



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de
Recursos Humanos

Emigraciones originadas dentro de un
contexto laboral en una empresa
Multinacional, un gran desafío cultural

N° 823

Natalia Salas

Director de Tesina: Jorge Montarcé

Departamento de Investigaciones
Fecha defensa de tesina: 8 de junio de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 5 |
| Marco teórico..... | 5 |
| Planteamiento del problema:..... | 7 |
| Pregunta de investigación: | 7 |
| Justificación..... | 7 |
| Objetivos:..... | 8 |
| Hipótesis:..... | 8 |
| Metodología:..... | 9 |
| Relevamiento..... | 9 |
| Encuesta..... | 9 |
| Análisis de los resultados de la encuesta..... | 10 |
| Conclusión..... | 14 |
| Líneas futuras de investigación..... | 16 |
| Referencias bibliográficas: | 17 |
| Anexos | 18 |
| Glosario..... | 18 |
| Carta preliminar de condiciones generales..... | 21 |
| Listado de trámites previos..... | 22 |
| Encuesta..... | 25 |
| Testimonio de una esposa expatriada..... | 26 |
| Testimonio de un expatriado..... | 27 |
| Análisis de los testimonios, puntos a favor y puntos negativos..... | 27 |

Introducción

De acuerdo a lo solicitado por la Universidad de Belgrano situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el año 2015, como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración de Recursos Humanos, se presenta esta tesina como trabajo final de carrera.

La movilidad internacional resulta ahora más sencilla y simple a fin de ocupar posiciones internacionales dentro de una empresa globalizada.

Las compañías comienzan a ver los programas de movilidad internacional como una manera de perseguir la adquisición, retención y desarrollo general del talento clave. Esta iniciativa estratégica de trabajar en el exterior le brinda al ejecutivo y su familia un crecimiento y experiencia tanto desde el punto de vista laboral como personal.

Las Asignaciones Internacionales son muy frecuentes y cada vez más habituales en las empresas multinacionales. La alta competencia a nivel mundial más el *"know how"* y la *"expertise"* que los empleados poseen en un sector determinado, hacen que generalmente los expatriados no puedan ser fácilmente reemplazados por empleados locales.

¿Cuáles serían los aspectos positivos que debemos considerar en una expatriación?

Si la compañía pone en funcionamiento las prácticas preventivas necesarias para lograr una buena inclusión familiar en el país al que será expatriado, seguramente y sin ninguna duda redundará en amplios beneficios para la empresa.

La estrategia que se elige es la de acompañar al expatriado y su grupo familiar en el proceso completo de la expatriación y repatriación, estando a su lado desde el área de Recursos Humanos ayudando, apoyando y brindando toda la calidez humana que requieran y sea necesaria para que tanto el expatriado como su familia se sienta cómoda y la asignación internacional sea todo un éxito.

Marco teórico

El tema que profundizaremos en esta investigación es la Expatriación "Emigraciones originadas dentro de un contexto laboral en una empresa Multinacional, un gran desafío Cultural"

La Expatriación:

Hay muchísimas definiciones pero estas me parecen las más acertadas dado que incluyen no solo al empleado sino también a su familia y es lo que estamos evaluando en esta investigación en particular:

- Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache, 2005).
- Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por periodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país (Suutari y Brewster, 2003).
- Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen (Pin, 1998).

La expatriación es un proceso, el cual está integrado por 3 fases muy marcadas y diferenciadas:

- Inicio o fase previa: en esta etapa se seleccionan los empleados que deberán cubrir las vacantes en el extranjero teniéndose en cuenta las políticas de la empresa. Se establece la comunicación con el empleado haciéndole la propuesta económica y finalmente resta esperar la respuesta del candidato para saber si acepta o no las condiciones ofertadas.
- Desarrollo: Si el empleado aceptó dichas condiciones estamos hablando de un ejecutivo actualmente trabajando en ese país y comienza el seguimiento de adaptación de su familia al medio ambiente, el desarrollo laboral del profesional y si esta expatriación cumple con las expectativas personales del empleado y de la empresa.
- Repatriación: Acorde a la labor realizada por el empleado y al éxito y o fracaso de su tarea, se deberá analizar como insertarlo nuevamente en su país de origen y se estudiará si le corresponde un ascenso por el triunfo de su tarea, acompañándolo además en la reinserción de él y su grupo familiar.

Inicio o fase previa:

Selección:

En la selección del personal a expatriar la empresa generalmente evalúa los antecedentes de conocimientos técnicos y su "expertise" en la materia, la capacidad de liderazgo que posee, su ambición de crecimiento en el desarrollo de su carrera profesional, la capacidad de adaptación y cambio y sus capacidades para negociar.

Difícilmente una empresa tenga en cuenta la experiencia previa que tenga el candidato en asignaciones internacionales.

Aceptación de la propuesta:

Generalmente el empleado para aceptar o no la propuesta analiza el aprendizaje y crecimiento que hará a nivel internacional; por supuesto el incremento económico, la adaptación a otras culturas y que su familia acepte semejante desafío y logre adaptarse en forma conveniente. Pero evidentemente lo que más atrae de acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo es la experiencia internacional, seguido por la parte económica.

Un tema que preocupa al empleado es qué crecimiento tendrá en la empresa, si no acepta la propuesta. Tienen miedo de quedar relegados, con un futuro laboral incierto, sin que los tengan en cuenta para dar otro salto en su carrera profesional.

La realidad es que si bien no debería pasar esto, las empresas habitualmente demoran un tiempo en volver a hacerles una nueva propuesta de expatriación o crecimiento.

Salvo para destinos muy puntuales, a las grandes multinacionales no les resulta muy difícil encontrar candidatos dispuestos a expatriarse dado que estas oportunidades suelen ser una muy buena experiencia de desarrollo tanto en lo profesional como en lo personal, y además los beneficios que se ofrecen son en general bastante atractivos.

La empresa en estudio que denominaremos "XX" es una compañía global con más de 26.000 empleados en todo el mundo.

Es el líder mundial en manufactura y provisión de productos tubulares y servicios asociados usados mayormente en la industria del Petróleo y Gas (perforación, terminación, producción, transporte y refinación).

También provee productos y servicios para aplicaciones de la industria automotriz, mecánica en general y aplicaciones estructurales.

Los principales centros de producción están localizados en Argentina, México, Italia, USA, Canadá, Japón, Rumania, Brasil, Colombia e Indonesia.

En este caso el análisis se llevará a cabo dentro de esta empresa que es una de las corporaciones número uno del mundo en su rubro, la cual tiene alta rotación internacional de personal y es habitual el movimiento de funcionarios y grupo familiar a cualquier parte del mundo. En este caso puntual se analizarán los destinos de Japón, USA, Venezuela, Argentina, Colombia y Emiratos Árabes Unidos.

Dentro de los objetivos que estamos analizando es ver como el área de recursos humanos puede implementar un plan de acción y una estrategia para dar un servicio personalizado a los expatriados y su familia.

Mediante estrategia nos referimos a las acciones que realizamos para poder alcanzar los objetivos de la empresa. Uno muy importante es darle soporte a la familia del expatriado para poder contenerla y asistirle durante todo el proceso de la asignación internacional, desde el momento en que se decide que se va a expatriar hasta el momento de la realocación en su país de origen.

Planteamiento del problema:

Título:

“Emigraciones originadas dentro de un contexto laboral en una empresa Multinacional, un gran desafío Cultural”

Pregunta de investigación:

- ¿Cómo afecta en forma positiva o negativa la adaptación de la familia en el nuevo destino, a que la labor que debe cumplir el funcionario en la empresa sea un éxito o un fracaso?
- ¿Es factible que un alto ejecutivo logre cumplir sus objetivos si su familia no se adapta al cambio?

Justificación

Mediante la realización de esta tesina, analizaremos lo importante que es el apoyo de la familia del expatriado para que el mismo pueda no solo desarrollarse a nivel profesional, cumplir con la asignación propuesta y que esta posibilidad de crecimiento laboral no termine en un inesperado traspíe ni crisis de matrimonio o profesional.

La mayoría de los expatriados, considera que si no acepta la propuesta que le hace la empresa de continuar su carrera en el exterior puede ser el inicio del fin de su crecimiento, pero:

- ¿qué pasa con su familia?
- ¿qué ocurre con el grupo familiar que queda en origen, que pasa con los afectos, con los amigos?

