



**UNIVERSIDAD ESAN**

**LA DISTANCIA CULTURAL Y EL ROL DE LA FAMILIA COMO  
FACTORES QUE FACILITAN LA ADAPTACIÓN DEL PERSONAL  
EXPATRIADO, CASO COMPAÑÍA MINERA SOCIEDAD MINERA CERRO  
VERDE S.A.A.**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de  
Magister en Organización y Dirección de Personas por:**

**BACHOIR ORMEA, JEAN PETER  
MORI AVILA, ANA MARIA  
PONCE DELGADO, EVANGELINA ANGELICA**

**Maestría en Organización y Dirección de Personal MAODP 2015 I**

Arequipa, 23 de junio de 2017.

Esta tesis

**LA DISTANCIA CULTURAL Y EL ROL DE LA FAMILIA COMO  
FACTORES QUE FACILITAN LA ADAPTACIÓN DEL PERSONAL  
EXPATRIADO, CASO COMPAÑÍA MINERA SOCIEDAD MINERA CERRO  
VERDE S.A.A.**

ha sido aprobada.

.....  
**Martín Santana, Ph.D.** (Jurado)

.....  
**Kety Jáuregui Machuca, PhD.** (Jurado)

.....  
**Oswaldo Morales Tristán, PhD** (Asesor)

Universidad Esan

2017

## **Dedicatoria**

A mis padres.

Jean Peter Bacheir Ormea

A mi esposo Kike por su apoyo incondicional con mis retos, a mis hijos Ana Paula, Andrea y Mauricio por su comprensión; y a mis padres por impulsar mis sueños.

Ana María Mori Avila

A mi amado esposo Ricardo e hija Daniela por ser mi inspiración e impulso para superarme día a día; a mis padres por todo su amor y a la vida por hacerme tan feliz.

Evangelina Angélica Ponce Delgado

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Preguntas de investigación .....	2
1.3. Objetivo general y específicos .....	2
1.4. Justificación y contribución de la tesis.....	2
1.5. Delimitación: Alcances y limitaciones.....	3
<b>CAPITULO II. SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A. ....</b>	<b>5</b>
2.1. Generalidades .....	5
2.2. Antecedentes .....	6
2.3. Operación actual.....	6
2.4. Entorno .....	7
2.5. Impacto en la producción y economía.....	9
2.6. Política de Expatriados.....	10
<b>CAPITULO III. MARCO TEORICO .....</b>	<b>11</b>
3.1. Expatriados.....	11
3.2. Fracaso en la expatriación .....	11
3.3. Mentalidad global.....	12
3.4. Cultura organizacional .....	12
3.5. Distancia cultural y rendimiento .....	14
3.6. Distancia cultural.....	16
3.6.1. Concepto .....	16
3.6.2. La cultura a través de Hofstede.....	18
3.7. Negociación con peruanos .....	19
3.8. Negociación con estadounidenses .....	20
3.9. Asignación internacional.....	21
3.10. Representación de la sede central .....	21
3.11. Familia de expatriados .....	22
3.12. Adaptación .....	23
3.13. Consideración de las circunstancias familiares .....	25
3.14. Costo de expatriación .....	26
3.15. Movilidad.....	26
3.16. Desafíos .....	26

3.17. La expatriación como medio y no como fin .....	27
<b>CAPITULO IV. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
4.1. Tipo de Investigación .....	28
4.2. Diseño de investigación .....	30
4.3. Población y Muestra: .....	31
4.4. Método de recolección y análisis de datos .....	32
4.4.1. El método de recolección .....	32
4.4.2. Análisis de datos .....	34
<b>CAPITULO V. RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
5.1. Códigos develados.....	36
5.1.1. Factor Cultura .....	41
5.1.2. Factor Familia .....	46
<b>CAPITULO VI. DISCUSION, CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>50</b>
6.1. Discusión .....	50
6.2. Conclusiones .....	52
6.3. Implicancias Prácticas .....	53
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
I. INVITACION A LOS EXPATRIADOS A PARTICIPAR DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	55
II. APROBACION PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION.....	56
III. GUIA DE ENTREVISTAS A LOS EXPATRIADOS .....	57
IV. RESPUESTA DE LOS EXPATRIADOS.....	58
V. RESULTADOS OBTENIDO DEL ATLAS.TI.....	77
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>

## JEAN PETER BACHOIR ORMEA

Dirección: Calle Grande 235, Yanahuara, Arequipa.

Teléfono: 965735796

Correo personal: jpbachoir@gmail.com



Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas. Experiencia en representación judicial y administrativa ante MINTRA y SUNAFIL, administración y asesoramiento en materia de medidas disciplinarias, contratos de trabajo y participación en procesos de negociación con trabajadores y sindicatos. Con capacidad para la toma de decisiones, solvencia para trabajar en equipo, agudo sentido de autocrítica, superación y responsabilidad, razonamiento sistemático y planificación. Sólida conciencia ética. Facilidad para relacionarse a todo nivel.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2015-2017
Abogado Universidad José Carlos Mariátegui	2006-2011

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Compañía Minera Antapaccay.**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, perteneciente a la gran minería y una de las 5 mineras más grandes del Perú. Ubicada en Cusco.

#### **Supervisor de Relaciones Colectivas y Asuntos Laborales** **Abril 2017– a la fecha**

Responsable de la conducción de las relaciones entre la empresa y los sindicatos. Asesor legal laboral a todos los niveles de la compañía. Inspecciones y procesos judiciales no promovidos, así como paralizaciones no materializadas durante mi gestión.

#### **Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, Primera productora de cobre en el país, perteneciente a la gran minería. Ubicada en Arequipa.

#### **Generalista de Recursos Humanos** **mayo 2016 – abril 2017**

Conducción de procedimientos disciplinarios (amonestaciones, suspensiones y despidos en sus diversas modalidades), desvinculación no sancionatoria del personal (retiro de confianza, mutuo disenso, etc.). Atención de reclamos de naturaleza disciplinaria y no disciplinaria. Trato directo con trabajadores, dirigentes sindicales, participación en negociaciones. Participación en los diversos procesos de recursos humanos (planillas, capacitación, selección, compensaciones, bienestar social, etc.), a través de asesoramiento directo. Metas cumplidas, de acuerdo a lo señalado por la supervisión.

**Southern Peru Copper Corporation.**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, perteneciente a la gran minería y una de las 5 mineras más grandes del Perú. Ubicada en Moquegua y Tacna.

**Relacionista Laboral****agosto 2015 – enero 2016**

Representación de la empresa frente a autoridades judiciales –en procesos ordinarios y abreviados laborales y de amparo laborales– y administrativas (SUNAFIL y MINTRA) –en procedimientos inspectivos y sancionatorios, conciliaciones y atención de inspectores en general. Administración de medidas disciplinarias y asesoramiento en ello. Conducción de los procesos de despido (en periodo de prueba, por causa justa y por retiro de confianza) y de desvinculación alternativos (renuncia y mutuo disenso). Revisión y corrección de contratos de trabajo. Asesoramiento en materia de Derecho Laboral en todos los niveles de la empresa. Participación en procesos de negociación con los trabajadores y absolución de reclamos y solicitudes sindicales. Procesos judiciales y administrativos no perdidos durante mi gestión.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Catalina.**

Empresa dedicada a las micro finanzas, es una de las 5 cooperativas más importantes del Perú. Ubicada en los departamentos de Moquegua, Tacna y Arequipa.

**Jefe de Relaciones Laborales****setiembre 2014 – agosto 2015**

Representación de la empresa frente a autoridades judiciales –en procesos ordinarios y abreviados laborales y de amparo laborales– y administrativas (SUNAFIL y MINTRA) –en procedimientos inspectivos y sancionatorios, conciliaciones y atención de inspectores en general. Administración de medidas disciplinarias y asesoramiento en ello. Conducción de los procesos de despido (en periodo de prueba, por causa justa y por retiro de confianza) y de desvinculación alternativos (renuncia y mutuo disenso). Revisión y corrección de contratos de trabajo. Asesoramiento en materia de Derecho Laboral en todos los niveles de la empresa. Participación en procesos de negociación con los trabajadores y absolución de reclamos y solicitudes sindicales. Procesos judiciales y administrativos no perdidos durante mi gestión.

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

**DATOS PERSONALES**

Soltero

Fecha de nacimiento: 03 de octubre de 1988

**Ana María Mori Avila**

Dirección: Residencial Santa Elisa L14 – Cayma - Arequipa

Teléfonos: 959485862

Correo personal: anamoriavila@gmail.com



Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas con 23 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos en Minería (Reclutamiento, Selección, Desarrollo Organizacional y Compensaciones). Diseño, implementación y certificación del sistema de gestión de calidad para Recursos Humanos bajo la norma ISO 9001. Capacidad para relacionarse a todo nivel. Alto nivel de iniciativa y creatividad, liderazgo para ejecutar proyectos e implementar procesos. Orientada al trabajo en equipo y a la excelencia en el servicio. Sólida conciencia ética.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2015-2017
Bachiller en Ingeniería Industrial Universidad Inca Garcilaso de la Vega	1985-1990

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. – Freeport McMoRan Inc.**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, Primera productora de cobre en el país, perteneciente a la gran minería. Ubicada en Arequipa.

#### **Superintendente de Recursos Humanos**

**abril 2015- a la fecha**

Liderar, planificar, organizar y evaluar la gestión de los departamentos de Administración de Personal, Selección y Compensaciones, Desarrollo de Personal y Servicios Generales; tomando en consideración los lineamientos y estándares de Seguridad, Medio Ambiente, mejora continua y cumplimiento de la normativa legal vigente. Administrar los recursos financieros y logísticos asignados a la Superintendencia a su cargo. Responsable de los estudios de mercado salarial, compensaciones, administración de la planilla de personal, planificación del recurso, administración de las estructuras orgánicas, estrategias de reclutamiento y selección de personal, desarrollo de personal, estrategias de los servicios de transporte de personal y otros necesarios para el óptimo desenvolvimiento de los trabajadores de la compañía.

**Logros:** Se asumió con el éxito el crecimiento de la compañía durante su última expansión de unidad de producción de 120 M TM a 360 M TM, pasando de una fuerza laboral de 1800 a 4600 trabajadores, se tuvo que adaptar los procesos de recursos humanos en general para afrontar dicho crecimiento sin afectar la operación de la compañía.

**Supervisora del Dpto. Selección y Compensaciones****octubre 2009 a marzo 2015**

Responsable de los procesos de Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Estructura Orgánica, Descripciones y Análisis de Puestos, Promociones Internas y Re categorizaciones, Programas de Practicas, Programa de Profesionales en Entrenamiento, Programa de Retiro Voluntario, Modulo OM (Organización) de RRHH en Sistema SAP. Administrar los procesos de reclutamiento y selección de la compañía, a fin de incorporar profesionales y/o técnicos con las competencias exigidas por el puesto. Administrar la estructura salarial de compensaciones de Funcionarios y Empleados. Realizar la valoración de puestos, análisis de información salarial de la compañía para la participación en las encuestas salariales del sector, y análisis de equidad interna. Realizar la propuesta de incrementos salariales y de beneficios. Participar en la negociación colectiva con el sindicato de empleados.

**Logros:** Elaboración del procedimiento de selección y promociones de personal a fin de generar los lineamientos básicos para llevar un proceso transparente y con oportunidad para el personal. Disminución de tiempos operativos en el proceso de reclutamiento y selección. Diseño del proceso de selección por competencias. Se realizó la planificación y desarrollo del programa de reclutamiento del personal, necesario para la expansión de la unidad de producción de la compañía, se cumplió con los tiempos y plazos previstos de selección e incorporación de personal, no generando ningún inconveniente con el arranque de la nueva planta concentradora, el proceso fue llevado a cabo con el personal del área sin contratar servicios de terceros generando ahorros considerables para la compañía.

**Analista Desarrollo de Personal****junio 2008 a setiembre 2009**

Desarrollar la gestión por competencias para el proceso de Capacitación/Desarrollo, revisar los procesos, normas y procedimientos de Capacitación/Desarrollo, evaluación de la eficacia de la capacitación, e implementación de indicadores de gestión. Realizar la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación, elaboración de Plan Anual de Capacitación/Desarrollo, negociación y coordinación con proveedores nacionales y extranjeros de actividades de capacitación y otros relacionados a servicios logísticos. Medir y evaluar de los índices de satisfacción y del impacto de la capacitación (ROI).

**Xstrata Tintaya s.a. – Xstrata Copper**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, Ubicada en Cuzco.

**Analista Senior de Desarrollo Organizacional****agosto 2007 a mayo 2008**

Planificar y actualizar las descripciones de puestos, plan de acción (indicadores de resultados) e indicadores claves de comportamiento, de acuerdo a la técnica de análisis de puestos y a la política corporativa. Asesoramiento a las diversas Gerencias. Analizar y actualizar la estructura orgánica de la empresa, alineados a la migración de los stratum corporativos. Desarrollar la definición de perfiles en base a competencias de acuerdo a las políticas corporativas. Desarrollar los procedimientos y supervisión de los procesos de selección. Participar en el análisis de compensaciones y revisión del Plan Salarial. Realizar la evaluación de desempeño y líneas de carrera del personal identificando los talentos potenciales, detección y diagnóstico de necesidades, planificación y elaboración del plan anual de capacitación.

**Logros:** Migración de las políticas corporativas de Xstrata Cooper en Tintaya. Participación en la implementación del módulo de Capital Humano en Meta4. Responsable de la implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 como Coordinadora del Sistema, se logró la Certificación para la Gerencia de Recursos Humanos. La implementación

consideró la revisión y diseño de los procesos de RRHH, revisión de las normas y procedimientos de RRHH e implementación de indicadores de gestión.

### **Shougang Hierro Perú S.A.A. – Corporacion Shougang**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de hierro, Primera productora de hierro en el país. Ubicada en Ica.

#### **Analista de Recursos Humanos y Remuneraciones**

**agosto 1997 a agosto 2007**

Planificar el requerimiento de fuerza laboral. Actualizar las descripciones de puestos, perfiles y competencias. Administrar el sistema de compensaciones. Realizar el control del pago de planillas de acuerdo a los convenios colectivos y legislación laboral vigente. Preparar el presupuesto, análisis, evaluación y proyección del costo labor de la empresa. Implementar el cálculo de reintegros del costo labor por negociación colectiva anual con obreros y empleados. Participar en la negociación colectiva con el sindicato de obreros y empleados (análisis del pliego de reclamos, análisis técnico económico). Desarrollar procedimientos y supervisar los procesos de selección. Administrar los Programas de Prácticas Pre-profesionales, Profesionales y Formación Laboral Juvenil. Administrar empresas de Intermediación laboral. Preparar y revisar políticas y procedimientos de la empresa. Preparar el plan estratégico anual, estadísticas e indicadores de gestión de la Gerencia de Administración (RRHH, RRH, Servicios y Relaciones Públicas). Asistir en la implementación de planes de administración de personal, bienestar social, relaciones laborales, compensación y desarrollo de personal.

**Logros:** Desarrollo de un sistema de evaluación por resultados con la finalidad de gestionar el pago de un bono extraordinario para todo el personal. Evaluación del funcionamiento organizacional, análisis de procesos y actualización de la estructura orgánica de la Empresa, durante la transición de Hierro Perú a Shougang Hierro Perú. Ordenamiento y alineamiento de las empresas de intermediación laboral que trabajaban con la compañía con la normativa laboral vigente (600 trabajadores destacados en la minera). Diseño e implementación de los programas Prácticas Pre-profesionales, Profesionales y Formación Laboral Juvenil como base para la reposición de personal y nuevo personal necesario para la operación. Administración y control del costo labor de la compañía, manteniendo los lineamientos de la corporación Shougang.

#### **Asistente Administrativo de la Gerencia de Administración.**

**mayo 1994 a julio 1997**

Analizar los estudios técnicos encargados a distintas áreas de la Gerencia, para facilitar su revisión y la toma de decisiones de la Gerencia de Administración. Coordinar y preparar propuestas de reducción de costos. Preparar el presupuesto de costo labor de la empresa. Realizar el análisis y proyección del costo labor. Analizar costos operativos y preparar el presupuesto de la Gerencia de Administración (Áreas de RRHH, Servicios, RRH y Relaciones Públicas). Preparar presentaciones mensuales de los indicadores de gestión.

#### **Analista Métodos Industriales.**

**enero 1994 al mayo 1994 / junio 1993 a agosto 1993**

Preparar y revisar políticas y procedimientos de la empresa. Implementar, mantener y analizar el sistema de evaluación por resultados.

## ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

**Diplomado en Gestión del Potencial Humano**

2008

Universidad ESAN

**Programa Avanzado Gestión Estratégica de RRHH por Competencias**

ALIDE Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo

**Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación de Puestos, Administración de La  
Compensación y Gestión del Clima Organizacional**

Organizado por el Grupo HAYGROUP

## IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

Chino- Nivel básico

## MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Meta 4 People Soft, SAP.

## DATOS PERSONALES

Casada, tres hijos

Fecha de nacimiento: 04 de mayo de 1968

**Evangelina Angélica Ponce Delgado**

Dirección: Calle Misti N°602 Dpto B-100 Yanahuara Arequipa Perú  
Teléfono:959 635 008  
evaponced@gmail.com



Magister en Organización y Dirección de Personas (c) con 25 años de trabajo ininterrumpidos, en empresas privadas a favor de grupos de 4500 trabajadores y 16,500 familiares, liderando equipos de Bienestar Social en el área de Recursos Humanos. Logrando un alto índice de satisfacción del cliente interno, respaldado por la medición de las actividades realizadas con los usuarios. Alineación con los procesos del sistema de gestión integrado, a través de la mejora continua, ejecutando cada una de las tareas con seguridad y respeto al medio ambiente.

**FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2015-2017
Maestría en Educación Superior UNSA	1999
Licenciada en Trabajo Social UCSM	1987-1991
Licenciada en Educación UNSA	1987-1995

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. - 4500 trabajadores**

Compañía dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de cobre, Primera productora de cobre en el país, perteneciente a la gran minería. Ubicada en Arequipa.

**Supervisora de Bienestar Organizacional**

**2010 a la fecha**

Realizar investigaciones socioeconómicas, administrar el Programa Médico Familiar y los diferentes seguros de la empresa. Diagnósticos situacionales, programación social, elaboración de planes y proyectos. Ejecución de proyectos sociales, educativos, familiares, recreativos, de salud, asistenciales, etc. Evaluación y sistematización de actividades. Trámites diversos en EsSalud (inscripciones, subsidios, adscripciones departamentales, etc.). Visitas domiciliarias y hospitalarias. Tratamiento de casos sociales. Conformación de grupos de trabajadores y/o familiares con un objetivo específico: talleres, club de madres, capacitación). Elaboración y sistematización de ficha social a través de visitas domiciliarias.

**PeruRail S.A. - 2500 trabajadores**

Empresa de transporte ferroviario, pasajeros y carga

**Coordinadora de servicios al personal****1999 – 2010**

Investigaciones socioeconómicas. Diagnósticos situacionales. Programación social, elaboración de planes y proyectos. Ejecución de proyectos sociales, educativos, familiares, recreativos, de salud, asistenciales, etc. Evaluación y sistematización de actividades. Trámites diversos en EsSalud (inscripciones, subsidios, adscripciones departamentales, etc.). Dominio del PDT (para pago a la SUNAT del impuesto extraordinario de solidaridad, seguro complementario de trabajo de riesgo, EsSalud, pensiones y renta de 5ta categoría). Visitas domiciliarias y hospitalarias. Tratamiento de casos sociales. Conformación de grupos de trabajadores y/o familiares con un objetivo específico: talleres, club de madres, capacitación). Elaboración y sistematización de ficha social a través de visitas domiciliarias. Elaboración de planillas de pago de haberes. Elaboración y entrega de medios magnéticos para pagos de haberes en bancos locales. Elaboración y pago de las planillas de AFP. Elaboración y pago de reportes de Seguro de Trabajo de Riesgo, según diversas tasas ante compañías de seguros privadas. Encargada de coordinar seguros privados de atención de la salud para funcionarios y para vehículos de transporte de trabajadores. Encargada de coordinar con empresas de terceros (cooperativas, services) en todos los asuntos referentes a personal. Elaboración de tareo (horas extras, simples, dobles, suspensiones, permisos, etc.). Encargada de controlar la asistencia del personal de la empresa bajo el sistema de reloj marcador y reporte computarizado del mismo. Encargada de la implementación, funcionamiento y contratación de concesionarios de comedor y servicios). Encargada de coordinar desplazamientos nacionales e internacionales de los funcionarios y trabajadores de la empresa.

**Compañía Minera Ubinas S,A.C. – 1 500 trabajadores**

Empresa extractora de boratos.

**Asistente Social****1998 – 1999**

Trabajo social en comunidades campesinas aledañas a la mina de salinas (piscigranjas, fitotoldos, construcción de albergues comunales, programa de escolaridad, programa navideño, etc.). Investigaciones socioeconómicas. Diagnósticos situacionales. Programación social, elaboración de planes y proyectos. Ejecución de proyectos sociales, educativos, familiares, recreativos, de salud, asistenciales, etc. Evaluación y sistematización de actividades. Trámites diversos en EsSalud (inscripciones, subsidios, adscripciones departamentales, etc.). Dominio del PDT (para pago a la SUNAT del impuesto extraordinario de solidaridad, seguro complementario de trabajo de riesgo, EsSalud, pensiones y renta de 5ta categoría). Visitas domiciliarias y hospitalarias. Tratamiento de casos sociales. Conformación de grupos de trabajadores y/o familiares con un objetivo específico: talleres, club de madres, capacitación). Elaboración y sistematización de ficha social a través de visitas domiciliarias.

**Cooperativa de Trabajo y Fomento del Empleo “Santo Domingo” - 2000 socios trabajadores**

Cooperativa de trabajadores, empresa tercerizadora de personal

**Asistente Social****1994 – 1998**

Administración de más de 500 trabajadores de diferentes empresas, (a través de Cooperativas de Trabajo): Yura S.A., Gloria S.A., Caja Municipal, Corpetrol, La Ibérica, Raciemsa, Enafer,

Proper, Cemento Sur; distribuidos en la zona sur del país (Arequipa, Cuzco, Puno, Moquegua, Tacna)

**INABIF Tacna**

Instituto Nacional de Bienestar Familiar

**Asistente Social**

**1993 – 1994**

Investigaciones socioeconómicas. Diagnósticos situacionales. Programación social, elaboración de planes y proyectos. Ejecución de proyectos sociales, educativos, familiares, recreativos, de salud, asistenciales, etc.

**Fábricas América, Pedro P. Díaz**

Fabricación de cueros de exportación

**Asistente Social**

**1993 – 1994**

Programación social, elaboración de planes y proyectos. Ejecución de proyectos sociales, educativos, familiares, recreativos, de salud, asistenciales, etc. Evaluación y sistematización de actividades. Visitas domiciliarias y hospitalarias. Tratamiento de casos sociales

**Instituto del Sur – Departamento de Servicios estudiantiles**

Institución Educativa

**Proceso de categorización del alumnado ingresante para el pago de tasas educativas según estudio socio económico**

**1992 – 1993**

Participación activa en procesos de categorizaciones socioeconómicas en universidad e institutos para determinar escalas de pagos de tasas educativas.

**Universidad Católica de Santa María – Bienestar Universitario**

Institución Educativa

**Proceso de categorización del alumnado ingresante para el pago de tasas educativas según estudio socio económico**

**1992 – 1993**

Participación activa en procesos de categorizaciones socioeconómicas en universidad e institutos para determinar escalas de pagos de tasas educativas.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

**Diplomado en Gestión del Potencial Humano**

**2008**

Universidad ESAN

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel Intermedio  
Portugués - Nivel Intermedio

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel Intermedio  
Softwares de Gestión, ERP – Nivel Intermedio

## **DATOS PERSONALES**

Casada con una hija  
Fecha de nacimiento: 19 de julio 1970

Maestría en: Magíster en Organización y Dirección de Empresas  
Título de la tesis: **La distancia cultural y el rol de la familia como factores que facilitan la adaptación del personal expatriado, caso compañía minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.**  
Autor(es): Bacheir Ormea, Jean Peter  
Mori Avila, Ana María  
Ponce Delgado, Evangelina Angelica

## **RESUMEN:**

El objetivo principal de la presente investigación es establecer cómo los factores de distancia cultural y rol de la familia, facilitan la adaptación del personal expatriado en una compañía minera peruana, tomando como caso de estudio el de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., compañía que a día de hoy es la primera productora de cobre del Perú y que, por tanto, se constituye en un referente idóneo en esta materia.

En el desarrollo de esta tesis, podremos descubrir, además, cuáles son algunas de las principales expectativas de un trabajador expatriado, así como sus más usuales preocupaciones, consideraciones todas que servirán como herramienta de referencia para otras compañías mineras peruanas. Esto les permitirá a dichas organizaciones desarrollar estrategias de expatriación mucho más precisas y efectivas para que el personal expatriado concluya exitosamente su destaque, en beneficio de la empresa y, por consecuencia, en beneficio de la minería peruana o, lo que es lo mismo, en beneficio del Perú.

En cuanto al método de investigación, realizaremos una investigación cualitativa, pues mediante la misma se podrá conocer de manera amplia las razones y motivos del problema de investigación, a partir de la experiencia y realidad de los expatriados, plasmadas en entrevistas estructuradas, las cuales se llevarán a cabo de forma personal por los autores.

Nuestras conclusiones están referidas a cómo los factores de distancia cultural y familia influyen de forma muy importante en la adaptación del personal expatriado, contribuyendo a que termine su asignación internacional con éxito. Dichas conclusiones, además se condicen con la diversa literatura que al respecto se ha consultado y que obra de forma clara, diversa y abundante en nuestro marco teórico.

Se plantean sugerencias de implementación de acciones con relación a mejorar el proceso de inducción del personal a una asignación internacional, tanto en la empresa matriz, como en la filial, considerando la cultura de cada país y las consiguientes distancias culturales entre ellos, como un factor importantísimo para un desarrollo idóneo del destaque; desarrollar un programa de expatriación que considere a la familia como parte del mismo, incluyendo al cónyuge incluso como beneficiario de una carrera dentro de la misma compañía, construir un App con información relevante y vigente para el expatriado, aprender el idioma español antes de venir a nuestro país, entre otros.

