

Con un pie en el avión



POR MATÍAS FRANCHINI

Es sabido que la era de la flexibilidad ejecutiva aún tiene bastante descolocadas a las empresas en más de un sentido. Y al ritmo del auge del balance vida laboral-profesional, las exigencias de nuevos (y viejos) talentos siguen en pleno ascenso y atacan de lleno a una cuestión vital: la movilidad ejecutiva. Si bien el tema no es nuevo, hoy -definitivamente y cada vez más- los gerentes prefieren vivir en aeropuertos y trasladarse de manera continua antes de instalarse de lleno en el nuevo centro de operaciones, ya sea en otro país de la región o en alguna provincia del interior. Y en ocasiones, incluso pueden llegar hasta a convencer a sus empleadores de ejercer las funciones desde un lugar diferente al original... Claro que para eso primero deben aceptar el ofrecimiento, ya que no son pocos los que rechazan jugosas propuestas con tal de no expatriarse, lo que implicaría resentir la relación con familia, contactos y costumbres. Ello, aún a pesar de las consecuencias negativas que puede tener en su desarrollo de carrera. Accionistas y CEOs, a tragar saliva entonces: bienvenidos a la era de la movilidad ejecutiva.

La tendencia no sólo la confirman algunos especialistas locales y los propios hombres de negocios, sino también un reciente estudio de la consultora Korn/Ferry, que asegura que el 70% de los ejecutivos a escala mundial prefiere ir y venir en forma reiterada al nuevo destino asignado en vez de trasladarse totalmente, así deban hacerlo diariamente viajando tres horas o más. Y si bien las razones principales que esbozan los candidatos no escapan a las generales e históricas -con el aspecto familiar a la cabeza-, las mismas cobran más fuerza y sustento con el creciente incremento de la oferta tecnológica y de comunicación, más el aval de los nuevos estilos de management, más descentralizados y enfocados en los resultados. Vale aclarar que este panorama en lo que es traslados en el continente también tiene su correlato puertas adentro.

"Hoy los ejecutivos prefieren viajar continuamente antes de instalarse en su nuevo centro de operaciones, en una tendencia que se percibe no sólo en traslados regionales sino también en los que se dan al interior del país", asegura Susana Larese, directora de Stanton Chase, referenciando la reacción de los ejecutivos ante eventuales movimientos geográficos internos. En este sentido, la especialista incluso recuerda casos de búsqueda de gerencia general rechazados en los que se ofrecían traslados a una provincia importante. "Eran propuestas muy interesantes. Y aún con personas desocupadas o en puestos de mucha menor importancia al que le estábamos ofreciendo, no aceptaron trasladarse", rememora. Puntualmente, aquí también entra en juego la creencia de que aceptar ciertas ofertas -como algunas del interior del país- lleva consigo la posibilidad latente de cortar una red de contactos construida durante años, lo que es un perjuicio si en algún momento deciden volver.

Pero más allá de razones genéricas, la cuestión parece encuadrarse en un disparador más de fondo. "Hoy la gente está cambiando la forma en que quiere trabajar, más allá de los viajes, las distancias, la familia e incluso la crisis, porque prefiere un ritmo más lento o bien encontrar otro tipo de equilibrios. Como las empresas son bastante conscientes de esto, están trabajando en darle una vuelta a las expatriaciones, incrementando las asignaciones cortas o secondments, los viajes frecuentes y otros aspectos, como una forma de paliar el tema", considera Andrés Hatum, profesor asociado de Comportamiento Humano en la Organización en el IAE-Universidad Austral.

Es así como el peso del factor calidad de vida logra difuminar incluso el lado positivo de las expatriaciones o traslados, que también suponen un importante ingreso económico (más varios plus como casa, beneficios, asistencia, contención familiar y colegio para los hijos, entre otros) y también beneficios de carrera.

Este fenómeno puede percibirse más claramente en un reciente estudio a escala global que presentó Korn/Ferry International, en el que no sólo quedó en evidencia la creciente cantidad de *managers* top que viven en lugares alejados de donde desarrollan sus tareas diarias, sino también el gran caudal de ejecutivos que prefieren viajar en forma recurrente antes de establecerse en un nuevo destino asignado.

Según la investigación -publicada también en el *Harvard Business Review*-, el 70% de los ejecutivos encuestados (fueron cerca de 500.000, en todo el planeta) están más abiertos para viajar que para trasladarse en forma total al nuevo lugar. Esta variable implica traslados ya sea por avión cada semana, o bien viajar en auto tres horas cada día, sumando ida y vuelta. Asimismo, más del 50% consideró que hoy en día es mucho más difícil que en el pasado poder convencer a un ejecutivo de relocalizarse para una nueva oportunidad laboral. El trabajo también aporta casos y estadísticas que demuestran la cantidad de ejecutivos que ya hacen esto en los Estados Unidos.