Todo el proceso de expatriación tiene un altísimo impacto en forma directa en los afectos, es un tema muy personal y no todos los grupos familiares están preparados para semejante travesía.

La contención familiar y el buen humor son claves fundamentales para salir adelante, ensamblar una familia y hacerse uno solo, funcionar como un todo, siendo indestructibles ante las diferentes problemáticas que puedan surgir.

La familia es protagonista en todo el proceso de la asignación internacional y es fundamental que se sienta integrada, tenida en cuenta que la pareja pueda ejercer su profesión o que tenga actividades para realizar, es primordial que todo encaje en el rompecabezas, dado que de esto depende que el profesional pueda potenciar su trabajo o que todo se derrumbe y se convierta en una pesadilla. Sería un gravísimo error no tener en cuenta al grupo familiar del expatriado.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar la expatriación desde el punto de vista de las experiencias personales de los ejecutivos que han sido expatriados con el objetivo de brindarle a la compañía la visión global que le ayude mejorar la gestión para la movilidad internacional al área de Recursos Humanos.

Para que un ejecutivo expatriado cumpla positivamente con éxito la asignación internacional es fundamental que la empresa realice el proceso de expatriación adecuado de forma que todos los pasos de la misma hayan sido tenidos en cuenta.

Objetivos Específicos:

- Explicar por qué se considera primordial que el grupo familiar del expatriado se sienta cómodo y pueda influenciar positivamente en toda esta experiencia y que el funcionario pueda conseguir los objetivos propuestos, tanto laborales como personales.
- Identificar si el área de Recursos Humanos debe implementar algún servicio adicional al expatriado.
- Entender que la no adaptación de la familia del expatriado en el país de destino puede repercutir negativamente y perjudicar la asignación internacional y que esto le genere una gran pérdida económica a la compañía.
- Analizar con que dificultades puede encontrarse el expatriado al llegar al destino y luego al re alocarse en su país de origen.

Hipótesis:

Mediante la hipótesis del presente trabajo de investigación, se analizarán las respuestas del expatriado y familias y se expondrá la altísima importancia que tiene el apoyo de los familiares para que tanto la carrera profesional como lo laboral funcione perfectamente y la expatriación sea un éxito.

Hipótesis planteada:

“¿Qué ocurre si la familia del ejecutivo no logra adaptarse y esto influye negativamente en el empleado y no puede cumplir sus funciones por la cual ha sido trasladado?”

Metodología:

Por medio de la presente se entrega esta tesina como trabajo final de carrera de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de Belgrano del año 2015.

Se ha realizado una investigación cuantitativa, basada en estadística descriptiva, a partir de un cuestionario aplicado a una muestra aleatoria de 35 ejecutivos, el cuestionario se entregó impreso en forma individual, consta de 10 preguntas cerradas y semi cerradas con respuestas de múltiple alternativa.

Las personas entrevistadas se encuentran desempeñando actualmente tareas en la empresa, algunos continúan siendo expatriados y otros ya han sido realocados.

La muestra que se analiza es de 35 personas, a saber:

- Ejecutivos actualmente activos en la compañía
- Franja de edad entre 30 y 50 años
- Con familia (ya sea en pareja con o sin hijos)
- Con y sin experiencia anterior en expatriaciones

La base de datos se confeccionó durante los meses de Enero a Marzo del 2015, se aprovechó el período de vacaciones de los expatriados en Argentina. Se incluyen los gráficos de los datos analizados en el cuestionario.

De acuerdo a la obtención de las respuestas, se analizó la temática de la tesina.

Relevamiento

Encuesta

De acuerdo a lo expresado en el capítulo de Metodología anteriormente, se realizó una encuesta cerrada y semi cerrada con respuestas de múltiple alternativa (ver texto completo de la encuesta en anexo).

Lo que se ha tenido en cuenta para realizar el siguiente análisis son los siguientes puntos, a saber:

- Estado Civil
- Composición del grupo familiar
- Dificultades y logros obtenidos por el grupo familiar
- Si la familia que lo acompaña constituyó un apoyo o un motivo de preocupación.
- Si volvería o no a aceptar una expatriación con o sin su familia

Como se mencionó anteriormente la encuesta se realizó en formato impreso y se entregó en forma individual a los expatriados, entre los meses de Enero y Marzo de 2015 aprovechando las vacaciones de la gran mayoría que vinieron a pasar las fiestas y se quedaron un tiempo en el país de origen.

Se agrega al cuestionario un informe testimonial de la esposa de un expatriado que ha tenido 4 asignaciones en el exterior, pasando por países sumamente interesantes, como México, Inglaterra, Canadá, Japón. El país elegido en este caso para la descripción es Japón.

Análisis de los resultados de la encuesta

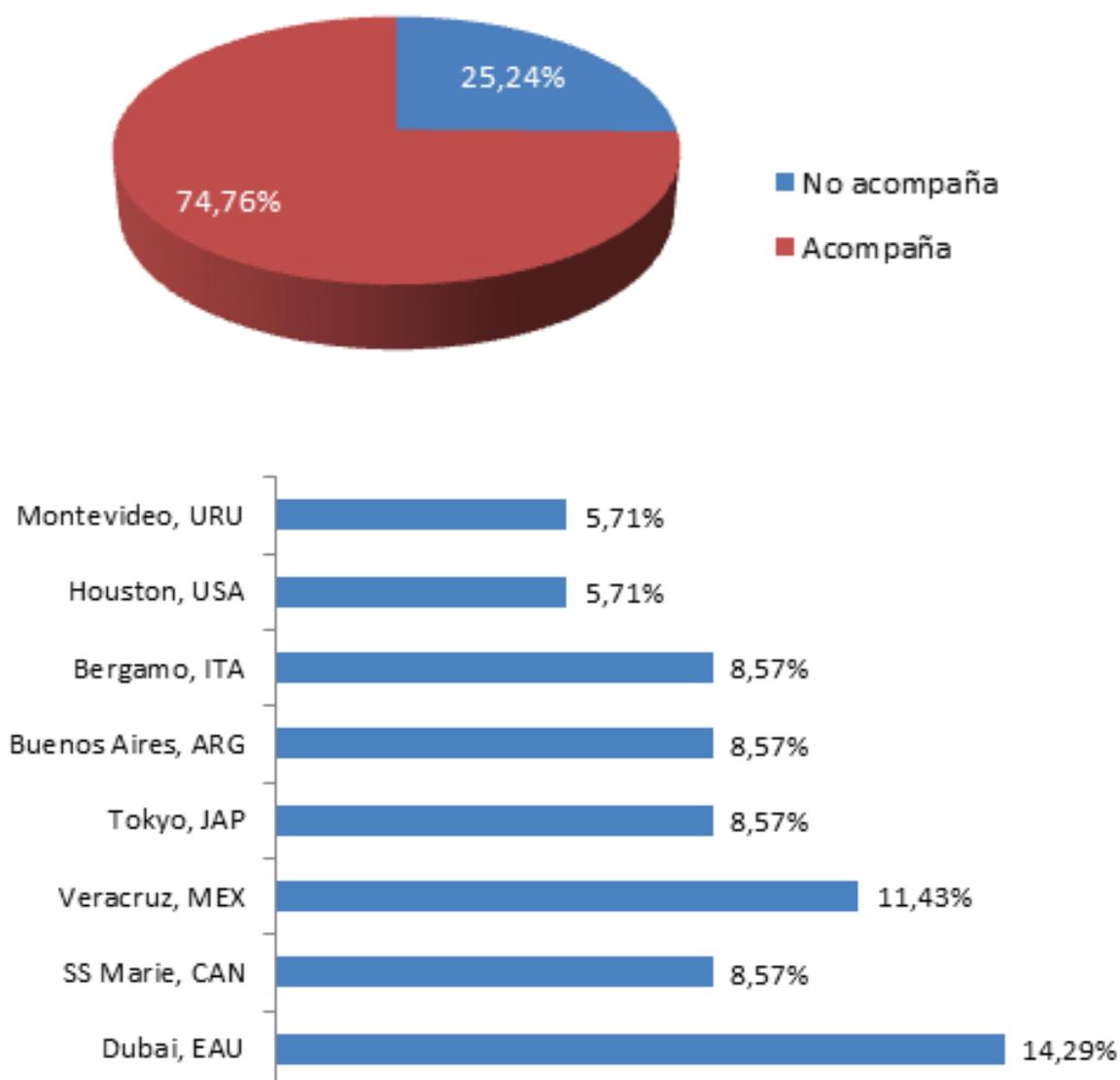
Descripción de la muestra

El 77% de los entrevistados son hombres de los cuales el 77% son casados y el 2.86 % son divorciados, en este caso no tendremos en cuenta a los solteros que hayan sido expatriados solos sin familia ni hijos (20%)

