil profesional buscado en los candidatos para asignaciones internacionales.
- ✓ Investigar el impacto de las expatriaciones en el crecimiento profesional de los empleados seleccionados para estas oportunidades.
- ✓ Indagar acerca de:
 - La existencia de alternativas laborales para el desarrollo de carrera de los empleados por fuera las expatriaciones.
 - Las diferencias en el grado de crecimiento profesional entre aquellos candidatos que experimentaron procesos de expatriaciones tradicionales y quienes optaron por otras opciones de desarrollo de carrera.

Ítem 2: Entrevista para empleados que han sido/son expatriados

Cuestionario

Al momento de la partida

1. Período en el que transcurrió la experiencia. Puesto previo a la partida y puesto ofrecido.
2. ¿Cuál era su formación previa a la partida? Idiomas, títulos de grado y/o posgrado.
3. ¿Podría describir brevemente su experiencia laboral tanto en la compañía que es su actual empleador como en otras empresas?
4. Con anterioridad a la oferta de expatriación, ¿cuál había sido su grado de exposición a la interacción con otras culturas?
5. La disponibilidad para aceptar relocalizaciones geográficas, ¿había sido previamente discutida y consensuada con su entorno inmediato?
6. ¿Cuál era su situación profesional al momento de emprender la partida? Inicio, crecimiento, consolidación.
7. ¿Cuáles eran sus objetivos y expectativas en lo referente a su formación y desarrollo? ¿Los mismos estaban alineados al plan de carrera puesto de manifiesto por su Supervisión y el área de Recursos Humanos?

8. Desde el punto de vista laboral, ¿cuáles eran sus mayores preocupaciones al momento de abandonar su país de origen?
9. A su criterio, ¿cuáles considera que son las capacidades, competencias (técnicas/soft) y circunstancias que impulsaron a su empleador a realizarle la oferta de movilidad global?
10. ¿Cómo calificaría la claridad de su empleador para explicar la totalidad de las implicancias de su partida? ¿Se discutió la repatriación de modo explícito?
11. En caso de no aceptar la propuesta de movilidad global, ¿existían otras alternativas de desarrollo de carrera en su plan de desarrollo profesional dentro de la compañía? De existir, ¿eran igualmente desafiantes y potenciadoras?

Durante la experiencia

12. ¿Considera que la preparación que le brindó su empleador previamente a la partida fue la adecuada? Aspectos destacados de la misma.
13. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos y sorpresas que experimentó a su arribo? ¿Cómo los enfrentó?
14. ¿Cuál fue la asistencia que le brindó su firma para apuntalarlo en los primeros tiempos en el host-country? ¿Contó con algún patrocinador local para que su adaptación sea más exitosa?
15. Considera que existe/existió alineamiento entre los objetivos del plan de carrera comunicado por su Supervisión/Recursos Humanos y el puesto asignado en el país receptor?
16. ¿Cómo describiría su inserción profesional y laboral en el país receptor?
17. ¿Considera destacables el leverage profesional y la curva de aprendizaje de esta experiencia en el extranjero? ¿Cuáles son/eran las competencias que siente/sentía que se desarrollaban y consolidaban con mayor fuerza in situ (durante la asignación)? Habilidades y competencias (técnicas/soft) desarrolladas y/o consolidadas en el exterior como impulsores en su carrera.
18. ¿Cuál es/era la sensación al pensar en el momento del retorno?

Con posterioridad a la repatriación – Sólo aplica a los repatriados

19. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos de la readaptación a su oficina de origen?
20. ¿Considera que a su regreso se encontró con el grado de reconocimiento esperado?
¿Cree que su experiencia profesional y laboral están siendo realmente capitalizadas por la firma? ¿De qué manera? ¿Se puede asumir como una realidad la existencia de planes de repatriación (versus una cierta improvisación)?
21. ¿Qué diferencias nota en la repatriación de quienes retornan a la casa matriz desde las filiales en contraposición a quienes dejan los cuarteles centrales para volver a las subsidiarias?
22. Como repatriado y en relación a colegas que decidieron no afrontar una experiencia de movilidad global tradicional, ¿considera que existen diferencias en el grado de desarrollo obtenido por unos y otros? Repase los aspectos profesionales con sus competencias técnicas/blandas críticas.
23. En términos generales, ¿considera la experiencia como positiva? ¿La repetiría? De ser así, ¿qué haría de la misma manera y que haría de un modo distinto?

Pregunta Plus

24. ¿Cuáles son las alternativas a la expatriación tradicional que su empleador ofrece?
Equipos transnacionales, equipos virtuales, directivos internacionales, otros.

Ítem 2: Entrevista para ejecutivos de Recursos Humanos

Cuestionario

Al momento de la partida

1. ¿Cuáles considera que son las capacidades, habilidades y circunstancias que convierten a los empleados en buenos candidatos para recibir ofertas de movilidad global?
2. ¿Cómo calificaría la claridad de las políticas de movilidad global de la empresa para explicar la totalidad de las implicancias de una relocalización? ¿Qué aspectos destacaría (ya sea para bien o como factibles de ser perfeccionados)? ¿Se discuten las repatriaciones de manera explícita?