Una nueva forma de trabajar

“Lo que vemos puntualmente en el caso argentino es que -con la internacionalización de muchas empresas- se viene dando la tendencia de que la gente se traslada y también se mueve menos, pero al mismo tiempo sigue trabajando de manera regional, sobre todo en virtud de las ventajas que ofrece la tecnología. Y por lo que observamos, en las ocasiones que sí aceptan las propuestas de traslado no están dispuestos a moverse con su familia”, explica Gustavo Wurzel, Client Partner de Korn/Ferry International.

Según el trabajo, para que la movilidad ejecutiva sea llevada a cabo con éxito, requiere correctas características de liderazgo, ajustes en el management y una clara conciencia de los pros y contras, tanto para el empleador como pa-

ra los candidatos.

De acuerdo a los testimonios de algunos CEOs que aparecen en el estudio, para ellos la movilidad no causa ni una pérdida de productividad ni tampoco otras consecuencias malas. “Acá, esto se ve sobre todo en el rubro tecnología, pero las empresas de servicios también están cada vez más abiertas a hacerlo. En las industriales no se ve tanto, excepto en los casos de gente que tiene posiciones muy altas. Pero en general hay mucha más flexibilidad”, indica Wurzel, y menciona que los casos más comunes se dan con San Pablo, Chile y Uruguay, “y ni hablar dentro de la Argentina, en ciudades como Mendoza, Rosario o Córdoba, donde los ejecutivos ya casi no se instalan y van y vienen”.

“El fenómeno es curioso, ya que por lo general se trata de casos que tienen todo para ser exitosos. Hoy por hoy juega más el estilo de vida que quieren asumir, porque ganan muy bien ya sea en los cargos afuera o en los casos que involucran al interior del país”, coincide Gustavo Dos Santos, director de Datum, y cuenta que en el caso de ofertas para el interior del país, son muchos los que deciden aceptar el traslado pero con la condición de que sea sólo a corto o mediano plazo.

Silvia Rodil, socia y directora de la consultora Ghidini Rodil, es más cauta. Si bien confirma la tendencia, advierte que es necesario establecer matices. “Nosotros percibimos la predilección de los ejecutivos por no expatriarse, pero esto depende de varios factores, como la franja etaria, el estado civil y las posibilidades que ese traslado le dará a la persona en el futuro”, sostiene.

Y prosigue: “Si son jóvenes ejecutivos, por ejemplo, el desarrollo de carrera que les proponga posteriormente la empresa y la remuneración pueden ser factores que los motive a replantearse una decisión. En cambio, si están casados y la esposa es profesional con una carrera relativamente exitosa, lo más probable es que el ejecuti-



Una oportunidad de carrera

Si bien las empresas están captando las señales y suelen ser más flexibles a la hora de analizar el potencial traslado, en buena parte de ellas aseguran que no están percibiendo una menor predisposición a viajar por parte de los ejecutivos. “Más allá de las circunstancias’ incomodidades que implican una mudanza y demás aspectos logísticos, en nuestro caso los colaboradores que son invitados a una expatriación ven al proceso como una gran oportunidad, ya sea para adquirir nuevas experiencias de vida o para sumar conocimientos específicos que de otra manera resultaría más complejo y costoso. Y también lo ven como un camino para generarse oportunidades de crecimiento dentro de la organización”, cuenta Juan Kranner, gerente ejecutivo de Recursos Humanos de Petrobras. El directivo asegura que no perciben una cierta predilección de

los ejecutivos por no expatriarse, “ya que es un proceso muy valorado, con plena conciencia de lo positivo y motivante que resulta para el involucrado y para la empresa la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias interculturales”, al tiempo que recuerda el atractivo en el marco económico.

De igual manera opinan en Globant. “Los ejecutivos siempre estuvieron dispuestos a vivir afuera. Nosotros los nombramos según sus capacidades y acorde a las necesidades del negocio. Luego, ante un eventual traslado, se conversa personalmente”, explica Guibert Englebienne, CTO de la compañía. El directivo cuenta que poseen dos tipos de perfiles: los ejecutivos que ocupan cargos regionales desde el exterior y el top management que -aunque está radicado en la Argentina- viaja de manera constante para estar cerca del negocio.

vo se traslade solo y prefiera viajar. O que directamente rechace el traslado”, agrega Rodil.