Entre los casados con hijos que su familia los acompañó a la experiencia Internacional se encuentra el 74,76% de los entrevistados, los lugares con mayores expatriaciones en esta encuesta resultan

- Emiratos Arabes Unidos Dubai con un 14.29%
- Canadá / SS Marie con un 8.57%
- Japón / Tokyo con un 8.57%
- México/ Veracruz con un 11.43%

Porcentaje de familias que acompañan al expatriado



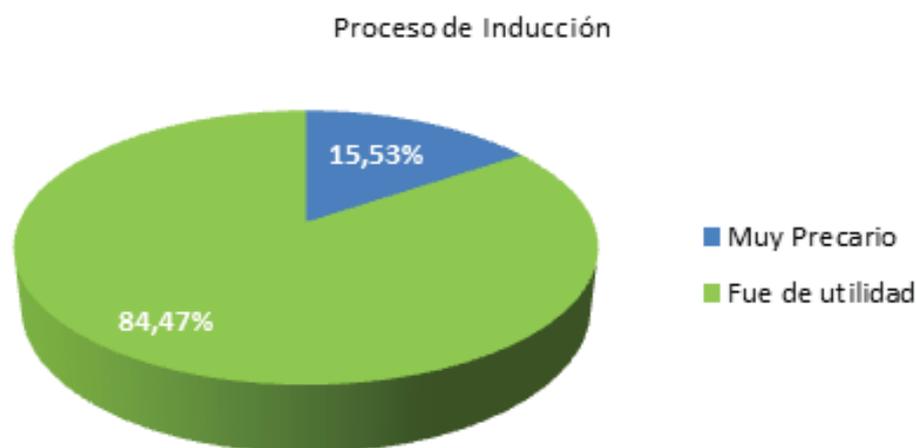
Como primer punto analizamos si los expatriados viajaron con su familia y si esta tuvo un curso de inducción al nuevo destino, si consideró útil el asesoramiento brindado por el área de Recursos Humanos.

Las personas que respondieron haber tenido un curso de inducción y/o de apoyo del área de recursos humanos son los siguientes:

El 67.48% tuvo una inducción previa a la expatriación, la cual incluía

- Idioma
- Cultura / Normas de Conducta
- Aspectos logísticos
- Entrevistas con personas expatriadas con experiencia en el destino

El 84.47 % contestó que le resultó muy útil la inducción propuesta por Recursos Humanos, mientras el 15.53% respondió que le resultó muy precario y no le brindó demasiada ayuda.



Las dificultades descritas por los encuestados son las siguientes:

El 22.22% dice que tuvo malas experiencias con las condiciones climáticas y/o eventos de la naturaleza.

A saber:

- Respuesta 1: En Dubai la temperatura en verano roza los 50 grados y se hace muy complicado transitar, desde desmayos permanentes hasta que se empañan los vidrios de los anteojos y/o lentes de contacto y se dificulta manejar.
- Respuesta 2: En Canadá la temperatura es normal que sea de menos 20 grados en invierno y una anécdota graciosa fue que no encontraban el auto, pensaron que se lo habían robado, estaba cubierto totalmente por la nieve.
- Respuesta 3: En Canadá, los expatriados no contaban con el subsidio de ropa invernal y no se los asesoraba correctamente con la vestimenta que debían comprar o tener para poder atravesar adecuadamente el crudo invierno y esto dificultaba mucho si uno llegaba en plena temporada invernal a destino.

El 16.67% de la muestra tuvo dificultades relacionados a los aspectos culturales en su gran mayoría esos problemas fueron en EAU.

- Respuesta: El cambio cultural es muy fuerte, la cultura árabe tiene muchas exigencias de convivencia que si no son tenidas en cuenta o alguna conducta les resulta ofensiva o inapropiada para ellos, puede repercutir seriamente en el expatriado, siendo deportado, detenido u obteniendo la cancelación de la visa instantáneamente y el pedido formal para retirarse del país y no poder regresar jamás.

El 54.44% reportaron dificultades de logística, esto está relacionado con la mudanza en sí.

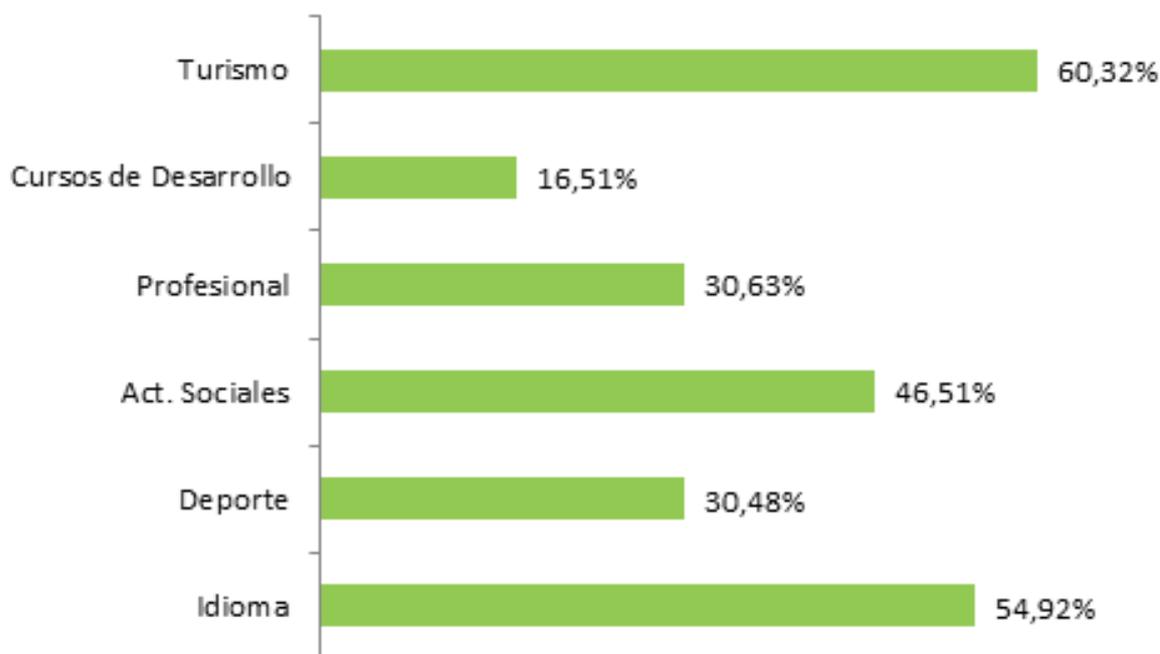
Todos los expatriados mencionan el sentimiento de nostalgia para con sus seres queridos, la distancia y diferencia horaria. El no poder estar en momentos claves, como cumpleaños, fallecimientos, etc.

Los puntos más destacados por las familias de los expatriados como positivo dentro de la experiencia internacional son los siguientes:

El 60.32% pudieron realizar actividades relacionadas al turismo

- Respuesta: Posibilidad de recorrer y conocer destinos exóticos que son accesibles por las cortas distancias, esto hubiera sido imposible realizarlo desde Buenos Aires.

El 46.51% de los entrevistados pudieron realizar actividades sociales y hacer amistades nuevas, el 54.92% dicen que se mostraron muy interesados en realizar cursos de idioma y aprender la cultura del país en el que se encontraban destinados, mientras que el 30.48 % prefirieron realizar actividades deportivas y asistir a un club, el cual está dentro de los beneficios que les otorga la empresa.

