

CAROLINA ARESTIZABAL

*Directora Recursos Humanos-Fiat Financiera*

**Extracto:**

EN la investigación se realiza un estudio de caso con enfoque cualitativo para abordar el tema de la gestión de expatriados en una compañía multinacional de origen italiano.

Tomó conocimiento del tema desde el departamento de Recursos Humanos, y desde allí pretendo ir más allá de los objetivos de la investigación para que las conclusiones de este trabajo puedan extenderse a otras organizaciones de similares características y sean de utilidad para otros colegas del sector.

El abordaje del problema se realiza desde dos puntos de vista: por un lado, cómo considera la empresa su política de expatriación y, por otro, cómo la consideran los propios expatriados según su experiencia.

Analizando la organización pretendo conocer si hay o no alineación entre la estrategia de negocio y la de recursos humanos. Para este objetivo realicé un análisis de documentos y de material recabado en entrevistas a directivos de la casa matriz. Luego, para contrastar teoría y práctica, he realizado entrevistas a los trabajadores expatriados presentes en la compañía. Dicho material fue contextualizado dentro de un marco teórico de referencia, que me permitió crear categorías de análisis: la conceptualización de la práctica permite una visión estratégica de los problemas y adquirir una nueva perspectiva.

Las conclusiones son una respuesta a los objetivos y al mismo tiempo el punto de partida a planteamientos que deberíamos formularnos desde las multinacionales: ¿es verdad que la experiencia de trabajar fuera de su país es motivador para un directivo? ¿Sabemos cubrir las expectativas de estos trabajadores desde los departamentos de Recursos Humanos? ¿Las políticas de las compañías se llevan a la práctica?

Son interrogantes... les invito a la reflexión.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
    - 1.1. Planteo del problema.
    - 1.2. Objetivos de la investigación.
  2. Revisión de la bibliografía relacionada con el tema.
  3. Metodología.
  4. Presentación, análisis e interpretación del caso.
    - 4.1. Presentación de la Empresa «A».
      - 4.1.1. Estructura organizativa.
      - 4.1.2. Visión, misión, valores y políticas.
      - 4.1.3. Instrumentos de gestión de recursos humanos.
    - 4.2. Análisis del caso.
      - 4.2.1. Análisis del contenido de las entrevistas a expatriados en Argentina. Categorización de las respuestas.
      - 4.2.2. Abordaje teórico. Categorías de análisis.
        - Contrato psicológico.
        - Liderazgo gerencial y valores organizacionales.
        - Organizaciones en contextos turbulentos.
        - Cultura organizacional.
      - 4.2.3. Población expatriada período 1999-2000: gráficos y análisis.
  5. Resumen y conclusiones.
- Glosario.
- Bibliografía.
- Anexos y apéndices.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteo del problema.

Para circunscribir la problemática a investigar, me decidí por un tema que siempre me generó interrogantes: los expatriados. Elegí hacerlo en la misma Empresa donde trabajo, ya que el tema para mí sería «palpable». Es una compañía financiera automotriz, que forma parte de un grupo multinacional de origen italiano.

Cuando la Casa Matriz decidió instalarse en Argentina, fue cuando llegaron los primeros expatriados. Al inicio eran sólo italianos, pero luego fueron llegando desde lugares que jamás hubiera imaginado: Rusia, Alemania, Francia, Brasil... Fueron rotando, algunos se fueron en un plazo relativamente corto, otros llegaron con el tiempo a cubrir posiciones que iban quedando vacantes, pero siempre hubo expatriados como directores de primera línea –quienes reportan a la Dirección General– que, por cierto, esa posición siempre estuvo ocupada por un expatriado.

Mi experiencia con esta gente fue sumamente enriquecedora, cada uno con bagajes culturales muy diferentes, pero a la vez con características comunes.

Desde mi función tenía conocimiento de que en la Empresa la disponibilidad a la movilidad internacional era reconocida y premiada. Desde la Casa Matriz siempre se decía «considerar a alguien un potencial conlleva su disponibilidad a radicarse en otro mercado».