¿Cuál es el proceder de las compañías ante el reclamo de más flexibilidad? En muchos casos, si el candidato es talentoso, las empresas tratan de adaptarse y captar las reglas de juego que esa persona le establece, y al final pueden terminar accediendo a la petición. “En otros casos, depende también del grado de responsabilidad y complejidad del puesto, porque quizás no es posible de aceptar”, sostiene Susana Larese, y menciona que en algunas ocasiones influyen también los resultados que el involucrado

haya alcanzado por su gestión. Claro que cada compañía tiene su propia política, que no sólo se basa en la capacidad del candidato sino también en el cargo ofrecido, en el país asignado, en las pretensiones salariales y sobre todo en el rubro al cual pertenece la organización.

Casos testigo

Lo cierto es que son varios los casos que sirven para confirmar este cuadro de situación, en todas sus variantes. Fernando Oubiña, gerente de Ventas de Gemalto para el Cono Sur Oubiña, vive en la Argentina pero viaja permanentemente por buena parte de Amé-

rica latina para ejercer sus funciones. Y aunque en teoría su puesto debía ser desempeñado desde Brasil, “por una preferencia personal acordamos con la compañía ejercerlo desde la Argentina, ya que para atender la región Cono Sur es más o menos lo mismo”, recuerda Oubiña, que desde la Reina del Plata atiende los mercados de Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Perú, además de Argentina y Brasil.

El ejecutivo confirma la tendencia de ejecutivos móviles, sustentado también en varios ejemplos de colegas y compañeros de ruta (o de vuelo). “Sí, hoy en día es bastante común, hay más flexibi-

Consejos en primera persona

1-Fernando Oubiña, gerente de Ventas de Gemalto para el Cono Sur

“Más allá de todas las herramientas móviles y tecnológicas que hay actualmente para comunicarse, nunca es lo mismo... El 70% de una charla con otra persona pasa por gestos, guiños y demás, algo que en mi puesto se profundiza aún más, porque lo comercial requiere más presencia frente al cliente”, dice.



¿Cuáles son los límites entonces entre los alcances de la flexibilidad y las oportunidades de carrera y desarrollo? “El balance lo tenés que establecer en función del puesto ofrecido y del país asignado. En América latina los mercados que mandan son México y Brasil, donde es posible que seas destinado con posiciones más bien altas. En el caso argentino, si alguien quiere volverse, con seguridad tendrá que resignar tanto en el puesto como

en lo económico”, finaliza Oubiña, que como mínimo viaja una vez por semana a algún país de la región. “Te vas acostumbrando a vivir de aeropuerto en aeropuerto, porque estar cerca de la familia no tiene precio”, asegura.

2-Erasmo Rojas, director regional de 3G Americas

“Es fundamental tener un contacto en los países que visitás, que te anticién de las situaciones locales y los temas latentes. Ellos son mis ojos y oídos en cada mercado. Luego, a través de e-mails, conferencias telefónicas y nuevas tecnologías podés resolver todo”, asegura. Sin representantes directos de la firma en varios de los mercados que visita, Rojas explica que cuenta con una agencia de Relaciones Públicas que lo mantiene informado de lo que está sucediendo.



Entre aviones, *Black Berrys* y hoteles, Rojas destaca un par de beneficios para el involucrado. “La ventaja principal es que quien accede a vos no sabe dónde estas. En cierto sentido sos transparente a los mercados porque el acceso a tu persona lo controlás vos mismo. La importancia de ser invisible al espacio físico donde estás localizado es estratégica y es un factor fundamental”, concluye.

3-Fernando Rubio, director de SAP MCLA

“Cuando uno maneja semejante multiplicidad de recursos tecnológicos, y teniendo en cuenta la diversidad de usos horarios, terminás estando accesible en forma permanente y tu día no termina nunca”, explica. Más allá de la ausencia física, cuenta que habla a diario con cada uno de los miembros de su equipo. Ahora bien,



¿cómo transmitir una forma de trabajar sólo mediante el uso de las diversas herramientas tecnológicas? “La clave es aprovechar muy bien el tiempo cuando visito cada país. En esos momentos, trato de no hablar de trabajo sino de algunos temas personales, de generar una cercanía que luego pueda fortalecerse virtualmente”, confía, y remarca que conoce hobbies y situaciones familiares de cada uno de sus *managers* a cargo.

“Es difícil llegar al otro ya en un ambiente monocultural, así que en un marco multicultural se hace más complicado aún. Y si bien la tecnología ayuda, creo que van a pasar décadas para encontrar un mecanismo que pueda reemplazar fehacientemente al contacto personal”, pronostica Rubio.