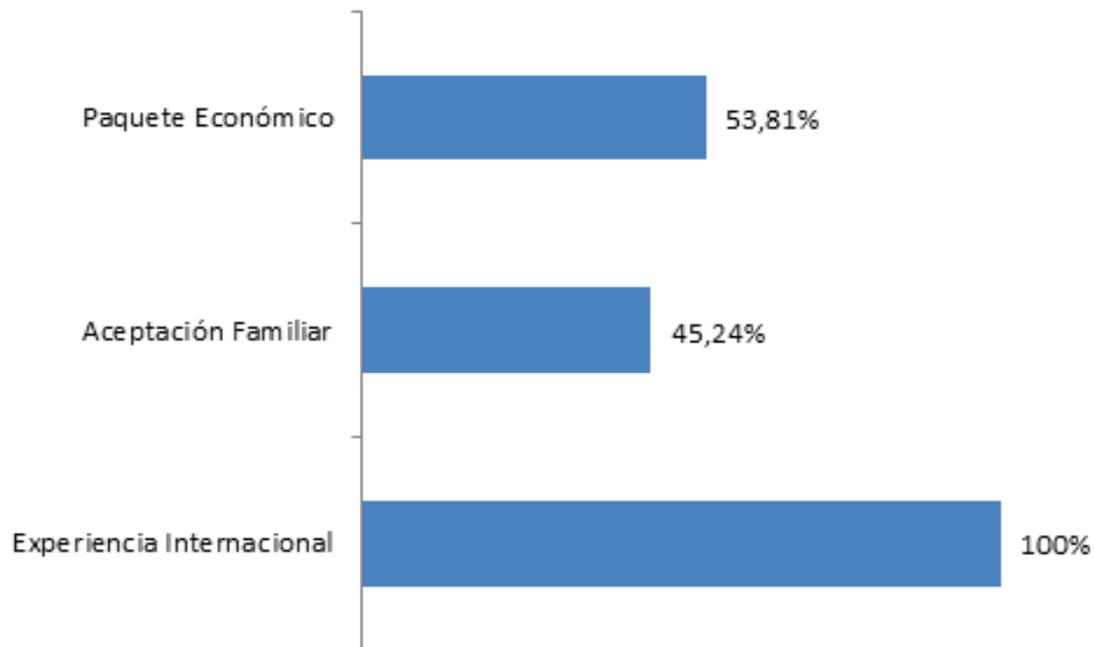


El 81.11% de las familias encuestadas demostraron apoyar la expatriación y estar al lado de su marido en forma positiva, mientras que el 5.08% sufrieron preocupación, el 13.81% no dio una respuesta en este punto.

Hubo un caso en el cual el matrimonio se disolvió y la familia regresó al país de origen mientras que el funcionario decidió seguir adelante con el desafío profesional y personal en el país de destino.

El 100% de los entrevistados dice que aceptó esta propuesta para poder vivir una experiencia internacional, lo que priorizó el 45.24% es la aceptación de su familia para embarcarse en esta travesía mientras que el 53.81% priorizó el paquete económico.

Factores relevantes para la aceptación de la expatriación



El 28.10% considera que las consecuencias por no aceptar esta expatriación podrían traer consecuencias negativas en la empresa y cortar su carrera profesional, mientras que el 71.90% dice no saber el resultado.

El 95.56% estaría dispuesto a aceptar otra experiencia en el exterior, de los cuales responden lo siguiente al consultarles si aceptarían con o sin su familia el 11.43% dice que no sabe, el 67.94% no estaría dispuesto y el 20.63% si aceptaría el desafío sin su familia.

Conclusión

En ocasiones no resulta fácil adaptar un grupo familiar a un destino para ser expatriado. Por eso las empresas deberían mejorar el diseño de la técnica y gestión de las políticas de expatriación para lograr cumplir con las expectativas y adecuar las necesidades y aspiraciones de las familias afectadas a la expatriación.

Uno de los aspectos a tener en cuenta para el éxito de una asignación internacional depende en gran parte de la familia del funcionario ya que el núcleo familiar se ve afectado en su totalidad. Si esta no se adapta o se siente incómoda, el proceso de expatriación puede fracasar, desde la falta de eficiencia y profesionalismo en su trabajo hasta el quiebre familiar.

Anteriormente a la expatriación es recomendable que Recursos Humanos efectúe una serie de prácticas de asesoramiento y ayude al expatriado y su familia, dado que una correcta planificación profesional y familiar, previas a su desplazamiento definitivo tales como viajes, posibilidades laborales de él o la cónyuge, escuela a la que asistirán sus hijos, vivienda, seguro médico, transporte de sus bienes personales, mudanza, asistencia en destino.

Otro tema fundamental es contar con un tutor que esté designado y mantenga el contacto con el expatriado para que sienta que no se corta el vínculo con la empresa de origen y no se siente perdido y que no sabe con quién debe tratar los temas relacionados a su expatriación.

Es sumamente importante que tanto su familia como el funcionario se sientan escuchados y estén informados de cualquier nueva política o definición al respecto de su situación en el exterior.

Una vez que el expatriado y su familia se han trasladado al país de destino, la siguiente fase del proceso es la adaptación de todos ellos al nuevo entorno. El nivel de adaptación personal y familiar logrados pueden repercutir en forma directa en el puesto del ejecutivo de manera que si el expatriado y su familia no logran realizar el ensamble a la nueva cultura, la adaptación profesional puede verse perjudicada.

Al uno expatriarse lo que no se da cuenta en totalidad es que debe cambiar muchos aspectos de su vida y debe adaptarse a una cultura totalmente diferente a la que está acostumbrado, la gran mayoría acepta el desafío pero no logra ensamblar correctamente en este nuevo entorno cultural, entonces es donde surge el choque cultural, no siempre uno es capaz de relacionarse con gente de una cultura diferente y muchas veces cuando hay problemas de idioma.

Es muy importante que le empresa logre interceder y hacer de nexo para achicar este tipo de problemas brindando asesoramiento, y ayudando a sus empleados a evitar el choque cultural seleccionando correctamente a las personas que son moldeables y de mayor tendencia a los cambios y no eligiendo personas que tienen resistencia a los cambios.

Es importante que se trabaje en conjunto tanto Recursos Humanos con la línea en la selección del candidato adecuado para intentar no fracasar con la búsqueda del seleccionado.

Mientras mayores beneficios obtenga su familia, como seguridad y protección reciba el expatriado disminuirán considerablemente las posibilidades de que el ejecutivo renuncie al puesto, aumentando además su rendimiento al no tener la mente dispersa por problemas de índole familiar.

Hay que explicarle bien a su familia que si esto lo toman como una experiencia internacional y una oportunidad, hay un sinnúmero de cosas que se pueden sumar como positivas a esta vivencia en el exterior, que sus hijos tengan una apertura mental diferente, que hablen otro idioma en forma paralela a su idioma materno.

En general se lo ve como una mejora de vida en los aspectos de crecimiento personal, la capacidad de hacer nuevos amigos, los cuales se tornan muy importantes, al tener la familia lejos y pasan a tener un rol muy definitivo en la vida de la familia de los expatriados.

Generalmente esto significa a la familia una mayor capacidad de ahorro y mejorar el nivel de vida, en

la mayoría de los casos las parejas de los ejecutivos expatriados no trabajan, mejoran el idioma, hacen cursos de perfeccionamiento en general y tienen muchas actividades sociales.

Cada expatriación necesita de una gran inversión y si la familia no es tomada en cuenta esta puede fracasar y ocasionar grandes pérdidas económicas a la compañía.

No hay que intentar que el ejecutivo fracase en el nuevo puesto de trabajo ya sea por las características propias de trabajar en el exterior, sean la presión del puesto de trabajo, las dificultades culturales propias de la empresa, que esto repercuta negativamente en su carrera, como en lo personal que la disfunción familiar y la adaptación de los hijos en el colegio sea un problema, o que haya problemas más serios como la separación de las familias y/o amistades.

Lo importante es que el área de Recursos Humanos esté en permanente apoyo y contacto con los expatriados y tenga en cuenta a los familiares de los candidatos al puesto, yo sugiero un manual de expatriación en donde constan todos los pasos previos y los pasos a seguir en la asignación internacional, que haya un tutor asignado por continente dentro del área de asignaciones internacionales, para que el expatriado tenga bien en claro a quien debe realizarle todas las consultas y no se sienta perdido.

