



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN EN MULTINACIONALES

Natalia Cárdenas S.
Laura Martínez S.

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA-

Administración de Empresas; pregrado

Bogotá

2018

EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN EN MULTINACIONALES

Natalia Cárdenas S.
Laura Martínez S.

Director:
Carlos Espinal

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA-

Administración de Empresas; pregrado

Bogotá

2018

Tabla de contenido

Introducción.....	4
Glosario	7
Metodología.....	8
Estado del arte	9
Capítulo 1: Insights	11
1.1 Reglas del juego	12
1.2 Logística clave	12
1.3 Culturización	14
1.4 Inclusión al núcleo familiar	15
1.5 Acompañamiento.....	16
Capítulo 2: El candidato	17
2.1 Perfil	18
2.2 El proceso	20
Capítulo 3: Actores	22
3.1. Área de Recursos Humanos	22
3.2. Host	23
3.3. Papeleos	24
Capítulo 4: Plan de carrera.....	25
4.1 Local Plus	25
4.2 Trainingship	27
Conclusiones	28
Bibliografía.....	31

Tabla de Figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	19
Figura 3.....	20
Figura 4.....	21
Figura 5.....	22
Figura 6.....	25
Figura 7.....	26
Figura 8.....	28

Introducción

El tema de expatriación es cada vez más común en las diferentes empresas del mundo gracias a la necesidad de enfrentar la globalización, que abarca principalmente la competencia a nivel mundial, y el conocimiento y especialización requeridos para ciertos cargos. Según Miguel Ángel Vidal, secretario general del Foro Español de Expatriación, “hay que incorporar la expatriación como parte de la carrera profesional. Ya no estamos hablando de algo excepcional, sino de una realidad.” (Mateos, 2010) Por lo tanto, se puede ver cómo el proceso de expatriación en multinacionales es una forma clave para aprovechar las capacidades de los trabajadores para lograr un mejor manejo y desarrollo de las empresas.

Por un lado, se debe tener en cuenta que no todas las personas son aptas para la expatriación, ya sea por adaptabilidad a cambios de países, culturas (tanto organizacionales como en las ciudades), características personales u obstáculos familiares, entre otros. Es por esto que no sobra decir que el proceso de expatriación debe ser muy cuidadoso desde el momento en que se escoge a dicho candidato. En cuanto al expatriado, estudios demuestran que hay cuatro focos importantes que se deben tener en cuenta durante este proceso: personalidad, adaptabilidad, desempeño y capacidad operacional. (Lee & Sukoco, 2008) Es decir, estos son los puntos con los cuales se debe medir a la persona a lo largo de su desempeño en el nuevo país. Por lo tanto, queda claro que esta persona debe cumplir con un mínimo de no sólo características, sino resultados para poder alcanzar las expectativas y las metas, ya que una falla en alguno de éstos, puede llevar a fallas en los otros. Un ejemplo sencillo, puede ser: si una persona no es capaz de ajustarse a la ciudad, no estará tranquilo y se verá directamente afectado su desempeño en la compañía.

Por otro lado, según un estudio realizado en 2008 por la universidad española IESE, junto con Ernst & Young, de 510 expatriados, el 56% son casados. Adicionalmente, establecen que el rango promedio de edad de dichos trabajadores relocalizados es entre los 31 y 40 años (IESE y Ernst & Young, 2008). Con estas cifras se demuestra que la mayoría de los expatriados no se van solos de un país a otro, si no que los deben ubicar en su nuevo lugar de trabajo con sus esposas e hijos. No solo se ven implicadas las necesidades y adaptaciones del trabajador, sino de toda su familia; según la revista RRHH Magazine “Muchos fracasos de la expatriación se deben a los problemas de adaptación de la familia al nuevo entorno”. (De Sousa, 2010) Es así, como el equipo de recursos humanos de las compañías está enfocándose solamente en los trámites administrativos y técnicos del traslado de un país a otro, mientras que no está teniendo en cuenta darles la información necesaria tanto para ellos como para sus familias para una mejor adaptación. Esto se puede lograr al proporcionarles información del otro país y cultura, además de un viaje al lugar de destino antes del traslado, generar una relación con otros repatriados que fueron a ese mismo país y con otros expatriados que ya están en el lugar del traslado.

El tema de la adaptación familiar es un tema que cambió de posición en los estudios de expatriación de la última década. Debido a que antes se veía como un aspecto accesorio para el traslado del trabajador de un país a otro y ahora se considera uno de los aspectos más importantes, centrales e influyentes en el éxito o el fracaso de la expatriación. El ajuste familiar es un tema que al afectar a los familiares directamente, llega también a afectar a la persona que está recibiendo toda la carga y el estrés del nuevo puesto de trabajo. Se empieza a sentir menos valorado y competente, comienza a temerle al futuro, le toca lidiar con la decepción de la pareja y de los hijos, no tiene amigos cercanos y se tiene que adaptar a una nueva cultura entre otras cosas. Esto se puede ver reflejado en el artículo *Measuring Expatriate CrossCultural Stress: A Reanalysis of the CernySmith Assessment*, basado en un estudio por Rosenbusch & Cseh, “..which classified expatriate failure with spousal adjustment. Also, new measurements in family adjustment dimensions have emerged. As demonstrated subsequently, the CSA includes and refines family and spouse dimensions”. (Edwards, Dodd, Rosenbusch, & Cerny II, 2016)

Otro gran problema de los procesos de expatriación es la repatriación, es decir cuando el trabajador vuelve a su país de origen. Esto se debe principalmente a la falta de posición o status dentro de la compañía, ya que en la empresa filial del otro país tenían más responsabilidades de alto mando (en comunicación con la casa matriz), y al volver a la empresa en su país de origen, llegan a ser uno más dentro de la jerarquía. En un estudio realizado por I-Ming Wang se muestra a partir de una investigación de Forster, *The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK*, que

...the reasons for them not being able to adjust themselves to their present job assignment included reduced work status (37%), downward career path (32%), and reduced autonomy (28%). Thus, the situation of changes in work authority after reentry is one that repatriates would face constantly, especially a decrease in both authority and autonomy of work. For this reason, it is suggested that the parent company should show that they value skills and experiences that the expatriates have obtained during their overseas posting, and/or offer expatriates reentry positions with higher work status... (Wang, 2008)

Por lo tanto, se puede ver cómo las personas se acostumbran a un estilo de trabajo en el país de expatriación, el cual las empresas deben tener en cuenta a la hora de la repatriación.

Debido a esto, muchos expatriados deciden no volver a su país de origen, sino cambiar de empresa en el país donde ya fueron trasladados. Por otra parte, no encuentran una posición en donde se les valoren los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas en el exterior. Adicionalmente, en un artículo de la revista Dinero, el columnista Gustavo Rivero afirma que “...la escuela de negocios IESE de España estima que entre el 10% y el 60% de los repatriados renuncia a su compañía en los dos primeros años posteriores al regreso.” (Riveros, 2015). En este caso la inversión en el conocimiento, habilidades y experiencia

adquirida en el trabajador se ve reflejada en los resultados de otra compañía. Esta inversión puede llegar a ser 3 o 4 veces más que en un empleado doméstico.

En conclusión, la expatriación en multinacionales es un tema que, aunque cada vez coge más fuerza en las empresas, se le está haciendo un manejo ineficiente e incorrecto dentro de las mismas. El estudio y los procesos necesarios y adecuados para que el traslado del trabajador sea no solo técnicamente correcto, si no que lleve a una adaptabilidad total tanto de la expatriación como de la reparación debe estar a cargo del área de recursos humanos. Equipo el cual debe tener la experiencia e información necesaria para ir logrando así una reducción significativa de los casos que fallan, como lo pueden ser situaciones en las que el trabajador dura menos del tiempo previsto, cuando no se quieren devolver al país de origen (del trabajo), o cuando no se adaptan al volver, entre otros. Por consiguiente, hay tantos factores que tener en cuenta, que, en caso de fallar, es un proceso frustrante y exhaustivo para el trabajador, así como altamente costoso para el empleador. El objetivo es lograr una transición de ida al país de la filial, y vuelta al país de origen sin problema; que se dé de la manera más eficiente para todas las partes directa e indirectamente involucradas.

Con base en lo dicho anteriormente, se llega a la pregunta: **¿cómo aumentar el éxito de los procesos de expatriación en multinacionales?** Ante esta pregunta, se puede afirmar que es posible identificar las variables clave, que permitan un aumento en el éxito de los procesos de expatriación en multinacionales, con enfoques en la familia del expatriado y el plan de carrera.

Este trabajo tiene como objetivo principal establecer las variables identificadas como características blandas de los procesos expatriación a cargo del área de Recursos Humanos, que van más allá de los procesos técnicos y administrativos, con prioridad en la familia del expatriado y el plan de carrera.

Para llevar a cabo este objetivo, este trabajo consta de cuatro partes principales:

- a. Identificar las variables que han permitido que los procesos de expatriación y repatriación hayan sido exitosos.
- b. Establecer qué competencias, habilidades y características de composición familiar debe tener un empleado para ser considerado como candidato para un proceso de expatriación.
- c. Establecer cuáles son los actores que se deben involucrar, además del área de Recursos Humanos, así como sus funciones en este proceso.
- d. Plantear el proceso de expatriación en multinacionales como un plan de carrera para el empleado.