Esto me llevó a estudiar más profundamente los instrumentos de gestión de recursos humanos vigentes y las políticas y valores de la Compañía. Me interesé por conocer cómo era considerada la expatriación desde varios puntos de vista.

Finalmente, entre mis interrogantes surgidos de la práctica profesional, contextualizado por un entorno cada vez más globalizado, decidí abocarme a profundizar en el tema, dándole forma de trabajo de investigación.

Considero que la gestión de personal expatriado es un punto muy actual en nuestros días dentro de las grandes empresas; las economías han cambiado y las dinámicas organizacionales también. Como responsables de gestionar los recursos humanos, el conocimiento y la información sobre la gestión de recursos internacionales, nos permitirá acompañar el crecimiento de las empresas donde prestemos servicios.

El planteo del problema podría delimitarse de la siguiente manera:

**¿Cuál es la política de expatriación de «A» Cía. Financiera y cómo es considerada por la Empresa? ¿Cómo consideran los expatriados presentes en Argentina dicha política y tratamiento?**

Metodológicamente propongo realizar un estudio de caso: el caso de la Empresa «A», el análisis de la gestión de expatriados; es el punto de partida que será analizado desde diversos aspectos.

A su vez considero que este caso forma parte de una realidad mucho más vasta, que es el contexto actual de las empresas multinacionales en nuestros días. El mercado fue adquiriendo cada día características más competitivas; el contexto económico-político fue llevando a las grandes empresas a internacionalizar sus recursos.

Es por ello que considero que el análisis de este caso particular merece ser leído dentro de un contexto más amplio. Propongo trascender el plano de lo anecdótico, desarrollando un marco conceptual que vaya enriqueciéndose a partir del abordaje empírico. Pretendo que este trabajo sea de utilidad para otros colegas que tengan que gestionar el tema, que puedan recuperar aportes y trasladarlos a la realidad de sus organizaciones.

**¿Cómo he organizado el trabajo?**

Para contextualizar la investigación, comienzo presentando la Empresa donde se llevó a cabo; al ser una corporación multinacional, me parece importante hacer un cuadro de situación, desde la casa matriz hasta llegar a describir el organigrama de la empresa en Argentina \*.

Partiendo del *holding* hasta llegar al mercado particular, el orden es el siguiente:

(Grupo XX) S.P.A. → Dirección Financiamiento y Servicios → Casa Matriz-Italia  
Empresa «A»: Cía. Financiera-Argentina (objeto de estudio)

Realizo una descripción de la estructura organizativa de la empresa en Argentina, señalando sobre un organigrama las posiciones que son cubiertas por personal expatriado. En esta parte del trabajo describo la visión, misión, valores y políticas, más los instrumentos de gestión de recursos humanos.

A través de su análisis, pretendo conocer el modo en que es considerada la expatriación o movilidad internacional desde el punto de vista de la Empresa y si hay o no alineación entre la estrategia de negocio y la de recursos humanos. Para este objetivo, analizo también el material recabado

\* Cabe aclarar que para la presente investigación, he quitado los nombres de la Empresa, guardando el anonimato.

en entrevistas a directivos de la Casa Matriz (se encuentra en el Anexo) y adjunto un modelo de contrato de expatriación, para conocer los conceptos económicos y beneficios que se incluyen en la propuesta.

Luego, en el capítulo sucesivo, analizo la visión que tienen los propios expatriados sobre el tratamiento que la Empresa les proporciona por estar en esa condición. Mi intención es no quedarme sólo con una parte de la realidad, sino contraponer, en cierta forma, teoría y práctica. Para ello he realizado entrevistas a los trabajadores expatriados presentes en Argentina. Con las desgrabaciones de esas entrevistas realicé un análisis, categorizando las respuestas en: aspectos positivos, aspectos negativos o dificultades y aspectos recurrentes. Considero que es muy importante tener en cuenta el punto de vista de los empleados. Según lo plantea ETKIN: «Las personas en las organizaciones no son entes pasivos, sino seres que van construyendo su comprensión de la realidad y definiendo su posición frente a los mismos hechos. No por razones de estrategia, sino como parte de un proceso de crecimiento»<sup>1</sup>.