La presente investigación, será de suma utilidad para el sector minero peruano y servirá de base para investigaciones posteriores sobre el cada vez más común fenómeno de la expatriación laboral.

## **CAPITULO I. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes**

La gestión de expatriados como parte de la gestión de recursos humanos es un tema que ha venido tomando mayor relevancia al pasar de los años, como efecto de la globalización, generado principalmente por la mayor cantidad de compañías corporativas, facilidades de comunicación y transporte, nuevas tendencias en la gestión del desarrollo de ejecutivos entre otros.

Nuestra investigación está orientada a este tema, porque consideramos que la gestión de expatriados tiene un impacto importante para lograr los objetivos estratégicos de las corporaciones, al ser los expatriados, los ejecutivos designados para asegurar que la estrategia de las corporaciones permita el cumplimiento justamente de estos objetivos.

El entorno de la investigación que efectuamos, es dentro de la compañía Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. compañía que, por las dimensiones en importancia en el rubro minero peruano, resulta idónea como caso de análisis. Así, de la experiencia que se tuvo en la primera ampliación de sus operaciones, en comparación con la segunda, se observa que la gestión de expatriados de nacionalidad norteamericana jugó un papel importante para un mayor éxito de ésta última. En la primera ampliación se generaron muchos problemas y se tuvieron complicaciones al momento del arranque de planta.

En base a las experiencias del pasado, la corporación incorporó a varios directivos expatriados de la corporación Freeport-McMoRan a la nueva estructura de la compañía, para incorporar las buenas prácticas de otras operaciones de la corporación, la cultura laboral corporativa y asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.

El aporte del personal expatriado ha sido determinante para el resultado exitoso de la construcción y operación de la segunda ampliación. Estos ejecutivos con experiencia y/o potencial han llegado para asegurar el cumplimiento de la estrategia corporativa, la compañía debió efectuar las acciones necesarias para lograr su adaptación.

El caso Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., es sin duda un buen referente para una investigación de este tipo.

## **1.2. Preguntas de investigación**

- **Pregunta general**

- ¿Cómo los factores de distancia cultural y el rol de la familia, facilitan la adaptación del personal expatriado, para cumplir con el periodo de asignación internacional?

- **Preguntas específicas**

- ¿Cómo afecta la distancia cultural en la adaptación de los expatriados?
- ¿Cuál es el rol de la familia del expatriado en su adaptación?

## **1.3. Objetivo general y específicos**

- **Objetivo general**

- Identificar como los factores de distancia cultural y el rol de la familia, facilitan la adaptación del personal expatriado, para cumplir con el periodo de asignación internacional.

- **Objetivos específicos**

- Determinar cómo la distancia cultural afecta la adaptación de los expatriados.
- Evaluar el rol de la familia del expatriado en su adaptación.

## **1.4. Justificación y contribución de la tesis**

La presente tesis permitirá identificar cómo los factores de distancia cultural y el rol de la familia, son importantes en la gestión de personal expatriado, con la finalidad de asegurar su adaptación a las costumbres del país y al entendimiento de los

trabajadores, y cumplan con el periodo de asignación internacional, lo cual constituiría una asignación exitosa.

Los aportes que se desprenderán de esta investigación contribuirán no solo de manera directa a Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., sino irán más allá, puesto que en el Perú no se conoce de investigaciones similares en minería, que se hayan realizado con personal expatriado. Somos un país multicultural y con costumbres muy peculiares que en muchas ocasiones hacen difícil la adaptabilidad a nuestro entorno, requerimos de herramientas que faciliten la adaptabilidad del expatriado y en muchos casos de las familias de este.

Como se ha dicho, en el sector minero que es el ámbito en el que se realizará la presente investigación y en el que de manera frecuente existe personal expatriado, no se cuenta con trabajos de investigación sobre el tema, haciendo complicada la labor de ellos, que deben cumplir en un nuevo trabajo, en un nuevo país y en nuevas condiciones de vida, tales como, los sindicatos mineros entre otros propios del sector.

Los resultados que se desprendan de la presente investigación, nos darán a conocer como los factores de distancia cultural y rol de la familia deben ser tomadas en cuenta para mejorar la adaptabilidad o no de los expatriados de nacionalidad americana en las compañías mineras peruanas, a partir del caso de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.

Así, el caso de análisis servirá de base para posteriores investigaciones en el sector minero, relacionadas con el fenómeno de la expatriación y constituirá un referente para las empresas de similares características en el país.

### **1.5. Delimitación: Alcances y limitaciones**

- **Alcance**
  - Esta investigación se dará en el ámbito de la compañía minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., ubicada en la ciudad de Arequipa – Perú.

- **Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que presenta la investigación tenemos:

- Escasos estudios de investigación relacionados al tema del desarrollo de la presente tesis realizado en el Perú y en el sector minero.
- Mantener cierta información confidencial de la compañía.

## **CAPITULO II. SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.**

El presente trabajo de investigación será realizado en la compañía minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., donde encontramos un importante número de personal expatriado de nacionalidad americana.

### **2.1. Generalidades**

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., es una empresa filial de Freeport-McMoRan. Freeport-McMoRan es una corporación que explota diversos recursos naturales, teniendo su oficina matriz en Phoenix - Arizona, geográficamente tiene propiedades en todo el mundo, siendo el mayor productor de cobre y molibdeno en bolsa, asimismo es un importante productor de oro.

Anualmente Freeport-McMoRan presenta programas de sustentabilidad, en las que se encuentran los sistemas de gestión integrados, las políticas y datos de desempeño, operando con todas las políticas de gobernanza de Freeport-McMoRan, regulados en los EEUU, y mantiene sistemas auditados de gestión de seguridad y medioambiente, manteniendo mecanismos de involucramiento de grupos de interés, sobre todo en operaciones con densa población aledaña, con una visión positiva de largo plazo, respaldada por un importante portafolio de activos y por el compromiso con los grupos de interés.

El sector minero está experimentando muchos movimientos y las expectativas de los grupos de interés crece cada vez más, es trascendental asegurar la confianza de la comunidad y el control del aumento en los impactos que las operaciones dejan; los riesgos son muchos.

La seguridad y salud de los trabajadores es su mayor fortaleza, mantiene un sistema de gestión de seguridad con certificaciones internacionales expuestas a permanentes auditorias, que hacen de la seguridad la prioridad de esta corporación.

Las contribuciones que se hacen hoy son pensadas en el futuro, adelantándose a las metas de desarrollo sustentable, junto al crecimiento económico con una economía

fluctuante, teniendo programas de sustentabilidad asociados, dejando bien posicionados a la compañía para las décadas venideras.

## **2.2. Antecedentes**

Sociedad Minera Cerro Verde es una empresa minera que extrae cobre y molibdeno, como antecedentes tenemos el año 1868, cuando el mineral era embarcado directamente a Gales, posteriormente la propiedad fue adquirida por Anaconda en el año 1916. En el año 1970 la empresa estatal Minero Perú, adquirió la mina y la modernizó. Minero Perú inicio operaciones en 1972.

El 6 de diciembre de 1999, Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. se adecúa a la Ley General de Sociedades, y se convirtió en una Sociedad Anónima Abierta, cotizando actualidad en la Bolsa de Valores de Lima.

Luego que el gobierno peruano privatiza la Mina, en 1994 esta es adquirida por Cyprus Climax Metals Company. Y en 1999 Phelps Dodge Corporation adquiere Cyprus.

En marzo de 2007, Freeport-McMoRan Inc. adquirió Phelps Dodge Corporation y por tanto Sociedad Minera Cerro Verde SAA pasó a ser una filial de dicha corporación.

## **2.3. Operación actual**

Sociedad Minera Cerro Verde explota sus reservas a través de minado a tajo abierto, procesadas por el sistema de lixiviación y concentración de minerales.

En la actualidad Sociedad Minera Cerro Verde SAA, realizó en el 2016 la expansión por las reservas que ascienden a 3,4 mil millones de toneladas de mineral para molienda, 144 millones de toneladas para chancado y lixiviación y 89 millones de toneladas de Run of Mine (ROM).

Se instaló de una segunda concentradora, y se continuó el desarrollo de los tajos Cerro Verde y Santa Rosa, la continuación del sistema de lixiviación y electrodeposición; y la implementación de instalaciones asociadas a la expansión.

Sociedad Minera Cerro Verde SAA incrementó su capacidad de concentración existente en el proyecto desde una tasa nominal de 120,000 toneladas diarias a 360,000 toneladas diarias, utilizando el mismo proceso que es empleado en la actual concentradora.

#### **2.4. Entorno**

Sociedad Minera Cerro Verde es uno de los ejes principales en el desarrollo de la región Arequipa, el impacto de su actividad económica en el entorno social externo e interno es determinante.

- Entorno Económico: Sociedad Minera Cerro Verde es parte del grupo económico Cyprus - Freeport -McMoRan SMM Cerro Verde Netherlands, Compañía Minera Buena Ventura, Trabajadores de la sociedad y terceros (Clements, 2015), la empresa está identificada en la BVL como CVERDE1 (Bolsa de Valores de Lima, 2015) y el grupo Freeport-McMoRan como FCX en el NYSE (New York Stock Exchange, 2015).
- Entorno Político: Se establece la estabilidad jurídica, libertad económica, garantías, promoción de las inversiones y pacificación. Las operaciones y la inversión se delegan al sector privado. Se busca el equilibrio entre derechos y obligaciones con especial interés en el tema ambiental (Ministerio de Energía y Minas , 2015).
- Entorno Social: En el mismo documento publicado por el ministerio de energía y minas se requiere una filosofía empresarial responsable, seguridad a los trabajadores y relaciones amigables con las comunidades sobre las que se tenga impacto y la cultura del entorno (Ministerio de Energía y Minas , 2015)
- Entorno Tecnológico: La minería como proceso industrial tiene escuelas universitarias y técnicas donde la investigación y la aplicación de la ciencia son parte fundamental para la mejora continua y la innovación productiva, la minería profesional mantiene programas de formación y crecimiento profesional para sus trabajadores.
- Entorno Legal:
  - Constitución Política del Perú.
  - Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, aprobado mediante D.S. N°14-92-EM
  - Ley General del Ambiente Ley N°28611

- Texto Único Ordenado de la Ley de la productividad y competitividad Laboral, D.S. N°003-97-TR
  - Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, D.S N.° 179-2004-EF.
- Entorno Laboral: Determinado por la legislación peruana, tanto a nivel del derecho individual del trabajo, como del derecho colectivo del trabajo, regulación sumamente tuitiva con el trabajador.

El Perú es un país minero por excelencia, actualmente la minería está regulada, siendo la minería informal una excepción.

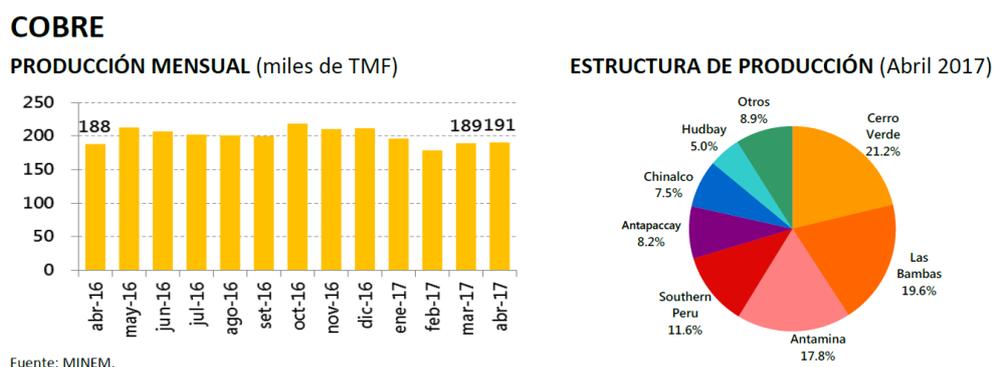
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. tiene lineamientos establecidos para implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado, conformado por los Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basados en las Normas ISO 9001:2008, 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 respectivamente y la Gestión de la Responsabilidad Social.

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. cuenta con un Sistema de Gestión Integrado con la finalidad de:

- Mejorar su eficacia y eficiencia,
- Optimizar recursos mediante la gestión de aspectos y requisitos comunes,
- Evitar la duplicidad,
- Evitar la burocracia y
- Simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas,
- Facilitar la implementación de los requisitos de nuevos sistemas de gestión que la organización pueda adoptar.

## 2.5. Impacto en la producción y economía

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. con su última expansión de su unidad de producción, pasó a ser la primera productora de cobre del Perú, así lo observamos en el siguiente cuadro de producción de cobre a nivel nacional, donde dicha compañía aporta el 21.2% de la producción nacional al mes de abril de 2017.



A continuación, algunas cifras del año 2016, que muestran el impacto de la compañía minera en la economía del país y en particular en la economía de Arequipa:

- Primer productor de cobre a nivel nacional.
- 119,000 empleos generados por SMCV en el año 2016, 7 mil puestos de trabajo directo y 112 mil puestos de trabajo indirecto.
- 2% es el impacto en el PBI nacional en el año 2016.
- 23% es el impacto en el PBI arequipeño en el año 2016.
- US \$ 6,599 millones de inversión acumulada entre los años 2005-2016.
- US \$ 1,360 millones es el aporte acumulado por canon minero entre los años 2005-2016.
- US \$ 153 millones de aporte voluntario entre los años 2007-2016.

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. opera una de las concentradoras de mineral más grande del mundo. A fin de asegurar la operación de la nueva concentradora, la corporación Freeport-McMoRan asignó a la compañía minera sus mejores ejecutivos en posiciones directivas, gerenciales, entre otras, para asegurar la operatividad de la concentradora de cobre más grande del mundo.

## **2.6. Política de Expatriados**

La corporación Freeport-McMoRan desarrolla políticas de Recursos Humanos tendientes a desarrollar su personal con potencial y/o con experiencia en posiciones críticas para sus operaciones en las diferentes locaciones que mantiene en el mundo. Su política de Recursos Humanos mantiene concordancia con sus principios de conducta empresarial, cuyos valores se basan en el respeto, seguridad, integridad, excelencia, compromiso.

Dicha corporación identifica a su personal con potencial y/o experiencia para designarlo a sus diferentes operaciones en el mundo, al presentarse una oportunidad de asignación internacional, cuida el tema de la unión familiar y en caso el conyugue labore en la corporación evalúa opciones de trabajo, de tal modo que, no se vea afectado el desarrollo profesional del conyugue.

La operación que recepcione al expatriado y su familia, organiza las necesidades durante su estadía, búsqueda y mantenimiento de viviendas, programa de estudios para los niños en institución educativa, transporte, seguridad, afiliación temporal a instituciones recreativas y/o deportivas entre otros, de tal modo de asegurar su comodidad y seguridad, y se logre el éxito en la asignación. El pago de compensaciones y seguro médico son coordinados entre la corporación y la operación receptiva. Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. ha organizado todos los aspectos mencionados anteriormente, para la recepción de personal expatriado, a través de su Gerencia de Recursos Humanos y en la actualidad cuenta con treinta expatriados.

## **CAPITULO III. MARCO TEORICO**

Tal como a continuación veremos, la literatura da cuenta de algunas recurrencias de conceptos y hallazgos en materia de expatriación. Así, por ejemplo, veremos que uno de los sustratos de la adaptación del expatriado, es la consideración de las circunstancias familiares. Encontraremos también que la cultura, es otro de los factores que deben ser necesariamente considerados en el marco de una expatriación, con miras a que sea exitosa.

### **3.1. Expatriados**

Si bien el término “expatriado” no ha sido reconocido en su dimensión laboral por parte de la Real Academia Española, dado que lo define como el adjetivo que se refiere a aquel que vive fuera de su patria, lo cierto es que esta palabra tiene ya una larga data en su uso para referirse al personal que es extraído de su país natal, para trabajar en uno ajeno. Así, por ejemplo, matiza Bonaché:

“en determinadas situaciones, como cuando existe riesgo político o una gran distancia cultural entre la Central y la filial, las compañías pueden optar por destinar expatriados que ayuden a la central a entender las condiciones locales y controlar las operaciones de la filial” (Bonache, 2010).

Como vemos, las organizaciones extraen de su seno al personal que estima mejor comprometido con su filosofía y prácticas corporativas y lo destinan a sus filiales, a fin de alinearlas a sí, asegurando, claro está, que las mismas sean productivas y rentables.

### **3.2. Fracaso en la expatriación**

Como está dicho, la principal misión del expatriado es la de asegurar que las filiales, además de ser productivas y rentables, sean exactamente eso: filiales; esto en el sentido de que deben tener los mismos objetivos, cultura y fines de la empresa matriz. Si esto es así, entonces es absolutamente necesario que el expatriado cumpla con este propósito, dentro del tiempo por el que fue destacado, pues de otro modo, la expatriación habrá fracasado. Es precisamente de esto de lo que habla el artículo Don't be an ugly-american manager:

“failure being defined as the expatriate's being sent home prematurely” (el fracaso se define como el expatriado que es enviado a casa prematuramente). (Dumaine & Ready, 1995)

### **3.3. Mentalidad global**

Está claro que el expatriado que resulta volviendo a su país antes de lo esperado, fracasó en su propósito, sin embargo, no podemos perder de vista que esta no es la única forma de fracasar. Consideremos que pueden existir expatriados que cumplan con el tiempo programado para su destaque y que sin embargo transmitan de forma deficiente el querer de la corporación o que, aun haciéndolo bien, resulten ser líderes mediocres o directamente malos. Por eso, creemos que un verdadero expatriado exitoso, además de no volver prematuramente a su país, debe contar con un esquema mental, cognoscitivo y actitudinal que le permitan administrar exitosamente a personal con culturas diversas. Acerca de esto, nuevamente, habla el ya citado artículo *Don't be an ugly-american manager*:

“basically a global mindset is this: the capacity to appreciate the beliefs, values, behaviors, and business practices of individuals and organizations from a variety of regions and cultures” (básicamente una mentalidad global es la siguiente: la capacidad de apreciar las creencias, valores, comportamientos y prácticas empresariales de individuos y organizaciones de una variedad de regiones y culturas). (Dumaine & Ready, 1995)

### **3.4. Cultura organizacional**

En el desarrollo del concepto de Cultura Organizacional veremos su carácter general, en principio de difícil conceptualización por la gran cantidad de factores concomitantes. Desarrollaremos por tanto el perfil que atañe a esta investigación en cuanto a la interacción de culturas existentes en una organización.

El concepto de cultura al interior de las empresas, inicia su desarrollo cuando se identifican los aspectos subjetivos e informales y su impacto en la realidad de la organización (García Álvarez, 2006), donde se consideran a los elementos subjetivos del comportamiento grupal o individual como factores que definen el desempeño del

trabajador, el precitado García Álvarez se refiere a Mayo en cuanto a la denominación de “Organización Informal de los Grupos”, sin embargo, siendo el origen de lo que se pretende conceptualizar un principio social, conlleva en si la dificultad de crear un concepto unívoco, pues la influencia cultural, antropológica y el espacio universal que pretende copar la conceptualización, dejan siempre el espacio para la discusión y la inclusión constante de nuevos factores.

En el sentido funcional es más sencillo identificar el propósito de la cultura organizacional, pues se generaliza indicando que es un “patrón de conducta común, utilizado por individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias” (Minsal Pérez, 2007), y esta manifestación presente en las prácticas y actitudes administrativas y de otra índole de los participantes de la organización, no es más que la representación de los valores de la sociedad que rodea a la organización, y estos valores son formados por la idiosincrasia, la política, filosofía, religión.

El precitado Minsal propone una clasificación a manera de dos subsistemas existentes en cada organización: una Cultura Formal, expresada en la idealización o lo que se espera del comportamiento de sus individuos y una Cultura Informal, que es la que de facto se da, y de la interacción de estos dos subsistemas y la cultura general de la organización podemos obtener resultados saltantes como: (i) La «endogamia cultural» sin intercambio entre culturas, (ii) choques entre las subculturas, (iii) la exclusividad, que impone restricciones arbitrarias a algunos individuos y (iv) las jerarquías subculturales.

Entonces es un hecho que la Cultura puede favorecer o dificultar la solución de los problemas en cuanto a la adaptación al entorno y la integración interna. Desarrollando ambos entornos vemos que la adaptación a lo externo involucra la planificación estratégica, misión, objetivos y la integración interna, se refiere a la relación interna: el lenguaje, los límites grupales, integración de individuos, la forma de ejercer la jerarquía, compensaciones, etc.

Un Trabajador es un ser biopsicosocial por tanto su desempeño laboral está ligado a su salud emocional y física así como a su felicidad, “el bienestar y la felicidad

no se pueden administrar” (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009) en tanto son reflejo de la armonía entre un sujeto con el medio en el que se desempeña, así mismo no existe una panacea, receta o formula que garantice la salud del individuo, tiene como origen la decisión propia de tomar con responsabilidad la decisión de llevar una vida sana y armónica con la sociedad. La organización debe proveer un medio para que el individuo desarrolle ese crecimiento y que la percepción del trabajador sea que la organización esté al tanto de sus preocupaciones y necesidades. La consecuencia directa es el cumplimiento de los objetivos generales y las manifestaciones principales de no estar desarrollando un plan de Cultura organizacional son los conflictos, ausencias, ineficacia e índices altos de desvinculaciones voluntarias.

### **3.5. Distancia cultural y rendimiento**

El estudio sobre distancia cultural y su relación entre los expatriados y el rendimiento de las filiales de multinacionales en EEUU. de Saba Colakoglu y Paula Caligiuri, investiga la relación entre el trabajo de los expatriados y el rendimiento de las filiales como una consecuencia directa de la distancia cultural.

Ellos plantean que “cuanto mayor es la distancia cultural entre el país de la empresa matriz y el país anfitrión donde se encuentra la filial, mayor es la proporción de extranjeros en la fuerza de trabajo de la filial” (Colakoglu & Caligiuri, 2008). Sus resultados indican que las empresas que tienen mayor número de expatriados están más distantes culturalmente de la compañía matriz.

Otro resultado importante que arroja este estudio es que la mayor distancia cultural de la compañía matriz en relación a la subsidiaria, modera la cantidad de expatriados asignados y los resultados del rendimiento de la subsidiaria son menores cuanto más expatriados asignados haya.

En el mundo existen 65,000 corporaciones multinacionales, muchas de ellas se encuentran en EEUU, lugar donde se llevó a cabo el estudio en mención. Una forma de controlar que la empresa subsidiaria cumpla las políticas y lineamientos de la casa matriz es la internalización de los empleados, es decir la contratación de expatriados.

Existen tres clases de expatriados:

- Expatriados nacionales del país de la empresa matriz.
- Expatriados nacionales de otros países, es decir de terceros.
- Expatriados nacionales del país anfitrión.

De estos tres tipos quienes tienen más influencia y generalmente cargos de mayor liderazgo son los expatriados nacionales del país de la empresa matriz.

En la medida que aumente la inversión extranjera, aumentará la cantidad de expatriados en las empresas subsidiarias, sin embargo, este estudio indica que a más expatriados contratados pueden aumentar las desventajas y por ende disminuir el rendimiento de la empresa subsidiaria.

Según Balgia y Jaeger (1984) hay dos tipos de control que aplican las empresas matrices sobre las subsidiarias y éstos son los controles burocráticos que utilizan un conjunto de reglamentos, normas, que circunscriben y ponen límites al accionar de las subsidiarias. Otro tipo de control que utilizan es el cultural al colocar a los expatriados para que éstos se encarguen de transmitir la cultura de la casa matriz, asegurándose de que se sigan las políticas y lineamientos establecidos para tal fin, este control es más necesario cuando hay más distancia cultural entre el país de la empresa matriz y el país de la empresa subsidiaria, a ello se suma la asimetría en la información, reduciendo el conocimiento que se tenga de la realidad y las circunstancias particulares de cada país.

La distancia cultural aumenta la incertidumbre y los riesgos asociados a ella por lo tanto a mayor distancia cultural mayor necesidad de control cultural.

Aumentar el número de expatriados no es proporcional a mejorar el rendimiento de la empresa subsidiaria, por esta razón algunas empresas prefieren otras alternativas tales como ubicar en estos puestos claves a los expatriados nacionales del país anfitrión, ya que ellos pueden transferir los conocimientos que obtuvieron en sus experiencias internacionales y además entender de ambas culturas: la de su país de origen y la del país donde tuvieron la experiencia laboral previa.

El estudio también indica que se pueden dar problemas de comunicación porque los expatriados tienen una pobre comunicación intercultural, no solo es un tema del

idioma sino de conocer la idiosincrasia de la gente oriunda, sus pensamientos, sus bromas, sus sarcasmos, etc, esto puede generar un sentido de no pertenencia al grupo o en el peor de los casos de que se formen dos grupos ellos contra nosotros.

Es decir, la distancia cultural influye mucho en la variable estructura organizacional y en la toma de decisiones, la misma que está limitada por la empresa matriz. Adicionalmente muchas multinacionales tienen graves problemas de control administrativo justamente por las diferencias culturales.

Una de las principales conclusiones a las que se arribó luego de este estudio fue que “las multinacionales tienen en general un enfoque etnocéntrico de contratación de personal sobre todo en lugares lejanos, siendo esto un obstáculo para el desarrollo de las subsidiarias y su poder de administración”. (Colakoglu & Caligiuri, 2008).

Los expatriados tienen un rol muy importante en la transmisión de conocimientos y el expertise propio de su labor y son necesarios como elementos de control de las compañías multinacionales, porque de esta forma garantizan la transferencia de cultura organizacional, se espera de ellos que contribuyan de manera directa en el rendimiento de la empresa subsidiaria; sin embargo, hay muchos problemas colaterales tales como la comunicación intercultural escasa o deficiente.

El estudio sugiere además que las áreas de RRHH en lugar de concentrarse en la contratación de expatriados, debe concentrarse en desarrollar mejores prácticas de integración y adaptación a la cultura de la empresa subsidiaria.