Para efectos del desarrollo adecuado de estos objetivos específicos se utilizarán diferentes herramientas. Primordialmente se realizarán entrevistas a empleados que hayan sido

expatriados, que en este momento están en un proceso de expatriación o que por su rol en la empresa hayan tenido que llevar a cabo uno de estos procesos. De esta manera se podrá identificar qué *insights* consideran que llevaron a que el proceso fuera exitoso. Por otra parte, se comparará diferentes estudios acerca de los procesos de expatriación y repatriación en múltiples países, como guía para establecer qué personas son mejores candidatos para ingresar en un proceso de expatriación.

Glosario

Características blandas: Variables que van más allá de los procesos técnicos y administrativos, con prioridad en la familia del expatriado y el plan de carrera. Dichas variables fueron establecidas después de hacer varias entrevistas a personas que han estado dentro de un proceso de expatriación o manejado este tipo de procesos como parte del área de recursos humanos.

Culturización: Factor de adaptación a un nuevo país, una nueva forma de trabajo y lo más importante una nueva cultura. La mejor forma de prepararse para llegada a la nueva cultura es visitando el futuro país de destino.

Expatriación: Proceso al que ingresa una persona cuando es trasladado de un país a otro para ejercer sus funciones bajo una multinacional. Los objetivos principales de este tipo de proceso es por una transición a un nuevo mercado que requiere llenar los gaps de talento en otro país mediante conocimientos y experiencias del empleado que va a ser expatriado o por el desarrollo del talento del empleado que está siendo trasladado.

Expatriable: Persona que tiene las habilidades blandas y el perfil para ingresar a un proceso de expatriación.

Habilidades blandas: “Los atributos personales, los rasgos de personalidad, las claves sociales inherentes y habilidades de comunicación necesarias para tener éxito en el trabajo. Las habilidades blandas caracterizan como una persona interactúa en sus relaciones con los demás” (Alison Doyle, 2018).

Host: Persona local, que les ayudará a llevar el día a día en un lugar desconocido de una manera más fácil. Él cual no sólo acompañe a la familia a buscar dónde vivir y le explique cómo y dónde de acuerdo a los gustos de las personas, sino también que permita que creen vínculos con las otras personas en la ciudad.

Insights: Variables intrínsecas que pueden afectar en gran medida el proceso de expatriación. Son variables que pueden potencializar el éxito del proceso al estar presentes o pueden generar dolores para la persona, si llegan a estar ausentes.

Repatriación: Proceso en el que se encuentra una persona al terminar su proceso de expatriación y regresa al país de origen.

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo, primero se consultaron estudios, reportes y demás textos para saber qué información es la que da el mercado acerca de los procesos de expatriación en las multinacionales. También se entendió la metodología estandarizada que proponen comúnmente estos escritos.

Luego de identificar estas variables comunes, las cuales tienden a estar a la mano de cualquier persona que quiera saber cómo llevar a cabo una expatriación y de ver el gran porcentaje de casos fallidos, se prosiguió a indagar qué sentían las personas cuando participaban en estos procesos. Para esto se diseñó una serie de preguntas abiertas, las cuales permitieron conocer los detalles de cómo se llevaron a cabo procesos de expatriación tanto desde el punto de vista del expatriado, como desde la perspectiva de las empresas. Este cuestionario se puede encontrar al final de este estudio como Anexo 1.

Luego se procedió a hacer entrevistas a un grupo de directores, vicepresidentes y gerentes de multinacionales con presencia en Colombia, los cuales han pertenecido a empresas como Coca-Cola, Kimberly Clark, Grupo Corona, Engel & Volkers, Falabella, SABMiller y DW Trade Company. Es importante destacar que las personas que participaron en estas entrevistas, están actualmente como expatriados, han atravesado por procesos de expatriación o han trabajado desde el lado de Recursos Humanos organizando estos procesos.

Después de tener todas las entrevistas, se procedió a analizar e identificar los insights que fueron determinantes para el éxito o el fracaso de los procesos vividos. Luego de detectar estos dolores y beneficios, se encontró que todos los entrevistados los mencionaron de cierta manera, lo cual permitió categorizarlos para así crear una guía de habilidades blandas que se deben tener en cuenta para incrementar el éxito en estos procesos.

Estado del arte

Las empresas multinacionales hacen grandes inversiones, para mandar a sus empleados de expatriados a trabajar en la unidad internacional (Kulkarni, Lengnick-Hall y Valk, 2010). El costo asociado, a un proceso de más de un año en el país anfitrión, puede exceder el millón de dólares por expatriado. El costo total en procesos de expatriación de empresas multinacionales en el mundo se estima alrededor de 75 billones de dólares al año (McNulty, De Cieri, & Hutchings, 2007).

Con estas grandes inversiones de capital, la mayoría de las organizaciones esperan obtener beneficios durante el proceso de expatriación y cuando el empleado vuelve al país de origen, proceso de repatriación. Los empleados también hacen grandes inversiones personales de capital humano, por lo cual esperan beneficios de ambos procesos. La expatriación y repatriación se pueden ver como procesos que tanto la organización como los empleados tienen oportunidad de ganancia. Sin embargo, para esta ganancia mutua son necesarios programas y prácticas eficientes de recursos humanos que faciliten la transición del país de origen al país anfitrión y de dicho país vuelta al país de origen (Kulkarni, Lengnick-Hall y Valk, 2010).

La repatriación y la expatriación involucran un proceso de ajuste transcultural, al igual que otros procesos de reubicación internacional que involucran adaptarse a otro cargo, contexto y ambiente de trabajo y compañeros de trabajo (Black, Gregersen, y Mendenhall, 1992). Sin embargo, dentro del área de recursos humanos se le está poniendo mucha menos atención a la repatriación que la expatriación. Cuando el primer proceso tiene de igual forma varios desafíos. Por ejemplo, los repatriados pueden sentir que otros no comparten su identificación multicultural, creando un sentido de aislamiento; pueden experimentar una pérdida de autonomía, especialmente si tienen expectativas poco realistas sobre ser promovidos al regresar; y el tipo de estilo de gestión alabado en el extranjero puede ser rechazados al volver al país de origen (Sanchez, Spector, y Cooper, 2000). Desafortunadamente, los empleados que repatrian a menudo no reciben ayuda con el proceso de ajuste y terminan dejando sus organizaciones (Tyler, 2006).

Sin embargo, es igualmente importante comprender los retos de repatriación y administrar cuidadosamente el proceso por las siguientes razones. En primer lugar, las organizaciones gastan grandes cantidades de dinero en los expatriados repatriados con el fin de aprovechar las destrezas y la experiencia adquirida en el extranjero (Black y Gregersen, 1991; Tyler, 2006). En segundo lugar, los empleados repatriados son un conducto clave para el acceso al conocimiento, la transferencia y la aplicación entre unidades de trabajo distribuidas a nivel mundial (Downes y Thomas, 2000; Hocking, Brown y Harzing, 2007). Tercero, tales empleados móviles mundiales pueden tener habilidades de toma de decisiones mejoradas en el contexto internacional (MacDonald y Arthur, 2005), que pueden aprovecharse para

obtener ventajas organizativas. Por último, la forma en que las organizaciones manejan el proceso de repatriación determina las oportunidades futuras de atraer a los empleados para las asignaciones internacionales, lo que a su vez conduce a implicaciones para el desempeño organizacional (Dowling y Welch, 2004).

El área de recursos humanos debe tener en cuenta varios factores a la hora de entender la repatriación de la mejor manera, de modo que este proceso sea lo más exitoso posible. En primer lugar, se añade a la comprensión de la repatriación y la gestión de la carrera de los empleados que son globalmente móviles, especialmente en el contexto de un país en desarrollo (Budhwar & Baruch, 2003). Se espera que existan diferencias entre los repatriados cuyos países de origen y de acogida se encuentran tanto en las economías desarrolladas como en los repatriados cuyo país de origen se encuentra en una economía emergente (por ejemplo, la India) y el país anfitrión en un país desarrollado (por ejemplo, Estados Unidos). En segundo lugar, mientras que los estudios previos en el contexto indio se han centrado en las prácticas de repatriación desde la perspectiva del director de recursos humanos (Thite, Srinivasan, Harvey y Valk, 2009), este estudio se centra en las opiniones de los empleados repatriados. En particular, se considera la perspectiva del empleado repatriado porque, las maneras en que un empleado y un gerente de recursos humanos ven el proceso de repatriación pueden diferir sustancialmente. Esta diferencia en las perspectivas de repatriación y las prácticas consiguientes puede ser particularmente destacada, ya que muchos gerentes de RR.HH. pueden no haber experimentado asignaciones internacionales. Por lo tanto, pueden no comprender plenamente los retos asociados con la repatriación (Paik, Segaud, & Malinowski, 2002). En tercer lugar, las investigaciones sobre transiciones profesionales (por ejemplo, Louis, 1980) han sugerido que la repatriación puede llevar a los empleados a experimentar tanto cambios objetivos como subjetivos. Los cambios objetivos incluyen diferencias en el nivel de vida, facilidad de viaje, apoyo de oficina, etc. Los cambios subjetivos resultan de discrepancias entre las anticipaciones y experiencias de un individuo (es decir, las sorpresas) que estimulan las reacciones tanto cognitivas como afectivas. Debido a que los repatriados están regresando a sus países de origen, estos contrastes y sorpresas se pasan por alto a menudo porque se espera que sean mínimos, requiriendo poco ajuste. En particular, se considera la perspectiva del empleado repatriado porque las maneras en que un empleado y un gerente de recursos humanos ven el proceso de repatriación pueden diferir sustancialmente.