Que la gente del área sea lo suficientemente capacitada y esté a la altura de la circunstancias para poder realizar todas las responsabilidades referidas a las gestiones burocráticas de la expatriación y la repatriación. Son procedimientos que requieren de asistencia con leyes laborales y fiscales, que hay que contar con un equipo altamente entrenado y preparado para poder asistir al ejecutivo correctamente.

Líneas futuras de investigación

Ya dijimos la fundamental importancia que tiene la adaptación de la familia del expatriado al nuevo destino, es importante contar con un programa global de asistencia al empleado que prepare psíquica, emocional y familiarmente al grupo que acompaña al ejecutivo.

Para ello la propuesta que realizo es para que las empresas tengan en cuenta lo siguiente:

- La creación de la sub área de Asignaciones Internacionales dentro del organigrama de Recursos Humanos, el cual conste con empleados capacitados en este rubro, para poder asistir en todas las necesidades que puedan requerir.
- Un gabinete compuesto por una psicóloga que se entreviste con todo el grupo familiar ni bien sea aceptada la propuesta y establezca si son futuros expatriables.
- Luego deberá seguir en contacto con los mismos durante la expatriación y realizar tratamientos acordes en caso de ser necesarios.
- No olvidemos que existirán cambios de costumbres, idiomas, amigos y esto repercute profundamente en la fase emocional de cada individuo.
- Confección de un manual con derechos y beneficios del expatriado, donde se establecen las normas y políticas que les corresponden. Lo que se pudo observar es que no estaba muy en claro que correspondía y que no, y los beneficios quedaban en manos del ejecutivo que mejor negociaba.

Por tal motivo muchas veces en el mismo destino se encontraban agentes con mejores beneficios que otros trayendo problemas psicológicos, sociales y familiares y quejas permanentes a la empresa.

Con la confección de este manual todos los expatriados gozarán de los mismos beneficios, siendo transparente y parejo para todos.

- Se les entregará en el país de destino un kit de bienvenida, el cual es una guía completa con datos referidos a saber:
Modismos, cultura, medios de transporte públicos y privados, moneda local, temperaturas, lugares turísticos para visitar, actividades sociales, a quien contactar en caso de emergencia, asistencia médica, etc.
- Se les otorgará aparte de la cobertura médica que les corresponda en el país de destino un seguro médico internacional para que puedan ser atendidos en caso de urgencia y en cualquier parte del mundo.
- Otro de los puntos prioritarios que beneficiarían enormemente a las familias es la creación de la educación a distancia.
- La misma consiste en un programa educativo avalado por el ministerio de educación del país de origen. Tendrán profesores a disposición para el aprendizaje de las distintas materias, como así también todos los materiales didácticos y de estudio correspondientes a su período escolar. De este modo podrán rendir las evaluaciones anualmente y obtener los certificados correspondientes de cada período escolar del país natal, sin perder el ciclo lectivo.

No obstante esto también obtendrán los certificados escolares del país donde están siendo expatriados.

Referencias bibliográficas:

- Bonache, J. y Cabrera, A. (2005): "Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI". Financial Times, Prentice Hall. Madrid.
- Pin J.R. (1998): "Memorias de un expatriado". IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Suutari, V. (2008): "Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation". The International Journal of Human Resource Management. Vol., 19.
- www.lanacion.com.ar/1643616-expatriado-que-opina-la-familia (Consulta 16/03/2015)
- www.captio.net/blog/el-ente-expatriado-la-familia (Consulta 15/02/2015)
- www.iese.edu/es: "Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas" IESE 2005 (Consulta Diciembre 2014)

Anexos

Glosario

Remuneración

- Consumo: es la porción del salario que una persona o familia destina regularmente para la compra de un conjunto o canasta de bienes y servicios (comida, indumentaria, entretenimiento, etc.). Se considera Consumo el 70% del salario base. No se consideran consumo los bonos, los subsidios, o cualquier otra remuneración que hubiera en el país de origen.
- Subsidio por coste de vida: a fin de garantizarle al expatriado y a su grupo familiar un nivel capacidad similar de compra a la que tendría en el país de origen el Consumo (ver arriba) se ajusta por el índice de conversión de canastas de entre país/ciudad de origen y destino. Este índice está basado en los precios relativos de una canasta familiar determinada y de la moneda en cada país.
- Ahorro: es una estimación de la porción del salario anual que no es consumida.
- “Foreign Service Premium / Mobility Premium”: es un adicional cuyo objetivo es incentivar a los funcionarios/as a tomar funciones y/o responsabilidades en el exterior, como parte de su carrera y desarrollo profesional, al mismo tiempo que compensa el desarraigo personal y/o familiar.
- “Hardship”: es un adicional por realizar tareas en el exterior cuyo objetivo es compensar las condiciones especiales que poseen algunos países de destino: diferencias y/o adversidad de clima, profundas diferencias culturales, particulares dificultades sanitarias, etc.
- “Danger Pay”: es un adicional por realizar tareas en el exterior cuyo objetivo es compensar situaciones especiales de riesgo temporal en el país de destino (guerra, terrorismo, seguridad).
- Política Fiscal: la mayoría de las empresas utilizan la nivelación de impuestos para que el empleado no pague ni más ni menos que lo que él o ella habría pagado en el país de origen.
- Expatriado: Es el ejecutivo que está siendo trasladado a otro país para realizar tareas específicas durante un tiempo determinado, el cual puede ser entre 2 y 5 años.
- STA: Short Term Assignment: Asignación de corto tiempo: Es un ejecutivo el cual está siendo trasladado a otro país a realizar tareas específicas entre 3 meses y 1 año de tiempo máximo.

Beneficios

- Preparación del Funcionario/a y su Grupo Familiar
 - o Viaje de Exploración: es el viaje previo que puede realizar el futuro expatriado/a para conocer las características del país de destino. La empresa cubrirá los gastos de tickets aéreos más una semana de alojamiento, más reconocimiento de gastos de comida contra comprobantes, que no podrán superar la escala establecida por la empresa de valores diarios del país de destino.
 - o Asesoramiento en reubicación: gastos de asesoramiento especializado en el país de destino sobre temas vinculados con la expatriación.
 - o Información Cultural y Clases de Idioma: programa de preparación sobre los aspectos culturales del país de destino. Incluye formación en el idioma correspondiente al país de destino, o inglés en el caso de países donde este idioma sea el de uso comercial o habitual, hasta un máximo de 400 horas para el funcionario; la misma cantidad de horas para su cónyuge o pareja, y de 200 horas para cada hijo/a en edad escolar asumiendo una expatriación de 3 años, en el caso que no tengan un nivel mínimo de conocimiento.

- o Pasaporte, Visa y Permiso de Trabajo: gastos relacionados con el proceso de la visa y por lo general los detalles que los gastos son reembolsables.

Estableciéndose en su nueva Asignación

- Viaje de Traslado: es el viaje que realiza el/la expatriado/a y su grupo familiar, para incorporarse a sus nuevas funciones en el país de destino.
- Mudanza: son los gastos incurridos para el traslado de las pertenencias del expatriado/a desde su domicilio en origen hasta el domicilio en destino. Además de los costos de la empresa de mudanza, se incluyen, los impuestos aduaneros y el seguro correspondiente hasta el tope definido por la empresa.
- Almacenaje de sus Pertenencias: son los gastos de mantenimiento de las pertenencias, mientras dura su asignación fuera del país de origen, en un depósito. Normalmente se trata de elementos no incluidos dentro de la mudanza o no utilizados en el país de destino.
- Alojamiento Inicial: se refiere al reconocimiento de gastos de alojamiento y comidas para el / la expatriado/a y su grupo familiar inmediatamente después de su llegada al país de destino y hasta que se ubique en su vivienda definitiva. Este período inicial no podrá exceder los 30 días.
- Gastos de Instalación: son los gastos destinados a la adquisición de equipamiento (electrodomésticos y otros elementos) y/o acondicionamiento de la vivienda que ocupará el funcionario en destino.
- Vivienda: subsidio para alquiler mensual destinado al alquiler de su vivienda definitiva, según los valores definidos para la situación familiar del expatriado/a. Para la determinación de este subsidio se tendrán en cuenta los valores de mercado y los criterios fijados por la sociedad.
- Asignación de automóvil: durante su permanencia en el exterior el expatriado tendrá la posibilidad de contar con un auto asignado y se le reconocerán gastos, de acuerdo con el siguiente criterio:

| Si a la posición equivalente | Si a la posición en origen: | Situación en destino: |
|------------------------------|-----------------------------|--|
| Le corresponde automóvil | Le corresponde automóvil | Se asigna automóvil según tabla del país de destino |
| No le corresponde automóvil | Le corresponde automóvil | Se asigna automóvil según tabla del país de destino |
| Le corresponde automóvil | No le corresponde automóvil | Se compensa económicamente el beneficio incluyéndolo en su remuneración anual. |

- Préstamo para compra de automóvil: en caso que no le correspondiera la asignación de automóvil, podrá solicitar un préstamo en las condiciones de la empresa las que podrán variar, durante la vida del préstamo, conforme lo hagan las condiciones del mercado financiero. Dicho préstamo deberá cancelarse antes del momento de su regreso.
- Posibilidad de un segundo automóvil: cuando por razones de seguridad, familiares, o a causa de deficiencias en el servicio de transporte público, fuera dificultosa la movilidad en el lugar de destino, podrá solicitar un préstamo para la compra de un segundo automóvil.