### **3.6. Distancia cultural**

#### **3.6.1. Concepto**

La distancia cultural crece junto a la internacionalización de las empresas. La interacción humana en las nuevas relaciones, generadas por la movilización hacia un destino diferente al propio, es el escenario para el desarrollo de este término, sin embargo, no hay consenso para su definición. Recogemos las obtenidas por Almodovar y Rodriguez (Almodóvar Martínez & Rodríguez Ruiz, 2008) “la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios”, “el factor que recoge las diferencias culturales relativas a la

forma de hacer negocios y todas las contingencias propias del país de destino que dificultan el buen entendimiento y el desarrollo de las diferentes transacciones y acuerdos comerciales” (Almodóvar Martínez & Rodríguez Ruiz, 2008). Por tanto, la distancia cultural es un factor en el que la empresa, a modo de una entidad viva en maduración, experimenta crecimiento en mercados internacionales y diferentes. De hecho, la diferencia con el mercado destino marca el valor del factor, cuantitativa y cualitativamente, teniendo ese resultado implicancia directa en los costos socio económicos generados por ese crecimiento y expansión.

La interacción conlleva un principio fundamental y es la transferencia de conocimiento debido a otra propuesta de concepto para la Distancia Cultural que dice ser un “Modo en que los individuos de distintos países observan determinadas conductas, lo que influirá en la validez de la transferencia de prácticas y métodos de trabajo de un país a otro” (Quer Ramón, Claver Cortéz, & Molina Azorín, 2006), de ese modo la familiaridad entre el origen y destino generará sus propios indicadores: integración, compromiso de recursos y modos de entrada que colocadas en una matriz, propone al investigador de mercados balancear en formulas similares a esta: una menor familiaridad aumenta los costes de IDE<sup>1</sup>, por lo que se requiere menor compromiso de recursos y que el plan de entrada sea flexible en caso de inadaptabilidad. De ese modo, la participación cultural de la locación destino toma preponderancia al surgir de la fórmula del apoyo local, en resumen, de sólo analizar una combinación en la matriz deducimos que la distancia cultural y el grado de compromiso en la entrada son inversamente proporcionales.

Las variables de entorno para modelar el factor «distancia cultural» implican los valores sociales, la educación, la estabilidad jurídica y el escenario político y las variables intrínsecas agregan las ideologías, ética y estructura social.

El planteamiento en el momento de la determinación de nuevos mercados requiere plantearse una nueva incógnita más compleja: ¿Cuánta es la distancia cultural? Esto será sumado a los costes de transacción y las capacidades organizativas.

---

<sup>1</sup> Inversión Directa en el Exterior

Tanto las variables de entorno como las intrínsecas tienen un actor común y omnipresente: El Ser Humano, este sujeto viaja o recibe la visita; así mismo agrupamiento de sujetos ha diseñado las reglas de conducta del medio que recibe y del que forma al individuo, y es el comportamiento de cada individualidad colocado en los diversos escenarios en que se puedan combinar, la materia de esta investigación.

### **3.6.2. La cultura a través de Hofstede**

Geert Hofstede es un psicólogo social holandés y escritor en temas de relaciones entre culturas de cada país y la influencia de la cultura dentro de la empresa, este autor descubre la relación existente entre los modos, valores y la pertenencia de un individuo a un determinado grupo regional o nacional y se plantea dos objetivos: (i) el diseño de una terminología que permita describir las culturas en base a sus manifestaciones de hecho y (ii) utilizar la información obtenida de las culturas en una forma sistemática, evitando la subjetividad de las impresiones.

Por tanto, desarrolla un modelo consistente en seis «dimensiones» que permitieran identificar los patrones culturales de cada grupo, estas 6 dimensiones exponen factores excluyentes entre sí, que buscan perfilar el agrupamiento social al que pertenece el individuo, resaltando que cada dimensión representa un problema fundamental de la sociedad humana y que estas se aplican a los países y no a los individuos de estos países:

1. **Individualismo vs. Colectivismo.** Representa el grado de acercamiento del evaluado hacia el desarrollo individual y consecución de metas personales contrastada con el grado de la capacidad de formar cómodamente parte de un grupo y organización y lograr objetivos colectivos. La sociedad americana es la más individualista.
2. **Distancia al Poder.** Grupos en los que la distancia al poder es mayor, conciben con comodidad la existencia de niveles de poder y la existencia de personas con poder, en contraste una menor distancia al poder figura a las sociedades donde se valor más la igualdad entre pares. Las sociedades árabe y latinoamericana son las más altas y las sociedades germana y escandinava son las más alejadas del poder

3. **Aversión a la incertidumbre.** O riesgo, las sociedades con valores altos en esta dimensión son menos propensas a tomar riesgos, una vez más las sociedades latinoamericanas comparten con Japón los valores más altos en esta dimensión.
4. **Masculinidad vs. Femenidad.** Define en estos términos la modalidad del rol que representa, una sociedad mayormente femenina (y no se refiere al aporte numérico de este género a la sociedad) antepone las relaciones personales y la calidad de vida, en contraparte la masculinidad se prioriza el alcance de logros y la capacidad de hacer dinero.
5. **Largo plazo vs Corto Plazo.** El primer extremo está relacionado a la importancia dada al planeamiento en contraste a la capacidad y disposición en la resolución de problemas inmediatos. El largo plazo está orientado hacia el futuro fundada en 4 principios confucianos: (i)perseverancia (ii)ordenar relaciones por su status (iii) economía y (iv) sentido de vergüenza
6. **Indulgencia versus contención.** La indulgencia es la búsqueda de la satisfacción de necesidades inmediatas y deseos individuales en contraparte la contención busca la aceptación de normas estrictas y la represión de la impulsividad

Algunos indicadores resaltantes:

- Los países con alto grado de individualismo son más ricos.
- Los países pobres son más colectivistas.
- Los países colectivos presentan gran distancia al poder y los individualistas no siempre tienen pequeña distancia al poder.
- Latinoamérica tiene una gran distancia al poder.
- Japón es el más masculino.

### **3.7. Negociación con peruanos**

Pinkas Flint en su libro *Negocios y transacciones internacionales: El comercio de bienes* (Flint, 2011), realiza una explicación de cómo negociar con peruanos, comentando los siguientes temas:

- Los chistes son bien recibidos dado que los peruanos poseen un gran sentido del humor. Prefieren tratar con personas francas que sostengan la mirada directamente

hacia el interlocutor, por otro lado, la mirada sostenida con el sexo opuesto puede ser mal interpretada. Un buen apretón de manos demuestra confianza.

- El lenguaje debe ser formal usándose el “usted”, el “señor o señora” con sus superiores, el “don y doña” también son aceptados como muestra de respeto hacia sus colegas o superiores. Es importante llegar puntual dado que generalmente los extranjeros lo hacen, aunque también es aceptado un leve retraso. Los patrones o responsables directos dan las consignas de trabajo, las mujeres reciben un trato equitativo, aunque con algunas condescendencias.
- No es recomendado mantener una relación personal en el ámbito laboral dado que podría dar a entender al peruano que usted tiene otras intenciones. Los peruanos en general aprecian el interés de los visitantes por su cultura y disfrutan hablar de su familia y culturas ajenas, sin embargo, es preferible no tocar temas políticos ni locales ni extranjeros.

### **3.8. Negociación con estadounidenses**

Sobre las pautas para negociar con estadounidenses, el autor Pinkas Flint en su libro *Negocios y transacciones internacionales: El comercio de bienes* (Flint, 2011), menciona los siguientes temas:

- Los norteamericanos no siempre dirán las cosas con tacto, sin embargo, no se debe generalizar. Es importante ser puntual en las citas de negocios, además de haber solicitado previamente el tiempo para este encuentro. Se debe dirigir hacia ellos como “Mr o Miss” con el correspondiente apellido, aunque eventualmente pueden pedir que se los llame por su nombre. También se estila intercambiar tarjetas de presentación.
- El ritmo de sus reuniones suele ser bastante rápido, les gusta ser concretos y conocer los principales puntos de propuesta de la manera más inmediata posible. En cuanto a la etiqueta, es ideal vestir de traje ya que los estadounidenses prefieren un estilo clásico de vestimenta para sus ejecutivos.
- A pesar de que las mujeres reciben un trato equitativo con los hombres, aún gozan de ciertos privilegios frente a ellos. Les gusta que un hombre actúe como un caballero mostrando ciertos detalles como abrir la puerta, jalar la silla, etc. Los hombres están acostumbrados a colaborar con las tareas del hogar y en cuanto al

cuidado de los hijos. Si los invitan es habitual llevar un obsequio de cortesía como flores, licor o algo típico de su país. También se estila llamar al día siguiente agradeciendo por la excelente velada.

- Se debe evitar fumar, hablar demasiado bajo o gritando, la mala higiene personal, ser racista, sexista o vulgar, beber en exceso o beber y conducir, colarse y conducir de forma agresiva.

### **3.9. Asignación internacional**

Conforme las compañías globales se expanden hacia nuevos destinos, ven por necesidad “atraer, desarrollar y retener un número cada vez más grande de gerentes globales con el fin de competir en el ámbito de los negocios globales” (Ravasi, Salamin, & Davoine, 2013), tal como lo señalan los autores Claudio Ravasi, Xavier Salamin, Eric Davoine.

Dichos autores también nos mencionan que, por lo tanto, las asignaciones internacionales se mantienen como una de las herramientas de uso más frecuentes para desarrollar líderes globales, lo cual fue comentado por Black y otros en el año 1999, y Caligiuri y Di Santo en el año 2001, ello con la finalidad de controlar las subsidiarias y transferir los conocimientos y valores corporativos de la casa matriz.

El enfrentar una asignación internacional, con lleva a que puedan surgir problemas en la vida privada del expatriado, por lo cual se presente un contexto con aumento de parejas con dualidad de carreras, un número creciente de mujeres expatriada y una conciencia sobre el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada. Se ha enfatizado por varios investigadores la influencia del rol de la esposa o conyugue en una asignación internacional exitosa, por lo cual cada vez existe mayor presión a las compañías internacionales para brindar una oferta al expatriado y a su esposa o conyugue, a fin de generar un impacto positivo sobre la pareja.

### **3.10. Representación de la sede central**

Las organizaciones globales tienden a movilizar a sus representantes a sus filiales, con el fin de entender el contexto local y controlar las operaciones que se lleven

a cabo, así lo destaca Bonaché en su publicación el valor estratégico de la movilidad global de puestos, persona y conocimiento en las multinacionales:

“Podríamos pensar que siempre que el objetivo es potenciar la capacidad de adaptación local, lo lógico es hacer uso del talento local. Ello efectivamente tiende a ser así. Sin embargo, en determinadas situaciones, como cuando existe riesgo político o una gran distancia cultural entre la Central y la filial, las compañías pueden optar por destinar expatriados que ayuden a la central a entender las condiciones locales y controlar las operaciones de la filial. La función de estos empleados es representar los intereses de la central, incrementar los canales de comunicación entre la central y la filial y actuar como intérpretes entre ambas unidades. El perfil típico de tales empleados es gente con experiencia y “de confianza” que actúe como un mecanismo de control. La razón de control suele ir aparejada a la de coordinación, si bien no tienen que ir necesariamente de la mano. No todas las filiales tienen las mismas necesidades de coordinación con la central u otras unidades. Algunas realizan actividades en contextos tan específicos que han de desarrollar allí sus propias capacidades, funcionando como unidades autónomas y casi independientes.” (Bonache, 2010)

### **3.11. Familia de expatriados**

El enfoque de la movilidad de los empleados, se ha visto forzado a abarcar a su familia. Como bien señala Riusala, en la cita que a continuación hacemos, las empresas ahora contemplan no solo la posición de trabajo para el expatriado, sino que prevén también un puesto de trabajo para el cónyuge o, en definitiva, condiciones que le permitan a este último, sentirse razonablemente satisfecho, con lo que aseguran la permanencia del expatriado en el país de destino:

“Se ha hecho hincapié en que la familia de expatriados siempre debe ser una preocupación primordial. A la luz de esto, se decidió ampliar el estudio a las consideraciones de doble carrera. Hoy en día una amplia proporción de matrimonios son asociaciones con doble carrera con ambos socios empleados y psicológicamente comprometidas a trabajar o empleadas en puestos de trabajo móviles hacia arriba” (Riusala & Suutari, 2000)

De hecho, la literatura evidencia que una de las principales razones por las que una expatriación fracasa, es la consideración familiar, así lo afirman Riusala y Suutari:

Una encuesta reciente de potenciales directivos expatriados indicó que el 67 por ciento de los que respondieron sentía renuencia de sus cónyuges a renunciar a su propia carrera fue un obstáculo importante para su localización internacional (Harvey, 1998). (Riusala & Suutari, 2000)

### **3.12. Adaptación**

En la búsqueda de “adaptación” en la página web de la Real Academia Española, nos menciona como definición “acción de adaptar o adaptarse”, lo cual nos lleva a la búsqueda de “adaptar” que dicho sobre una persona es “acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etc.”. Por ejemplo, los autores Claudio Ravasi, Xavier Salamin, Eric Davoine exponen lo siguiente sobre el término, en el contexto de un expatriado:

“Por lo tanto se considera que la adaptación, que ha sido definida como el grado de bienestar, familiaridad y comodidad de una persona con varios aspectos de un nuevo entorno cultural (Black y Stephens 1989), tiene un papel central en el éxito de la expatriación.” (Ravasi, Salamin, & Davoine, 2013)

Los mismos autores señalan que la mayoría de investigaciones han considerado a la pareja del expatriado como el facilitador o la barrera para éxito de la adaptación de un expatriado en su nuevo contexto de trabajo, también mencionan que durante una asignación internacional los expatriados debe adaptarse al trabajo, a la interacción con sus nuevos colaboradores y al entorno nuevo. En el caso de las parejas de los expatriados la adaptación se limita al entorno nuevo y al relacionamiento con las personas de la nueva localidad, en el caso de no laborar. Podríamos entonces definir la adaptación en dos contextos: adaptación personal y adaptación al rol, ello debido a que se enfrentaran a esos contextos durante su asignación internacional.

Como vemos, el proceso de adaptación del expatriado, que es un requisito indispensable para el éxito de la expatriación, supone el que se incluya en el traslado al cónyuge, así como facilitar condiciones que permitan márgenes razonables de

comodidad al expatriado movilizado. En estudios de investigación sobre la influencia de la pareja del expatriado en la adaptación del expatriado, se encontraron correlaciones positivas entre ambas adaptaciones.

Según se cita a continuación: “En el estudio de Black y Gregersen (1991) se encontraron varios factores relacionados con la compañía del expatriado que tienen una relación positiva con la adaptación del cónyuge: la oferta de la compañía de visitas al país anfitrión antes de efectuar la mudanza y buscar la opinión del cónyuge acerca de la asignación internacional, y capacitación previa a la partida proporcionada por la compañía” (Ravasi, Salamin, & Davoine, 2013), encontramos que la participación de la pareja del expatriado antes de la aceptación de la oferta de la compañía resulta importante para la adaptación del conyugue e influenciar luego en la adaptación del expatriado. Así mismo, se menciona que existen algunos factores como indicadores en la adaptación del conyugue, tales como novedad por la cultura del nuevo entorno, condiciones de vida favorables, así como, el apoyo e interacción con las personas del nuevo entorno.

En el caso de parejas con dualidad de carreras, se enfrentan a una situación adicional de sacrificar uno de los dos su carrera para dar paso al crecimiento de uno de ellos, aquí podría ser más difícil la adaptación, porque se enfrentarán a la adaptación del nuevo contexto y buscar alguna oportunidad para no afectar la carrera de la pareja.

Por su parte, Aguado, Sánchez y Sanz, inciden aun con mayor claridad en el tema familiar, como de capital importancia para la adaptación del expatriado:

“Takeuchi et al. (2002) que estudió específicamente los efectos de cruce entre las parejas de expatriados, sugiere que cuando la pareja está mejor adaptada al entorno general del país extranjero, mayores son los recursos emocionales y psicológicos que tiene el expatriado para enfrentarse a los retos de la misión internacional” (Aguado Sanchez, Sanchez Vidal, & Sanz Valle, 2012)

De otro lado, la adaptación del expatriado supone también la inclusión de los conceptos de cultura, tal como lo señala Rubio:

“Por otra parte, el ejecutivo o personal técnico que se transfiera a otro país tiene que ajustarse a diferencias que incluye el gobierno representativo, el idioma, los días festivos, prejuicios distintos, otras prácticas empresariales y otras actitudes. Los expatriados, por tanto, tienen que desarrollar especialmente la capacidad para comprender, motivar y trabajar con personas de otras culturas” (Rubio, 1999)

Sin embargo, existen factores distintos de la Cultura y la familia que también pueden influir positivamente en el proceso de adaptación, que sin embargo no han sido parte de los resultados de este estudio, pero que creemos importante mencionar. En dicho sentido se pronuncian Hernández, Barrios y Alcalá, al referirse al aspecto emocional:

“La adaptación de los expatriados y sus familias a la nueva cultura depende mucho de su habilidad para entender y manejar sus emociones. En la vida laboral se presentan situaciones desconocidas que producen estrés y presión psicológica y en la de familia ya no cuentan con el apoyo que tenían en su país de origen.” (Alcalá, Barrios, & Hernández, 2011).

También Deusto Business Alumni, señala otro factor interesante, que vincula a la organización en el éxito de la adaptación:

“Entre las variables que, al mejorar la adaptación y el desempeño de estos trabajadores, aumentan las posibilidades de éxito de la expatriación, se encuentran las siguientes: 1. Relacionadas con la selección del candidato para la expatriación. La literatura recomienda: (A) la libre elección de la expatriación por parte del trabajador, ya que cada vez son más los empleados que no desean marchar al extranjero (Feldman y Thomas, 1992).” (Arnáez, Sánchez, Arizkuren, Perez, & Muñiz, 2016).

Como vemos, también puede funcionar como factor de adaptación, el que se le permita al trabajador elegir la expatriación y no imponérselo.

### **3.13. Consideración de las circunstancias familiares**

Pese a que ya numerosos estudios han evidenciado que el vínculo conyugal es un factor clave en el proceso de adaptación del expatriado, existen compañías que no

toman en consideración ello, con lo que, eventualmente, el proceso de movilización del trabajador fracasará. Al respecto, en Especial Directivos se afirma:

“la consideración de las circunstancias familiares es uno de los aspectos menos valorados por las empresas en los procesos de expatriación”. (Directivos, 2011)

### **3.14. Costo de expatriación**

Si bien, no existe una conclusión definitiva, el etnocentrismo puede, en ocasiones, conducir a la empresa a expatriar a sus funcionarios, aun cuando los costos sean enormes, solo por la creencia de que la supuesta superioridad de los miembros de la matriz, garantizará un mejor desempeño de la filial. Nuevamente en Especial Directivos nos da luces al respecto:

[La expatriación] “tiene que responder a una estrategia muy clara en la que esté calculado el retorno de la inversión, ya que el coste medio de un trabajador expatriado es tres veces y medio superior al gasto bruto anual del trabajador en origen”. (Directivos, 2013)

### **3.15. Movilidad**

La visión tradicional y cada vez más desfasada, de la movilidad del personal, consistía en enfocarse en el individuo, como representante de la cultura e intereses de la matriz, sin embargo, la experiencia ha enseñado que, eventualmente, la estructura organizativa debe también extrapolarse a las filiales, lo que da lugar a que ya no solo se muevan personas, sino también puestos y responsabilidades. Al respecto, Bonaché nos ilustra:

“la planificación de RRHH ya no se restringe a la mera movilidad de personas, como tradicionalmente se ha considerado, sino que muy a menudo involucra también mover o desplazar puestos y conocimientos” (Bonache, 2010)

### **3.16. Desafíos**

Nuevamente, encontramos que la expatriación involucra a la familia del trabajador y ello es, por fuerza, un desafío para las cada vez más compañías que utilizan esta estrategia organizacional (la movilidad de personal), pues los costos asociados a

ello tienen que, como dijimos, justificarse en el retorno de la inversión. Probablemente el mayor desafío de estas compañías es el de poder comprobar objetivamente si la expatriación realmente cumple con su objetivo: trasladar la cultura y objetivos de la matriz a la filial, haciendo a esta más competitiva y productiva. Polanco nos habla de los desafíos que comentamos:

“La Internacionalización de las empresas da como resultado personal asignado a trabajar a otro país. Cuando se da la expatriación debe haber el compromiso alto de la casa matriz con el trabajador y su familia. Los principales retos que enfrenta el expatriado son la adaptación y el desempeño en su nuevo puesto de trabajo” (Polanco, 2013).

### **3.17. La expatriación como medio y no como fin**

La expatriación, vista más allá del objetivo de transmitir políticas de la matriz, es también una forma de preparación de la matriz a futuro.

En efecto, la expatriación, para muchas multinacionales, es un ejercicio necesario para preparar a sus futuros gerentes y gerentes generales, dado que ello supone un fortalecimiento de los conocimientos y experiencias que diversifican los conceptos del profesional y que, por tanto, permitirán administrar mejor una compañía igualmente diversa. Riusala y Suutari nos ilustran:

“La idea es que los altos empleados potenciales son necesarios para completar una tarea de expatriados con el fin de asegurarse de que tienen las habilidades y los conocimientos necesarios en sus puestos de dirección en el futuro.” (Riusala & Suutari, 2000)

## **CAPITULO IV. METODOLOGIA**

El presente capítulo se ocupa de detallar el tipo de estudio que se hace, las fuentes de información, así como los instrumentos utilizados para lo misma. Al mismo tiempo, se desarrolla la unidad de análisis, la población sobre la que se aplica y finalmente la muestra a que corresponde.

### **4.1. Tipo de Investigación**

La metodología que utilizaremos será una investigación cualitativa, pues mediante la misma se podrá conocer de manera amplia las razones y motivos de los objetivos de la investigación.

Dichas entrevistas han sido validadas por expertos peruanos en materia de expatriación y se encuentran orientadas a la resolución del problema de investigación. Dichos expertos son ejecutivos mineros que se encargan de expatriar a diferentes trabajadores de sus respectivas matrices y que cuentan con experiencia en ello.

Adicionalmente, este cuestionario ha sido sometido al programa informático Atlas.ti, para darle mayor consistencia y confiabilidad.

Dichas entrevistas estructuradas a profundidad, se aplicarán a los expatriados de procedencia estadounidense, en las que se investigará sobre los factores de distancia cultural y rol de la familia, que facilitan su adaptabilidad, en este caso, en la compañía Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. La investigación cualitativa es como ingresar a un laberinto, porque sabemos por dónde empezar, pero no donde podremos terminamos, no hay un mapa predeterminado, pero debemos mantener la mente abierta para absolutamente todo.

La investigación cualitativa se basa en comprender los fenómenos, explorándolos desde la mirada de los actores involucrados, en sus ambientes y contexto natural. Examina desde la óptica de los participantes como éstos perciben los fenómenos que los rodean, profundizando e interpretando sus puntos de vista.

La investigación cualitativa resulta sobretodo importante cuando el tema de estudio ha sido poco explorado o investigado, como es el caso de la presente investigación, puesto que no hay mucha investigación sobre factores que facilitan la adaptación del expatriado en el Perú y menos aún en el campo de la minería.

Para que participen de la investigación cualitativa, la negociación es directa con los participantes. En nuestro caso, por ser los participantes personas “protegidas” dentro de la organización, puesto que son enviados especiales, tuvimos previamente que solicitar múltiples permisos y autorizaciones no solo a nivel nacional, sino que la casa matriz ubicada en Phoenix dio su consentimiento, luego de ello nos costó mucho llegar a cada participante para convencerlos de participar en esta investigación, felizmente tuvimos éxito y conseguimos que el 72% del total de la población de expatriados norteamericanos pudiera participar. Tuvimos que seleccionar ambientes adecuados, desarrollamos relaciones de confianza y comenzamos a adquirir el punto de vista interno de los participantes, llegando a entenderlo y explorarlo a fondo.

Las preguntas que les hicimos en las entrevistas, fueron más del tipo general y enunciativa, teniendo mucha flexibilidad a la hora de aplicarlas y escuchar sus respuestas, siendo la entrevista estructurada, teniendo la libertad los entrevistados y el entrevistador de analizar otros temas diferentes a los planteados.

En cuanto a la muestra, esta se determinó durante todo el proceso, ya que no es probabilística, ni estadística, nuestra intención fue lograr la participación de la mayor cantidad de voluntarios, consiguiendo un 72% de participación del universo general, siendo su tamaño de 16 individuos.

En la recolección de datos, debe darse en ambientes naturales, las entrevistas fueron las herramientas principales, en el caso de la presente investigación nos apoyamos en el programa Atlas Ti, el mismo que nos resultó sumamente sencillo y práctico en su aplicación, aportando ayuda valiosa al momento de analizar los resultados obtenidos.

Mertens (2010) clasifica las preguntas en seis tipos, en nuestra investigación, las preguntas que hicimos obedecen a las de antecedentes, es decir situaciones que ya se dieron y cómo se enfrentaron.

Para el análisis de datos cualitativos fuimos asistidos con el programa Atlas.ti, porque es uno de los softwares más usados por su efectividad y facilidad de acceso. Este programa fue desarrollado por la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, segmentando datos en unidades o códigos y construyendo teoría, relacionando conceptos, categorías y temas. El investigador agrega datos de diferentes formas (textos, fotos, videos, audios, etc.) y con el apoyo de este programa los codificamos, las reglas de codificación las establece el investigador, las mismas que va emergiendo en el análisis, realizando conteos y visualizando las relaciones que se establezcan entre códigos, categorías, unidades, etc.

Los participantes de la muestra objeto de este estudio son de nacionalidad norteamericana, no es extraño puesto que la casa matriz está ubicada en Estados Unidos, de acuerdo a Caligiuri, este es un tipo de control que utilizan las multinacionales, colocando expatriados que se encarguen de transmitir la cultura y políticas de la casa matriz, así como, de fiscalizar todo aquello que se esté realizando en las empresas subsidiarias, por esta razón la mayoría de expatriados proviene de Estados Unidos.