Luego, a través de las categorías de análisis, contextualizo el material recabado en el trabajo de campo a través de las entrevistas, dentro de un marco teórico. Las categorías fueron pensadas con marcos referenciales de autores que se complementan en sus desarrollos teóricos, o que abordan distintos aspectos o fenómenos de la organización.

SCHLEMENSON sostiene: «Conceptualizar, abstraer, generalizar, no implica dissociarse de lo concreto y de la realidad. Por el contrario, la conceptualización de la práctica permite una visión estratégica de los problemas –"ver el bosque"–, adquirir una perspectiva que permite analizar el problema desde distintos vértices e integrar estas diversas visiones en unidades significativas superiores»<sup>2</sup>. Esta lectura teórica de determinados aspectos de la realidad en estudio, a modo de reflexión sobre la práctica, me permiten enriquecer la investigación.

En la parte siguiente presento el resultado del análisis documental: datos de la población expatriada por la Casa Matriz en el período comprendido durante los años 1999 y 2000. Mi intención con estos datos es conocer características de la población que la Empresa selecciona para sus planes de movilidad internacional: nivel de estudio, posiciones que ocupan los expatriados, edad promedio, antigüedad en la Empresa y otros.

Para facilitar su lectura, los presento en forma de gráficos. Sucesivamente realizo una interpretación de los mismos, sin pretender extender los resultados más allá de los objetivos de la investigación. El material en bruto se adjunta en el Anexo.

Para darle un cierre al presente trabajo, formulo mis conclusiones, tomando como punto de partida los objetivos iniciales. Destaco aspectos interesantes surgidos y formulo algunas propuestas personales que podrían contribuir a mejorar la gestión del personal expatriado.

<sup>1</sup> ETKIN, J.: *La empresa competitiva*. Ed. McGraw Hill, 1996.

<sup>2</sup> SCHLEMENSON, Aldo: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Ed. Paidós, 1990.

## 1.2. Objetivos de la investigación.

Objetivos generales:

- Conocer el modo en que la Empresa considera la movilidad internacional desde sus valores y políticas, desde los instrumentos de recursos humanos y desde la visión de sus directivos.
- Conocer la política de expatriación vigente en la Empresa.
- Conocer el modo en que es considerada la política de expatriación desde la visión de personal expatriado.
- Realizar un abordaje teórico de la política de expatriación desde ciertas categorías de análisis.

Objetivos específicos:

- Conocer las características de la población expatriada por la Empresa en un período determinado: edad, situación familiar, nivel de estudios, nacionalidad, antigüedad, posiciones ocupadas, etc.
- Confrontar la política de expatriación (teórica) con la visión que tienen de la misma los expatriados que prestan servicios en Argentina.

## 2. REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA CON EL TEMA

*Estado del arte*

El estado del arte es lo producido hasta el momento de la investigación, es el lugar desde el cual se parte al iniciar un proyecto. Es por ello que una vez definido el tema a investigar, lo inmediato fue comenzar a averiguar sobre la existencia de material publicado al respecto.

- Revisión de material presentado por alumnos o docentes en la Universidad XX, con desarrollos del mismo tema o relacionados: se encontraron registrados sólo dos Trabajos Finales de Maestrías de años anteriores, de los cuales sólo pude tener acceso a uno.
- Análisis del material publicado por la Empresa sobre el tema expatriados y vinculados: políticas de remuneración, de traslados, de tratamiento a la familia, de tratamiento en general.

Lo primero que me ofrecieron fue un documento de circulación interna, no publicado, que estaba aún en fase de análisis: «Propuestas y conclusiones. Grupo de Trabajo Gestión Expatriados» de junio de 2000.