- Club Social y/o Deportivo: en algunos países de destino, donde las condiciones del lugar lo requieran, la empresa le reconocerá hasta el valor de la matrícula y la cuota mensual en un club para el funcionario y su grupo familiar definido como estándar en función de su nivel.
- Educación: en el país de destino se le brindará apoyo para que sus hijos/as accedan a una educación adecuada, de modo tal que cuando regresen a su país de origen, puedan incorporarse en el nivel educativo apropiado y comparable con su edad y con la experiencia adquirida en el exterior. El expatriado podrá solicitar el reconocimiento de los gastos diferenciales que sean necesarios para mantener el nivel educacional que tenían en el país de origen.
- Viajes al País de Origen: a efectos de que el/la expatriado/a tenga la oportunidad de mantener sus lazos con su país de origen, la empresa le reconocerá 1 viaje por año efectivo de permanencia en el país de destino para Ud. y cada integrante de su grupo familiar.
- Vacaciones: el período de vacaciones a reconocer será el mayor valor que resulte al comparar los días que le correspondían en su país de origen, los que les corresponderían en su país de destino y un mínimo de 3 semanas al año.
- Viajes "Rest & Relaxation (R&R)": son los viajes que pueden realizar el/la expatriado/a y su grupo familiar, cuando las condiciones de vida en el país de destino hacen que la calidad de vida se vea afectada notoriamente. Es condición que resida en el destino.
- Cobertura Médica: el/la expatriado/a. y su grupo familiar, tendrán una cobertura médico -asistencial análoga a la que tenían en su país de origen.
- Chequeos Médicos: durante el período de expatriación se le realizarán a cargo de la empresa chequeos médicos anuales similares a los que se le brindan en su país de origen
- Seguro de Vida: la empresa mantendrá como mínimo una cobertura de seguro de vida y de accidentes análoga a la que tenía por seguro obligatorio u opcional de empresa en su sociedad de origen. Estos serán calculados sobre la base de su nivel remunerativo, incrementado con el porcentaje de los adicionales del exterior. Asimismo, tendrá los seguros que son obligatorios según su país de destino.
- Cobertura Previsional: mientras dure la asignación en el exterior, se le mantendrá al expatriado la continuidad previsional (aportes y cantidad de años) en el país de origen a efectos de no interrumpir su situación en el sistema de seguridad social.
- Asistencia Impositiva: gastos de asistencia de especialistas para la preparación de las declaraciones juradas de impuestos durante la permanencia en el exterior, así como los años adicionales que pueden implicar consecuencias fiscales derivadas de la expatriación.

Finalizando su Asignación (repatriación del expatriado a su país de origen o transferencia a un Nuevo Destino)

- Viaje de Traslado: es el viaje que realiza el/la expatriado/a y su grupo familiar al finalizar su asignación en el exterior.
- Mudanza: son los gastos incurridos para el traslado de las pertenencias de la expatriado/a desde su domicilio en el destino hasta su domicilio en origen. Además de los costos de la empresa de mudanza, se incluyen, los impuestos aduaneros y el seguro correspondiente hasta el tope definido por la empresa.
- Alojamiento Inicial: se refiere al reconocimiento de gastos de alojamiento y comidas para el / la expatriado/a y su grupo familiar inmediatamente después de su llegada al país de origen luego de su expatriación y hasta que se ubique en su vivienda definitiva. Este periodo inicial no podrá exceder los 30 días.
- Gastos de Re Instalación: son los gastos destinados al reacondicionamiento de su vivienda.

Beneficios que le corresponden a los Expatriados versus “Short Term Assignment (STA)”

| Beneficio: | Expatriado | STA |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|
| Viaje de exploración | Si | No aplicable |
| Servicios de traslado | Si | No aplicable |
| Subsidio de vivienda | Si | Temporal |
| Asignación Escolaridad | Si | No aplicable |
| Viajes al país de origen | Uno por año | Uno cada 3 meses |
| Viajes de Descanso y Recuperación | Si, para destinos específicos | Si, para destinos específicos |
| Cobertura médica | Allianz Worldwide Care | Allianz Worldwide Care |
| Renta de autos | No | Si |
| Cursos de idiomas | Si | No aplicable |
| Bono STA | No | Depende de “Foreign Service” país anfitrión |
| Club deportivo | Si, para destinos específicos | No aplicable |
| Gastos de repatriación | Si | No aplicable |

Carta preliminar de condiciones generales

Se adjunta la carta preliminar de condiciones vigentes al: 1° de Octubre de 20xx para su asignación al exterior.

Señor:

Destino:

- Período estimado de la asignación: 12 meses
- Inicio de la asignación:
- Como tratamiento económico, usted percibirá un sueldo bruto mensual de Dólares XXXX en XXXXX, los cuales se depositarán en la cuenta que usted nomine.
- El traslado suyo a destino será en categoría “Economy / Business / First class” (lo que corresponda de acuerdo a las normas y políticas de viaje de la empresa)
- Durante su residencia en el exterior, XXXXX le proveerá alojamiento de acuerdo con las disponibilidades en el país de destino
- Durante su permanencia en destino, la empresa le reconocerá el almuerzo y la cena en el comedor que la misma asigne a su personal.
- Se le reconocerán los gastos de lavandería de acuerdo a la política fijada en destino.

- Tendrá derecho a realizar 1 viaje cada tres meses a Argentina en “Economy / Business / First class” con diez días de vacaciones (incluye el viaje). Los viajes no realizados no se reembolsarán.
- Durante los viajes que realice, contara con asistencia al viajero hasta la llegada a destino.
- Dispondrá de movilidad por razones de trabajo o viaje de acuerdo a la política fijada en destino.
- En destino contará con los servicios médicos contratados por XXXXX, de acuerdo a la política de la empresa.
- A la finalización de su contrato, XXXXXX tomará a su cargo los gastos correspondientes a su regreso al país de origen.

Listado de trámites previos

Se adjunta el listado de trámites previos que debe realizar el ejecutivo y grupo familiar después de la expatriación:

- Tarjeta Corporativa y Asistencia al viajero.
- Chequeo Médico.
- Reunión con Psicóloga especialista en expatriaciones que dispone la compañía.
- Se trata de un taller (de medio día) al que invitamos a concurrir a las familias que están próximas a vivir la experiencia de una expatriación.
- Visa: comenzar los trámites migratorios pertinentes para poder ingresar al país de destino sin inconvenientes.
- Carné de conducir internacional.
- Educación: es para quienes quieran asesoramiento sobre Educación a distancia, para que los hijos puedan seguir con el plan de estudios de Argentina durante la asignación, en forma paralela a la educación que reciban en destino.
- Poder especial: Es aconsejable preparar un poder especial ante escribano a favor de la esposa del funcionario a fin de que pueda salir del país con sus hijos durante su ausencia, si considera que esta situación pueda darse.
- Ingreso a nómina de la sociedad de destino.
- Mudanza Internacional: Se adjunta la lista de empresas de mudanzas internacionales que podrá contactar, en caso que decida realizar la mudanza de sus pertenencias (por un tema de confidencialidad no se adjuntan los teléfonos ni referencia de contacto).
 - o Argentina Internacional Moving Ltda.
Suipacha 612 - 3ro. E (1008) Buenos Aires
 - o Edelweiss - Mudanzas Internacionales
Perú 277 - 6to. Of. 1 y 2 (1167) Buenos Aires
 - o Lift-Van International CO.S.A.C.
Ruta 202 N° 3449 - Don Torcuato
 - o Crown Worldwide S. A.
Juncal N°2950-Martinez- Pcia. Buenos Aires

- o Interhouse S. A. Mudanzas Internacionales
Florida 716 9° A - 1005 Buenos Aires
- o Universal Cargo Mudanzas Internacionales-Almacenes-Importación-Exportación-Carga aerea
Av. Belgrano 407 Piso 3° - (1092) Buenos Aires

Se necesitan tres presupuestos. La empresa cubrirá adicionalmente, el seguro sobre sus bienes transportados (sobre un inventario valorizado de sus bienes de hasta 30,000 dólares).