#### **4.2. Diseño de investigación**

El diseño a usar en el presente estudio será no experimental, transaccional descriptivo.

- No experimental, debido a que no se manipulan variables y se observan los fenómenos para analizarlos.
- Transaccional, la recopilación de datos fue realizado en un solo momento.
- Descriptiva, porque indaga incidencia de modalidades o categorías de una o más variables en una población.

Esta es una investigación cualitativa basada en comprender los fenómenos, explorándolos desde la mirada de los involucrados, en sus ambientes y contexto natural, para nuestra investigación, queremos comprender desde la óptica de los expatriados entrevistados, si es que los factores de distancia cultural y el rol de la familia, facilitan su adaptación, para que éstos puedan cumplir con el periodo de asignación internacional. Por medio de esta investigación cualitativa hemos profundizando e interpretando sus puntos de vista, para poder entender, desde su perspectiva, el rol que

cumple su familia en esta nueva etapa, así como es que la distancia cultural entre Perú y Estados Unidos afecta su adaptación.

El análisis cualitativo es propicio para extraer datos provenientes de la expresión voluntaria, directa y cómoda de los individuos participantes de la investigación, buscamos dimensionar de forma real la importancia de la cultura en un entorno ajeno y la influencia de la familia en el bienestar de los expatriados norteamericanos.

De misma forma, el análisis cualitativo ofrece posibilidades óptimas para modelar la información incluyendo la creatividad del investigador y lograr presentarla sin cotejarla por cantidades, sino por formas más sutiles de interacción.

Las preguntas abiertas ofrecidas al entrevistado fueron propuestas para poder lograr obtener respuestas genuinas y en sus propias palabras.

#### **4.3. Población y Muestra:**

- Universo: Total de trabajadores expatriados de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. al mes de abril de 2017 se cuenta con un total de 30.
- Población: La población está conformada por los trabajadores expatriados de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. de nacionalidad americana, 22 trabajadores del total del Universo.
- Muestra: La muestra ha sido de 16 trabajadores expatriados, quienes accedieron a realizar la entrevista.

Como se observa en la tabla 4.1, los expatriados entrevistados son de nacionalidad estadounidense y tienen las siguientes características:

- Estado Civil: 13 expatriados son casados y 03 expatriados solteros.
- Sexo: 12 expatriados son de sexo masculino y 04 de sexo femenino.
- Rango de edades: 5 expatriados entre 31-40 años, 3 expatriados entre 41-50 años, 5 expatriados entre 51-60 años, 3 expatriados entre 61-66 años.

**TABLA 4.1. Rasgos del personal expatriado entrevistado**

Entrevistado	Edad	Sexo	Estado Civil	Puesto	País
1	34	Masculino	Casado	Gerente	USA
2	35	Femenino	Casado	Gerente	USA
3	36	Femenino	Casado	Funcionario	USA
4	39	Masculino	Soltero	Funcionario	USA
5	40	Femenino	Casado	Funcionario	USA
6	42	Masculino	Soltero	Gerente	USA
7	46	Masculino	Casado	Gerente	USA
8	48	Masculino	Casado	Funcionario	USA
9	52	Masculino	Casado	Gerente	USA
10	52	Masculino	Casado	Directivo	USA
11	53	Masculino	Casado	Directivo	USA
12	56	Masculino	Casado	Gerente	USA
13	59	Masculino	Casado	Gerente	USA
14	61	Femenino	Soltero	Gerente	USA
15	66	Masculino	Casado	Funcionario	USA
16	66	Masculino	Casado	Gerente	USA

Fuente: Datos de expatriados de SMCVS.A.A.

Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.4. Método de recolección y análisis de datos**

##### **4.4.1. El método de recolección**

El presente trabajo de investigación se configura como uno de los primeros relacionado a la gestión de expatriados en el escenario minero del Perú. Para realizar las entrevistas al personal expatriado en la compañía minera Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. se tuvo que solicitar las aprobaciones de las gerencias de Recursos Humanos, Asuntos Corporativos y se requirió la aprobación de la Dirección Corporativa de Comunicaciones de Freeport.

Se utilizó la entrevista estructurada para obtener los datos cualitativos, donde se ha mantenido un set de preguntas específicas. Se buscó obtener las experiencias, opiniones, sentimientos, historias, percepciones, sugerencias entre otros aspectos, que ayuden a responder nuestros objetivos planteados. Se solicitó la colaboración y participación de los expatriados, de tal modo que la entrevista no sea un interrogatorio forzado. Mantener el anonimato de los entrevistados mantuvo un ambiente de mayor confianza, obteniéndose respuestas espontáneas y propias de cada entrevistado. El

material registrado fue transcrito a un documento de texto, algunos expatriados fueron entrevistados en español y para los casos de las respuestas en inglés, procedimos a apoyarnos con un traductor certificado.

Las preguntas utilizadas fueron de dos clases:

- Preguntas generales, iniciamos con planteamientos globales para luego dirigirlos al tema que nos interesaba.
- Preguntas para ejemplificar, esta clase de pregunta nos ayudó a realizar una exploración más profunda.

La entrevista fue enfocada en los siguientes temas: asignación internacional, adaptación a la cultura peruana, trámites para expatriados, adaptación en el trabajo y rol de la familia. Se preparó un set de preguntas obtenidas de los documentos revisados para el marco teórico, las más representativas fueron tomadas en consideración para armar la guía de entrevista.

A continuación, detallamos el procedimiento seguido para la recolección de datos:

- Informar al Gerente de Recursos Humanos de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. sobre el trabajo de investigación y el procedimiento a realizarse para obtener los resultados. En Arequipa en el mes de abril 2017.
- Preparar la entrevista a aplicar. En Arequipa en el mes de abril 2017.
- Preparar las interrogantes para la guía de preguntas. En Arequipa en el mes de abril de 2017.
- Solicitar aprobaciones correspondientes a Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. y la corporación Freeport-McMoRan para realizar el trabajo de investigación. En Arequipa en el mes de abril de 2017.
- Remitir a los expertos la guía de preguntas para ser validada. En el mes de abril de 2017.
- Remitir el mail de comunicación a los expatriados, a fin de sensibilizar a los expatriados para que participen en las entrevistas. En Arequipa en el mes de mayo de 2017.

- Remitir los mails de invitación a los expatriados, dándoles a conocer el contenido de la guía de preguntas. En Arequipa en el mes de mayo de 2017.
- Analizar la información remitida por los expatriados. En Arequipa en el mes de mayo de 2017.

#### **4.4.2. Análisis de datos**

El análisis cualitativo de datos constará de la organización de los datos recolectados y la transcripción del material. Se utilizó el programa Atlas.ti para organizar e interpretar los datos obtenidos.

Luego de las entrevistas, se trasladaron todos los datos a una matriz, en la que se agruparon las respuestas de cada entrevistado, en un solo grupo correspondiente al número de la pregunta.

Se realizó una primera codificación por colores de cada uno de los temas que los entrevistados iban manifestando, resultando un único documento. Esto fue colocado en el Atlas ti como una entidad tipo documento, creándose códigos agrupados de acuerdo a los diferentes items.

Los códigos son la primera agrupación que utiliza Atlas ti, fluyendo los diferentes temas que el investigador está buscando.

Las codificaciones nos permiten evidenciar las densidades de cada código, es decir la cantidad de veces en las que se ha repetido un código, sin importar en la pregunta en la que se encontraba. Las densidades nos dieron una visión completa de los puntos más importantes a investigar.

Obtenidos los códigos y dadas las similitudes, dan origen a las redes o network, agrupando las respuestas en dos factores: cultural y familia, los mismos que contenían todos los códigos (cultura, inducción en recursos humanos, retroalimentación de otros expatriados, seguridad, idioma y comunicación y burocracia nacional para el factor cultura y familia, salud, vivienda, beneficios y crecimiento profesional para el factor familia).

Posteriormente el Atlas ti nos permitió crear las nubes de palabras en base a estas agrupaciones, de tal forma que con estas palabras pudimos expresar lo que los entrevistados manifestaron y así poder arribar a discusiones en relación a los resultados obtenidos, contrastándolos con la teoría y luego a las conclusiones respectivas.

## **CAPITULO V. RESULTADOS**

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados encontrados, a fin de buscar dar respuesta a los objetivos que planteamos en la presente investigación.

Luego de la investigación tenemos que el reconocimiento de la familia y la distancia cultural como factores fundamentales en la adaptación de los expatriados, siendo primordial para el logro de la culminación de su asignación internacional.

Desde el momento de la generación de códigos con la aplicación informática Atlas.ti se reflejó la densidad de manifestaciones relacionadas a estos dos factores por lo que decidimos convertirlos en las categorías que orientarían la conceptualización de la tesis.

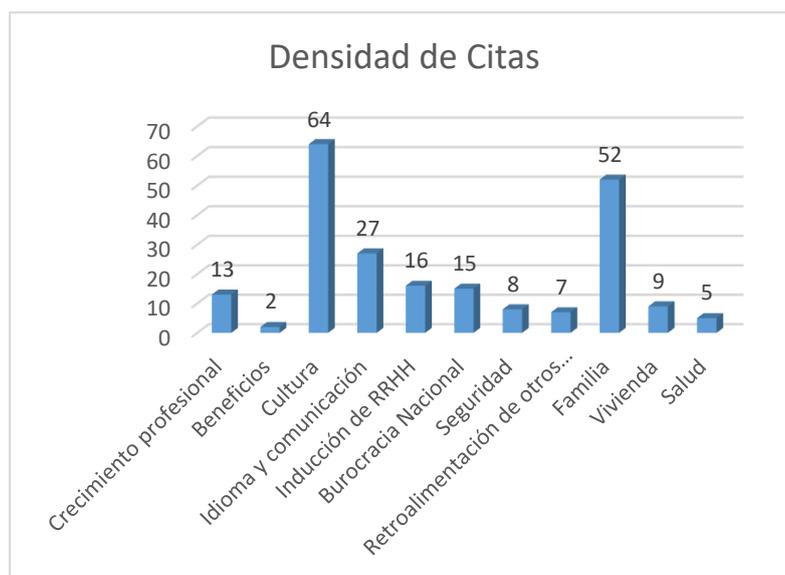
De acuerdo a las respuestas de las entrevistas, en su calidad de preguntas abiertas, pudimos obtener información adicional respecto a temas que se evaluaban en otras partes de la entrevista, por ello el análisis de cada una de las categorías detectadas se realizó creando matrices.

### **5.1. Códigos develados**

Los códigos develados son los siguientes (Ver gráfico 5.1):

- Cultura
- Familia
- Idioma y comunicación
- Inducción de RRHH
- Burocracia peruana
- Crecimiento profesional
- Vivienda
- Seguridad
- Retroalimentación de otros expatriados
- Salud
- Beneficios

## GRÁFICO 5.1 - RESULTADOS



Fuente: Resultados de entrevista

Elaboración: Autores de la tesis

**TABLA 5.1. RESULTADOS**

Factor	Códigos o Citas	Valor	%
FF	Crecimiento profesional	13	6%
FF	Beneficios	2	1%
FC	Cultura	64	29%
FC	Idioma y comunicación	27	12%
FC	Inducción de RRHH	16	7%
FC	Burocracia Nacional	15	7%
FC	Seguridad	8	4%
FC	Retroalimentación de otros expatriados	7	3%
FF	Familia	52	25%
FF	Vivienda	9	4%
FF	Salud	5	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de entrevistas

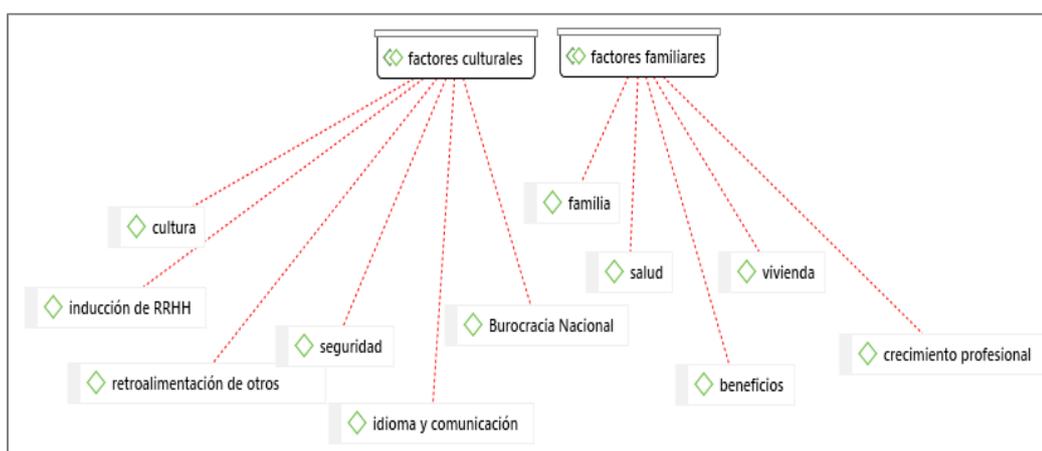
Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla 5.1 se expresa los resultados obtenidos luego de las entrevistas, develando códigos con diversas densidades, de esa forma el código cultura (29%) junto a familia (25%) son los de mayor densidad, convirtiéndose ambos en factores fundamentales para el logro de la adaptación del expatriado en su asignación internacional.

El idioma y comunicación, burocracia nacional, seguridad, inducción de recursos humanos y retroalimentación, son códigos agrupados en el factor cultural (Ver mapa 5.1), preocupación latente para que estos vivan en armonía y tranquilidad, las distancias culturales no son fácilmente superadas.

El factor familia (Ver mapa 5.1) unido a salud, beneficios, vivienda y crecimiento profesional es sumamente importante para los expatriados, pues ellos manifiestan que, si su familia es feliz, ellos también lo serán.

#### MAPA N° 5.1 - RESULTADOS OBTENIDO DEL ATLAS.TI



Fuente: Resultados de entrevista – Atlas.ti  
 Elaboración: Autores de la tesis

Creemos importante mencionar que, conforme se precia de la tabla 4.1, del capítulo IV, Metodología, los entrevistados son mayoritariamente casados. De hecho, de los 16 intervinientes, 13 son casados y solo 3 solteros, por lo cual los resultados de

la investigación deben ser interpretados tomando en cuenta esta consideración, dado que ello podría influir en el resultado de familia como factor primordial en el proceso de adaptación del expatriado.

El porcentaje del total de densidades que representa el factor cultural es de 63%, mientras que el porcentaje del total de densidades que representa el factor familia es de 37% (Ver tabla 5.2 y gráfico 5.2).

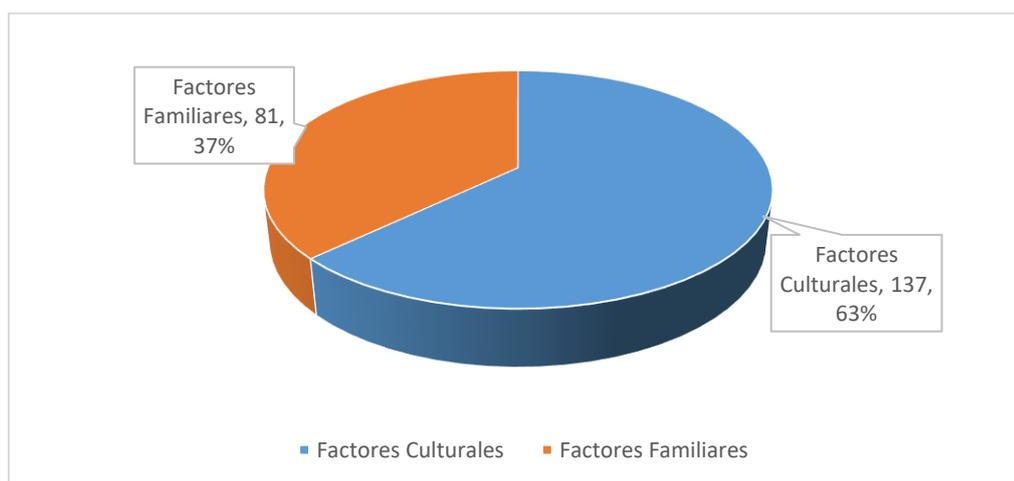
**TABLA 5.2 - FACTORES**

<b>Categorías</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Factores Culturales	137	63%
Factores Familiares	81	37%
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de entrevistas

Elaboración: Autores de la tesis

**GRÁFICO 5.2 - FACTORES**



Fuente: Resultados de cuestionario

Elaboración: Autores de la tesis

En los wordcloud siguientes 5.1 y 5.2 podemos observar la agrupación de las palabras más frecuentes relacionadas a los factores más relevantes de cultura y familia.

### WORD CLOUD 5.1 FACTORES CULTURALES



Fuente: Resultados de cuestionario – Atlas.ti  
 Elaboración: Autores de la tesis

### WORD CLOUD 5.2 FACTORES FAMILIARES



Fuente: Resultados de cuestionario – Atlas.ti  
 Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, comentaremos los hallazgos según cada factor:

### **5.1.1. Factor Cultura**

Los códigos cultura, inducción de recursos humanos, retroalimentación de otros, seguridad, idioma y comunicación y burocracia nacional integran el factor cultura, los cuales pasamos a detallar a continuación:

- **Código Cultura**

Con una densidad del 29% de las citas obtenidas por atlas.ti es la que cuenta con más iterancias, el encuentro social y el enfrentamiento del trabajador y su familia a un nuevo horizonte de características, motiva al entrevistado a tomar acciones y recomendaciones. “Es un trabajo y hay que poner de nuestra parte para lograrlo”, “tener paciencia”, las herramientas para obtener un conjunto de capacidades necesarias para su adaptación son escasas y no formalizadas, la conformación de una red de expatriados surge como respuesta para intercambiar experiencias y facilitar el acondicionamiento. A continuación, algunos comentarios de nuestros entrevistados sobre la importancia de conocer la cultura local antes de la asignación internacional:

“Vivir por un período largo de tiempo en Arequipa era algo desconocido para mí”. Entrevistado 04

“Solamente lo que habíamos oído de otros que trabajaron aquí y el entrenamiento cultural que recibimos en la oficina corporativa”. Entrevistado 06

“Nuestras principales motivaciones estaban relacionadas con las oportunidades culturales”. Entrevistado 11

Los expatriados en su mayoría manifestaron no conocer mucho de la cultura peruana ni de la vida en Arequipa, sintieron que se les ofreció muy poco y que se esperaba que ellos mismos la descubran no habiendo un proceso adecuado del área de recursos humanos internacional (FreePort-McMoRan) y nacional (Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.), pensaron que sería un proceso de asimilación lento, sin embargo, tuvieron que adaptarse rápidamente, hubieran apreciado mayor información acerca de

relaciones públicas, costumbres, creencias horarios, el tráfico, actividades culturales y sociales.

Esperaban además que no los traten de manera distinta que a los locales.

- **Código Inducción de RRHH**

No existe una percepción positiva de RRHH en cuanto a su proceso de integración ni nacional (Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.) ni internacional (FreePort-McMoRan), los procesos son vagos y no se obtiene una inducción que satisfará las necesidades en ese crítico momento, están dispuestos a hacer recomendaciones entre ellas tener paciencia. Varios entrevistados manifestaron que esta es el área que más los decepcionó siendo su inducción muy superficial y de poco valor, no abordando temas trascendentales para ellos. Las expectativas eran muy altas sobre este proceso, pero no se les brindó la ayuda esperada, sugieren se revise este procedimiento y mejorarlo sustancialmente. Los comentarios referidos a este punto por parte de los entrevistados son los siguientes:

“No recibimos ninguna inducción a la cultura peruana. Intentamos establecer una reunión WebEx con Recursos Humanos en Phoenix”. Entrevista 01

“Se me ofreció muy poco con respecto a la cultura ya sea antes o después de llegar a Perú. Esta es el área que más me decepcionó. Sentí que se esperaba que yo lo descubriera por mí misma”. “Realmente no hubo una inducción o un proceso de introducción que brindara Recursos Humanos o Legal en cuanto a expectativas comunes, cómo comenzar, cómo adaptarse, qué cosas esperar”. Entrevista 03

“Debo admitir que el proceso de inducción fue de poco valor para mí”.  
Entrevistado 06

“No recibí ningún proceso de inducción antes de mudarnos a Perú”.  
Entrevistado 07

Este proceso no está siendo bien percibido por el expatriado, no cumple con sus expectativas por tanto debería ser reformulado, desde la casa matriz hasta las subsidiarias.

- **Código Retroalimentación de otros expatriados**

La comunidad creada por trabajadores actuales y los que ya han cumplido su asignación es una fuente válida pero no validada, mucha de la información necesaria para lograr un acondicionamiento a Arequipa, Cerro Verde y precisando, a la cultura y a su integración laboral se obtiene de esta manera y no cuenta con herramientas sensibles que permitan a la empresa medir el nivel de preparación alcanzado por el trabajador, por ello consideran importante reunirse con otras familias de expatriados y son creativos para desarrollar formas de comunicar sus experiencias y referencias entre ellos, por ejemplo la creación de “listas de consejos” que son actualizadas por ellos mismos sin participación de la empresa. La retroalimentación resulta muy importante para los expatriados, realizaron los siguientes comentarios:

“Nuestra mayor preocupación fue acerca del aspecto social de la mudanza ya que no tuvimos la oportunidad de reunirnos con muchas otras familias expatriadas (ninguna que estuviera en una situación familiar similar, con niños de edades similares) y esta red de apoyo fue un factor clave para nuestra vida”. Entrevistado 1

“Un detalle que falta es proporcionar a expatriados una lista muy completa de todos los buenos consejos que la gente recibe y aprende en el transcurso de los primeros 2 años. Esta lista debe ser mantenida y actualizada basada en la retroalimentación de los expatriados y las familias. Por ejemplo: - ¿Quién puede ayudar con traducciones y clases de idiomas? Inicialmente comencé con un maestro y luego descubrí que tenía que ser alguien más. La estructura y el curso para Cerro Verde siempre que las clases de español se pueden mejorar mucho. - Consejos sobre qué hacer, dónde ir los fines de semana, lista de caminatas, áreas para caminar, centros comerciales, tiendas, mercados, restaurantes. Lugares culturales para visitar en Arequipa. - Consejos para la entrega de alimentos (de restaurantes y mercados). - Anuncios sobre eventos culturales en la ciudad (conciertos de música, festivales, etc.)”. Entrevistado 15

Las áreas de recursos humanos de Estados Unidos y Perú deberían aprovechar esta gran oportunidad para usar las redes como herramienta que ayude a la adaptación de los expatriados y sus familias.

- **Código Seguridad**

4% del conjunto de citas, esta categoría representa por medio de la asignación de un agente de seguridad, un requerimiento satisfecho, pero a la vez limitante en la libertad de movilización, pues se integra a su actividad diaria la presencia de seguridad personal siendo esto comparado con otras asignaciones en las que no se requería de esta compañía. La percepción de la inseguridad en el Perú demanda que cuenten con agentes de seguridad, choferes y guardaespaldas, situación que coacta su libre desplazamiento por la ciudad, que si bien lo consideran una “jaula dorada” no deja de ser una jaula. En relación a la seguridad, tenemos los siguientes comentarios:

“siempre teniendo que ir a todos lados con un Agente (lo que significaba no tener la libertad de movimiento que estamos acostumbrados a tener)”. Entrevistado 04

“La falta de libertad para conducir, hacer todo con un guardaespaldas. A veces se siente muy seguro, pero muchas veces no”. Entrevistado 05

La inseguridad que perciben al vivir en Perú no hace cómoda su estadía, no tienen la libertad de antes, pero deben acostumbrarse a esta nueva forma de vida.

- **Código Idioma y comunicación**

Barrera funcional que necesita ser superada, la percepción del idioma es la de un requisito que debe tener un soporte académico adecuado para que la integración sea más eficaz, en la dimensión familiar, la preocupación es la obtención educativa para los hijos de modo que no se retrase ni interfiera con el retorno a su país de origen. Los entrevistados mencionaron en la entrevista lo siguiente:

“Mi principal preocupación fue aprender el idioma”. Entrevistado 08

“El idioma fue la mayor preocupación”. Entrevistado 09

“Aprender el idioma lo más pronto posible para comunicarse mejor ... eso no fue un problema en mi caso”. Entrevistado 04

“Recomendaría a mis compañeros aprender el idioma español para facilitar su trabajo, sino solo dependerá de los trabajadores que hablan inglés y a veces es equivocado su apoyo, sugiere se pregunte porque hasta 5 veces para encontrar la causa raíz”. Entrevistado 16

“Una vez que me sentí cómoda usando el español para comunicarme diariamente, mi vida profesional y personal se hizo mucho más fácil”. Entrevistado 01

Una de las principales preocupaciones de los expatriados fue aprender el idioma para ellos y su familia, el lenguaje se constituye en una gran barrera para lograr la adaptabilidad a la nueva cultura y de esta forma comunicarse mejor, el aprender el idioma del lugar es considerada como la clave del éxito en las asignaciones por lo que recomiendan que los expatriados asignados deben dominar el idioma del lugar, consideran que conocer el idioma es mantener una actitud abierta.

- **Código Burocracia Nacional**

En esta sección se evalúa el apoyo legal para el proceso de aptitud para laborar en el Perú, así como para la culminación de su asignación, este conjunto de citas tiene el 7% de las recogidas, estas citas están así mismo relacionadas con las interacciones con el cuerpo burocrático peruano de autorizaciones de trabajo y residencia. Nuestros entrevistados mencionaron lo siguiente en este código:

“Yo recomendaría a las personas ser pacientes en cuanto a la documentación y la burocracia. Esas cosas toman más tiempo de lo que debieran”. Entrevistado 07

“Este es un proceso que no ha sido bien explicado y que además no es fácil. He estado en el país por casi cuatro meses, y hasta ahora no he recibido mi visa ni mi documento de identificación peruano”. Entrevistado 06

“Siempre ha sido a último momento, molesta porque justo es cuando se necesita viajar. Este tema se debería tercerizar, no está coordinado bien por el área Legal.” Entrevistado 16

Los expatriados no conocían los trámites requeridos para que puedan laborar en el Perú, a pesar de que contaban con ayuda del área legal de la empresa sintieron que

existía mucha burocracia y que los trámites eran muy lentos y realizados a último momento. En general, comparan el gran tiempo perdido para los trámites en Perú en relación a Estados Unidos.