La repatriación y expatriación se ven afectados por factores individuales como la autoeficacia, factores organizacionales, tales como la cultura de la organización, no trabajo factores como el cónyuge y la familia de ajuste, otras actividades macrosociales o culturales y factores controlados por la planificación de empleo y carrera (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer y Luk, 2005; Dowling y Welch, 2004; Forster, 1994). Este estudio, se centra en las prácticas del área de recursos humanos que influyen en el ajuste de repatriación. Lo hacemos especialmente porque un aspecto clave del proceso de repatriación es la planificación de la

carrera del empleado tanto en el exterior como en el país de origen y gestión del empleado (MacDonald & Arthur, 2005; Riusala y Suutari, 2000; Tung, 1998),

En general, la repatriación se asocia con incertidumbre y factores que la reducen para el ajuste de la ayuda a los empleados repatriados (Black & Gregersen, 1991; Black et Al., 1992). Incertidumbre sobre los resultados profesionales y las cuestiones de ajuste de empleo son esencialmente un reflejo de las prácticas de recursos humanos de la organización para lograr a una repatriación exitosa, ya que la incertidumbre puede obstaculizar. De hecho, la investigación ha demostrado que los repatriados tienen compromiso con su trabajo si perciben que las prácticas de RRHH de su organización son de apoyo (Stevens, Oddou, Furuya, Bird y Mendenhall, 2006). Estas buenas prácticas se relacionan con las trayectoria y plan general de carrera en la organización, preocupaciones relacionadas con el trabajo cotidiano y otros recursos humanos necesarios para funcionar eficazmente. En particular, los repatriados citan el plan de carrera como una fuente de dificultad después de la repatriación (Forster, 1994, Osman-Gani y Hyder, 2008). Algunos incluso pueden decidir abandonar la organización debido a la falta de avance profesional (Lazarova & Caligiuri, 2001).

Un estudio de movilidad global realizado en 2005 por Geodesy, una asociación entre Price Waterhouse Coopers y Cranfield University, informó que, aunque el 85% de las organizaciones reconocen la importancia de los programas de repatriación, sólo el 20% cree ejecutar dichos programas de manera efectiva. Además, la encuesta reveló que los niveles de rotación de repatriados pueden superar el 25% en un período de 12 meses después de que los expatriados regresen a su país de origen (Geodesy, 2005). Si bien las cuestiones relacionadas con la expatriación se han estudiado de manera exhaustiva, la repatriación ha recibido mucha menos atención a pesar de los desafíos antes mencionados (Bonache, Brewster, y Suutari, 2001; Dowling y Welch, 2004).

Capítulo 1: Insights

Dentro de este capítulo se va a desarrollar el tema de *insights*, es decir variables que realmente pueden afectar en gran medida el proceso de expatriación. Debido a que pueden potencializar el éxito del proceso al estar presentes o pueden generar dolores para la persona, si llegan a estar ausentes. La manera más efectiva que se consideró para encontrar estos *insights* fue a través de entrevistas a varios empleados de diferentes multinacionales, que han vivido este proceso, ya sea en el pasado o en la actualidad. Esto con el fin de entender qué factores tuvieron éxito y qué les faltó para mejorar sus procesos desde su propia perspectiva.

1.1 Reglas del juego

Es importante establecer cómo se llevará a cabo todo este proceso desde que se empieza a establecer en el país de origen, hasta después de terminar el expatriado su plan en el país de destino.

Aquí juegan dos factores primordiales: la información que recopila la empresa para establecer las variables que influyen en el costo de vida, y segundo enmarcar el proceso de la persona en cuanto a condiciones y tiempo de estadía en el extranjero.

De esta manera, tanto la empresa como el personaje pueden tener un marco que les permita entender qué debería pasar y qué se espera de él durante su proceso.

Por un lado, la organización debe conocer a profundidad cómo es el país o la ciudad de destino, de tal manera que tanto las condiciones salariales y demás beneficios que se mencionarán en los siguientes puntos queden establecidos acorde a la condición y nivel de vida esperados o propuestos. De esta forma, se evitan sorpresas que pueden traer reestructuraciones más adelante. Por ejemplo, una persona mencionaba que el nivel de vida en el país donde estaba era muy costoso y la empresa no se había informado lo suficiente, de tal forma que las condiciones que le prometieron no se cumplían; cuando ella informó, la empresa tuvo que hacerle un ajuste a su salario, de tal manera que todas las condiciones estuvieran alineadas a lo planteado desde el principio, el cual garantizara el nivel de vida esperado.

Por otro lado, se debe delimitar el tiempo de estadía de la persona en el país de destino; es decir, dar un mínimo y un máximo aproximado de años (o en su caso meses) para que la persona no vaya a tener falsas expectativas. Esto es relevante, ya que, de acuerdo a los entrevistados, el tiempo de estadía influye considerablemente en la toma de decisión de la persona, ya sea por intereses familiares, de crecimiento personal o por expectativa de regreso. Adicional a esto, se debe establecer qué se espera de la persona en el otro país y qué debe esperar al regresar o terminar sus funciones. Así los dos jugadores tienen claro a lo largo del proceso, de acuerdo al cumplimiento de términos y de tiempo, qué va a pasar con el expatriado y cuáles son sus posibilidades de carrera en el futuro.

1.2 Logística clave

Un proceso de expatriación conlleva muchos temas operativos de logística, no sólo para preparar a la persona que viajará, sino para instalarla en la ciudad nueva. Dentro del levantamiento de información, se encontró que faltó seguimiento por parte de la empresa a estos procesos tercerizados para asegurar su éxito.

Primero, el papeleo se hace con alguna empresa encargada de estos temas legales, la cual debe asegurar y garantizar que se pueda hacer sin problema. Dentro de esta categoría no sólo se incluyen visados, sino también el seguro médico e información sobre las políticas de salud dependiendo del país.

Segundo, se debe tener en cuenta el proceso por el que atraviesa la persona en el momento de recoger y organizar sus bienes para poderse ir, debido a que las empresas son las encargadas de enviar los bienes del expatriado al país de destino. Aquí el seguimiento depende de qué decide hacer cada uno con sus objetos personales y sus bienes, ya sea que se los lleven o les entreguen el dinero para comprar una vez localizados. En el primer caso, el apoyo se debe dar con el fin de asegurar todo el trayecto que recorren estas cajas. Es importante establecer si la organización se encarga de ser un puente de comunicación entre el *courier* y el expatriado, o si su rol es de establecer el contacto entre la persona y la empresa transportadora para que se organice la debida logística. Esto va ligado al cierre del hogar de la persona, debido a que debe estar organizado de tal manera que alcance a organizar todo antes de irse del país.

Adicionalmente, las personas mencionan que sólo les habían dado 15 días (una vez pisaran el país nuevo) para encontrar apartamento o casa, afirmando que era muy poco tiempo para un proceso como estos, el cual se volvía más complejo al darse en una cultura nueva. Como una solución a esto, se puede extender ese plazo unos días, con el fin de que las personas tengan menos presión con todo el proceso, o brindarles un viaje con anterioridad, el cual les permita conocer un poco más el lugar de destino y darse una idea de los sectores y la forma de vida que pueden tener. En caso que se haga lo último, este momento del proceso podría reducir los retrocesos que se pueden dar por la incertidumbre que cualquier persona puede tener por desconocimiento del destino.

Por último, dentro de estos *insights*, las personas manifestaron que se les habría facilitado su proceso si la empresa les hubiera garantizado una tarjeta de crédito desde la llegada al lugar nuevo. Esto debido a que son procesos con papeleos que, en caso de contar con respaldo de una organización, se vuelven más fáciles para gestionar. Adicionalmente cabe destacar que el uso de las tarjetas de crédito son un ítem clave en el día a día en la actualidad.

Este proceso puede ser proporcionado por la empresa misma, cuando hay un área de recursos humanos totalmente dedicado a esto y tiene toda la información necesaria para realizarlo. De no ser así lo ideal es contratar a un tercero, que tiene las herramientas necesarias, sin embargo, es de vital importancia que la empresa este 100% al tanto de en paso del proceso va el empleado con el tercero.

1.3 Culturización

El factor de adaptación incluye un nuevo país, una nueva forma de trabajo y lo más importante una nueva cultura. No importa si la persona va a ser trasladada entre países vecinos o si va para el otro lado del mundo, el proceso de culturización es sumamente importante para el empleado y para todo su núcleo familiar. La mejor forma de prepararse para llegada a la nueva cultura es visitando el futuro país de destino. Una visita con 1 o 2 meses de antelación donde toda la familia, pueda ir a indagar a qué se va a enfrentar en un par de meses, ya sea en cuanto a la comunicación, medios de transporte, modales, políticas internas, zonas donde vivir entre otros factores.

Al momento de llegar al país de destino la empresa puede estar en dos escenarios: que la persona llegue a recibir el cargo de otro empleado que ya finaliza su proceso de expatriación o que el expatriado llegue a una nueva vacante. En el primer escenario la persona que entrega el cargo no solo debe realizar el empalme laboral y de empresa si no que debe realizar un empalme cultural. Esto implica proporcionar información relevante para una vida diaria más llevadera. Por ejemplo, donde hacer mercado, en que zona es recomendable vivir, lugares para salir a comer, a donde puedo ir a cine y más preguntas que una persona se puede hacer al llegar su diario vivir a otro lugar del mundo. Sin embargo, gran parte de este empalme cultural es hacer el traspaso de contactos en el lugar de destino, ya sea redes de expatriados, grupos para actividades extracurriculares, contactos de personas locales o contactos de personas del mismo país de origen que el empleado.