Encuesta

Se adjunta el texto de la encuesta realizada

I. Estado civil / edad

1. Sexo.
 - i) M
 - ii) F
2. Rango de edad
 - i) < 30
 - ii) 30 a 40
 - iii) 40 a 50
 - iv) > 50

II. Conformación del grupo familiar

1. Estado civil
 - i) Soltero/a
 - ii) Casado/a (incl. unión libre)
 - iii) Divorciado/a
 - iv) Viudo/a
2. Hijos, cantidad y rango de edades:
 - i) Preescolar
 - ii) Primaria
 - iii) Secundaria
 - iv) Universitaria

III. Asignación

1. Expatriación actual (o última):
 - i) País:
 - ii) Ciudad:
 - iii) Duración:
2. Expatriaciones anteriores:
 - i) País:
 - ii) Ciudad:
 - iii) Duración:

IV. Aspectos familiares

1. Su familia lo acompañó en la expatriación?
 - i) Si
 - ii) No..... (por qué?)

2. Preparación:
 - i) Tuvo el grupo familiar algún programa de inducción al nuevo destino:
 - (1) Si
 - (2) No
 - ii) Qué tipo de inducción:
 - (1) Idioma
 - (2) Cultura / normas de conducta
 - (3) Aspectos logísticos
 - (4) Entrevistas con personas con experiencia en el destino
 - (5) Otros
 - iii) Considera útil el asesoramiento brindado?
 - (1) Si
 - (2) No (por qué?)

3. Durante la expatriación: qué tipo de actividades desarrolló su grupo familiar?:
 - i) Aprendizaje de idioma / cultura
 - ii) Actividades deportivas
 - iii) Actividades sociales
 - iv) Actividades profesionales
 - v) Cursos de desarrollo personal / profesional
 - vi) Viajes / turismo
 - vii) Otros

4. Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo que enfrentar su grupo familiar durante la expatriación?
 - i) Aspectos logísticos
 - ii) Aspectos migratorios
 - iii) Clima / eventos de la naturaleza
 - iv) Servicios de salud
 - v) Comida
 - vi) Aspectos culturales
 - vii) Aspectos sociales / integración
 - viii) Aspectos educativos
 - ix) Religión
 - x) Aspectos relacionados con familiares/amigos en el país de origen.

5. Cuáles fueron las experiencias más y menos satisfactorias como grupo familiar durante la expatriación?
 - i) Más satisfactoria
 - ii) Menos satisfactoria

6. En resumen, cuál fue el papel de su familia durante la expatriación?
 - i) Apoyo
 - ii) Preocupación

7. Estaría dispuesto a aceptar otra expatriación?

8. Aceptaría una expatriación si su familia no lo acompañara?
 - i) Si
 - ii) No
 - iii) No se

9. Qué es lo que Ud. priorizó al aceptar este desafío?
- i) Experiencia Internacional
 - ii) Aceptación de su familia
 - iii) Paquete económico
 - iv) Sponsoreo de la empresa para que mi pareja consiga visa de trabajo / estudios
10. Ud. considera que si no hubiese aceptado esta propuesta de la empresa, esto hubiese traído consecuencias en el desarrollo de su carrera?
- i) Si
 - ii) No
 - iii) No se

Testimonio de una esposa expatriada

A continuación se adjunta el testimonio de Silvina, argentina, nativa de Buenos Aires y esposa de un funcionario de nuestra empresa "XX", que estuvo expatriada 4 años en Tokyo, Japón.

Una noche de diciembre del 2005, estando en la cocina de casa, mi esposo se acerca y me dice: "... cuando nos casamos me dijiste que me ibas a seguir a cualquier lugar, no?..", a lo que le dije: "...a dónde vamos? y él me respondió: "a Japón..."

A lo largo de mi matrimonio, con mi marido hemos tenido hasta ahora cuatro asignaciones internacionales: México, Inglaterra, Canadá y Japón. La asignación más extensa fue la de Japón -casi 4 años- y podría decirse que también fue la más compleja, ya sea por:

- La distancia con Buenos Aires: Son más de 20,000 kms a Tokyo, 2 vuelos, alrededor de 35 horas de viaje puerta a puerta.
- La diferencia horaria: Son 12 horas de divergencia en el huso horario (el máximo posible), lo que da una ventana muy pequeña para la comunicación con la familia y amigos en Argentina.
- El idioma: Difícil de aprender y como el japonés medio no habla inglés -y son muchos millones-, la comunicación es todo un desafío.
- Las costumbres, bastante diferentes.

Siempre ante una expatriación sobrevienen dudas, ciertos temores, muchas preguntas y pocas respuestas. Es inevitable estar ansioso pero el temperamento se puede controlar. La persona es invadida por un torrente de sentimientos que van desde la euforia, la ansiedad por imaginar que nos depara el nuevo destino, hasta la nostalgia, por los afectos y costumbres que quedan en el país de origen. Se renuncia a la zona de confort para lanzarse al vacío sin saber si abajo hay red.

En una asignación internacional hay que mantener una actitud de mente abierta y atenta, hay que tener ganas de aprender, conocer cosas y costumbres nuevas, y aceptar de antemano que el camino no será necesariamente fácil. Más en un país como Japón, con el difícil tema de la comunicación, sabíamos que desde el comienzo íbamos a ser "semi-analfabetos".

Cuando se acepta una expatriación es porque previamente se hizo una evaluación profunda de los pro y los contra que hay. Esta evaluación es importante hacerla en familia, es una decisión conjunta. Si la pareja no está de acuerdo o tiene dudas entonces es muy difícil que el funcionario expatriado esté lo suficientemente enfocado para rendir el ciento por ciento en su asignación.

En las medidas de mis posibilidades para mí es muy importante apoyar a mi esposo en su trabajo. Entiendo que en la pareja se trata de sumar, no de restar. Yo no quisiera ser un obstáculo ni un impedimento para su realización profesional sino al contrario, una ayuda para él.

La Empresa le brinda al expatriado y su familia diferentes beneficios para favorecer su inserción al nuevo destino, como por ejemplo, horas de cursos de idioma / cultura, posibilidad de asistir a gimnasios o clubes, pasajes aéreos, etc. Pero depende de cada uno valorarlos y saber sacarles verdadero provecho.

En mi caso, yo traté de hacer rendir dichos beneficios al máximo. Desde el primer momento esa fue mi prioridad porque quería ser independiente para desempeñarme en la vida cotidiana. De esa forma mi esposo se iba a poder concentrar en su trabajo sin tener que preocuparse demasiado por mí.

El idioma Japonés no es fácil, son tres sistemas de alfabetos, pero pude aprender un “nivel básico de supervivencia” para relacionarme mínimamente. No era mi intención hablarlo a la perfección, sino mi prioridad era poder manejarme en el día a día: poder ir al supermercado y comprar lo que necesitaba, poder pedir indicaciones en la calle para ir a algún lugar, poder desenvolverme en el transporte público, poder darle indicaciones a un taxista para llegar a donde quería ir, poder comunicarme con el médico en la clínica, etc. Con un poco de esfuerzo y voluntad logré estos objetivos y pude ir sola al médico o al dentista sin problemas. Incluso acompañaba a mi esposo al médico y colaboraba en la interpretación de sus recomendaciones.

También trataba de solucionar los inconvenientes que podían surgir en un hogar, tales como problemas en el funcionamiento de algún artefacto o atender a los empleados del edificio cuando venían a chequear los sensores anti incendio, etc. Cuando mi esposo regresaba del trabajo a la noche yo simplemente le contaba lo que había pasado en el día y si había tenido algún problema, cómo lo había solucionado.