### **5.1.2. Factor Familia**

Los códigos familia, salud, beneficios, vivienda y crecimiento profesional integran el factor familia, los cuales pasamos a detallar a continuación:

- **Código Familia**

La densidad del código familia ocupa el 25% de los obtenidos, y junto con el código “Cultura”, ocupan el 54% de la muestra, Los trabajadores que cuentan con esposa e hijos comparten la preocupación de su propio acondicionamiento a las labores con la percepción de bienestar de sus familiares, requieren que las condiciones sean precisas y que el impacto sea menos perceptible, queda manifiesta la desazón por las limitaciones de contacto con el resto de familiares que dejan en su país de origen.

En el caso de los trabajadores solteros no es factor importante.

Los expatriados con esposa e hijos manifiestan sentirse más tranquilos cuando estos se adaptan a la nueva cultura, esto se da cuando los hijos son menores o cuando las esposas acompañan a sus esposos, dentro de los expatriados entrevistados tenemos 2 esposas de expatriados que también laboran en la empresa. Consideran una buena oportunidad de intercambio cultural para los hijos sobre todo en el aprendizaje del idioma español, para estos existe el SENNA que es un colegio de características americanas exclusivo para sus hijos. Mayoritariamente nuestros entrevistados manifestaron lo importante que es la familia para ellos:

“Tener la esperanza de que mi esposa pudiera ser feliz en esta cultura”.  
Entrevistado 04

“Como familia, tuvimos una muy buena experiencia la primera vez que vivimos en Arequipa. Siempre pensamos que, si tuviéramos otra oportunidad, la aceptaríamos”.  
Entrevistado 06

“Mi familia estaba entusiasmada pero también preocupada de poder traer a nuestro hijo”. Entrevistado 08

“Impacto y ajuste de la familia, sistema escolar, calidad de vida en Arequipa (no tantas actividades familiares en comparación con el estilo de vida anterior)”. Entrevistado 15

“Mis principales preocupaciones eran la educación y salud de mis niñas, que estaban muy pequeñas”. Entrevistado 16

“Mi familia está muy feliz aquí. Amamos a Arequipa. A mis hijos les está yendo maravillosamente en el colegio y han hecho amigos peruanos y eso ha sido muy bueno para ellos”. Entrevistado 12

Ellos consideran que depende en gran medida su propia adaptabilidad en la medida que sus familias se encuentren adaptadas.

Requieren más actividades para sus cónyuges e hijos.

Lo que hace que una asignación tenga éxito para el expatriado es el apoyo familiar, si ellos están felices y contentos la carga es menos pesada para todos.

- **Código Salud**

2% de presencia del conjunto de citas, el trabajador manifiesta una preocupación por el acceso a la salud, pero es consciente de su cobertura internacional y de las condiciones óptimas que se han preparado para él y su familia. Su seguro internacional es completo y cubre todo tipo de enfermedades y su atención puede ser en cualquier clínica en el mundo. A continuación, algunos comentarios de nuestros entrevistados:

“Los momentos más difíciles tienen que ver con el cuidado de la salud. Tanto mi esposa como yo hemos tenido que irnos de Arequipa para recibir una mejor atención médica”. Entrevistado 10

Los expatriados saben que este aspecto lo pueden superar viajando inmediatamente, pero la primera atención es importante y esa es una preocupación latente.

- **Código Beneficios**

La toma de la decisión de ser asignado en un país nuevo se resuelve con los beneficios identificados por tanto este ítem tiene una presencia baja correspondiente al 1%, la toma de la muestra y la construcción de las preguntas buscan obtener la sensibilidad durante el momento de la asignación por ello esta importante variable se ve tan disminuida pues pertenece por naturaleza a un momento previo a la asignación. Los beneficios familiares también son importantes para los expatriados, en su asignación internacional, en relación a ello nos comentaron lo siguiente:

“Hubiera sido de ayuda entender mejor mis beneficios locales, de qué tomar ventaja, cómo gozar de los variados beneficios de los expatriados, cómo podría optimizarse mi asignación en Cerro Verde”. Entrevistado 03

Este aspecto lo perciben como beneficios familiares, dándoles la tranquilidad presente y futura.

- **Código Vivienda**

Vivienda ocupa el 4% de la densidad, esta vez en opinión negativa, la vivienda es una preocupación y se percibe la insatisfacción asociada a no obtener un lugar que cumpla las expectativas, la movilización es un proceso agotador. Los expatriados percibieron a la vivienda como un problema para la familia, pues no había muchas que colmaran sus expectativas (espacios abiertos, equipamiento, seguridad, confortabilidad). Sobre este aspecto insatisfecho, tenemos los siguientes comentarios:

“Nuestra principal preocupación, igualmente que, para la mayoría de los expatriados, era la vivienda”. Entrevistado 02

“La vivienda fue un problema para nosotros. Y no conseguimos nuestra casa final hasta diciembre, después de haber llegado en agosto. La vivienda siempre será un problema para los expatriados”. Entrevistado 03

La vivienda es una preocupación general entre los expatriados, los estándares peruanos no son comparables con los estándares norteamericanos

- **Código Crecimiento profesional**

Con 6% en la densidad de códigos, se identifica un conjunto universal en opinión positiva, pues todas las referencias hacen mención al crecimiento y a las buenas experiencias logradas, es decir para ellos la asignación internacional es sinónimo de crecimiento profesional, a la par de adquirir experiencias en una de las compañías más importantes de FreePort-McMoRan. Sobre este tema nos dijeron nuestros entrevistados:

“La motivación fue construir y operar la concentradora”. Entrevistado 09

“Una maravillosa oportunidad de trabajo”. Entrevistado 12

“Para conseguir experiencia internacional y ser parte del inicio de C2”. Entrevistado 13

Los expatriados se sintieron muy motivados por participar en la ampliación de la nueva concentradora de Cerro Verde, adicionalmente aceptaron el puesto por la buena paga y beneficios que obtuvieron y motivados para seguir en la carrera de asignación en otros países.

## **CAPITULO VI. DISCUSION, CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PRÁCTICAS**

En el presente capítulo presentaremos el contraste hecho entre los resultados de la investigación y la literatura revisada, así como los puntos de coincidencia entre ambos. También, expondremos las conclusiones y recomendaciones encontrados en la investigación.

### **6.1. Discusión**

La investigación y sus consiguientes resultados, exigen de una comparación y cotejo con investigaciones similares, literatura relacionada y fuentes vinculadas con los tópicos examinados. Así, encontramos que la literatura revisada, en buena cuenta, se condice con los resultados a los que se arribó en mérito de esta investigación; particularmente en cuanto a los factores de cultura y familia y su papel en la adaptación del trabajador expatriado. Veamos.

Iniciaremos pues con el aspecto familiar, el cual, conforme a los resultados de esta tesis, resulta siendo el factor más importante para los expatriados entrevistados. Así, para Riusala & Suutari (2000), el factor familiar ha adquirido tal relevancia dentro del fenómeno de expatriación laboral, que deben considerarse actualmente líneas de doble carrera, a fin de asegurar la estabilidad familiar. De hecho, señalan en la misma obra que la renuencia del cónyuge del trabajador a ser movilizado a renunciar a su propia carrera fue un obstáculo importante para la expatriación. Así, vemos que el factor familiar, que fue un factor recurrente dentro de las respuestas que se dieron en nuestra investigación, resulta igualmente importante en la literatura.

Asimismo, para Ravasi, Salamin & Davoine (2003), refieren que el punto de vista del cónyuge, influye de forma muy considerable antes de que el trabajador acepte la oferta de expatriación, mientras que Aguado, Sánchez & Sanz (2012), señalan que la pareja asegura la estabilidad del expatriado, una vez destacado en el extranjero. Ello, claramente se condice con las declaraciones de los expatriados entrevistados, quienes manifiestan que el factor familiar resulta significativo en su adaptación.

Polanco (2013), ya de una forma más explícita y concluyente, confirma que las empresas deben tener un compromiso alto con la familia del expatriado. Algo que claramente ayudaría a una empresa internacional en su estrategia de expatriación y que, como está dicho, es parte de los resultados de esta investigación.

Y bien, la segunda más importante dimensión a considerarse como factor que facilita la adaptación del expatriado es el aspecto cultural.

Por eso, Dumaine & Ready (1995) manifiestan que el expatriado exitoso, es aquel tolerante y capaz de apreciar la cultura ajena, a través de lo que llaman una mentalidad global. En efecto nuestros entrevistados señalaron en varias ocasiones, que el entendimiento y adaptación a la cultura peruana constituía un factor que facilitaba el trabajo y la consecución de resultados.

En su estudio, Almodovar & Rodríguez (2008) manifiestan que las diferencias culturales dificultan el buen entendimiento y desarrollo de relaciones, lo que si bien puede resultar de obvia deducción para cualquier persona, se encuentra investigado y concluido por dichos autores y ratificado por nuestros entrevistados, pues una comprensión incompleta o deficiente de la cultura peruana les dificulta enormemente su trabajo, lo que, muchas veces, va aparejado al tema del idioma. Quer, Claver & Molina van más allá y sostienen que el entendimiento de la cultura del país de destino equivale a la obtención del apoyo de la gente de dicho lugar, con lo que dicho factor puede resultar en prioritario para el expatriado que intenta completar su misión en el extranjero.

Black & Stephens (1989) llegan a la adaptación vinculándola directamente con la cultura, a través del bienestar, familiaridad y comodidad con la misma. En esta investigación, nuestros entrevistados llegan a afirmar que deben afrontar episodios críticos, derivados de las colisiones culturales, sin embargo, muchos coinciden en que todo mejora cuando con el paso del tiempo, la cultura va comprendiéndose mejor. En el mismo sentido, Rubio (1999) concluye que el expatriado debe comprender, motivar y trabajar con personas de otra cultura, desde el punto de vista de desarrollo de estas capacidades, como elemento de éxito en la misión internacional.

En definitiva, somos de la opinión que la literatura consultada, es coherente con los resultados de esta investigación, en tanto ambas atribuyen importantes papeles en la adaptación del expatriado a los factores de Familia y Cultura.

## **6.2. Conclusiones**

- El acercamiento cultural de los expatriados a su nuevo lugar asignado y el rol positivo del soporte familiar, contribuye de manera significativa en la adaptación y culminación con éxito de la asignación internacional.
- Freeport-McMoRan y Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. deberán tomar en cuenta que los factores de distancia cultural y rol de la familia son preponderantes para mejorar la adaptabilidad del expatriado y su familia, debiendo implementar acciones en apoyo en ambos factores.
- La preparación e inducción sobre situaciones que enfrentará culturalmente el expatriado y su familia en la nueva asignación internacional, es muy limitada no cumpliendo con las expectativas, teniendo ellos mismos que aprender las diferencias al momento de su llegada.
- Para los expatriados con esposa e hijos, el factor familiar resulta por demás significativo, ya que la adaptación de ellos dependerá en gran medida la adaptación del trabajador expatriado asignado a nuestro país.
- Una de las principales barreras que necesita ser superada, es la del idioma, ya que se constituye en un valioso soporte para la adaptación del expatriado y su familia.
- El crecimiento profesional, acompañado de los beneficios económicos, sociales, culturales y otros, motivan para que cada vez más trabajadores decidan aceptar puestos de trabajo en otros países.
- La vivienda y la seguridad son factores que preocupan al expatriado y su familia, varios consideran que no sienten que en Arequipa haya lugares para vivir que cumplan con sus expectativas, y por el lado de la seguridad sienten que perdieron su libertad por estar acompañados permanentemente de agentes de seguridad para trasladarse en la ciudad.

### 6.3. Implicancias Prácticas

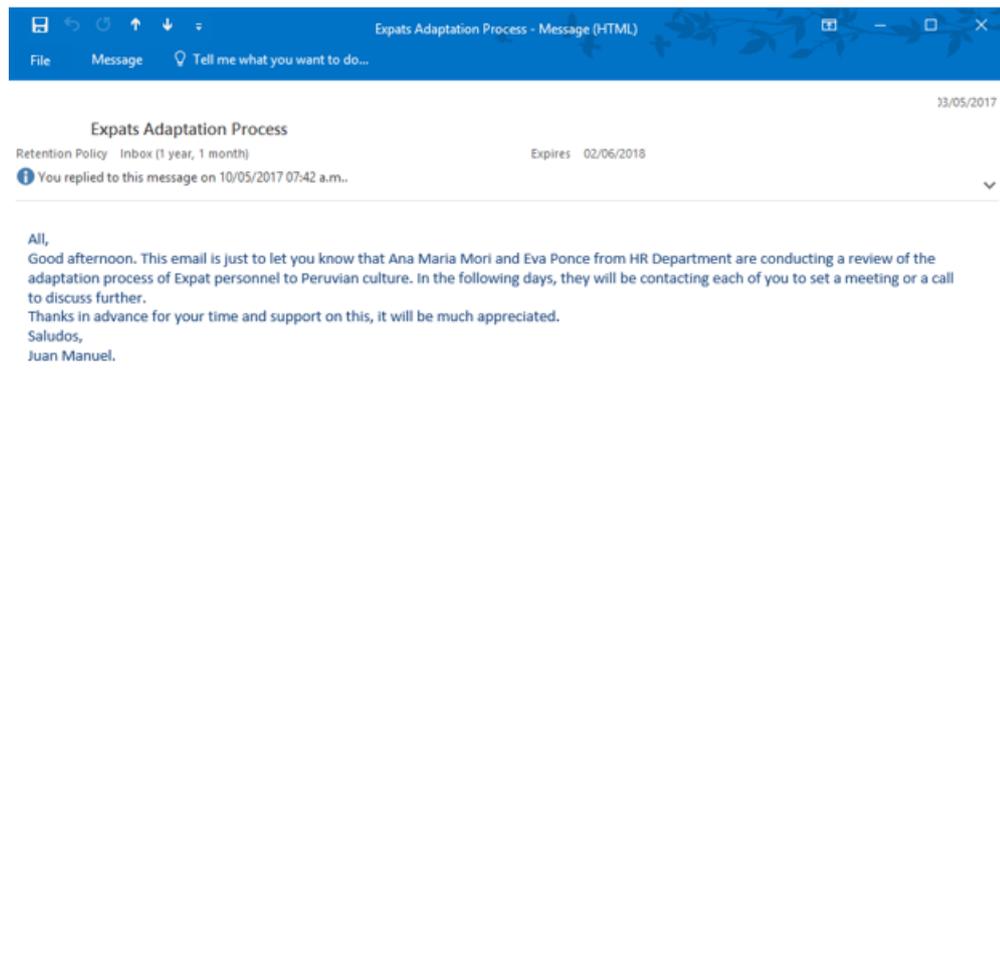
Con los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegamos, presentamos las siguientes implicancias prácticas:

- De acuerdo al código develado sobre inducción en recursos humanos, se debe tener en cuenta este proceso cuando se realice la gestión con expatriados. El proceso de inducción para los asignados internacionales y sus familias, debe ser considerado antes de la asignación internacional en el país de origen del expatriado a través del área de Recursos Humanos Corporativo, para ayudar al conocimiento de la cultura, valores, costumbres, formas de vida cotidiana, comida, idioma, etc., de modo tal que cuando llegue al país asignado pueda desenvolverse y adaptarse al nuevo entorno. A la llegada al país asignado, el área de recursos humanos local, debe asegurar una adecuada inducción al expatriado y su familia. Las áreas de Recursos Humanos corporativo y local deben hacer un seguimiento programado y continuo a los expatriados, a fin de asegurar una asignación exitosa.
- En relación a lo manifestado por los expatriados en el código retroalimentación, las áreas de Recursos Humanos deben tomar esta oportunidad para formalizar estas valiosas experiencias y consejos, referidos a costumbres, comidas, actividades sociales, actividades recreativas, etc. Asimismo, se debe elaborar una red para expatriados y sus familiares, con la finalidad de compartir información útil y recomendaciones sobre el país de asignación. Es importante también el apoyo de sistemas informáticos, tales como, un share point o un app para smartphones como alternativas para generar facilidades de comunicación entre los expatriados y sus familias.
- En concordancia en lo obtenido en el código familia, se debe brindar mayor soporte a la adaptación de familias de los expatriados de forma personalizada, con la finalidad de facilitar el entendimiento de nuestra cultura y facilite su desenvolvimiento en el país de asignación. El éxito de la asignación de un expatriado con familia, depende de la adaptación de su familia, “si ellos están felices y contentos, la carga es menos pesada para nosotros” nos comentó un expatriado.
- Relacionado al código idioma y comunicación, para una asignación exitosa se debe poner énfasis en la enseñanza del idioma nativo previo a la asignación internacional,

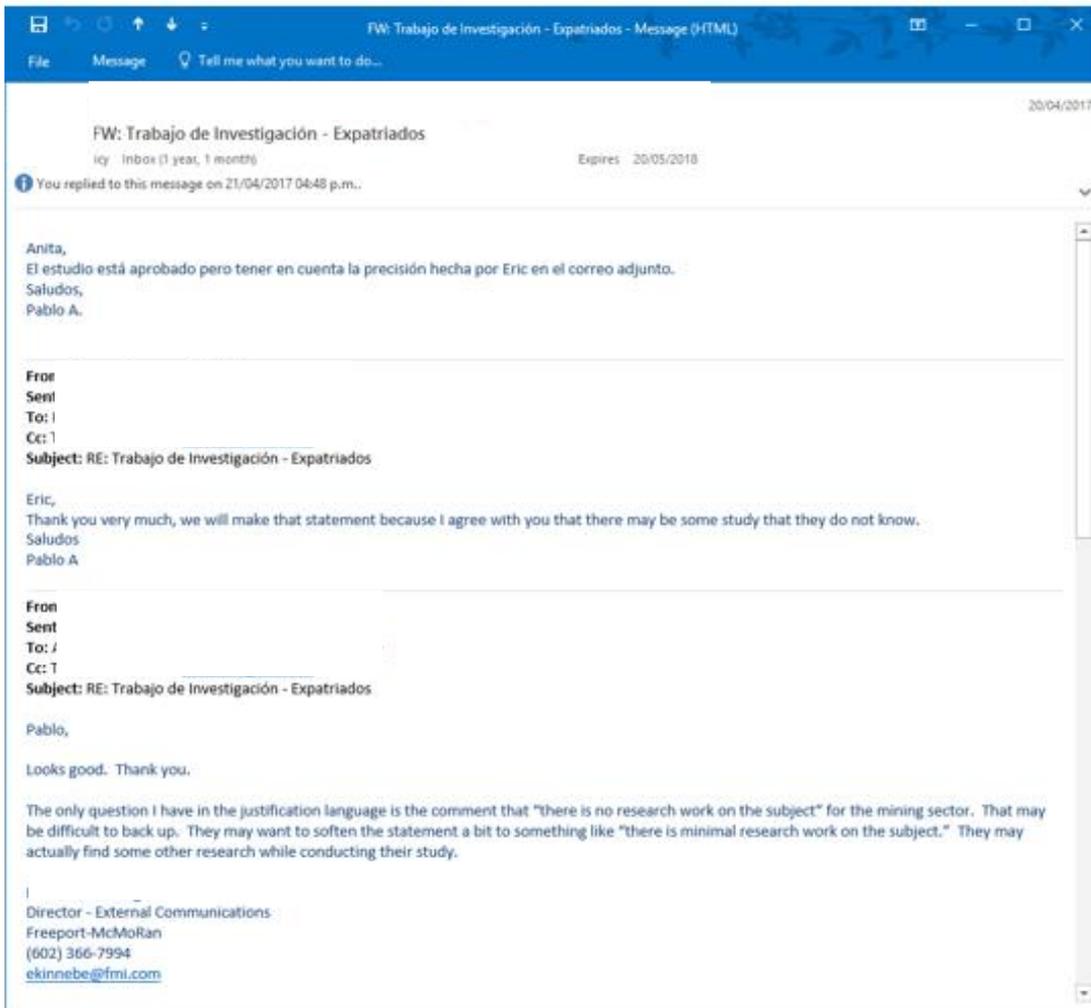
de modo que el expatriado pueda relacionarse con sus colaboradores y pares durante su asignación, y gestionar su trabajo con mayor facilidad rompiendo la barrera del idioma.

## ANEXOS

### I. INVITACION A LOS EXPATRIADOS A PARTICIPAR DEL TRABAJO DE INVESTIGACION



## II. APROBACION PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION



### III. GUIA DE ENTREVISTAS A LOS EXPATRIADOS

- Cuando le ofrecieron la asignación internacional a nuestro país, ¿Cuáles fueron sus principales preocupaciones?, ¿Conocía sobre nuestra cultura?, ¿Su pareja y familia aceptó la asignación con facilidad?
- Podría comentarnos si la inducción que recibió sobre la cultura peruana en su país de origen ¿Le brindó la ayuda esperada?, ¿Qué temas podría sugerir o le hubiera gustado recibir para fortalecer y complementar la inducción sobre nuestro país?, ¿Qué temas considera Usted que hubieran facilitado su adaptación a nuestra cultura?, ¿Qué recomendaciones haría Usted a un compañero de trabajo que viniera asignado a nuestro país que facilite su adaptación a la cultura peruana?
- Sobre los trámites de obtención y renovación del carnet de extranjería, ¿Nos puede comentar si Usted ha tenido alguna situación complicada o incomoda?, ¿Qué sugerencias podría realizar para mejorar dichos trámites?
- Podría comentarnos alguna situación complicada durante el desarrollo de sus labores en el trabajo, ¿Qué sucedió?, ¿Qué hizo usted?, ¿Cómo le afectó esto? ¿Qué recomendaciones haría Usted a un compañero de trabajo que viniera asignado a Cerro Verde que facilite su adaptación al trabajo?
- En caso de haber llegado a nuestro país con su familia ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles para la adaptación de su familia?, ¿Qué recomendaría usted para facilitar la adaptación de su familia a nuestro país?
- Respecto a una asignación anterior a un país de origen distinto al actual, ¿Usted logro completar el tiempo de asignación internacional?, ¿Qué temas facilitaron su adaptación a la cultura de dicho país?, ¿Qué temas facilitaron su adaptación al trabajo?

#### IV. RESPUESTA DE LOS EXPATRIADOS

##### Pregunta 1

Cuando le ofrecieron la asignación internacional a nuestro país, ¿Cuáles fueron sus principales preocupaciones?, ¿Conocía sobre nuestra cultura?, ¿Su pareja y familia aceptó la asignación con facilidad?