Si el expatriado va a llenar una nueva vacante y no hay ninguna persona que le haga este empalme tanto laboral como cultural, la misma empresa se debe encargar de proporcionarlo. Ya sea indagando en internet cómo vivir en ese país, buscando grupos en las diferentes redes sociales o con conocidos de otros asociados que estén en el lugar de destino. De hecho, las mismas instituciones como embajadas o las cámaras entre países, ejemplo la cámara Colombochina, pueden ser de gran ayuda proporcionando parte de estos datos. Aquí entra un factor que tiene mucho peso en estas decisiones y que involucra tanto a la organización como al candidato: establecer redes eficaces que le permitan desarrollar sus labores en el país de destino. Aquí se debe tener en cuenta que la persona está llegando a un lugar donde tendrá que indagar mucho más de lo acostumbrado para poder llegar a una solución o conseguir información relevante para desarrollar alguna labor. Por esto es importante que se le brinde esta herramienta al expatriado, de tal manera que sepa a quién contactar según sus necesidades, lo cual incrementaría el éxito y el impacto sobre sus funciones. “Establecer redes eficaces puede aumentar hasta en un 45% el acceso a información clave.” (CEB What The Best Companies Do, 2018)

Tener esta información ya sea en el momento próximo de traslado o estando ya en el país de destino, hará que la adaptación personal y familiar sea mucho más tranquila y llevadera, y

que se reduzcan los casos de incertidumbre y angustia por cuestiones de cierta manera simples como: ¿dónde puede hacer mercado?, en los primeros meses de adaptación cultural para sentirse similar a como en su casa.

Adicionalmente, dentro de todo este proceso de conocimiento de cultura, CEB afirma que el respaldo por parte de la empresa en estos temas relacionados la logística, formarse en idiomas y costumbres, así como conocer las oportunidades sociales, aumenta en un 8% las probabilidades de que el expatriado se adapte al entorno local. También si la empresa brinda información comercial, información sobre sus funciones, y facilita las comunicaciones con la casa matriz, la posibilidad de que las labores de la persona sean eficaces y efectivos se incrementa en un 14%. (CEB What The Best Companies Do, 2012)

1.4 Inclusión al núcleo familiar

Todas las personas que fueron entrevistadas comentaron que el punto de quiebre y delicado del proceso es la familia. Aquí las compañías consideran que pagar un colegio internacional para los hijos e instalarle un conductor y un buen carro a la pareja es lo mejor que pueden hacer, pero no es así. Estos dos aspectos son elementos técnicos de la mudanza y de los beneficios al expatriado, pero no son un factor íntimo y personal de la familia.

En cuanto a la adaptación de la pareja puede ser el punto más frágil de este proceso. Empezando por el rol que va a tener, ya sea trabajar afiliándose a una empresa o como ama de casa, ya que no pueden generar ingresos como trabajadores independientes. Si la pareja decide buscar trabajo en una empresa es de suma importancia que la empresa proporcione contactos, rote la hoja de vida para que el proceso de selección de la pareja sea lo más eficiente posible. Si la pareja decide ser ama de casa, es igual de importante proporcionarle esas redes de cursos como fotografía, cocina, idiomas para que de igual forma esta entretenida en un país desconocido y que de igual forma pueda hacer su propia red de contactos.

En cuanto a la adaptación de los hijos va muy de la mano de lo que los padres les comunican y cómo los educan. Debido a que hay familias que desde que sus hijos son pequeños han estado en estos procesos de expatriación y tienen una mentalidad de nómadas de vivir y conocer otras culturas y están en constante esfuerzo para que sus hijos que adapten a los nuevos lugares a los que llegan. Sin embargo, hay casos que cuando los hijos ya empiezan a entender el lugar en donde están, ya van a empezar a adaptar costumbres, palabras del lugar de destino los padres que no tienen esa mentalidad de nómadas, prefieren regresar al país de origen para que sus hijos crezcan en la misma cultura donde ellos crecieron. En estos casos los procesos pueden finalizar antes de lo esperado.

“Quiero regresar a Chile por mis hijos, ellos tienen toda su familia en allá y la cultura del colegio está más alineada a la forma en que nosotros queremos que ellos crezcan” José Miguel Echenique, Director General Engel & Völkers Colombia.

La adaptación de los hijos también podría ser más llevadera al estar rodeados de otros niños que hayan vivido procesos de expatriación, ya sea en el colegio o por redes de expatriados. Esto con el fin de que se sientan identificados y logren formar una identidad dentro de un grupo que ha pasado por lo mismo que ellos.

1.5 Acompañamiento

Los entrevistados indicaron que sintieron presentes al área de RR.HH. hasta que se fueron del país, pero no volvieron a sentir acompañamiento luego de la mudanza. Es importante que el proceso por parte de la compañía no pare ahí, de tal forma que se aseguren que todos los procesos logísticos y de adaptación de la familia se hayan llevado a cabo.

En cuanto a la logística, deben garantizar que se cumpla sin inconvenientes y en caso de presentarlos, es bueno informarse para evitarlos en futuros procesos. En cuanto a la adaptación, el área encargada puede hacerle seguimientos, ya sea con llamadas a las personas, para saber y monitorear que todo se haya dado de la mejor manera.

Las personas manifestaban adicionalmente que habría sido bueno recibir una llamada por parte de RR.HH. la cual les brindara apoyo desde su origen y les ayude a resolver posibles obstáculos que se les podían presentar o que efectivamente se dieron.

Adicionalmente, se debe dar respaldo continuo al expatriado, de tal forma que se le haga seguimiento a la definición del cargo, comunicación, e información comercial y de negocios. Primero al cargo, verificando los límites y alcances de poder y toma de decisión; segundo a la comunicación, dando todos los medios y equipos necesarios que no sólo garanticen una buena comunicación, sino también informarle qué está pasando, de tal manera que mantenga una relación cercana con la casa matriz y le brinden retroalimentaciones. También se debe brindar espacios para que la persona viaje y visite las oficinas de origen, lo cual crea la sensación de que es una persona presente en los procesos y no sienta que está siendo olvidado por no estar presente físicamente. Por último, se debe educar al expatriado en temas de cómo se hacen los negocios en esa región, las costumbres o modales que se deben tener, así como las funciones que cumplen las áreas presentes en la empresa ubicada en el extranjero, de tal manera que el expatriado sepa a qué hacen y a quién acudir en caso de que se presente algún problema. (CEB What The Best Companies Do, 2012)

Si se hace este seguimiento, las empresas también ganan porque reducen la presión en el expatriado al aportarles cierto apoyo, así como tomar nota de esas fallas que no se pudieron prever para mejorar procesos que se puedan dar más adelante. En general en las entrevistas, las personas informaron que no sintieron este apoyo y que les habría gustado tenerlo, puesto

que se sintieron de cierta forma abandonados en el nuevo destino, principalmente porque la fuerza en el proceso se da en la primera etapa de la expatriación.

Grafica 1

De tal manera que los insights a tener en cuenta se pueden ver de la siguiente forma:

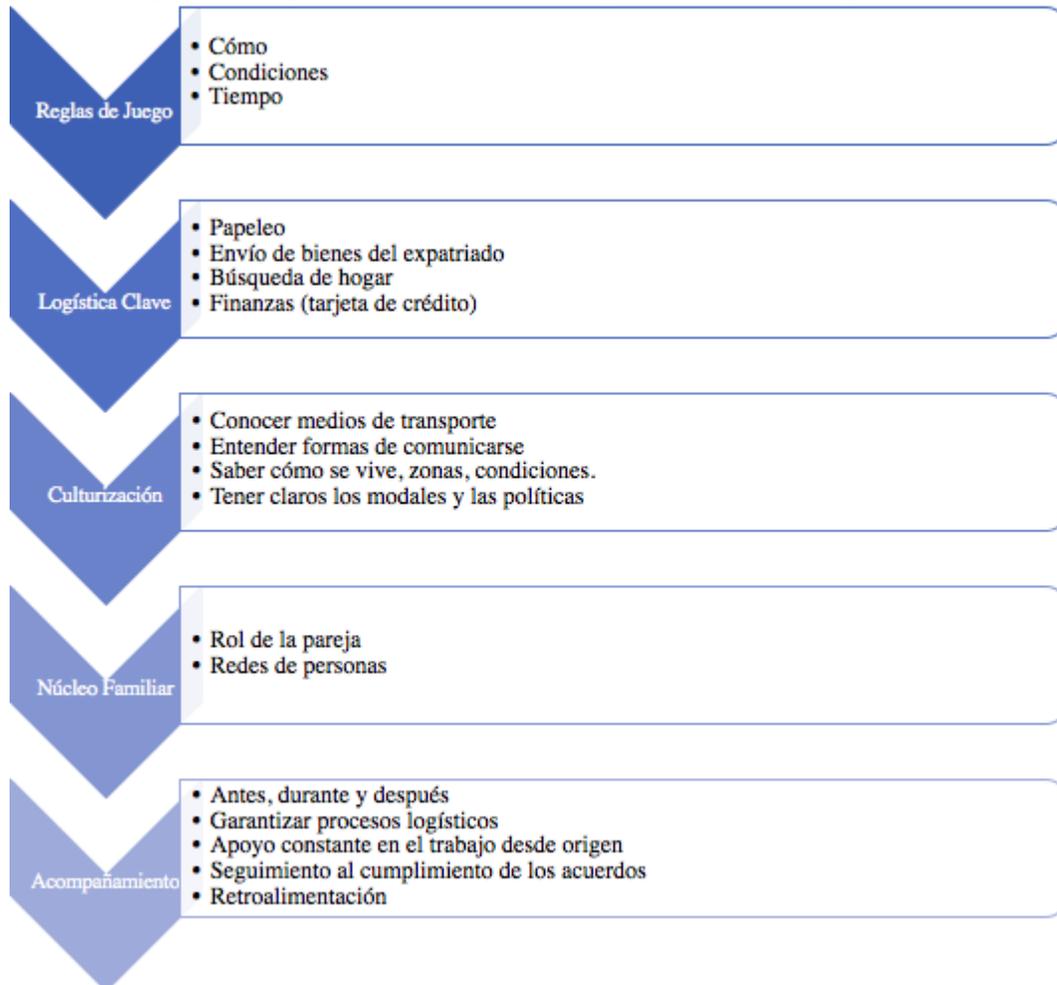


Figura 1

Capítulo 2: El candidato

Designar a la persona correcta para la expatriación, es el punto clave para que el proceso sea exitoso. Antes de hablar de *insights*, de plan de carrera o de involucramiento del área de recursos humanos, es indispensable identificar esas habilidades blandas y comportamientos, como se potencializan con el núcleo familiar del empleado y cómo se desarrolla el proceso de selección para ir validando y analizando esta información de la manera más profunda y detallada.

“Algunos empleados no están preparados para vivir en el extranjero aun teniendo las habilidades adecuadas para la designación. Por otra parte, aquellos empleados que están más interesados en viajar al extranjero que en asumir funciones de liderazgo tal vez no sean buenos expatriados”. (CEB, What the best companies do, 2012)

2.1 Perfil

Las habilidades blandas son “los atributos personales, los rasgos de personalidad, las claves sociales inherentes y habilidades de comunicación necesarias para tener éxito en el trabajo. Las habilidades blandas caracterizan como una persona interactúa en sus relaciones con los demás” (Alison Doyle, 2018). Ya definido lo que es una habilidad blanda es importante recalcar específicamente qué habilidades debe tener una persona al ser considerada como candidato para un proceso de expatriación. Ya que por más de que un empleado tenga varias habilidades que le generan éxito en el trabajo localmente, no se puede asumir que dichos comportamientos le traerán éxito en el exterior. Al momento de llegar a trabajar en otro país, cultura, formas de comunicación diferente, recursos limitados, tiene que tener otras habilidades que lo soporten al momento de aceptar estos cambios de la mejor manera y tener buenos resultados laborales e interpersonales en el lugar de destino.

Los atributos personales que debe tener una persona potencialmente expatriable son:

- Resiliencia
- Orientación al cambio
- Flexibilidad
- Autonomía
- Adaptabilidad
- Manejo del rechazo
- Aceptación de la diferencia, entendimiento que se puede vivir con ella
- Planificación de varios temas a la vez
- Altos niveles de energía y motivación

Es importante aclarar que el uso de estas habilidades varía dependiendo del país de destino y el tipo de designación en la cual participará. El tipo de designación es el objetivo o el motivo de por qué se está realizando ese proceso de expatriación.

Imagen 1

Tipo de designación como expatriado	
	<p>Profesor El Profesor es enviado al extranjero para desarrollar habilidades locales (ej.: ciertas habilidades técnicas están ausentes en la oficina de destino pero abundan en la oficina de origen).</p>
	<p>Solucionador de Problemas El Solucionador de Problemas es enviado al exterior con el único propósito de resolver un problema específico en las operaciones locales de la organización.</p>
	<p>Experto en el País El Experto en el País es enviado al extranjero para servir de enlace entre la oficina de origen y la oficina local. Conoce el ambiente político y la cultura corporativa del país de destino, supervisa las operaciones locales y respalda a otros empleados que deben trabajar en temas relacionados con la oficina local.</p>
	<p>Experto Técnico El Experto Técnico es enviado al extranjero para suplir carencias en habilidades o conocimientos del equipo local. A diferencia del Profesor, el Experto Técnico asume responsabilidades operacionales más que traspasar conocimientos y habilidades.</p>
	<p>Líder Multipaís El Líder Multipaís es enviado al exterior para supervisar el surgimiento de un nuevo mercado o dirigir un equipo con personas de diversos países. Suele tener un rango más amplio de responsabilidades que los otros tipos de expatriados.</p>

Figura 2

Fuente: CEB,2012.

Sin embargo, la composición familiar de la persona también implica que el empleado tenga que tener o empezar a desarrollar otras habilidades.

Una persona NO casada debe ser más organizado, meticulouso, centrado y con carácter, para que su adaptación y automotivación se genere de manera más natural y esté alineado a sus habilidades y a los resultados que la compañía espera. Una persona casada, más allá de todas las habilidades listadas anteriormente debe estar muy atento de su pareja. De que se sienta cómoda con el proceso de traslado, de que se adaptación en el nuevo país esté fluyendo y que esté debidamente informada en qué va el proceso. Así mismo, si una persona tiene hijos debe estar pendiente de la adaptación de ellos en el nuevo colegio, con el idioma y con diferentes comportamientos y maneras de comunicación del nuevo país.

En este caso es sumamente importante que la empresa tenga claro las reglas de juego; país, objetivo, duración, salario, cultura etc, para poner sobre la balanza los diferentes candidatos y analizar qué perfil se ajusta más a cada misión de expatriación. Siempre siendo muy estrictos en las habilidades blandas que debe tener todas las personas que ingresan en el proceso de selección.

Grafica 2

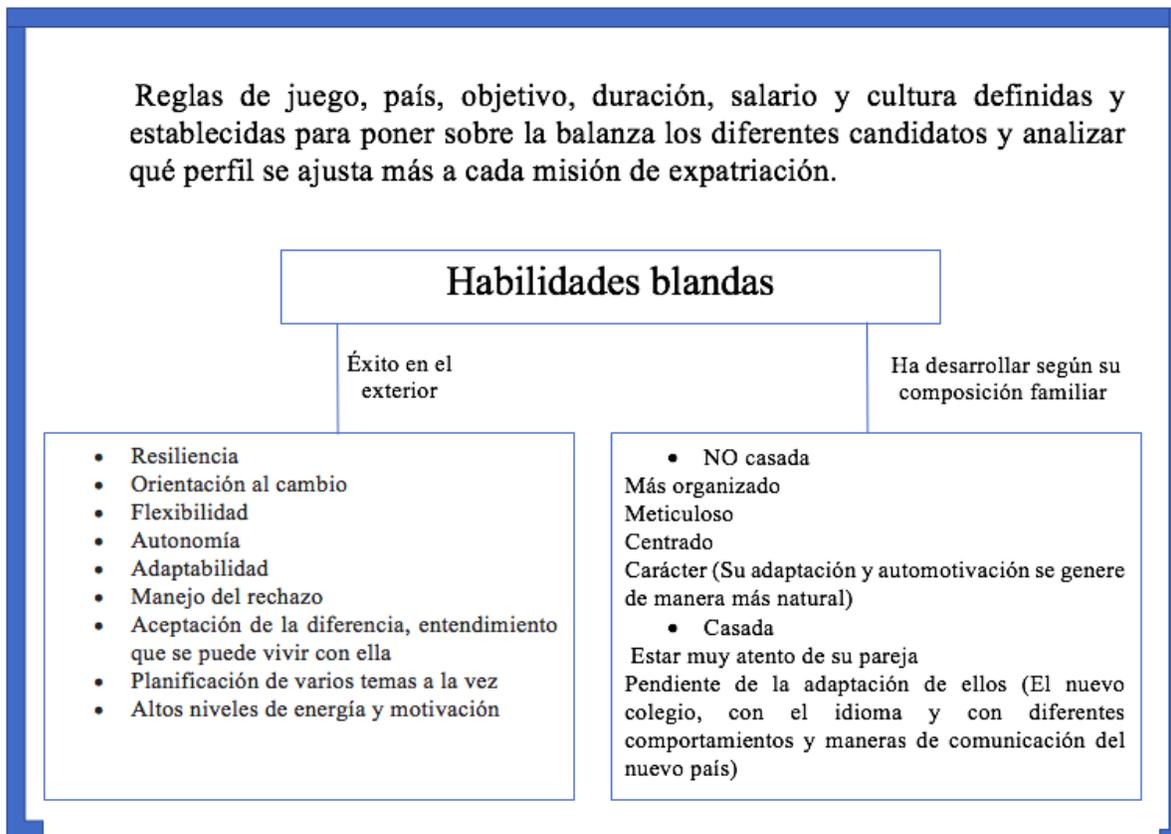


Figura 3

2.2 El proceso

Dentro del proceso para validar si el perfil de la persona cumple o no con las condiciones laborales o con las expectativas del cargo, se debe pasar por un proceso de selección que permita recolectar candidatos, verificar habilidades y comportamientos, y una entrevista que permita entender y corroborar la información recolectada.