Para el final, un gesto de camaradería: “A esta altura, en ciertos momentos Ezeiza parece un club de amigos, ya que nos encontramos un montón de ejecutivos que hace ya un tiempo estamos yendo y viniendo por varios países de la región”, finaliza.



Crisis y repatriación

"Hoy hay una tendencia mundial a la repatriación de ejecutivos, que no ocurre tanto por los empleados sino por las empresas. Para controlar costos, las compañías buscan directivos locales y recursos más baratos. Entonces, yo diría que la tendencia -más que a expatriarse o no- se inclina hacia la repatriación", afirma Roberto Machado, presidente de Michael Page Argentina. Gustavo Dos Santos, de Datum, reafirma los alcances de la tendencia a escala local. "Hoy, a pesar de la crisis, hay muchos ejecutivos que quieren retornar y están pidiendo pista para aterrizar aquí", asegura. En este sentido, parece ser vital el hecho de actuar en forma cuidadosa en el proceso. "La repatriación es uno de los grandes desafíos de las organizaciones, ya que la pérdida de capital humano en los primeros años de la misma es alta. Los repatriados que abandonan sus organizaciones dentro de los primeros dos años, ascienden al 30%", sostiene Andrés Hatum, del IAE.

Pero volviendo al impacto que está teniendo el descalabro financiero, Machado revela otra de las secuelas. "Otro de los coletazos de la crisis es que muchas empresas permiten que una persona gane experiencia en el exterior, pero contratándola como local, sin los beneficios de un expatriado", cuenta. Lógicamente, esos casos se basan en casos que representan la contrapartida de la tendencia de ejecutivos que se resisten a ser expatriados, ya que en general parte del propio involucrado y de sus ansias de tener una experiencia fronteras afuera.

lidad, algo que rige tanto para quienes no quieren expatriarse como para aquellos que sí desean hacerlo. Yo estuve seis años afuera, en Estados Unidos, Francia, México y Brasil, pero decidí volver a la Argentina porque extrañaba la familia, las costumbres y demás. En general el proceso de los expatriados marca que en los primeros tres años uno no siente tanto la lejanía porque aún es todo aventura, pero después se empieza a pensar en la vuelta. Es algo común y me consta que le pasó también a otra gente", sostiene Oubiña, que en principio volvió al país como gerente de Marketing.

Otro caso más o menos similar es el de Erasmo Rojas, director regional de 3G Americas para América y el Caribe. Cuando estaba instalado en Dallas (Estados Unidos) lo nombraron para reemplazar a una persona que estaba establecida en Miami, desde donde en teoría debía desempeñar su nueva función. "Pero yo ya vivía en Dallas y quería seguir allí, por lo que empecé a hacer lobby para demostrar que la ciudad podía ser tan estratégica como Miami, ya que hay una concepción (algo errónea) de que esa es la puerta a América latina", sostiene.

Su argumento incluyó dos fuertes valores añadidos: el sector de telecomunicaciones es más fuerte en Dallas que en Miami y American Airlines tiene su sede central en la ciudad texana. "Me regí por una de las primeras cosas que uno debe tener en cuenta: buscar un sitio con accesibilidad en cuanto a vuelos, en función de los distintos países que vas a visitar. Y

en Dallas la compañía tiene vuelos directos a todos esos mercados", dice. Su petición fue aceptada sin problemas y hoy cubre desde México a la Argentina instalado en el punto geográfico que dio título a la famosa serie ochentosa.

"Es verdad que el ejecutivo se hace valer más, pero también es cierto que hoy las firmas buscan a gente que tenga disponibilidad para viajar en forma continua, porque también representa un importante factor en lo que es manejo de presupuesto y menores costos. En vez de tener oficinas regionales en cada país, prefieren ejecutivos flexibles, con visibilidad y la disposición cultural de ponerse el sombrero del país al que entra", considera. Incluso, la variante costos para la firma mucha veces tiene un efecto doble, ya que es habitual que los viajes incluyan visitas a más de un mercado.

En el caso de Fernando Rubio, director de SAP MCLA (toda América latina menos México y Brasil), también debía tener base sí o sí en Miami. "Sin embargo hoy puedo manejar toda la región desde Buenos Aires, tal cual era mi idea", recuerda Rubio, con vasta experiencia en expatriaciones: antes se desempeñó en Avaya en posiciones para Latinoamérica y Caribe, y también estuvo instalado en Nueva York en su paso por IBM.