ENTREVISTADO 01	<p>El aspecto internacional de la asignación no fue realmente un factor determinante en nuestra decisión, sino que fue la oportunidad de empleo ofrecida a Graham y la constante flexibilidad de trabajo a tiempo parcial para mí. Nosotros ya conocíamos y el seguro de salud internacional y el programa <i>travel kitty</i> y estábamos satisfechos, y nos agradó poder mantener esos beneficios en una nueva asignación. Nuestra mayor preocupación fue acerca del aspecto social de la mudanza ya que no tuvimos la oportunidad de reunirnos con muchas otras familias expatriadas (ninguna que estuviera en una situación familiar similar, con niños de edades similares) y esta red de apoyo fue un factor clave para nuestra vida en Chile.</p>
ENTREVISTADO 02	<p>Mi esposa y yo habíamos sido profesores internacionales por 25 años cuando aceptamos este contrato. También habíamos trabajado para Freeport-McMoRan en Tembagapura en Indonesia además de haber enseñado en Argentina anteriormente. Nuestra principal preocupación, igualmente que para la mayoría de los expatriados, era la vivienda.</p>
ENTREVISTADO 03	<p>Yo quería ser parte de la expansión y además tener la oportunidad de compartir mis conocimientos con el equipo de finanzas del Perú. El tener la oportunidad de enseñar en un país diferente era un objetivo profesional.</p> <p>Aprender el idioma</p> <p>Un poco, de trabajar con parte del equipo tanto en Perú como en Chile.</p> <p>No se aplica.</p>
ENTREVISTADO 04	<p>Regresar a trabajar en Sudamérica, ayudar en la expansión de Cerro Verde, conseguir más experiencia en producción y aprender la cultura peruana.</p> <p>No estaba muy preocupado con respecto al trabajo, aunque sabía que sería un desafío. Vivir por un período largo de tiempo en Arequipa era algo desconocido para mí, siempre teniendo que ir a todos lados con un Agente (lo que significaba no tener la libertad de movimiento que estamos acostumbrados a tener). Tener la esperanza de que mi esposa pudiera ser feliz en esta cultura.</p>

	<p>Un poco, trabajé aquí por alrededor de 8 meses durante el 2000 y el 2001 ayudando con el Estudio de Factibilidad de C1.</p> <p>Mayormente, sí; fue difícil dejar a nuestro hijo en la Universidad pero sabíamos que eso le ayudaría a crecer.</p>
ENTREVISTADO 05	<p>EL estar más cerca de mi familia en Argentina.</p> <p>La aceptación de la fuerza laboral.</p> <p>No conocía mucho de la cultura</p> <p>Sí aceptaron</p>
ENTREVISTADO 06	<p>CV es una de las joyas de la compañía y formar parte del equipo de liderazgo es una gran oportunidad. Yo formé parte del grupo de transición original que vino a CV después que Phelps Dodge adquirió a Cyprus en 1999. Como familia, tuvimos una muy buena experiencia la primera vez que vivimos en Arequipa. Siempre pensamos que si tuviéramos otra oportunidad, la aceptaríamos. Mis hijos son adultos y no me están acompañando en esta asignación pero ellos y mi esposa me apoyan mucho.</p>
ENTREVISTADO 07	<p>Kristy y yo habíamos hablado anteriormente acerca de aceptar una asignación internacional además de las conversaciones con la Alta Gerencia acerca de mi carrera. Estar lejos de nuestra familia.</p> <p>Solamente lo que habíamos oído de otros que trabajaron aquí y el entrenamiento cultural que recibimos en la oficina corporativa.</p> <p>Claro que sí, hubo preocupaciones al comienzo, pero las cosas han salido bien hasta ahora.</p>
ENTREVISTADO 08	<p>Mis principales motivaciones para aceptar la asignación fueron el puesto, la paga y la oportunidad de experimentar una nueva cultura y un nuevo entorno de trabajo. Mi principal preocupación fue aprender el idioma y poder traer a mi hijo minusválido conmigo. Yo sabía solamente lo básico acerca de la cultura. Mi familia estaba entusiasmada pero también preocupada de poder traer a nuestro hijo.</p>
ENTREVISTADO 09	<p>La motivación fue construir y operar la concentradora C1. Yo era soltero, así que no tuve problemas familiares. El idioma fue la mayor preocupación.</p>
ENTREVISTADO 10	<p>Me agradó mucho aceptar el contrato. Mi esposa es de Perú y mis hijas hablan español. No me preocupé acerca de vivir en Arequipa.</p>
ENTREVISTADO 11	<p>Nuestras principales motivaciones estaban relacionadas con las oportunidades culturales y de idioma para nuestros hijos. Según recuerdo, no tuvimos muchas preocupaciones, ya que habíamos estado de visita en el 2008, cuando mis padres vivían aquí. Aceptamos la asignación solo después de haber sopesado otras consideraciones, tales como el valor de que nuestros hijos</p>

	estuvieran cerca de la familia – algo a lo que tendríamos que renunciar.
ENTREVISTADO 12	Una maravillosa oportunidad de trabajo y la posibilidad de aprender acerca de una cultura nueva y un aprender un idioma nuevo. La seguridad y la comunicación. Solamente lo que leímos en libros
ENTREVISTADO 13	Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y había viajado al Perú con mi esposa, y esa es la razón por la cual no nos preocupó el aceptar un cargo en Arequipa
ENTREVISTADO 14	Para conseguir experiencia internacional y ser parte del inicio de C2 La barrera del lenguaje y dejar a mis dos hijos. No, no conocia realmente Mi ex-esposa y mis hijos aceptaron que yo tenía que irme, pero no muy fácilmente.
ENTREVISTADO 15	La asignación proporcionó oportunidades para el crecimiento de la carrera y una nueva experiencia para mí y mi familia. Oportunidad de participar en la planta de C2 de clase mundial puesta en marcha y operaciones. Impacto y ajuste de la familia, sistema escolar, calidad de vida en Arequipa (no tantas actividades familiares en comparación con el estilo de vida anterior), vivienda, largos trayectos y tráfico (menos tiempo para pasar con mi hijo debido a jornadas laborales más largas) Un poco, referencia de compañeros de trabajo que han trabajado y vivido en Perú. Fue una decisión difícil para mi familia. Disfrutamos de nuestro equilibrio de tiempo de trabajo y familia en los Estados Unidos y la familia de mi esposa vivía muy cerca de nosotros en los Estados Unidos
ENTREVISTADO 16	Estoy casado con una Arequipeña, me ofrecí para venir a Cerro Verde, en realidad mi esposa y yo hemos sido asignados internacionales anteriormente y estamos a disposición de la compañía. Mis principales preocupaciones eran la educación y salud de mis niñas, que estaban muy pequeñas. Si conocía de la cultura por mi esposa, y le encanta la pelea de toros. Su familia estuvo de acuerdo en ser movilizados.

## Pregunta 2

Podría comentarnos si la inducción que recibió sobre la cultura peruana en su país de origen ¿Le brindó la ayuda esperada?, ¿Qué temas podría sugerir o le hubiera gustado recibir para fortalecer y complementar la inducción sobre nuestro país?, ¿Qué temas considera Usted que hubieran facilitado su adaptación a nuestra cultura?, ¿Qué recomendaciones haría Usted a un compañero de trabajo que viniera asignado a nuestro país que facilite su adaptación a la cultura peruana?

ENTREVISTADO 01	No recibimos ninguna inducción a la cultura peruana. Intentamos establecer una reunión WebEx con Recursos Humanos en Phoenix un par de veces, pero no pudimos encontrar una hora que funcionara tanto para nosotros como para el representante de Recursos Humanos.
ENTREVISTADO 02	Habiendo enseñado en otros seis países alrededor del mundo además de Sudamérica, sentimos que podríamos adaptarnos a la cultura bastante bien. La visita a Arequipa fue una verdadera ventaja para tomar la decisión de venir aquí. Después de trabajar en Tembagapura, no queríamos aceptar otro puesto en un área tan aislada. Arequipa no se parece en nada a Tembagapura.
ENTREVISTADO 03	Se me ofreció muy poco con respecto a la cultura ya sea antes o después de llegar a Perú. Esta es el área que más me decepcionó. Sentí que se esperaba que yo lo descubriera por mí misma. La única ayuda que se me brindó fue durante mi visita al emplazamiento, al ver la ciudad y la búsqueda de una casa por parte de un agente externo de la compañía. Realmente no hubo una inducción o un proceso de introducción que brindara Recursos Humanos o Legal en cuanto a expectativas comunes, cómo comenzar, cómo adaptarse, qué cosas esperar. Hubiera sido de ayuda entender mejor mis beneficios locales, de qué tomar ventaja, cómo gozar de los variados beneficios de los expatriados, cómo podría optimizarse mi asignación en Cerro Verde. Hablar con otros expatriados y hacer su propia investigación, ya que es probable que no encuentre apoyo local ni se le brinde orientación.
ENTREVISTADO 04	No, no fue muy efectiva, fue muy superficial. Yo pensé que sería un proceso de asimilación cultural (las 4 horas que pasamos con el experto en Phoenix) que pensé estaría diseñado para que nosotros aprendiéramos acerca de Perú, pero realmente fue un proceso para determinar y brindar feedback a la compañía acerca de si su experto pensaba que nosotros (mayormente el empleado) éramos adaptables a la cultura. En mi caso, el experto dijo que yo tendría mucha dificultad en adaptarme e integrarme en

	<p>Perú, lo que se le comunicó a mi supervisor ... lo cual yo pensé que era sorprendente, ya que yo había trabajado por 13 años fuera de los Estados Unidos, en México, Sudáfrica, Chile y Perú.</p> <p>En el viaje de visita, pasar más tiempo el esposo y la esposa juntos en Arequipa y en Lima. Ver cosas más positivas ... todo pasa demasiado rápido.</p> <p>Preparar a los expatriados para la experiencia AGENTE / CHOFER / GUARDAESPALADAS. No estoy seguro de cómo hacer eso. Después de uno o dos años es muy distinto.</p> <p>Mantener una actitud abierta, viajar mucho y ver lo más posible del país para no sentirse atado a Arequipa, eso es lo que nosotros hacemos. Aprender el idioma lo más pronto posible para comunicarse mejor ... eso no fue un problema en mi caso.</p>
ENTREVISTADO 05	<p>No realmente, la inducción se trató principalmente de qué era ser un expatriado. La persona que nos dio la inducción tenía experiencia de haber trabajado en África, pero no en Sudamérica.</p>
ENTREVISTADO 06	<p>Debo admitir que el proceso de inducción fue de poco valor para mí, y mi esposa no asistió. Sin embargo, ya que habíamos vivido en Arequipa anteriormente, sabíamos qué esperar. Conocíamos la cultura, la gente, etc.</p> <p>Aún pienso que la clave para tener éxito es el entrenamiento en el idioma, tanto antes como durante. La habilidad de comunicarse efectivamente tanto en el trabajo como en la comunidad reduce el nivel de estrés y facilita la transición.</p>
ENTREVISTADO 07	<p>Mucho, además de la recepción e información que Katarina nos dio durante nuestra visita al lugar.</p> <p>Nos hemos instalado bastante bien.</p> <p>Creo que la mayoría fueron cubiertos.</p> <p>Hay una lista que se pasan entre los Expatriados de cosas que la gente debería considerar traer consigo, es muy útil.</p>
ENTREVISTADO 08	<p>Sí, me dio un panorama general que me fue útil, pero no tanto para la familia. Creo que una perspectiva general distinta de la vida diaria para mi familia les hubiera resultado más beneficiosa (por ejemplo, relaciones públicas generales, conductas corteses, resumen general de cómo comprar (boleta versus factura), la actitud despreocupada con respecto a las reparaciones, el carácter común de los cortes de electricidad y agua y cómo prepararse, etc. ...)</p> <p>Más información acerca de relaciones públicas y costumbres, creencias y valores.</p>

ENTREVISTADO 09	<p>Nunca recibí ningún proceso formal de inducción. Todo se trató de formación en el centro de trabajo.</p> <p>La necesidad de ser disciplinado en el aprendizaje del español. Todos querían hablarme en inglés porque querían practicar inglés- Esto no me ayudó.</p> <p>Tener un buen sentido del humor y tener paciencia. El proceso ha mejorado desde los tiempos del proyecto C1.</p>
ENTREVISTADO 10	<p>No recibí ningún proceso de inducción antes de mudarnos a Perú. Una vez que estuvimos en Arequipa hubo una introducción a la cultura que fue un tanto útil. Sin embargo, en mi situación, yo ya me sentía cómodo viviendo en Perú, ya que había vivido en Lima y Cajamarca anteriormente.</p> <p>En mi calidad de director del colegio SENA, mi opinión es que las familias deberían tener una mejor comprensión de cómo sus hijos se adaptarán a la vida en un país extranjero. No hay mucho que sea difícil acerca de vivir en Perú, pero necesitan poder comprender que sus hijos no deberían considerar el actual destino como “temporal” sino considerar al Perú como su nuevo hogar porque allí es donde está viviendo la familia. Los niños que están siempre esperando regresar a su país de origen nunca se van a sentir establecidos. Adicionalmente, la familia necesita permanecer con una actitud positiva en todas las circunstancias que involucren a los hijos. Los niños captan del hogar cualquier aspecto negativo acerca de vivir en Perú, y les resulta difícil adaptarse si sus padres no están contentos de vivir aquí. Principalmente, lo que yo opino que necesitan las familias es inducción acerca de llevar a los hijos a un país extranjero, no necesariamente inducción cultural al Perú.</p>
ENTREVISTADO 11	<p>La introducción que recibimos fue detallada, pero creo que no abordó las inquietudes que percibimos una vez que llegamos aquí.</p> <p>El tener un agente y un vehículo puede sonar agradable, pero es realmente como estar en una prisión (una prisión realmente hermosa) – vivimos detrás de una valla de alambre de púas de 15 pies de altura y solamente se nos permite salir cuando estamos acompañados de nuestro agente de vigilancia – me imagino que esto es muy difícil de aceptar para un americano típico.</p>
ENTREVISTADO 12	<p>Es una experiencia educativa y uno tiene que vivir y aprender y salir y sumergirse. Las clases brindan solamente un vistazo.</p> <p>Ninguno excepto haber sabido más español.</p>
ENTREVISTADO 13	<p>Se me brindó una tarde de información acerca del Perú después de mi llegada.</p>

	<p>En mi calidad de educador durante 19 años, con Maestría en Consejería y empleado de Freeport durante 9 años, es mi opinión que sería útil para las familias un poco de consejería de transiciones. Los temas para discusión deberían incluir: aculturación (<i>adaptación cultural</i>), hijos de una tercera cultura, choque cultural, las implicaciones que la etapa de desarrollo de sus hijos pueda tener sobre la transición / aculturación, y sentimiento de culpabilidad de expatriados.</p>
ENTREVISTADO 14	<p>No tenía muy altas expectativas con respecto al proceso de inducción pero me brindó algunas ideas acerca de las cosas que podía esperar.</p> <p>Un par de temas que podrían ayudar son: la corrupción en el lugar de trabajo y el esperar un mal servicio al cliente.</p>
ENTREVISTADO 15	<p>Sí, creo que fue adecuado</p>
ENTREVISTADO 16	<p>No se me brindó la ayuda esperada.</p> <p>Sugiero mejorar las explicaciones de las diferencias culturales, para que no sea tan chocante.</p> <p>Hubieran facilitado una mejor inducción actualmente no existe.</p> <p>Sobre algunas recomendaciones a mis compañeros, le diría que no están en su país, que es necesario aprender rápido las diferencias culturales, deben cuidarse y los expats usan excusas para no hacer las cosas, los trabajadores son iguales en todos lados, las personas buscan los mismos sueños en EEUU y aquí.</p>

### Pregunta 3

Sobre los trámites de obtención y renovación del carnet de extranjería, ¿Nos puede comentar si Usted ha tenido alguna situación complicada o incomoda?, ¿Qué sugerencias podría realizar para mejorar dichos trámites?

ENTREVISTADO 01	No se aplica.
ENTREVISTADO 02	Estoy seguro que se siguieron los pasos apropiados pero cuando recién llegamos aquí recibí una visa por solamente 30 días y tuve que salir del país nuevamente antes de continuar con los pasos para conseguir un carnet.
ENTREVISTADO 03	No, el departamento legal tiene mucho cuidado en garantizar que se mantenga su estatus legal en el país. En mi caso, en que los requerimientos de la compañía me llevaron fuera de Cerro Verde por largos períodos, mi visa de trabajo necesitó ser revocada. En este caso, no recibí una explicación por adelantado del impacto y el requisito de renunciar a mi cargo. Una persona de legal se apareció en mi casa 10 minutos antes de que saliera rumbo al aeropuerto exigiéndome que renuncie y firme numerosos papeles todos en español sin ninguna explicación previa de lo que era necesario que ocurriera o lo que estaba firmando.
ENTREVISTADO 04	No realmente, todo salió bien como podía esperarse.
ENTREVISTADO 05	Alguien que haya experimentado las diferencias entre la cultura peruana y la cultura de los EE.UU. Yo recomendaría a las personas ser pacientes en cuanto a la documentación y la burocracia. Esas cosas toman más tiempo de lo que debieran y uno necesita ser firme si desea apresurar alguna cosa; a menos que sea firme, la gente no va a tomar sus necesidades en serio, o quizá no preste atención a lo que uno está solicitando.
ENTREVISTADO 06	Este es un proceso que no ha sido bien explicado y que además no es fácil. He estado en el país por casi cuatro meses, y hasta ahora no he recibido mi visa ni mi documento de identificación peruano. He realizado todos los procedimientos, en compañía del departamento legal, pero cada vez que pregunto me siguen informando que está en proceso. Tuve que regresar a los Estados Unidos en abril y tuve que recibir una carta de permiso especial de parte de la oficina de inmigración para poder salir mientras mi residencia estaba en proceso; de lo contrario, hubiera tenido que comenzar todo el proceso de nuevo.
ENTREVISTADO 07	No realmente, acostumbrarnos a Lima fue la peor parte, pero ahora no es gran problema. No tengo ninguna por ahora.
ENTREVISTADO 08	No parece muy eficiente ir hasta Lima para el asunto de la Interpol. Sería más beneficioso si se pudiera hacer aquí y luego ir a Lima una sola vez por el carnet de extranjería.

ENTREVISTADO 09	(vacío)
ENTREVISTADO 10	Nada que sea inconveniente, excepto el tener que viajar a Lima, lo cual ya se esperaba. Pienso que la compañía hizo un gran trabajo en este aspecto.
ENTREVISTADO 11	El proceso resultó fácil con el apoyo que recibimos de Lima – los formularios ya llenados, una guía acerca de cuál de las cosas hacer, etc. No resultó tan malo para ser un procedimiento del gobierno.
ENTREVISTADO 12	Todos somos distintos, de modo que es difícil brindar una recomendación. Creo que simplemente tener paciencia y mantener una mentalidad abierta, y salir y explorar y vivir la vida.
ENTREVISTADO 13	Esta vez fue bastante bien.
ENTREVISTADO 14	No he tenido ningún inconveniente ni ninguna situación complicada con el procedimiento de renovación
ENTREVISTADO 15	<p>Un detalle que falta es proporcionar a ex-pats una lista muy completa de todos los buenos consejos que la gente recibe y aprende en el transcurso de los primeros 2 años. Esta lista debe ser mantenida y actualizada basada en la retroalimentación de los expatriados y las familias.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién puede ayudar con traducciones y clases de idiomas? Inicialmente comencé con un maestro y luego descubrí que tenía que ser alguien más. La estructura y el curso para Cerro Verde siempre que las clases de español se pueden mejorar mucho.</li> <li>- Consejos sobre qué hacer, dónde ir los fines de semana, lista de caminatas, áreas para caminar, centros comerciales, tiendas, mercados, restaurantes. Lugares culturales para visitar en Arequipa.</li> <li>- Consejos para la entrega de alimentos (de restaurantes y mercados)</li> <li>- Anuncios sobre eventos culturales en la ciudad (conciertos de música, festivales, etc.)</li> <li>- Por ejemplo, he estado aquí ~ 18 meses y acaba de aprender sobre la aplicación en el iphone que ofrece cupones y descuentos a los principales proveedores</li> <li>- Agencias de niñeras y de limpieza</li> <li>- Consejos sobre lugares para visitar (qué hacer en Lima, playas, club Mejía, cañón Colca, etc)</li> <li>- Estuvimos aquí por ~ 6 meses antes de que nos enteramos de la bodega con muebles</li> <li>- Actividades para cónyuges, áreas de voluntariado, orfanatos,</li> <li>- Actividades para niños - donde jugar en liga de fútbol, clases de música, clases de natación, karate,</li> <li>- Tal vez la RH puede desarrollar un "WhatsApp" u otro proceso para los expats / familias y hacer anuncios y notificaciones de eventos y actividades que están</li> </ul>

	<p>sucediendo. Por ejemplo había una orquesta agradable que jugó en la catedral que oímos de otras personas. Podría incluir películas en inglés, conciertos, eventos especiales, otros consejos útiles o información para compartir con antelación. Esto también puede incluir actividades relacionadas con la empresa.</p> <p>- Mantener la "lista de consejos" en curso y alentar a las personas a compartir nuevos consejos con los recursos humanos para que pueda actualizarse y mantenerse y proporcionarse a las nuevas personas y compartir con las personas existentes.</p>
ENTREVISTADO 16	<p>Siempre ha sido a último momento, molesta porque justo es cuando se necesita viajar. Este tema se debería tercerizar, no está coordinado bien por el área Legal.</p> <p>En alguna ocasión se equivocaron en el trámite del permiso para llevar a sus hijas a EEUU, se equivocaron en el número del pasaporte americano, la niña tuvo que salir con su pasaporte peruano.</p> <p>Sugiero tercerizar el proceso, hacer un outsourcing. Legal no debe encargarse de este tema.</p>

#### Pregunta 4

Podría comentarnos alguna situación complicada durante el desarrollo de sus labores en el trabajo, ¿Qué sucedió?, ¿Qué hizo usted?, ¿Cómo le afectó esto? ¿Qué recomendaciones haría Usted a un compañero de trabajo que viniera asignado a Cerro Verde que facilite su adaptación al trabajo?

ENTREVISTADO 01	<p>Aún no tenemos la visa. Hemos tenido numerosos problemas con el departamento legal. El primer problema tuvo que ver con enviarnos en un viaje de un día para visitar Interpol con nuestros tres hijos pequeños (ver detalles en el resumen adjunto que solicitó Paul Gelfi). Recientemente, me comuniqué con legal el 23 de abril para averiguar acerca del estatus de nuestra visa y para que nos guiaran en cuanto a lo que se requiere de nosotros para poder viajar fuera del país durante este período de transición y no recibí respuesta con información por parte de ellos hasta el 8 de mayo, a pesar de repetidas llamadas telefónicas de Claudia Rodríguez y varios correos electrónicos adicionales de parte mía y de Claudia. Aún no está claro cómo, o si podremos viajar fuera del país el 13 de mayo, como habíamos planeado. Sería de ayuda si se proporcionara una descripción escrita del proceso de la visa, que incluyera una lista de los documentos requeridos para salir y entrar al país durante cada etapa del proceso, tanto para los miembros adultos de la familia como para los niños. Seguimos sin tener claro qué es lo que está demorando la visa, o el plazo dentro del cual se recibe la visa. Adicionalmente a los problemas con el equipo peruano de inmigración, tuvimos varios problemas con Recursos Humanos Internacionales. Una vez que hicieron la oferta de trabajo, solicitaron a Pearl Law que comenzara el proceso para nuestras visas de trabajo y rehusaron permitirnos entrar a Perú hasta que tuviéramos las visas de trabajo en nuestras manos, lo cual no es el proceso que se sigue normalmente. Eventualmente, esto se resolvió, pero complicó seriamente nuestro proceso de mudanza. Valdría la pena proporcionarles una lista de lo que Pearl Law necesita hacer, y lo que SMCV hará una vez que haya llegado el expatriado.</p>
ENTREVISTADO 02	<p>La vivienda fue un problema para nosotros. Y no conseguimos nuestra casa final hasta diciembre, después de haber llegado en agosto. La vivienda siempre será un problema para los expatriados.</p>
ENTREVISTADO 03	<p>Parece haber una diferencia entre lo que se requiere de un expatriado y un local en cuanto a lograr la realización de los procesos.</p> <p>En mi caso, se me requirió que brindara amplio sustento relacionado a una promoción del personal cuando la</p>

	<p>misma actividad para promociones similares por otros dos gerentes en el grupo se realizó con un único correo electrónico a Recursos Humanos.</p> <p>Presenté una queja al departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Me hizo sentir que me discriminaban, que no era bienvenida, o sentirme más como una extraña y no ser aceptada.</p> <p>Que haga una cantidad de preguntas y que le pregunte a varias personas para asegurarse de que entienden sus preguntas y que las contestan apropiadamente. Que espere que lo traten de distinta manera que a los locales, que no espere que lo acepten como un miembro de SMCV, sino que lo miren y lo traten como a un Expatriado.</p>
ENTREVISTADO 04	(vacío)
ENTREVISTADO 05	<p>Esta fue quizá la peor parte. Nadie se tomó el tiempo de explicarnos que ya no teníamos la libertad de entrar y salir del país sin informarle a todos y realizar el papeleo que nos permitiera hacerlo. El conseguir nuestro carnet de extranjería tomó demasiado tiempo, y que preguntáramos varias veces si alguien había chequeado el estado del trámite. Esta falta de conocimientos me llevó a que estuviera en Lima tratando de salir de Perú sin tener un papel de la SUNAT, que yo nunca había sabido que necesitaba; esto, además de las autorizaciones de viaje para mis hijas, hace de cada viaje una experiencia extraordinaria de planificación y coordinación, de la cual nunca nadie me advirtió.</p>
ENTREVISTADO 06	<p>Como mencioné más arriba, la rapidez con la cual uno pueda volverse eficiente en sus obligaciones laborales depende de la rapidez con la cual se pueda comunicar eficientemente.</p>
ENTREVISTADO 07	<p>El idioma es difícil al comienzo, pero se soluciona; y comprender las políticas y procedimientos de Cerro Verde comparados con FCX.</p> <p>Sorteamos los obstáculos cada día.</p> <p>Es parte del puesto y del trabajo.</p> <p>Que sea paciente</p>
ENTREVISTADO 08	<p>Creo que la cosa más complicada y difícil fueron los decesos que tuvimos. Esto fue algo terrible y claramente afectó a todo el asiento minero. Este evento no fue exclusivo de Cerro Verde, sino más bien algo inusual que sucedió poco tiempo después que llegué. La parte complicada fue tratar de transmitir el impacto emocional al personal y tratar de consolar con algunas barreras del idioma. Mi recomendación es tratar de aprender el idioma lo más pronto posible.</p>
ENTREVISTADO 09	(vacío)

ENTREVISTADO 10	Se presentan complicaciones cuando hay temas por los cuales se cierra el colegio Prescott, lo cual deja a SENA sin salones de clase. Con el apoyo de la gerencia de CV, siempre encontramos una solución. Mi recomendación es que cualquier compañero de trabajo que venga a SENA debe estar preparado para adaptarse rápidamente. Nosotros hemos enseñado en casas de familia, edificios para oficinas y un hotel. Necesitan entender que siempre encontraremos una solución aún cuando la situación no sea perfecta.
ENTREVISTADO 11	Nada.
ENTREVISTADO 12	Ninguna
ENTREVISTADO 13	En diversas ocasiones, en calidad de expatriados, a veces ocurren casos de frustración equivocada cuando estamos enfrentándonos a algunas de las crisis emocionales que trae consigo la aculturación
ENTREVISTADO 14	Lo que le recomendaría a un compañero de trabajo es tener mucha paciencia y confiar pero verificar.
ENTREVISTADO 15	Necesidad de ser muy paciente, proporcionar mejor lista específica de todos los consejos para vivir en Arequipa Necesidad de asegurarse de que ir la noche anterior y salir temprano a la mañana siguiente para evitar largas colas. No hay problemas importantes excepto el idioma. Asegúrese de obtener ayuda de traducción y no deje que esto sea una barrera.
ENTREVISTADO 16	Todo es difícil es parte del trabajo, aquí has sido más fácil que en Africa. En general lo más difícil es cambiar la mentalidad de la gente que debe mejorar. Se encuentran más diferencias de pensamiento por el tema generacional, mayores y jóvenes. Recomendaría a mis compañeros aprender el idioma español para facilitar su trabajo, sino solo dependerá de los trabajadores que hablan inglés y a veces es equivocado su apoyo, sugiere se pregunte porque hasta 5 veces para encontrar la causa raíz.

### Pregunta 5

En caso de haber llegado a nuestro país con su familia ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles para la adaptación de su familia?, ¿Qué recomendaría usted para facilitar la adaptación de su familia a nuestro país?