Primero, el área encargada debe dar a conocer que están buscando candidatos a expatriación e inmediatamente proceder a hacer un entendimiento del cargo, las ventajas y desventajas, y qué buscan en la persona, de tal manera que los interesados confirmen si siguen dentro de este proceso o si lo cierran.

Luego de ese filtro, la empresa les debe pedir que llenen un test donde se pueda dar a conocer si efectivamente las personas cuentan con las habilidades necesarias, así como las formas de actuar que tendrían según situaciones que se les puedan presentar, y corroborar si la forma de ser de la persona, así como el estilo de vida, van alineados con la cultura y las condiciones que el país de destino brinda. Esto debe ser un estilo de prueba psicotécnica, la cual valide si

la información recogida es compatible con las necesidades esenciales y específicas que requiere cada designación. Aquí adicionalmente, se pueden dar a conocer áreas problemáticas de la persona, de tal manera que se pueda trabajar sobre la misma. A continuación, se pueden ver unas propuestas de preguntas que plantea CEB para identificar estas habilidades:

Imagen 2: Cuestionario

- ¿Su cónyuge o pareja está dispuesto(a) a trasladarse o tiene responsabilidades laborales o profesionales que se lo impiden?
- ¿Está usted interesado en relacionarse con otras culturas?
- ¿Tiene usted un fuerte sentimiento nacionalista?
- ¿Está usted interesado en aprender otro idioma?
- ¿Cree usted que es mejor adaptarse a la vida del país de destino o que el país de destino se adapte a la vida de uno?

Figura 4

Fuente: CEB 2012

Finalmente, para validar e indagar sobre los resultados, CEB recomienda hacer una entrevista como último filtro, la cual permita obtener detalles de esas características necesarias que debe tener la persona a expatriar. Este es un espacio en el cual se le pueden plantear situaciones con referencia a las áreas problemáticas detectadas, con el fin de determinar las posibles soluciones o en su caso obstáculos que en un futuro se puedan presentar.

Al completar estos pasos, las personas que se denominarían “expatriables”, que serían las que pasaron los filtros, deben encajar como candidatos para designar en países específicos o candidatos para cualquier país del mundo. Esto debido a que no es lo mismo expatriar a una persona de Colombia a un país cercano, con una cultura similar como lo son los países centroamericanos, que llevarlo como ejemplo para China, donde el cambio cultural es completamente grande, sin dejar a un lado que la distancia es mucho mayor y el traslado más complejo. Esto concuerda con las entrevistas hechas, donde la persona que vivía en China afirma que le gusta conocer culturas nuevas y que no le importan las barreras y diferencias que conllevan los países, mientras que la persona en México afirmaba que la única condición para vivir en el extranjero implicaba que fueran países similares al de ella (Colombia).

De esta manera se constata lo dicho anteriormente, donde los perfiles de las personas determinan si son candidatos a expatriación, dependiendo de la cultura y las brechas que se presenten entre el país de origen y el de destino.

Grafica 3

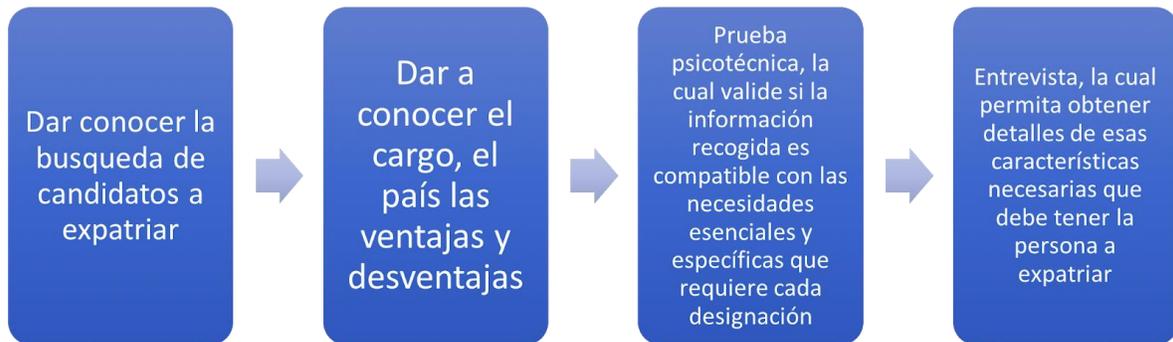


Figura 5

Capítulo 3: Actores

Dentro de las entrevistas que se hicieron tanto a expatriados, como a personas involucradas en el área de Talento Humano de diferentes empresas, se estableció que dentro de los procesos de expatriación deberían participar tres actores primordialmente: área de RR.HH, un *host* y un experto en papeleo. Es relevante identificar y asignar a estos actores de la manera más eficiente, ya que una persona que está dentro de un proceso de expatriación tiende a ser más sensible en cuanto a temas que a un empleado no le afectan. El mal manejo de esta sensibilidad puede traer repercusiones tanto al empleado como a su familia y al mediano plazo al desempeño laboral del mismo.

3.1. Área de Recursos Humanos

Para empezar, está claro que el equipo de Recursos Humanos es el encargado de hacer el proceso de selección, contratación y movilidad de las personas a expatriar, pero es muy importante que se apropien del proceso, de tal manera que se logre reducir al máximo los dolores que puedan presentarse en la persona que se está movilizand. De tal manera que más allá de estos temas previamente mencionados, este equipo debe hacer acompañamientos

constantes, lo cual reduce la incertidumbre y crea un vínculo mayor con la casa matriz. Estos acompañamientos no son sólo para controlar lo que está pasando laboralmente, sino también para poder asegurar la llegada y acoplada de la persona al país de destino. Además, esto puede ser una herramienta para las empresas poderse informar y perfilar mejor el proceso para aprender de él.

Adicionalmente, la inclusión de la familia o pareja (en caso de tenerla) dentro del proceso debe ser de carácter primordial. Como se mencionó al principio de este estudio, la mayoría de los casos fallan porque algún miembro de la familia no logró acoplarse, esto principalmente por la falta de apoyo hacia ellos. De tal manera que es muy importante incluirlos en todo el proceso y brindarles seguimiento y participación a ellos. Este acompañamiento se debe dar tanto antes como después de la movilización de las personas. El *antes* incluye el proceso de culturización, donde una persona que conozca el lugar de destino, pueda hacer una introducción a las costumbres y demás temas relevantes para entender mejor dónde y cómo se vive allá. El *después* se refiere a todo el proceso anteriormente mencionado, donde se hace seguimiento a la familia también después de haberse instalado en el extranjero. Este seguimiento en la culturización debe llevarse a lo largo de todo el proceso, de tal forma que se pueda garantizar esa adaptación de todo el núcleo familiar en la ciudad de destino. Adicionalmente, esto permite solucionar las situaciones que se estén presentando y que puedan llevar a una falla en la expatriación.

3.2. Host

En una entrevista con una de las directoras de talento de una multinacional con más de 120 años, se destacó que, debido a esa gran trayectoria y presencia en tantos países, han logrado perfeccionar los procesos de expatriación, los cuales se llevan a cabo constantemente entre la mayoría de las ciudades donde tienen presencia.

Paralelamente, la mayoría de los expatriados mencionaron que les habría gustado que los recibiera una persona local, que les ayudará a llevar el día a día en un lugar desconocido de una manera más fácil.

De tal manera que, para solucionar este dolor, es muy importante incluir un host, el cual no sólo acompañe a la familia a buscar dónde vivir y le explique cómo y dónde de acuerdo a los gustos de las personas, sino también que permita que creen vínculos con las otras personas en la ciudad. Es claro que esta inclusión social permite que la adaptación se facilite.

La segunda tarea de esta persona sería ubicar a las personas para que todos esos detalles que componen el día a día (dónde comprar el mercado, qué comprar de acuerdo a los gustos, cómo funciona el transporte...) sean interiorizados de una manera más fácil y esta familia pueda adaptarse rápidamente.

Adicionalmente, el rol del *host* también debe presentarse en el ámbito laboral, donde una persona que trabaje en la organización, pueda indicar cómo funcionan los procesos, a quién acudir de acuerdo a las necesidades que se presenten, dónde se almuerza y demás factores que permita que las tareas diarias sean llevadas de la mejor manera y sin retrocesos.

3.3. Papeleos

Una de las principales preocupaciones de las personas entrevistadas, consistía en los temas relacionados con papeleos, ya fuera para las visas, temas legales o financieros.

Ya sea que estos procesos los lleven a cabo internamente o contratando a una persona (empresa) experta en el tema, se le deben encargar estas tareas a un tercero para facilitar los procesos al expatriado.

Si este actor es externo, es importante que haya un actor dentro de la empresa que se encargue de hacerle seguimiento, de tal manera que se pueda garantizar que este ciclo sea lo más eficiente posible. La idea de incluir este factor con tanta fuerza en el proceso, es reducir todos los dolores que se puedan generar en un expatriado tanto a la salida del país, como en el proceso de adaptación y vivienda.

Dentro de los testimonios, se encontró que este es uno de los temas que genera más incertidumbre y estrés en los expatriados, son los relacionados con papeleos, en los cuales se pueden encontrar bancos, visas o arriendos. Para las empresas tiende a ser más fácil llevar estos procesos, debido al respaldo que claramente tienen. De tal manera que mientras que para una persona natural que normalmente no tiene conocimiento técnico al respecto es mucho más difícil solucionar estos temas, y para una empresa, es un tema sencillo que logra facilitar la adaptación de las personas.