"Existe una tendencia, sin dudar. En el caso de SAP la compañía tiene una política de recursos humanos muy flexible, basada en resultados y no en mediciones obsoletas. Aprovechando esta

El dilema de la expatriación

Aunque los traslados cortos estén en boga, las expatriaciones con todas las letras siguen por supuesto vigentes. Y en estos casos siempre las deben anteceder decisiones bien pensadas, tanto desde el plano personal como corporativo. "Por todas las variables que implica, hoy una decisión de expatriar a un ejecutivo merece ser tomada con mucho detenimiento", alerta Susana Larese, de Stanton Chase. En sintonía, Silvia Rodil, de Ghidini Rodil, dice que "actualmente la gestión de expatriados es un proceso muy complejo y crítico para las compañías que cuentan con filiales extranjeras. Según Rodil, "cuando una compañía envía a un directivo a desempeñar un puesto en el extranjero, no sólo debe tener en cuenta los aspectos retributivos, fiscales, logísticos y/o familiares. También debe gestionar la política general de la empresa para los expatriados y otras de repatriación. No es aconsejable generar una expatriación sin una política clara previa, porque puede generar frustraciones, desánimos". Para Gustavo Dos Santos, de Datum, "antes de la decisión, como empresa hoy se torna más importante que nunca entender qué motiva a enviar gente y para qué, entre otras varias preguntas. Las empresas no deben buscar para la expatriación lo mismo que buscan localmente, y sería un error pensar que alguien que es exitoso localmente lo será en el terreno internacional", opina e insta a ver competencias que hacen a la flexibilidad, adaptabilidad ante lo desconocido, manejo de la diversidad y adaptación cultural, entre otras.

Y si bien coincide, para Andrés Hatum del IAE el tema no es nuevo. "En la actualidad, la decisión de realizar una expatriación debe ser analizada muy bien. Pero en realidad sucede que esto viene de siempre, porque el ejecutivo argentino es reticente a expatriarse. Durante los '90 esto era peor: con el tipo de cambio favorable, si no era París o algún lugar similar difícilmente sacabas a un ejecutivo de la Argentina", asegura. "Igual recibo muchas consultas sobre propuestas de expatriación donde los ejecutivos tienen dudas de aceptarla. El argentino es muy arraigado cultural, social y familiarmente, y le cuesta salir. Es una pena ya que la expatriación es una experiencia única y un aprendizaje de primer nivel", se lamenta Hatum.

predisposición, elegí privilegiar mi calidad de vida, porque más allá de todo acá se puede vivir con una buena tranquilidad", dice.

También, remarca el crecimiento económico que ha experimentado la región en los últimos años, lo que se ve traducido en una mejora sustancial de la frecuencia de vuelos, por ejemplo. "Ahora tenés plena disponibilidad de frecuencias, algo que un

lustro atrás no sucedía. A ello hay que adicionarle una serie de adelantos tecnológicos, lo que potencia este estilo de management", cree Rubio, que asegura que la clave está en armar un equipo confiable y capaz.

"En total tengo 30 países, o sea que no es difícil imaginar con qué frecuencia puedo llegar a visitar cada uno... Me queda confiar plenamente en mis colaboradores,

ejerciendo un buen liderazgo y dedicándole bastante tiempo a escuchar las distintas características culturales que tiene cada país", sostiene.

Otro caso particular es el de José María Barale, presidente del Grupo Alubar, el tercer productor de cables de aluminio de Brasil. Aunque él mismo vive en Buenos Aires -desde donde viaja al vecino país y hacia otras latitudes desde 1998-, lo más curioso del caso es que el resto de los directivos de la compañía residen en Córdoba, desde donde también viajan frecuentemente. Y que desde entonces, en ningún momento trasladaron a sus familias, arraigadas en suelo porteño y serrano, respectivamente.

Claro está que lo excepcional del caso, aquí, es que se trata de los dueños. "Es difícil pensar en radicación permanente en el caso de familias constituidas. En nuestro caso, la predilección de no expatriarse se refiere básicamente a nivel directorio, y también en el caso de los asesores, aunque en función de la carga laboral en ellos se prefiere la residencia permanente. Igualmente, el elemento fundamental es la composición familiar", explica Barale.

Vale aclarar que en general, para los puestos más importantes, convocaron a ejecutivos argentinos. La empresa tiene una planta que funciona desde 1998 en Belém (Brasil) y fabrica alambrones para uso eléctrico y siderúrgico. Lo cierto es que más allá de beneficios, crecimiento, posibles represalias y otras consecuencias, en varios casos poco parece importar. Porque hoy, definitivamente, los ejecutivos son más móviles que nunca.