ENTREVISTADO 01	<p>La situación más complicada que tengo es entender quién debe ser mi recurso/quién debe estar incluido en mis equipos de trabajo y esto se complica más aún ya que trabajo a distancia, lo que me dificulta conocer cara a cara a mis compañeros de trabajo. Además, mi supervisor directo tiene muy poco tiempo para actuar como mentor en esta área. He estado dependiendo en gran medida de los diversos superintendentes que trabajan con mis proyectos para que me ayuden en esta área.</p> <p>Hay importantes diferencias en el estilo de enseñanza y los objetivos de aprendizaje entre SENA (en Perú) y EPIC (en Chile), lo cual ha resultado en un cambio difícil para nuestros hijos. Creo que SENA está mejor alineado con los estándares de Núcleo Común (<i>Common Core</i>) en los Estados Unidos, pero hemos tenido que hacer que las niñas repitan el final del primer grado porque EPIC no las había preparado adecuadamente para el segundo grado de acuerdo con el cronograma de los Estados Unidos. Aunque no hay nada faltante en el programa SENA, Recursos Humanos Internacionales puede sacar beneficio de la revisión de los dos programas para garantizar que los estudiantes expatriados estén preparados para transferirse de nuevo a sus correctos niveles de grados de los Estados Unidos al final de la asignación.</p>
ENTREVISTADO 02	<p>A mi esposa le encanta Arequipa y dona voluntariamente su tiempo además de hacer caminatas en el Chachani con el perro.</p>
ENTREVISTADO 03	<p>No se aplica.</p>
ENTREVISTADO 04	<p>La falta de libertad para conducir, hacer todo con un guardaespaldas. A veces se siente muy seguro, pero muchas veces no.</p>
ENTREVISTADO 05	<p>La gente en Cerro Verde habla un español muy “intelectual”, especialmente durante las reuniones o presentaciones, el cual es difícil de entender para la mayoría de nosotros y aún más difícil repetir. Solicité que escogieran palabras más simples para que fuera más fácil de entender para los que no somos hispanohablantes.</p>
ENTREVISTADO 06	<p>Mi esposa y yo somos los únicos que hemos venido esta vez. Sin embargo, debo decir que encontrar vivienda asequible ha sido un problema. Parece ser que lo que se nos mostraba era simplemente viviendas de expatriados que las habían reciclado, las mismas casas utilizadas varias veces, muchas en malas condiciones. Parece haber</p>

	necesidad de más opciones. Más adecuación de las opciones. Por ejemplo, a una familia de dos personas como la mía le agradaría una casa cómoda de 3 dormitorios, mientras que una familia de seis personas necesitará 4 – 5 dormitorios y más baños. Creo que lo que estoy diciendo es que hay necesidad de ampliar el inventario.
ENTREVISTADO 07	Mi esposa extraña a su familia y se preocupaba acerca de la salud de sus padres; simplemente el estar lejos de la familia.
ENTREVISTADO 08	<p>Probablemente el momento más difícil que tuvimos fue cuando yo viajé a Lima por el asunto de Interpol y robaron nuestra casa poco después que llegamos. Terminaron por robarse todos los regalos de Navidad. Lo más probable es que esto lo haya hecho un jardinero que fue recomendado por el dueño de la casa. Nosotros lo hicimos chequear por nuestra seguridad y fue autorizado antes de que lo contratáramos. Luego resultó que el dueño de la casa estaba contratando gente de la calle y trayéndolos a nuestra casa sin ser chequeados. Además, el departamento de vivienda estaba enviando a nuestra casa tantos trabajadores no supervisados que nadie sabía qué estaba pasando o quién iba a venir. Este evento realmente preocupó a la familia acerca de la seguridad y protección aquí.</p> <p>Esto ya ha sido rectificado, al no permitir que el dueño de la casa traiga a nadie a la propiedad sin hacerlos chequear, autorizar y supervisar por Cerro Verde. Además, tenemos un guardián que vigila para garantizar que la casa esté segura. <u>Ahora la familia se siente muy segura.</u></p>
ENTREVISTADO 09	Mi esposa es peruana.
ENTREVISTADO 10	Los momentos más difíciles tienen que ver con el cuidado de la salud. Tanto mi esposa como yo hemos tenido que irnos de Arequipa para recibir una mejor atención médica. Esto significa que nuestros hijos se quedan solos o que necesitan quedarse con otra familia. La cultura peruana es muy servicial y amigable, especialmente si el expatriado se esfuerza. La atención médica en Arequipa es la principal preocupación, aunque en Lima es mucho mejor.
ENTREVISTADO 11	Es muy difícil trabajar con la administración del colegio Prescott (aunque los profesores son muy buenos). Con un pre-aviso de 18 horas exigieron que yo me reuniera con ellos en Arequipa, faltando a mi trabajo. Cuando les expliqué que no podía hacer eso y sugerí una tarde más adelante en la semana, me dijeron que Prescott no era un departamento de SMCV y que si yo no asistía mi hijo no podría entrar al colegio (los dos mayores ya estaban matriculados, esto fue para mi hijo menor). Unos meses

	<p>más tarde, 2 semanas antes de cuando él estaba programado para comenzar, lo hicieron de nuevo, con aproximadamente 18 horas de pre-aviso. Esa vez pudimos atenderlos. La reunión que tuvimos con ellos, además de ser ridículamente invasiva, fue en general agradable y completamente innecesaria. No procesaron el pago de SMCV a tiempo, y le dijeron a mi hijo que no le permitían asistir el primer día de colegio.</p>
ENTREVISTADO 12	<p>Mi familia está muy feliz aquí. Amamos a Arequipa. A mis hijos les está yendo maravillosamente en el colegio y han hecho amigos peruanos y eso ha sido muy bueno para ellos. La única dificultad ha sido el extrañar a nuestra familia en los Estados Unidos.</p>
ENTREVISTADO 13	<p>La transición a una vivienda nueva, y el contar con suficiente servicio de internet durante dicho período para comunicarnos con nuestros seres queridos</p>
ENTREVISTADO 14	<p>Ninguno</p>
ENTREVISTADO 15	<p>Idioma, menos actividades familiares que hacer, largos desplazamientos y menos tiempo con la familia, menos tiempo con la familia y amigos de Estados Unidos, tráfico de Arequipa, mala calidad del aire y condiciones ambientales de la ciudad, música fuerte y frecuentes fuegos artificiales que afectan a las familias. Los primeros 6 meses también fueron desafiantes con muchos problemas de vivienda (el proceso ha mejorado). (Tenga en cuenta que hay muchos aspectos positivos también)</p>
ENTREVISTADO 16	<p>Fue fácil, no difícil, las niñas tenían 3 años. Lo más difícil es la libertad, en EEUU uno es libre de transitar e ir a todo lado, aquí el chofer y al agente no lo permiten. Se entiende por el tráfico de la ciudad no permitiría manejar tranquilo a un expat sin afectar a nadie. Faltan algunos restaurantes mexicanos, pero la comida no es difícil.</p>

### Pregunta 6

Respecto a una asignación anterior a un país de origen distinto al actual, ¿Usted logro completar el tiempo de asignación internacional?, ¿Qué temas facilitaron su adaptación a la cultura de dicho país?, ¿Qué temas facilitaron su adaptación al trabajo?

<p>ENTREVISTADO 01</p>	<p>Se suponía que nuestra asignación original en Calama sería entre dos y tres años y terminamos quedándonos seis años. Sentí que los primeros 18 meses fueron los más difíciles debido a la barrera del lenguaje y las diferencias culturales. Una vez que me sentí cómoda usando el español para comunicarme diariamente, mi vida profesional y personal se hizo mucho más fácil. Se debe tener en cuenta que el nivel de inglés/el deseo de hablar inglés es mucho más bajo en El Abra que en Cerro Verde, pero opino que presionar a los expatriados a que aprendan el idioma hará que la asignación sea más fácil y también hará más fácil el comprender las diferencias culturales. Esta es un área que creo podría mejorarse en Cerro Verde, pero lucho para ver cómo hacer que suceda ya que no hay una verdadera necesidad comercial de usar más que un español básico diariamente. Tampoco he estado muy impresionada con el profesor de español con el cual he estado trabajando desde que llegué, lo cual podría ser otra barrera para aprender el idioma. Rara vez llega puntual, nunca tiene un plan de clase, y no ha trabajado en ninguno de los objetivos que trazamos en nuestra primera reunión (práctica del subjuntivo, gramática escrita intensiva, lecturas culturales / materiales acerca del Perú y Arequipa).</p>
<p>ENTREVISTADO 02</p>	<p>Mi esposa y yo hemos enseñado en Argentina, Arabia Saudita, Indonesia, Polonia, Corea del Sur y el Reino Unido. Hemos completado nuestro contrato o nos hemos quedamos un tiempo más en cada lugar. El tener una vivienda adecuada en la primera semana siempre ha sido una ventaja, al igual que la llegada de nuestro cargamento en un corto período de tiempo. En lo que concierne al trabajo, el personal que ya se encontraba aquí fue muy servicial en cuanto a nuestra adaptación al colegio y a encontrar cosas en la ciudad.</p>
<p>ENTREVISTADO 03</p>	<p>Sí. Fue una asignación temporal que se convirtió en largo plazo. Experimenté problemas similares en cuanto a que se le ve a uno como proveniente de los Estados Unidos y de la oficina Corporativa. Cada situación es diferente. Los problemas de lenguaje en Perú fueron mucho más difíciles de los que experimenté en el Congo, aunque el inglés no era el idioma del país.</p>

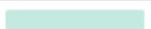
	<p>Estábamos confinados a un campamento minero, de modo que la interacción social era mucho más limitada. Ya que estaba habitado en su mayoría por expatriados y locales, tuvimos la oportunidad de socializar más rápidamente y la transición fue más fácil.</p> <p>Estoy agradecida por la oportunidad de haber sido invitada a Cerro Verde y me encanta mi vida aquí en Arequipa; sin embargo, me tomó un largo tiempo el desarrollar un sentido de la vida en Arequipa. Las restricciones de seguridad inhiben la capacidad de sentirse normal y parte de la comunidad. Yo he tomado medidas por mi parte para salir a la calle y gozar de esta hermosa ciudad a pesar de las restricciones. Lo que he encontrado es que la gente en la calle parece no notar que uno es diferente sino parte de la sociedad mezclada que tiene Arequipa.</p>
ENTREVISTA 04	<p>Sí, varias veces.</p> <p>El privilegio de conducir (México, Sudáfrica, Chile) lo que significa libertad de movimiento.</p> <p>Conocer el idioma y mantener una actitud abierta.</p>
ENTREVISTA 05	<p>Los agentes y el tráfico. Todo lo que sabemos acerca de los agentes lo aprendimos de otras familias, lo cual está bien, pero no sé si esa es la mejor manera de comunicar información. Cuáles son las expectativas en cuanto a las horas de trabajo, con cuánta anticipación debemos llamar, a lo que tienen derecho concerniente a los descansos durante el día, la hora del almuerzo, qué es lo que se hace generalmente, etc.</p>
ENTREVISTA 06	<p>Además de mi anterior asignación a Perú, también completé una asignación a Chile. Para mí, el trabajo es trabajo, aunque en Sudamérica uno tenga que vérselas con otro idioma. Lo que hace que una asignación tenga éxito para el empleado es el apoyo de la familia. SI ellos están felices y contentos, hace la carga menos pesada para todos.</p>
ENTREVISTA 07	<p>Esta es mi primera.</p> <p>El pasar tiempo con la gente.</p> <p>El pasar tiempo con la gente.</p>
ENTREVISTA 08	<p>No hubo ninguna otra asignación. Anteriormente se me ofreció una asignación en Chile, pero no funcionó porque no pudieron conseguir colegio para mi hijo.</p>
ENTREVISTA 09	<p>(vacío)</p>
ENTREVISTA 10	<p>Siempre he completado mis asignaciones y nunca he tenido problemas para adaptarme a otras culturas. A decir verdad, en tanto que el trabajador se esfuerce, generalmente nunca es muy difícil. La mejor actitud es considerar al nuevo país su hogar y no tener constantemente “un pie en el estribo” rumbo a su país de origen. Además, nunca compare a su país de origen con</p>

	el de su asignación internacional. Los lugares son distintos y esto no significa que uno sea “mejor” que el otro. El estar constantemente comparando sólo acarreará infelicidad.
ENTREVISTA 11	(vacío)
ENTREVISTA 12	No se aplica.
ENTREVISTA 13	Mi asignación anterior fue en Calama, Chile. Es difícil comparar Calama con Arequipa, ya que ambos lugares son muy distintos.
ENTREVISTA 14	Ninguno
ENTREVISTA 15	No aplica
ENTREVISTA 16	Si logre completar mi asignación de 5 años, 1 mes y 17 días en Chile. Mi adaptación fue difícil, había diferencia de labores por la profesión, fue una oportunidad de crecimiento profesional, no sabía el idioma español por lo que fue un cambio brusco, los primeros 6 meses estuve muy deprimido. Toda la mina no escuchaba a finanzas, no había organización, los primeros tres meses fue un trabajo muy fuerte. Luego aprendí el idioma lo cual facilitó mi adaptación al país y al trabajo.

## V. RESULTADOS OBTENIDO DEL ATLAS.TI

- ◇ ○ beneficios {2-0}
- ◇ ○ crecimiento profesional {13-0}
- ◇ ○ cultura {64-0}
- ◇ ○ familia {52-0}
- ◇ ○ retroalimentación de otros expatriados {7-0}
- ◇ ○ idioma y comunicación {27-0}
- ◇ ○ inducción de RRHH {16-0}
- ◇ ○ salud {5-0}
- ◇ ○ seguridad {8-0}
- ◇ ○ Burocracia Nacional {15-0}
- ◇ ○ vivienda {9-0}

### Densidades

Name	Grounded	Density
◇ cultura		64
◇ familia		52
◇ idioma y comunicación		27
◇ inducción de RRHH		16
◇ Burocracia Nacional		15
◇ crecimiento profesional		13
◇ vivienda		9
◇ seguridad		8
◇ retroalimentación de otros expatriad...		7
◇ salud		5
◇ beneficios		2

**Pregunta 1**

Cuando le ofrecieron la asignación internacional a nuestro país, ¿Cuáles fueron sus principales preocupaciones? ¿Conoce sobre nuestra cultura? ¿Su pareja y familia aceptó la asignación con facilidad?

Entrevistado 1	El aspecto internacional de la asignación no fue realmente un factor determinante en nuestra decisión, sino que fue la <b>aperturidad de tener</b> oficina a Gehlen y la constante flexibilidad de trabajo a tiempo parcial para mí. Nosotros ya conciliamos y el <b>programa de CV</b> internacional y el programa <b>9/9</b> el <b>key</b> y estábamos satisfechos, y nos agrada poder mantener esos <b>beneficios</b> en una nueva asignación. Nuestra mayor preocupación fue acerca del aspecto social de la <b>cultura</b> ya que no tuvimos la oportunidad de reuniones con muchas otras familias expatriadas (ninguna que estuviera en una situación familiar similar, con niños de edades similares) y esta red de apoyo fue un factor clave para nuestra vida en Chile.
Entrevistado 2	Mi esposa y yo habíamos sido profesores internacionales por 25 años cuando aceptamos este contrato. También habíamos trabajado para Freeport McMoran en Tembagapura en Indonesia además de haber enseñado en Argentina anteriormente. Nuestra principal preocupación, igualmente que para la mayoría de los expatriados, era la <b>seguridad</b> .
Entrevistado 3	Yo quería ser parte de la expansión y además tener la <b>aperturidad</b> de compartir mis conocimientos con el equipo de finanzas del Perú. El tener la oportunidad de enseñar en un país diferente era un objetivo profesional. Aprender el <b>idioma</b> .
Entrevistado 4	No se aplica. Regresar a trabajar en Sudamérica, ayudar en la expansión de Cerro Verde, conseguir más <b>aperturidad</b> y aprender la cultura peruana. No estaba muy preocupado con respecto al trabajo, aunque sabía que sería un desafío. <b>Seguridad</b> y <b>beneficios</b> no que significaba no tener la libertad de movimiento que estamos acostumbrados a tener. Tener la esperanza de que mi <b>esposa pudiera ser feliz</b> en esta cultura. Un poco, trabajé aquí por alrededor de 8 meses durante el 2000 y el 2001 ayudando con el Estudio de Factibilidad de C1. Mayormente, sí, fue difícil dejar a <b>nuestro hijo en la Universidad</b> pero sabemos que eso le ayudará a crecer.
Entrevistado 5	El estar <b>trabajando de mi familia en Argentina</b> . La aceptación de la fuerza laboral. Si aceptaron.
Entrevistado 6	CV me una de las joyas de la compañía y formar parte del equipo de liderazgo es una gran <b>aperturidad</b> . Yo formé parte del grupo de transición original que vino a CV después que Phelps Dodge adquirió a Oroya en 1999. <b>Como familia, tenemos una muy buena</b> experiencia la primera vez que vivimos en Arequipa. Siempre pensamos que si fuéramos otra oportunidad, la aceptaríamos. <b>Mis hijos son adultos y no me están acompañando en esta asignación pero ellos y mi esposa me apoyan mucho</b> .
Entrevistado 7	Kristy y yo habíamos hablado anteriormente acerca de <b>buscar una asignación internacional</b> además de las conversaciones con la Alta Gerencia acerca de mi carrera. <b>Estar lejos de nuestra familia</b> . Solamente lo que habíamos oído de otros que trabajaron aquí y el <b>clima</b> que recibimos en la oficina corporativa. Claro que sí, hubo preocupaciones al comienzo, pero las cosas han salido bien hasta ahora.
Entrevistado 8	Mis principales motivaciones para aceptar la <b>asignación fueron el puesto, la paga y la aperturidad</b> de <b>trabajar en un nuevo entorno de trabajo</b> . Mi principal preocupación fue <b>dejar a mi hijo en un colegio</b> . Yo sabía <b>que mi familia estaba entusiasmada pero también preocupada de poder tener a nuestro hijo</b> .

Entrevistado 9	La <b>motivación fue crecer y ocupar la responsabilidad</b> C1. <b>Siempre adelante, así que no tuve problemas familiares</b> . <b>Me agrada mucho aceptar el desafío</b> . <b>Mi esposa tras 20 años y una hija, había aceptado</b> y de <b>seguro para nosotros</b> . Según recuerdo, no tuvimos muchas preocupaciones, ya que <b>habíamos estado de vista en el 2000, después me parece vivimos aquí</b> . Aceptamos la asignación solo después de haber expuesto otras consideraciones, <b>como el valor de que nuestros hijos regresaran con la familia</b> - digo a lo que tendríamos que renunciar.
Entrevistado 10	Una <b>manifiesta aperturidad de trabajo</b> y la posibilidad de <b>trabajar en un nuevo entorno de trabajo</b> .
Entrevistado 11	Nuestras principales preocupaciones estaban relacionadas con los <b>beneficios</b> y de <b>seguro para nosotros</b> . Según recuerdo, no tuvimos muchas preocupaciones, ya que <b>habíamos estado de vista en el 2000, después me parece vivimos aquí</b> . Aceptamos la asignación solo después de haber expuesto otras consideraciones, <b>como el valor de que nuestros hijos regresaran con la familia</b> - digo a lo que tendríamos que renunciar.
Entrevistado 12	Una <b>manifiesta aperturidad de trabajo</b> y la posibilidad de <b>trabajar en un nuevo entorno de trabajo</b> .
Entrevistado 13	La <b>seguridad</b> y la <b>comunicación</b> . Solamente lo que recibimos en la oficina. Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y <b>con mi esposa, y esa era la razón por la cual no nos preocupó el aceptar un cambio en Arequipa</b> . Para <b>comunicar</b> nuestra intención y <b>ver cómo se iban las cosas</b> .
Entrevistado 14	La <b>seguridad</b> y la <b>comunicación</b> . Solamente lo que recibimos en la oficina. Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y <b>con mi esposa, y esa era la razón por la cual no nos preocupó el aceptar un cambio en Arequipa</b> . Para <b>comunicar</b> nuestra intención y <b>ver cómo se iban las cosas</b> .
Entrevistado 15	La <b>seguridad</b> y la <b>comunicación</b> . Solamente lo que recibimos en la oficina. Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y <b>con mi esposa, y esa era la razón por la cual no nos preocupó el aceptar un cambio en Arequipa</b> . Para <b>comunicar</b> nuestra intención y <b>ver cómo se iban las cosas</b> .
Entrevistado 16	La <b>seguridad</b> y la <b>comunicación</b> . Solamente lo que recibimos en la oficina. Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y <b>con mi esposa, y esa era la razón por la cual no nos preocupó el aceptar un cambio en Arequipa</b> . Para <b>comunicar</b> nuestra intención y <b>ver cómo se iban las cosas</b> .

<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ beneficios</li> <li>◊ feedback de expats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ salud</li> <li>◊ vivienda</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ vivienda</li> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ idioma y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> <li>◊ familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> <li>◊ cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> <li>◊ idioma y comunicación</li> <li>◊ familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ cultura</li> <li>◊ idioma y comunicación</li> <li>◊ familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> <li>◊ idioma y comunicación</li> <li>◊ familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ crecimiento profesional</li> <li>◊ familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ cultura</li> <li>◊ vivienda</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> <li>◊ salud</li> <li>◊ cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> <li>◊ familia</li> </ul>







**Pregunta 5**

En caso de haber llegado a nuestro país con su familia ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles para la adaptación de su familia? ¿Qué recomendaría usted a quien le ayude a facilitar la adaptación de su familia a nuestro país?

Entrevistado 1	La adaptación más complicada que tengo es entender quien debe ser mi recurso quien debe estar incluido en mis equipos de trabajo y esto se complica más aún ya que trabajo a distancia, lo que me dificulta conocer cara a cara a mis compañeros de trabajo. Además, mi supervisor directo tiene muy poco tiempo para actuar como mentor en esta área. He estado dependiendo en gran medida de los diversos superintendentes que trabajan con mis proyectos para que me ayuden en esta área. Hay importantes diferencias en el estilo de enseñanza y los objetivos de aprendizaje entre SENEA (en Perú) y EPIC (en Chile), lo cual ha resultado en un cambio difícil para nuestros hijos. Digo que SENEA está mejor alineado con los estándares de Núcleo Común (Common Core) en los Estados Unidos, pero hemos tenido que hacer que los niños repalen el final del primer grado porque EPIC no los había preparado adecuadamente para el segundo grado de acuerdo con el programa de los Estados Unidos. Aunque no hay nada laberinto en el programa SENEA. Recurso Humano Internacional puede estar beneficiado de la revisión de los dos programas para garantizar que los estudiantes expatriados estén preparados para transferirse de nuevo a sus contextos rivales de grados de los Estados Unidos al final de la asignación. A mi esposa le encanta Arequipa y ella voluntariamente su tiempo además de hacer caminata en el Chachani con el perro.
Entrevistado 2	No se aplica.
Entrevistado 3	La familia intentó para conducir, hacer todo con un guarderías. A veces se siente muy seguro, pero muchas veces no.
Entrevistado 4	Los niños en Cerro Verde hacen un español muy "básico", especialmente durante la hora de la cena. Solicité que escogieran palabras más simples para que fuera más fácil de entender para los que no somos hispanohablantes.
Entrevistado 5	El idioma y ya están los niños que tienen sentido esta vez. En este momento, parece que el español que están aprendiendo no es el que se nos mostraba era simplemente viviendas de expatriados que las habían recibido, las mismas casas utilizadas varias veces, muchas en malas condiciones. Parece haber necesidad de más opciones. Más adecuación de las opciones. Por ejemplo, a una familia de dos personas como la mía le agrada una casa cómoda de 3 dormitorios, mientras que una familia de seis personas necesitará 4 - 5 dormitorios y más baños. Creo que lo que estoy diciendo es que hay necesidad de ampliar el inventario.
Entrevistado 6	El idioma cobra a su familia y se preocupó acerca de la salud de sus padres, simplemente al estar lejos de la familia. Probablemente el momento más difícil que tuvimos fue cuando yo viajé a Lima por el asunto de Interpol y robaron nuestra casa poco después que llegamos. Terminaron por robarnos todos los regalos de Navidad. Lo más probable es que esto lo haya hecho un jardinero que fue recomendado por el dueño de la casa. Nosotros lo hicimos chequear por nuestra seguridad y fue autorizado antes de que lo contratáramos. Mejor casa en un checklist. Además, el departamento de vivienda estaba buscando a alguien que se ocupara de la seguridad de la familia acerca de la seguridad y protección aquí. Este evento realmente preocupó a la familia ya ha sido rectificado, al no permitir que el dueño de la casa traiga a nadie a la propiedad sin hacerlos chequear, autorizar y supervisar por Cerro Verde. Además, tenemos un guardián que vigila para garantizar que la casa esté segura. Ahora la familia se siente muy segura.

- ◇ inducción de RRHH
- ◇ familia
- ◇ seguridad
- ◇ idioma y comunicación
- ◇ idioma y comunicación
- ◇ vivienda
- ◇ familia
- ◇ tramites varios
- ◇ vivienda
- ◇ familia

Entrevistado 9	El idioma es el idioma.
Entrevistado 10	El idioma es el idioma. Hemos tenido que irnos de Arequipa para recibir una mejor atención médica. Eso significa que nuestros hijos se quedan solos a que necesitan quedarnos con otra familia. Hemos estado en la ciudad por la atención prehospitalaria, incluso nos llevaron al hospital.
Entrevistado 11	Es muy difícil trabajar con la administración del colegio Prescott (cuando los profesores son muy buenos). Con un pre-aviso de 18 horas exigieron que yo me reuniera con ellos en Arequipa, sábado a las 10:00 AM. Cuando les expliqué que no podía hacer eso y sugerí una tarde más adelante en la semana, me dijeron que Prescott no era un departamento de SMCV y que si yo no asistía mi hijo no podría entrar al colegio (los dos mayores ya estaban matriculados, esto fue para mi hijo menor). Unos meses más tarde, 2 semanas antes de cuando él estaba programado para comenzar, lo hicieron de nuevo, con aproximadamente 18 horas de pre-aviso. Esa vez pudimos atenderlos. La reunión que tuvimos con ellos, además de ser ridículamente invasiva, fue en general agradable y completamente innecesaria. No procesaron el pago de SMCV a tiempo, y le dijeron a mi hijo que no le permitían asistir el primer día de colegio.
Entrevistado 12	La familia está muy feliz aquí. A mis hijos les está yendo maravillosamente en el colegio y han hecho amigos nuevos y eso ha sido muy bueno para ellos. La única dificultad ha sido el exiliar a nuestra familia en los Estados Unidos.
Entrevistado 13	El idioma es el idioma. Hemos estado en la ciudad por la atención prehospitalaria, incluso nos llevaron al hospital.
Entrevistado 14	Ninguno.
Entrevistado 15	El idioma es el idioma. Hemos estado en la ciudad por la atención prehospitalaria, incluso nos llevaron al hospital.
Entrevistado 16	El idioma es el idioma. Hemos estado en la ciudad por la atención prehospitalaria, incluso nos llevaron al hospital.