Figura 6

Capítulo 4: Plan de carrera

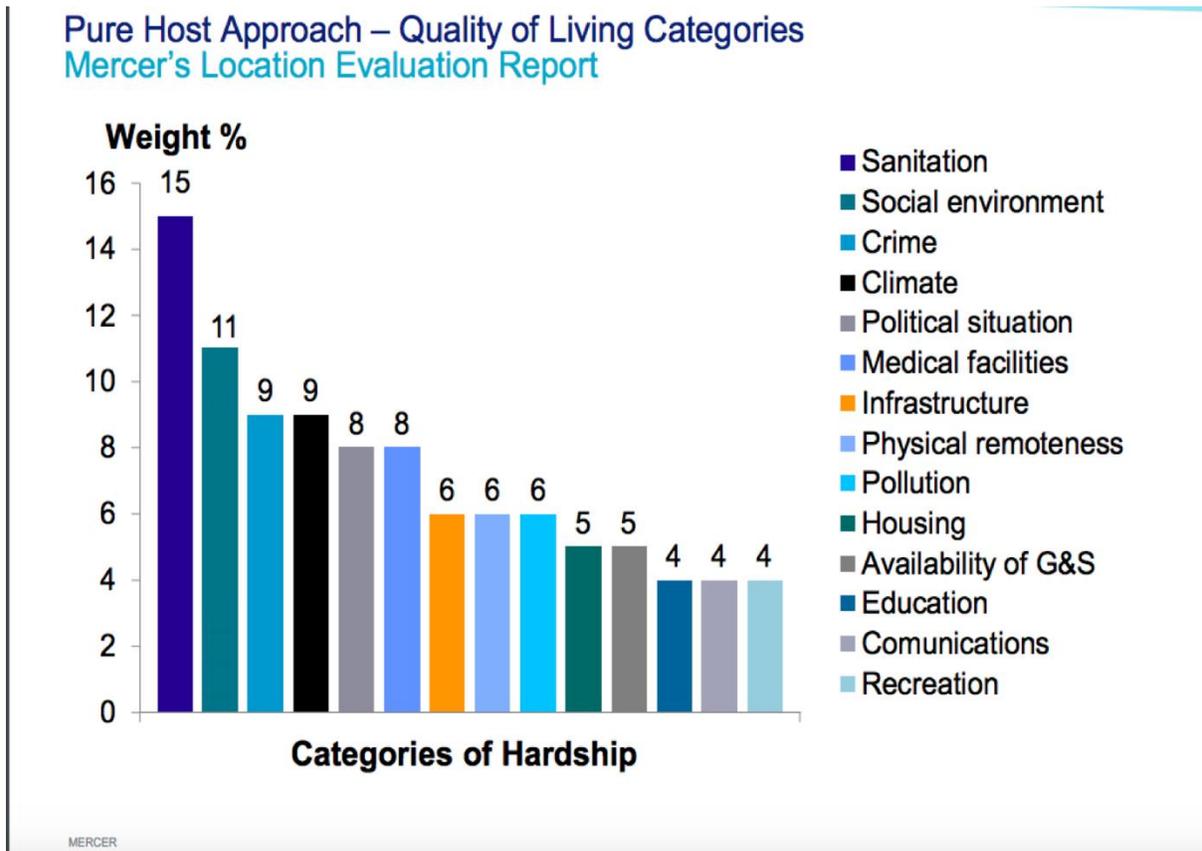
“El plan de carrera es un proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, aprovisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa” (Montealegre, 2011)

Cuando una empresa decide realizar un proceso de expatriación es con dos objetivos. Puede ser por una transición a un nuevo mercado que requiere llenar los gaps de talento en otro país mediante conocimientos y experiencias del empleado que va a ser expatriado o por el desarrollo del talento del empleado. Ejemplo: Jefe de planeación financiera en Colombia tiene como plan de carrera ser Jefe de planeación financiera en Brasil, ya que es un mercado más grande y complejo, con mayores retos que harán que el empleado empiece a desarrollar nuevas habilidades o fortalecer las que ya ha venido desarrollando.

4.1 Local Plus

Los procesos de expatriación han venido cambiando a través de los años, ya que anteriormente para cargos gerenciales se usaba un paquete llamado *Full Expat*. Este paquete de expatriación no solo incluía los beneficios como arriendo de la vivienda, matrícula del colegio de los hijos, carro, costo de la mudanza, sino que también incluía otros beneficios bastante costosos como pagar la diferencia en el tema de impuestos si en el país de origen eran menores. También incluía el tema de *Hardship* o dificultades financieras, el cual busca abordar los desafíos de una ubicación difícil para ser más competitivo mediante compensar monetariamente al empleado, dependiente que tan difíciles con las condiciones de vida en el nuevo país comparado al país de origen.

Imagen 3: Dificultades financieras



Fuente: Mercer, 2015

Figura 7

Este paquete de expatriación se volvió sumamente costoso para las organizaciones, ya que cada vez el número de expatriados está aumentando por el tema de globalización y nuevas economías emergentes. Hoy en día la mayoría de los procesos de expatriación se realizan bajo un modelo llamado Local Plus. Este paquete incluye los beneficios comunes y corrientes que ya fueron mencionados anteriormente en donde la persona está contratada en el país donde ha sido expatriado, sin embargo sigue pagando pensión y cesantías en el lugar de origen.

Local Plus se usa normalmente para cargos gerenciales que tienen como objetivo o desarrollar a los empleados del nuevo mercado dado sus experiencias y conocimientos o desarrollar su propio talento. De manera que se pueda cumplir de forma más eficiente el segundo objetivo de la expatriación, plan de carrera mediante el desarrollo del talento del expatriado es fundamental tener mapeada a toda la organización en cuanto a plan de carrera y movilidad, para que a la hora de tener una vacante para expatriación sea totalmente coherente con lo que la persona y la empresa esperan de su futuro como empleados.

La expatriación como plan de carrera puede tener dos fines; el primero ser expatriado bajo el mismo cargo, pero en una economía y un mercadeo más complejo para que al volver al país de destino puede llegar a un cargo más alto o simplemente volverse infinitamente expatriables, ya que a los 5 años de estar en el lugar de destino pierden los beneficios de Local Plus, así que lo que buscan como se plan de carrera es ir de un lugar a otro y seguir con esos beneficios.

Ejemplos: El director de finanzas de Colombia, lo mandan a Brasil, una economía y mercado más complejo, con nuevos desafíos, diferentes productos, otro equipo de trabajo, para que desarrolle y fortalezca habilidades y al volver a Colombia pueda ser CFO.

El director de finanzas de Colombia lo mandan a Brasil, pasan los 5 años y lo mandan a México y después lo mandan a la regional en Estados Unidos como director financiero de la región.

4.2 Trainingship

Las nuevas generaciones o *millennials* tienen una mentalidad mucho más abierta de irse a vivir a otros lugares del mundo, especialmente cuando no están casados y no tienen hijos. Es por esto que están pidiendo a las empresas procesos de expatriación o localización en otro país donde puedan aprender de otro mercado y de otra cultura. La idea de este proceso es enviar a jóvenes de la organización con potencial en donde se les impulse su desarrollo desde una etapa temprana.

Estos procesos tienen una duración de 6 meses a 1 año, ya que las nuevas generaciones no aspiran estar gran parte de su vida en una sola organización sino conocer de varias. Es por esto que no se puede enganchar a un joven diciéndole que se va 3 a 5 años a otro país, cuando es muy probable que en la mitad del proceso renuncie. Además de que es un programa de entrenamiento o capacitación, para que el potencial del empleado se incremente y al volver pueda tener un mejor desempeño y escalar en la organización.

Este paquete de localización tiene beneficios menores, sin embargo, si se patrocina el *housing* y la mudanza, ya que son personas que están más abiertas al cambio y ven como beneficio de la localización la experiencia y el aprendizaje más que cualquier otro beneficio monetario. Además son personas que desde jóvenes van a entrar en la mentalidad de la expatriación para futuros procesos de cargos más altos.

Un expatriado se vuelve cada vez más expatriable, hay personas que piensan regresar como repatriados. Sin embargo, se busca que las habilidades y competencias que un expatriado va desarrollando sean aprovechadas en otro proceso de expatriación. y volverse infinitamente expatriables. Las condiciones de un expatriado son tan buenas, que normalmente los perfiles que logran una primera expatriación, prefieren quedarse con esas condiciones, en vez de devolverse o quedarse en algún sitio sin esos privilegios.

Grafica 5

	Full Expat	Local Plus	Trainingship
Beneficios	Beneficios extra y bastante costosos: Pagar la diferencia en el tema de impuestos si en el país de origen eran menores, o dificultades financieras	Arriendo de la vivienda, matrícula del colegio de los hijos, carro, costo de la mudanza.	Se patrocina el housing y la mudanza. Son personas que están más abiertas al cambio y ven como beneficio la localización, la experiencia y el aprendizaje
Cargos	Únicamente alta gerencia	Cargos gerenciales que tienen como objetivo desarrollar a los empleados del nuevo mercado dado sus experiencias y conocimientos o desarrollar su propio talento	La idea de este proceso es enviar a jóvenes de la organización con potencial en donde se les impulse su desarrollo desde una etapa temprana
Vigencia	Sumamente costoso ya que cada vez el número de expatriados está aumentado por el tema de globalización y nuevas economías emergentes	El más común hoy en día	Los jóvenes están pidiendo a las empresas procesos de expatriación o localización

Figura 8

Conclusiones

El éxito de los procesos de expatriación en multinacionales depende de muchas variables claves. Dichas variables involucran a todas las partes directamente e indirectamente relacionados con el proceso, es decir al empleado, a su familia y a la organización tanto en el país de origen como en el lugar de destino.