De igual manera me encargaba de organizar paseos de fin de semana y viajes turísticos dentro y fuera de Japón. Para ello iba directamente a través de internet o contrataba con alguna agencia de turismo. Se podría decir que, fuera del ámbito laboral, mi esposo se apoyaba mucho en mí y me delegaba casi todos los quehaceres cotidianos. Otra actividad que hacíamos con mi esposo era ir a un gimnasio (él podía ir sólo los sábados pero yo iba más seguido).

En lo social, pude hacerme de un grupo de amigas (esposas de otros empleados de la Empresa -expatriados o locales-, esposas de los funcionarios de la Embajada Argentina, etc.). Con ellas hacíamos salidas juntas y también hicimos algunos cursos de cocina, de arreglos florales (“Ikebana”), de caligrafía japonesa (“Shodo”), un poco de pintura japonesa (“Sumie”), de la ceremonia de té, etc... Cuando algún fin de semana nos reuníamos para festejar algún cumpleaños o con cualquier otro motivo, venían también nuestros esposos y así podían socializar ellos también y entablar amistades (se podría decir que los hombres se conocieron y formaron su amistad gracias a las mujeres...). La vida social fue muy importante para todos. Más que amigos éramos como “la familia en el extranjero” dado que las verdaderas familias estaban “al otro lado del mundo...”. Con muchos de estos amigos que hicimos allá nos seguimos viendo hoy.

A mí me fascina aprender costumbres del país donde uno está viviendo. Uno se queda con lo que más lo impresionó y le gustó. Por ejemplo, es costumbre japonesa quitarse los zapatos y ponerse pantuflas antes de entrar a una casa o al entrar a otros lugares como restaurantes y hoteles típicos. Un día una profesora me preguntó si nosotros en Occidente, nos quitábamos los zapatos al llegar a casa. Le dije que no y ella extrañada me preguntó nuevamente si seguimos en nuestra casa estando con los zapatos que usamos en la calle... y le dije que sí. La mujer no terminaba de entender el por qué no nos cambiábamos los zapatos y yo al mismo tiempo, pensaba lo poco higiénico que era lo que hacemos, conociendo sobre todo lo sucias que están nuestras calles.... Esta costumbre japonesa fue una de las que pusimos en práctica inmediatamente cuando regresamos al país y hasta ahora no la cambiamos. También de vez en cuando sigo cocinando platos típicos japoneses y preparando arreglos florales cuando vienen familia o amigos a casa.

Ya pasaron varios años de nuestro regreso de esa expatriación y ahora a la distancia me doy cuenta que a pesar de los temblores del suelo que hay permanentemente, la vida es Japón no me resultó difícil. Me parece que lo importante -aunque parezca obvio- es aceptar de entrada que somos nosotros los que nos tenemos que adaptar al país anfitrión y no al revés.

Creo que el trabajo de mi esposo fue bien reconocido (íbamos por 3 años y nos quedamos casi 4). Las tareas fueron repartidas, él se dedicaba a su trabajo y yo a lo demás. Esa fue mi intención y creo que la pude cumplir. Silvina.

Testimonio de un expatriado

A continuación se adjunta el testimonio de Luis, Venezolano, nativo de Caracas, soltero y sin hijos, funcionario de nuestra empresa "XX", que está en este momento viviendo en Buenos Aires.

Si bien esta es la primera expatriación que tuve, yo había estado previamente viajando por la empresa, lo máximo que había estado fuera habían sido 6 meses en Buenos Aires, pero esta vez la propuesta fue diferente, una expatriación de 5 años en Argentina.

Acepté la misma porque sinceramente en este momento tan duro que se está viviendo en Venezuela veo esta ventana como una posibilidad de ayuda inmensa a mi familia y a mí mismo, es la forma de progresar que encuentro en sentido profesional y personal.

Yo no estoy casado y hasta antes de venirme vivía con mis padres y mi hermana y su hijo en la misma casa, allá es muy duro poder tener vivienda propia, con lo cual todo es muy diferente para mí.

Aquí cuento con una independencia que no hubiese podido tener en mucho tiempo en mi país, lamentablemente tampoco contamos con muchas posibilidades de viajes dado que los tickets aéreos son carísimos y es casi imposible viajar al exterior, este fin de semana largo pude conocer Bariloche y quedé enamorado del lugar, parece un cuento perdido en una montaña.

Si bien considero que esta expatriación me trae beneficios en mi carrera y oportunidad de crecimiento, lo veo como algo maravilloso en mi vida personal, es un gran desafío, puedo conocer una cultura diferente, viajar, tener mi propio departamento, poder ayudar a mi familia económicamente y la tranquilidad de no vivir en un país con tanta violencia y miseria, aquí no es primer mundo, pero yo me siento mucho más seguro y a gusto en Argentina que en Venezuela en este momento.

Extraño muchísimo a mis familiares, amigos, cada fecha de cumpleaños que se acerca es un golpe bajo, uno tiene el corazón partido, por un lado sabiendo que ésta es la oportunidad de crecer y salir adelante y poder ayudarlos pero por otro lado con muchísimas ganas de estar allí, compartiendo el día a día y pudiendo estar... a veces siento que no soy de aquí ni soy de allá.

Cuando visité Venezuela para las fiestas, tuve esa extraña sensación de querer volver a mi casa, a mi rutina, a mi vida cotidiana y lo más raro de todo era estando en la que era mi habitación sentirla como que ya no era mía, ahora la utilizaba mi sobrino y mi casa es en Buenos Aires no en Caracas.

Veo todo este esfuerzo como algo super positivo, como que la vida me ofrece un nuevo comienzo y que no quiero desperdiciarlo, quiero aprovecharlo al máximo y sacarle todo el jugo posible. Estoy realmente muy agradecido a la empresa por haberme dado esta enorme oportunidad.

Luis

Análisis de los testimonios, puntos a favor y puntos negativos

Encuentro en ambos testimonios que coinciden en que todas las expatriaciones en sí son diferentes, vertiginosas, el no saber exactamente a donde uno va a ir, donde va a ser el nuevo destino, si se va a poder desempeñar correctamente, si uno va a poder adaptarse y poder sentirse que pertenece... ansiedad y temor o intriga por lo desconocido....

La distancia, la diferencia horaria, el idioma, cultura, costumbres, etc, sea el destino que fuere siempre va a haber cosas diferentes y distintas, algunas muy marcadas y otras quizás más parecidas, pero siempre diversas, lo que hay que tener es la gran apertura mental y capacidad para poder asimilar la cosas nuevas y no pensar que los que tienen que adaptarse son ellos, los dueños de casa, cuesta no estar de local, pero no es imposible, uno renuncia a la zona de confort para ver que le depara el país de destino.

Es sumamente interesante darse cuenta porque cada uno acepta este desafío tan grande, me encantó el testimonio de Luis porque al margen que él sabe que esto le va a traer grandes reconocimientos en su vida profesional, el tomó la gran decisión en gran parte para poder ayudar a su familia, lo ve como la

forma que tiene de salir adelante, de poder devolverle a sus padres parte del sacrificio que hacen día a día por sus hijos, eso a mi me pareció super loable y respetable.

Ambos testimonios resultan ser personas curiosas, con gran capacidad de adaptación a las diferentes culturas, probar comidas nuevas, experimentar diferentes formas de vivir y de ver todo positivamente, eso ayuda a estar equilibrados y poder rendir en sus trabajos, no tener la carga de que no se adaptan, no les gusta, extrañan y no ven la hora de volver a su casa.

Ven esta experiencia de aprendizaje como única, es una oportunidad importante que se les está brindando y que tienen muchos beneficios y herramientas para que sea positiva e inolvidable, que les deje enseñanzas a futuro y que puedan forjar su camino con mejores fuerzas argumentos, que sean parejas sólidas e indestructibles y que puedan soportar la adversidad juntos y que no los haga tambalear la primera piedra.

En general veo que no se lamentan por lo que dejaron atrás, lo ven como una oportunidad de mejora y de salir adelante.

Ambos respondieron en la encuesta que estarían dispuestos a aceptar otra expatriación y lo más curioso es que Luis dijo que si tuviese familia no aceptaría la misma sin su grupo familiar (hoy está soltero)