- ◇ familia
- ◇ familia
- ◇ salud
- ◇ cultura
- ◇ salud
- ◇ familia
- ◇ cultura
- ◇ familia
- ◇ vivienda
- ◇ familia
- ◇ idioma y comunicación
- ◇ familia
- ◇ vivienda
- ◇ familia
- ◇ cultura
- ◇ seguridad
- ◇ cultura

**Pregunta 6**

Respecto a una asignación anterior a un país de origen distinto al actual, ¿Usted logró completar el tiempo de asignación internacional? ¿Qué temas facilitaron su adaptación a la cultura de dicho país? ¿Qué temas facilitaron su adaptación al trabajo?

Entrevistado 1	Se supiera que nuestra asignación original en Calama sería entre dos y tres años y seríamos cuadráridanos seis años. Sentí que los primeros 18 meses fueron los más difíciles debido a la <b>barraera del idioma</b> y <b>el aislamiento</b> . Una vez que me sentí cómoda usando el español para comunicarme diariamente, mi vida profesional y personal se hizo mucho más fácil. Se debe tener en cuenta que el nivel de inglés/deseo de hablar inglés es mucho más bajo en El Abra que en Cerro Verde, pero opino que presionar a los expatriados a que aprendan el idioma hará que la asignación sea más fácil y también hará más fácil el comprender las diferencias culturales. Esta es un área que creo podría mejorarse en Cerro Verde, pero lamento no haber podido hacer más que lo que me ha tocado hacer. Tampoco he estado muy impresionada con el profesor de español con el cual he estado trabajando desde que llegué, lo cual podría ser otra barrera para aprender el idioma. <b>El apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme.
Entrevistado 2	<b>El idioma</b> y <b>ya hemos estado en Argentina, Brasil, Suecia, Indonesia, Polonia, Corea del Sur y el Reino Unido</b> . Hemos completado nuestro contrato o nos hemos quedado un tiempo más en cada lugar. <b>Como una persona asociada en su primera asignación siempre he estado en Chile</b> .
Entrevistado 3	Si. Fue una asignación temporal que se convirtió en largo plazo. Cada situación es diferente. <b>El apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme. Estábamos confinados a un campamento minero, de modo que la interacción social era mucho más limitada. Ya que estaba habitado en su mayoría por expatriados y locales, tuvimos la oportunidad de socializar más rápidamente y la transición fue más fácil. <b>El apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme. <b>Las restricciones de seguridad</b> inhiben la capacidad de sentirse normal y parte de la comunidad.
Entrevistado 4	Si, varias veces. <b>El privilegio de contar (México, Sudáfrica, China) lo que significa libertad de movimiento</b> y <b>el apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme.
Entrevistado 5	<b>El apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme.
Entrevistado 6	Además de mi anterior asignación a Perú, también completé una asignación a Chile. Para mí, el trabajo es trabajo, <b>el apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme. <b>Lo que hace que una asignación tenga éxito para el empleado es el apoyo de la familia. Si ellos están felices y contentos, hace la carga menos pesada para todos</b> .
Entrevistado 7	<b>Esta es mi primera.</b>
Entrevistado 8	<b>El pasar tiempo con la gente.</b>
Entrevistado 9	No hubo ninguna otra asignación. Anteriormente se me ofreció una asignación en Chile, pero me negué porque no pude <b>compartir con mi hijo</b> .
Entrevistado 10	(vacío)
Entrevistado 11	A decir verdad, en tanto que el trabajador se esfuerza, generalmente nunca es muy difícil. La mejor actitud es considerar al nuevo país su hogar y no tener constantemente "un pie en el estribo" rumbo a su país de origen. Además, nunca compare a su país de origen con el de su asignación internacional. Los lugares son distintos y esto no significa que uno sea "mejor" que el otro. El estar constantemente comparando sólo acarreará infelicidad.
Entrevistado 12	(vacío)
Entrevistado 13	No se aplica.
Entrevistado 14	MI asignación anterior fue en Calama, Chile. Es difícil comparar Calama con Arequipa, ya que ambos lugares son muy distintos.
Entrevistado 15	Ninguno.
Entrevistado 16	No aplica. Si logre completar mi asignación de 5 años, 1 mes y 17 días en Chile. <b>Es una oportunidad de crecimiento profesional</b> y <b>el apoyo de la familia</b> y <b>el apoyo de los compañeros</b> también fueron factores que me ayudaron a adaptarme. <b>por lo que fue un cambio brusco, los primeros 6 meses estuve muy deprimido. Toda la mina no escuchaba a financiar, no había organización, los primeros tres meses fue un trabajo muy fuerte.</b>

idioma y comunicación

cultura

idioma y comunicación

cultura

familia

vivienda

cultura

cultura

idioma y comunicación

feedback de expats

crecimiento profesional

seguridad

cultura

seguridad

seguridad

idioma y comunicación

cultura

feedback de expats

idioma y comunicación

familia

cultura

familia

cultura

familia

cultura

crecimiento profesional

idioma y comunicación

## 2 Quotations for beneficios

Search Quotations

Id	Name
1:14	Nosotros ya conocíamos y el seguro de salud internacional y el program
1:15	Hubiera sido de ayuda entender mejor mis beneficios locales, de qué to

## 13 Quotations for crecimiento profesional

Search Quotations

Id	Name
1:1	oportunidad de empleo
1:2	Yo quería ser parte de la expansión y además tener la oportunidad de c
1:3	ayudar en la expansión de Cerro Verde, conseguir más experiencia en pr
1:4	CV es una de las joyas de la compañía y formar parte del equipo de lid
1:5	aceptar una asignación internacional
1:6	is principales motivaciones para aceptar la asignación fueron el puest
1:7	La motivación fue construir y operar la concentradora
1:8	Me agradó mucho aceptar el contrato
1:9	Una maravillosa oportunidad de trabajo
1:10	Para conseguir experiencia internacional y ser parte del inicio de C2
1:11	La asignación proporcionó oportunidades para el crecimiento de la carr
1:12	Estoy agradecida por la oportunidad de haber sido invitada a Cerro Ver
1:13	fue una oportunidad de crecimiento profesional

## 64 Quotations for cultura

Search Quotations	
Id	Name
1:81	Un poco, de trabajar con parte del equipo tanto en Perú como en Chile
1:82	Vivir por un período largo de tiempo en Arequipa era algo desconocido
1:83	No conocía mucho de la cultura
1:84	Solamente lo que habíamos oído de otros que trabajaron aquí y el entre
1:85	experimentar una nueva cultura
1:86	Yo sabía solamente lo básico acerca de la cultura
1:87	No me preocupé acerca de vivir en Arequipa
1:88	oportunidades culturales
1:89	la posibilidad de aprender acerca de una cultura nueva
1:90	Yo había trabajado en Cerro Verde anteriormente y había viajado al Per
1:91	calidad de vida en Arequipa (no tantas actividades familiares en compa
1:92	Si conocía de la cultura por mi esposa, y le encanta la pelea de toros
1:93	No recibimos ninguna inducción a la cultura peruana.
1:94	sentimos que podríamos adaptarnos a la cultura bastante bien
1:95	Se me ofreció muy poco con respecto a la cultura
1:96	Sentí que se esperaba que yo lo descubriera por mí misma
1:97	no hubo una inducción o un proceso de introducción que brindara Recurs
1:98	Yo pensé que sería un proceso de asimilación cultural
1:99	éramos adaptables a la cultura. En mi caso, el experto dijo que yo te
1:...	ver lo más posible del país para no sentirse atado a Arequipa
1:...	ya que habíamos vivido en Arequipa anteriormente, sabíamos qué espe...
1:...	Creo que una perspectiva general distinta de la vida diaria para mi fa
1:...	la actitud despreocupada con respecto a las reparaciones, el carácter
1:...	Más información acerca de relaciones públicas y costumbres, creencias
1:...	Tener un buen sentido del humor y tener paciencia
1:...	Una vez que estuvimos en Arequipa hubo una introducción a la cultura q
1:...	las familias deberían tener una mejor comprensión de cómo sus hijos se
1:...	No hay mucho que sea difícil acerca de vivir en Perú
1:...	Los temas para discusión deberían incluir: aculturación (adaptación c
1:...	hijos de una tercera cultura
1:...	choque cultural
1:...	Un par de temas que podrían ayudar son: la corrupción en el lugar de t

- ☰ 1:... Sugiero mejorar las explicaciones de las diferencias culturales, para
- ☰ 1:... Sobre algunas recomendaciones a mis compañeros, le diría que no están
- ☰ 1:... los trabajadores son iguales en todos lados, las personas buscan los m
- ☰ 1:... Alguien que haya experimentado las diferencias entre la cultura peruan
- ☰ 1:... No realmente, acostumbrarnos a Lima fue la peor parte, pero ahora no e
- ☰ 1:... Todos somos distintos, de modo que es difícil brindar una recomendació
- ☰ 1:... Anuncios sobre eventos culturales en la ciudad (conciertos de música,
- ☰ 1:... Consejos sobre lugares para visitar (qué hacer en Lima, playas, club M
- ☰ 1:... Parece haber una diferencia entre lo que se requiere de un expatriado
- ☰ 1:... Que haga una cantidad de preguntas y que le pregunte a varias personas
- ☰ 1:... Que espere que lo traten de distinta manera que a los locales, que no
- ☰ 1:... sino más bien algo inusual que sucedió poco tiempo después que llegué.
- ☰ 1:... estamos enfrentándonos a algunas de las crisis emocionales que trae co
- ☰ 1:... Necesidad de ser muy paciente, proporcionar mejor lista específica de
- ☰ 1:... Necesidad de asegurarse de que ir la noche anterior y salir temprano a
- ☰ 1:... En general lo más difícil es cambiar la mentalidad de la gente que deb
- ☰ 1:... Se encuentran más diferencias de pensamiento por el tema generacional,
- ☰ 1:... La cultura peruana es muy servicial y amigable, especialmente si el ex
- ☰ 1:... Mi familia está muy feliz aquí. Amamos a Arequipa.
- ☰ 1:... tráfico de Arequipa, mala calidad del aire y condiciones ambientales d
- ☰ 1:... Se entiende por el tráfico de la ciudad no permitiría manejar tranquil
- ☰ 1:... Faltan algunos restaurantes mexicanos, pero la comida no es difícil
- ☰ 1:... las diferencias culturales
- ☰ 1:... En lo que concierne al trabajo, el personal que ya se encontraba aquí
- ☰ 1:... Experimenté problemas similares en cuanto a que se le ve a uno como pr
- ☰ 1:... me encanta mi vida aquí en Arequipa; sin embargo, me tomó un largo ti
- ☰ 1:... Lo que he encontrado es que la gente en la calle parece no notar que u
- ☰ 1:... Cuáles son las expectativas en cuanto a las horas de trabajo, con cuán
- ☰ 1:... El pasar tiempo con la gente
- ☰ 1:... Siempre he completado mis asignaciones y nunca he tenido problemas...
- ☰ 1:... Mi adaptación fue difícil, había diferencia de labores por la profesió
- ☰ 1:... Rara vez llega puntual, nunca tiene un plan de clase, y no ha trabajad

## 52 Quotations for familia

Search Quotations		
Id	▲	Name
1:29		Tener la esperanza de que mi esposa pudiera ser feliz en esta cultura
1:30		fue difícil dejar a nuestro hijo en la Universidad pero sabíamos que e
1:31		EL estar más cerca de mi familia en Argentina
1:32		Como familia, tuvimos una muy buena experiencia la primera vez que viv
1:33		Mis hijos son adultos y no me están acompañando en esta asignación per
1:34		Estar lejos de nuestra familia
1:35		poder traer a mi hijo minusválido conmigo
1:36		Mi familia estaba entusiasmada pero también preocupada de poder traer
1:37		Yo era soltero, así que no tuve problemas familiares
1:38		Mi esposa es de Perú y mis hijas hablan español. No me preocupé acerc
1:39		Mi esposa es de Perú y mis hijas hablan español
1:40		con las oportunidades culturales y de idioma para nuestros hijos
1:41		no tuvimos muchas preocupaciones, ya que habíamos estado de visita en
1:42		Aceptamos la asignación solo después de haber sopesado otras considera
1:43		había viajado al Perú con mi esposa, y esa es la razón por la cual no
1:44		dejar a mis dos hijos
1:45		Mi ex-esposa y mis hijos aceptaron que yo tenía que irme, pero no muy
1:46		una nueva experiencia para mí y mi familia
1:47		Impacto y ajuste de la familia
1:48		Fue una decisión difícil para mi familia
1:49		la familia de mi esposa vivía muy cerca de nosotros en los Estados Uni
1:50		Estoy casado con una Arequipeña
1:51		mi esposa y yo hemos sido asignados internacionales anteriormente
1:52		mis niñas, que estaban muy pequeñas.
1:53		Su familia estuvo de acuerdo en ser movilizados
1:54		pasar más tiempo el esposo y la esposa juntos en Arequipa y en Lima
1:55		me dio un panorama general que me fue útil, pero no tanto para la fami
1:56		mi opinión es que las familias deberían tener una mejor comprensión de
1:57		comprender que sus hijos no deberían considerar el actual destino como
1:58		Los niños que están siempre esperando regresar a su país de origen nun
1:59		Los niños captan del hogar cualquier aspecto negativo acerca de vivir

- 1:60 lo que yo opino que necesitan las familias es inducción acerca de llevar
- 1:61 es mi opinión que sería útil para las familias un poco de consejería d
- 1:62 las implicaciones que la etapa de desarrollo de sus hijos pueda tener
- 1:63 Actividades para cónyuges, áreas de voluntariado, orfanatos
- 1:64 Actividades para niños - donde jugar en liga de fútbol, clases de música
- 1:65 Se presentan complicaciones cuando hay temas por los cuales se cierra
- 1:66 Nosotros hemos enseñado en casas de familia, edificios para oficinas y
- 1:67 A mi esposa le encanta Arequipa y dona voluntariamente su tiempo ade...
- 1:68 Mi esposa extraña a su familia y se preocupaba acerca de la salud de s
- 1:69 Este evento realmente preocupó a la familia acerca de la seguridad y p
- 1:70 Mi esposa es peruana
- 1:72 Esto significa que nuestros hijos se quedan solos o que necesitan qued
- 1:73 Mi familia está muy feliz aquí. Amamos a Arequipa
- 1:74 para comunicarnos con nuestros seres queridos
- 1:75 menos tiempo con la familia y amigos de Estados Unidos
- 1:76 Fue fácil, no difícil, las niñas tenían 3 años
- 1:77 Mi esposa y yo hemos enseñado en Argentina, Arabia Saudita, Indonesia,
- 1:78 Lo que hace que una asignación tenga éxito para el empleado es el apoy
- 1:79 Si ellos están felices y contentos, hace la carga menos pesada para to
- 1:80 pero no funcionó porque no pudieron conseguir colegio para mi hijo
- 1:... importantes diferencias en el estilo de enseñanza y los objetivos de a

## 7 Quotations for retroalimentación de otros expatriados

Search Quotations	
Id	Name
1:1...	no tuvimos la oportunidad de reunirnos con muchas otras familias expat
1:1...	feedback a la compañía acerca de si su experto pensaba que nosotros
1:1...	Hay una lista que se pasan entre los Expatriados de cosas que la gente
1:1...	Un detalle que falta es proporcionar a ex-pats una lista muy completa
1:1...	Mantener la "lista de consejos" en curso y alentar a las personas a co
1:2...	Ya que estaba habitado en su mayoría por expatriados y locales, tuvimo
1:201	Todo lo que sabemos acerca de los agentes lo aprendimos de otras famil

## 27 Quotations for idioma y comunicación

Search Quotations	
Id	Name
1:1...	Aprender el idioma
1:1...	Mi principal preocupación fue aprender el idioma
1:1...	El idioma fue la mayor preocupación
1:1...	de idioma para nuestros hijos
1:1...	aprender un idioma nuevo
1:1...	La barrera del lenguaje
1:1...	Aprender el idioma lo más pronto posible para comunicarse mejor
1:1...	Aún pienso que la clave para tener éxito es el entrenamiento en el idi
1:1...	La necesidad de ser disciplinado en el aprendizaje del español
1:1...	Ninguno excepto haber sabido más español.
1:1...	¿Quién puede ayudar con traducciones y clases de idiomas? Inicialmente
1:1...	La estructura y el curso para Cerro Verde siempre que las clases de es
1:1...	Como mencioné más arriba, la rapidez con la cual uno pueda volverse ef
1:1...	El idioma es difícil al comienzo, pero se soluciona
1:1...	algunas barreras del idioma
1:1...	No hay problemas importantes excepto el idioma
1:1...	Recomendaría a mis compañeros aprender el idioma español para facilita
1:1...	Las gente en Cerro Verde habla un español muy "intelectual", especialm
1:1...	Solicité que escogieran palabras más simples para que fuera más fácil
1:1...	Idioma
1:1...	Sentí que los primeros 18 meses fueron los más difíciles debido a la b
1:189	Tampoco he estado muy impresionada con el profesor de español con el c
1:191	Los problemas de lenguaje en Perú fueron mucho más difíciles de los qu
1:192	Conocer el idioma y mantener una actitud abierta
1:193	Para mí, el trabajo es trabajo, aunque en Sudamérica uno tenga que vér
1:194	fue una oportunidad de crecimiento profesional, no sabía el idioma esp
1:218	Luego aprendí el idioma lo cual facilito mi adaptación al país y al tr

## 16 Quotations for inducción de RRHH

Search Quotations	
Id	Name
1:152	Intentamos establecer una reunión WebEx con Recursos Humanos en Phoeni
1:153	Esta es el área que más me decepcionó. Sentí que se esperaba que yo l
1:154	No realmente, la inducción se trató principalmente de qué era ser un e
1:155	Debo admitir que el proceso de inducción fue de poco valor para mí
1:156	Nunca recibí ningún proceso formal de inducción. Todo se trató de for
1:157	No recibí ningún proceso de inducción antes de mudarnos a Perú.
1:158	La introducción que recibimos fue detallada, pero creo que no abordó l
1:159	Es una experiencia educativa y uno tiene que vivir y aprender y salir
1:160	Se me brindó una tarde de información acerca del Perú después de mi ll
1:161	No tenía muy altas expectativas con respecto al proceso de inducción p
1:162	Sí, creo que fue adecuado
1:163	No se me brindó la ayuda esperada
1:164	Tal vez la RH puede desarrollar un "WhatsApp" u otro proceso para los
1:165	Adicionalmente a los problemas con el equipo peruano de inmigración, t
1:166	Presenté una queja al departamento de Recursos Humanos. Me hizo sentir
1:167	Recursos Humanos Internacionales puede sacar beneficio de la revisión

## 5 Quotations for salud

Search Quotations	
Id	Name
1:25	seguro de salud internacional
1:26	Mis principales preocupaciones eran la educación y salud de mis niñas
1:27	Los momentos más difíciles tienen que ver con el cuidado de la salud
1:28	La atención médica en Arequipa es la principal preocupación, aunque en
1:71	Tanto mi esposa como yo hemos tenido que irnos de Arequipa para recibi

## 8 Quotations for seguridad

Search Quotations	
Id	Name
1:1...	siempre teniendo que ir a todos lados con un Agente (lo que significab
1:145	Preparar a los expatriados para la experiencia AGENTE / CHOFER / GUARD
1:146	El tener un agente y un vehículo puede sonar agradable, pero es realme
1:147	La falta de libertad para conducir, hacer todo con un guardaespaldas.
1:148	Lo más difícil es la libertad, en EEUU uno es libre de transitar e ir
1:149	Las restricciones de seguridad inhiben la capacidad de sentirse normal
1:150	El privilegio de conducir (México, Sudáfrica, Chile) lo que significa
1:151	Los agentes y el tráfico. Todo lo que sabemos acerca de los agentes l

## 15 Quotations for Burocracia Nacional

Search Quotations

Id	Name
1:2...	Realmente no hubo una inducción o un proceso de introducción que brind
1:2...	Estoy seguro que se siguieron los pasos apropiados pero cuando recién
1:2...	No, el departamento legal tiene mucho cuidado en garantizar que se man
1:2...	Una persona de legal se apareció en mi casa 10 minutos antes de que sa
1:2...	He estado en el país por casi cuatro meses, y hasta ahora no he recibi
1:207	departamento legal, pero cada vez que pregunto me siguen informando qu
1:208	No parece muy eficiente ir hasta Lima para el asunto de la Interpol.
1:209	No resultó tan malo para ser un procedimiento del gobierno
1:210	Siempre ha sido a último momento, molesta porque justo es cuando se ne
1:211	En alguna ocasión se equivocaron en el trámite del permiso para llevar
1:212	Sugiero tercerizar el proceso, hacer un outsourcing. Legal no debe enc
1:213	Aún no tenemos la visa. Hemos tenido numerosos problemas con el depar
1:214	Nadie se tomó el tiempo de explicarnos que ya no teníamos la libertad
1:215	El conseguir nuestro carnet de extranjería tomó demasiado tiempo, y qu
1:216	Probablemente el momento más difícil que tuvimos fue cuando yo viajé a

## 9 Quotations for vivienda

Search Quotations

Id	Name
1:16	Nuestra mayor preocupación fue acerca del aspecto social de la mudanza
1:17	Nuestra principal preocupación, igualmente que para la mayoría de los
1:18	vivienda
1:19	La vivienda fue un problema para nosotros. Y no conseguimos nuestra c
1:20	Sin embargo, debo decir que encontrar vivienda asequible ha sido un pr
1:21	Luego resultó que el dueño de la casa estaba contratando gente de la c
1:22	La transición a una vivienda nueva
1:23	Los primeros 6 meses también fueron desafiantes con muchos problemas d
1:24	El tener una vivienda adecuada en la primera semana siempre ha sido un

## BIBLIOGRAFIA

- Aguado Sanchez, A., Sanchez Vidal, M. E., & Sanz Valle, R. (2012). El papel de la pareja en la adaptación del trabajador repatriado. Un estudio de casos. *Proyecto Social - Revista Laboral - Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Zaragoza*.
- Alcalá, I., Barrios, N., & Hernández, M. (2011). La adaptabilidad de los expatriados laborales. *Doctoral dissertation*.
- Almodóvar Martínez, P., & Rodríguez Ruiz, Ó. (2008). La Distancia Cultural en la Internacionalización de la Empresa. Una visión teórica. *Boletín Económico de ICE*, 21 - 31. Obtenido de [http://www.revistasice.com/cache/pdf/BICE\\_2955\\_21-32\\_\\_1B15662608C40B02EFA52B43967E104B.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/BICE_2955_21-32__1B15662608C40B02EFA52B43967E104B.pdf).
- Arnáez, N., Sánchez, M., Arizkuren, A., Perez, M., & Muñiz, M. (2016). Aspectos fundamentales de la gestión internacional de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 135.
- Bolsa de Valores de Lima. (2015). *Empresas con valores listados*. Recuperado el setiembre de 2015, de [www.bvl.com.pe](http://www.bvl.com.pe): [http://www.bvl.com.pe/inf\\_corporativa64650\\_Q1ZFUkRFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa64650_Q1ZFUkRFQzE.html)
- Bonache, J. (2010). El Valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimiento en las multinacionales. *Universia Business Review*, 23.
- Clements, B. (2015). *Memoria anual 2014*. memoria anual, Sociedad Minera Cerro Verde.
- Colakoglu, S., & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (02), 223 - 239.
- Directivos, E. (2011). Expatriados descontentos y sus motivos. *Especial Directivos; 10/19/2011, Issue 1559, p5 Periodical Article*.
- Directivos, E. (2013). Gestión de expatriados: un caso real. *Especial Directivos; 2013 Periodical Article*.
- Dumaine, B., & Ready, D. (1995). DON'T BE AN UGLY-AMERICAN MANAGER. *Fortune Magazine*.
- Flint, P. (2011). Negocios y transacciones internacionales: El comercio de bienes. *Lima-Perú: Editora y Librería Jurídica Grijley E.I.R.L.*
- García Álvarez, C. (2006). *Universitas Psychologica*. Obtenido de *Universitas Psychologica*: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-92672006000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-92672006000100012).

- Ministerio de Energía y Minas . (2015). <http://www.minem.gob.pe/>. Recuperado el septiembre de 2015, de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=158&idMenu=sub149&idCateg=158?rixbjcldxlvjclgdg](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=158&idMenu=sub149&idCateg=158?rixbjcldxlvjclgdg)
- Minsal Pérez, D. &. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Obtenido de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)*
- New York Stock Exchange. (2015). [www.nyse.com](http://www.nyse.com). Recuperado el septiembre de 2015, de [www.nyse.com: https://www.nyse.com/quote/XNYS:FCX](https://www.nyse.com/quote/XNYS:FCX)
- Polanco. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Análisis Económico, volumen 28, pp 77-91*.
- Quer Ramón, D., Claver Cortéz, E., & Molina Azorín, J. (2006). Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada: nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española. *Boletín Económico de ICE, 13 - 21. Obtenido de [www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)*.
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2013). El desafío del manejo de expatriados en el caso de dualidad de carreras en un entorno nacional específico: Un estudio exploratorio de la adaptación del expatriado y su cónyuge en MNCs basadas en Suiza.
- Riusala, & Suutari. (2000). Expatriación y empleo: perspectivas de los expatriados y cónyuges". *Carrera de Desarrollo Internacional, Vol. 5, pp. 81 – 90. Collister (2010), 88-91*.
- Rubio, I. (1999). La formación intercultural en la gestion de expatriados. *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Frances, 879-886*.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodriguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)*.