En el primer capítulo se pudo identificar esas variables intrínsecas que al no estar presente en el proceso de expatriación pueden causar un dolor en el empleado y en su familia, pero que al estar presentes de una manera eficiente pueden convertir dicho proceso en todo un éxito y que el empleado tenga un mayor rendimiento laboral. Reglas de juego claras, es decir condiciones de la expatriación claras y definidas desde el momento de la oferta, logística de mudanza, papeles y documentos necesarios, culturización previa tanto al empleado como a la familia, inclusión del núcleo familiar es el punto de quiebre de dichos procesos y acompañamiento continuo no solo al momento de la localización si no durante la estadía en el nuevo país.

En el segundo capítulo se establece qué competencias, habilidades y características de composición familiar debe tener un empleado para ser considerado como candidato para un proceso de expatriación. Debido a que no todas las personas son expatriables. La manera correcta de empezar un proceso de expatriación es seleccionando a la persona correcta para el país, para las funciones, para el objetivo y para la duración de cada proceso.

Los actores que se deben involucrar el proceso no son solo operadores logísticos. Son áreas que al cumplir sus funciones de la manera más eficiente pueden cambiar de manera positiva el rumbo de un proceso de expatriación. Son en gran medida el apoyo y acompañamiento personal del empleado y de sus familias para tener una mayor adaptación al nuevo país.

Por último, los procesos de expatriación en multinacionales se tienen que ver y definir como un plan de carrera para el empleado, ya que es uno de los grandes objetivos de dichos procesos. Sin embargo, es importante recalcar que el paquete que cubre estos procesos ha venido cambiando con el tiempo, ya que cada vez más por el tema de la globalización y de economías emergentes el tema de traslado de personal ha aumentado en las organizaciones. Además de tener en la fuerza laboral una nueva generación que busca crecimiento y desarrollo de potencial viviendo y trabajando en otro país.

Las empresas deben tener en cuenta que los procesos de expatriación generan en las personas movilizadas mucho estrés e incertidumbre, la cual es responsabilidad de las organizaciones disminuir esto para que puedan tener más éxito. Es claro que estos procesos generan altos costos en las organizaciones, a los cuales se debe garantizar el menor porcentaje de retrocesos o baches, que puedan llevar a que los casos fallen.

Muchos estudios muestran los pasos básicos que se deben seguir en las organizaciones no sólo para escoger a la persona indicada para expatriar, sino para lograr generar el movimiento de las personas junto con sus familias a un país extraño. Lo que estos estudios no incluyen son esos dolores menos técnicos y más *soft* que generan constantemente dolores en las personas y que, aunque sean pequeños pueden llevar a que los casos no tengan éxito. Es

importante que las empresas hagan el debido seguimiento no sólo enfocándose en la inversión de sus recursos, sino enfocándose en la parte humana, entendiendo qué es lo que están viviendo las personas a lo largo del proceso de expatriación y ayudándolos a llevarlo de la mejor manera posible.

En conclusión, las empresas deben generar un vínculo con las personas que entran en procesos de expatriación, los cuales permitan no sólo el éxito de las metas de las personas en el otro país, sino la fidelidad de ellos para que ese conocimiento pueda ser explotado y desarrollado dentro de la organización, y que no se pierda o que se vaya a la competencia.

Por lo tanto, se puede establecer que las multinacionales deben ser más sensibles ante las características blandas de los procesos de expatriación; de tal manera que si se llenan estos vacíos se podrá generar una mayor satisfacción y éxito para las partes directa e indirectamente involucradas en el proceso. Estudios anteriores han mostrado como realizar estos procesos desde la parte técnica y administrativa, sin embargo, dejan a un lado el indagar en los dolores que puede sentir un empleado que se generan no desde la parte *hard* si no desde las variables *soft* de dichos procesos.

Bibliografía

- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257–281.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 671–694.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737–760.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3–20.
- Budhwar, P. S., & Baruch, Y. (2003). Career management practices in India: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(6), 699–719.
- CEB, What the best companies do. (2012). *Guía para la gestión de expatriados*. Recuperado el 05 de 03 de 2018, de CEB: file:///Users/NataliaCardenas/Downloads/ceb-guia-para-la-gestion-de-expatriados%20(2).pdf
- De Sousa, L. (17 de Julio de 2010). *RRHH Magazine*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Trabajar fuera de tu país de origen "Expatriado": <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=856>
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (4th ed.). New Delhi: Thomson Learning.
- Downes, M., & Thomas, A. S. (2000). Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131–152.
- Echenique, J. M. (12 de 03 de 2018). Encuesta a personas que han pasado por procesos de expatriación. (N. C. Sc
- Edwards, K., Dodd, C., Rosenbusch, K., & Cerny II, L. (2016). Measuring Expatriate Cross-Cultural Stress: A reanalysis of the CernySmith Assessment. *Journal of Psychology & Theology*, 44(4)(0091-6471), 268-280.
- Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405–425.
- Geodesy. (2005, December). Understanding and avoiding the barriers to international mobility. Retrieved January 25, 2010, from http://www.pwc.co.uk/eng/publications/understanding_and_avoiding_barriers_international_mobility.html
- Hardship Assignments: Dealing with Remuneration Aspects, D. C. (2015). *MERCER*. (v. Cordoba, & o. M., Edits.) Recuperado el 28 de Abril de 2018, de IMERCER: <https://www.imercer.com/uploads/GM/webcasts/2015/Hardship-Webcast-March-2015.pdf>
- Hocking, J. B., Brown, M., & Harzing, A. (2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*, 46(4), 513–533
- IESE y Ernst & Young. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. Navarra.

- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Valk, R. (2010). Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The Indian experience. *Human Resource Management, 49*(3), 531-548.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business, 36*(4), 389-401.
- Lee, L.-Y., & Sukoco, B. (1 de Noviembre de 2008). The Mediating Effects of Expatriate Adjustment and Operational Capability on the Success of Expatriation. *Social Behaviour & Personality: An International Journal., 36*(9), 1191-1204.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review, 5*(3), 329-340.
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International, 10*(2), 145-158.
- Marmolejo, M.C (04 de 2018). Encuesta a personas que han pasado por procesos de expatriación. (N. C. Schwarzberg, & L. M. Serrat, Entrevistadores) Bogotá, Colombia.
- Mateos, M. (23 de Julio de 2010). *Expansión y Empleo*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Las 20 respuestas para expatriar bien:
http://archivo.expansionyempleo.com/2010/07/23/desarrollo_de_carrera/1279897668.html
- McNulty, Y., De Cieri, H., & Hutchings, K. (2007). Measuring expatriate return on investment: Empirical evidence from global firms (Department of Management, Monash University, Melbourne, Working Paper ISSN 1327-5216). Retrieved May 25, 2008, from <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2007/wp1-07.pdf>
- Montealegre, R. (17 de Junio de 2011). Planes de carrera, un semillero de capital humano. *Portafolio . Motivación y Más*. (11 de Febrero de 2014). *Ideas y pensamientos para las empresas que ponen el acento en las personas*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Expatriación:
<https://www.motivacionymas.com/los-problemas-de-adaptacion-del-expatriado-motivan-el-36-de-los-retornos-anticipados/>
- Murillo, J. (04 de 2018). Encuesta a personas que han pasado por procesos de expatriación. (N. C. Schwarzberg, & L. M. Serrat, Entrevistadores) Bogotá, Colombia.
- Osman-Gani, A. M., & Hyder, S. A. (2008). Repatriation readjustment of international managers: An empirical study of HRD interventions. *Career Development International, 13*(5), 456-475.
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower, 23*(7), 635-648.
- Pita, L. (15 de 03 de 2018). Encuesta a personas que han pasado por procesos de expatriación. (N. C. Schwarzberg, & L. M. Serrat, Entrevistadores) Bogotá, Colombia.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International, 5*(2), 81-90.
- Riveros, G. (12 de Diciembre de 2015). *Dinero.com*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Expatriados: ¿vale la pena salir?: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-empleados-expatriados-empresas/217419>
- Rubio, M.I (04 de 2018). Encuesta a personas que han llevado a cabo procesos de expatriación. (N. C. Schwarzberg, & L. M. Serrat, Entrevistadores) Bogotá, Colombia.
- Sanchez, J. I., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive, 14*(2), 96-106.

- Sandoval, J. F. (14 de 03 de 2018). Encuesta a personas que han pasado por procesos de expatriación. (N. C. Schwarzberg, & L. M. Serrat, Entrevistadores) Bogotá, Colombia.
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831–841.
- Thite, M., Srinivasan, V., Harvey, M., & Valk, R. (2009). Expatriates of host-country origin: “Coming home to test the waters.” *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 269–285
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), 125–144.
- Tyler, K. (2006, March). Retaining repatriates. *HR Magazine*, 51(3), 97–101.
- Wang, I.-M. (1 de Septiembre de 2008). The Relations Between Expatriate Management And The Mentality And Adjustment of Expatriates. *Social Behavior and Personality* , 36(7)(0091-6471), 865-882.