3. ¿Son reales oportunidades de desarrollo personal y profesional? ¿O se trata más bien de cubrir necesidades entre las distintas locaciones? Repasar últimos años.

Durante la experiencia

4. ¿Considera que la preparación previa a la partida que se les brinda a los expatriados es la adecuada? Aspectos desatacados de la misma.
5. ¿Cuáles son los mayores desafíos y sorpresas que experimentan los expatriados en sus destinos? ¿Cómo los afrontan?
6. ¿De qué manera y con qué herramientas el Departamento de Recursos Humanos promueve el desarrollo de los expatriados una vez instalados en su locación de destino? ¿Cuál es la asistencia/herramientas que les brindan a los relocalizados para apuntalarlo en los primeros tiempos en el host-country?
7. En general, ¿cómo describiría el grado de inserción profesional y laboral en los países receptores?
8. ¿Cómo se mide y monitorea el éxito de las asignaciones internacionales? ¿Se capturan métricas durante todas o algunas etapas de la estancia en el exterior? ¿Cómo se corrigen los desvíos?

Con posterioridad a la repatriación

9. ¿Cómo se manejan los procesos de repatriación? Visitar etapas y aspectos claves de las diferentes facetas que el retorno implica.
10. ¿Cuáles son los mayores retos que manifiestan los repatriados en la readaptación a las oficinas de origen?
11. Desde un punto de vista laboral, ¿cómo se evidencia el crecimiento profesional?
12. ¿Cree que la experiencia profesional y laboral de quienes regresan es capitalizada por la firma? ¿A través de qué mecanismos? ¿Los repatriados suelen considerar que a su regreso se encuentran con el grado de reconocimiento esperado? Factibilidad de ascensos versus necesidad de reposicionarse en huecos a la espera de oportunidades.
13. ¿Qué diferencias nota en la repatriación de quienes retornan a la casa matriz desde las filiales versus quienes dejan los cuarteles centrales para volver a las subsidiarias?

14. ¿Cómo se maneja la planificación de carrera tanto para repatriados como para colegas que decidieron no afrontar una experiencia de movilidad global tradicional? ¿Considera que existen diferencias en el grado de desarrollo y horizonte profesionales para unos y otros? ¿En qué facetas y de qué manera lo ve reflejado de modo más patente? Semejanzas y diferencias.

Pregunta Plus

15. ¿Cuáles son las alternativas a la expatriación tradicional que su firma ofrece?

Ítem 3: Entrevista para empleados que no experimentaron expatriaciones

Cuestionario

La no elección de la expatriación como parte del plan de desarrollo de carrera

1. ¿Cuál es su formación? Idiomas, títulos de grado y/o posgrado.
2. ¿Podría describir brevemente su experiencia laboral tanto en la compañía que es su actual empleador como en otras empresas?
3. ¿En algún momento de su carrera recibió una oferta de expatriación? Puesto al recibir la oferta y puesto ofrecido.
4. Si la respuesta a #3 es SI:
 - a. Con anterioridad a la oferta de expatriación, ¿cuál había sido su grado de exposición a la interacción con otras culturas?
 - b. ¿Cuál era su situación profesional al momento de recibir la oferta de expatriación?
 - c. ¿La disponibilidad para aceptar relocalizaciones geográficas había sido previamente discutida y consensuada con su entorno inmediato?
 - d. A su criterio, ¿cuáles considera que son las capacidades, competencias (técnicas/soft) y circunstancias que impulsaron a su empleador a realizarle la oferta de movilidad global?
5. ¿Cuáles son las alternativas a la expatriación tradicional que su empleador ofrece?

6. Si la respuesta a #3 es SI y rechazó la propuesta, o si ha decidido quedar al margen de experiencias de expatriación desde un inicio:
 - a. ¿Cuáles fueron los motivos de mayor peso que ocasionaron la no elección de esta alternativa como parte de su plan de desarrollo de carrera?
 - b. ¿Cuáles considera que han sido las consecuencias de la no inclusión de la expatriación en su horizonte?
7. Como local y en relación a colegas que decidieron afrontar una experiencia de movilidad global tradicional, ¿considera que existen diferencias en el grado de desarrollo obtenido por estos frente a quienes optaron por los caminos alternativos mencionados en #5?
8. En la actualidad y si recibiese una propuesta, ¿evaluaría la posibilidad de vivir una experiencia de movilidad global tradicional como parte de su plan de carrera?

Respecto a la experiencia de colegas cercanos

9. ¿Cuál era el perfil de los candidatos a expatriaciones?
10. ¿Cuáles fueron los aspectos de la experiencia más valorados por los empleados relocalizados? ¿Y los menos apreciados? ¿La repatriación es un tema abordado de manera planificada?
11. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que encontraron sus colegas al retornar?
12. ¿Considera que han sido lo suficientemente valorados y reconocidos por la firma al retornar? ¿Se han capitalizado esas experiencias? ¿De qué manera?
13. ¿Qué diferencias nota en la repatriación de quienes retornan a la casa matriz (desde las filiales) versus quienes dejan los cuarteles centrales para volver a las subsidiarias?