El citado documento me resultó de gran utilidad para comprender el tratamiento de la gestión del personal expatriado. Sin embargo, no he transcrito ni siquiera partes del mismo, debido a la confidencialidad que me solicitaron desde la Empresa. Hasta la fecha no ha sido oficializado.

Sí pude utilizar otros documentos, por ejemplo, el Manual de *Políticas y Valores del Grupo «AA»* y los Instrumentos de gestión de Recursos Humanos, para el esclarecimiento de los objetivos de la presente investigación: instrumentos de evaluación, planes de desarrollo de carrera, de formación, etc.

Con respecto a bibliografía en general (libros de texto), no encontré demasiado material publicado específicamente sobre el tema de expatriados. En Internet aparecen numerosas consultoras de Estados Unidos que ofrecen asesoramiento a empresas sobre el tema, pero no hay textos con marcos teóricos que los sustenten.

Es por ello que para realizar una lectura desde un marco referencial a las categorías de análisis, utilicé material de disciplinas como Psicología, Administración de Empresas, Sociología, etc.

### 3. METODOLOGÍA

Todo proceso de investigación implica realizar actividades de investigación que pueden adoptar diferentes modalidades: elaboración de modelos formales, investigación bibliográfica, investigación empírica. El presente trabajo se enmarca dentro de la **investigación empírica**, con un **enfoque cualitativo**. Las características de dicho enfoque son: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo.

Dentro del mismo, se ha realizado un **estudio de caso**: consiste en el examen intensivo y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno. Se ha tomado como objeto de investigación el caso de la Empresa «A», su política de expatriación: desde el punto de vista de la Empresa y desde la visión de los mismos expatriados.

Las investigaciones con enfoque cualitativo permiten emplear varias técnicas de recolección de datos: observación, entrevistas, métodos biográficos y análisis de documentos.

Las **técnicas de recolección de datos** aquí utilizadas son:

- **Entrevistas**

Entrevista no estructurada: focalizada.

Ha sido elegida porque como técnica deja mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador. Se formulan preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal.

Esto les permitió a los entrevistados responder con sus propios términos y explayarse más allá de las preguntas puntuales que actuaban como disparadores. Armé una serie de tópicos sobre el tema y se los presenté al inicio del encuentro a cada uno de los entrevistados; algunos seguían el orden de respuestas establecido y otros hablaban de manera más amplia.

Para seleccionar las personas a ser entrevistadas, tomé en consideración los criterios de MERTON, FISKE y KENDALL<sup>3</sup>: «Se parte de que las personas entrevistadas se encuentran en una situación particular bien determinada que es común a todos ellos». En este caso, eran todos expatriados que prestaban servicios en Argentina.

Entrevistas realizadas:

Para conocer la política de expatriación de la Casa Matriz, fueron entrevistadas dos directivos que están directamente involucradas con la gestión de expatriados.

- RB: «Responsable de Personal y Organización» de la Casa Matriz (por Italia y exterior).
- EB: Responsable del Ente «Servicios para los Recursos Humanos. Tratamientos de transferencias nacionales e internacionales».

Fue una entrevista donde estaban presentes las dos personas. Se realizó en Italia, en la Casa Matriz, en el mes de enero de 2001.

Para obtener experiencias de expatriados presentes en Argentina fueron entrevistadas cuatro personas, que representan la totalidad de expatriados del *management* de la compañía. No se publican los nombres por haberseles garantizado el anonimato. En el capítulo de presentación de la Empresa, se presenta un organigrama. Las entrevistas fueron realizadas en el mes de mayo de 2001 en Buenos Aires.

#### • Análisis de documentos

Se realizó recolección de información de datos brutos obtenidos de primera mano.

---

<sup>3</sup> ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de investigación social*. Ed. Lumen, 1995, pág. 228.



Trabajé con los legajos del personal expatriado por la Casa Matriz en el período comprendido entre el 01-01-1999 y el 31-12-2000. Previamente había construido una tabla de doble entrada, donde iba completando los datos personales de cada uno: fecha de nacimiento, situación familiar, estudios, profesión, fecha de incorporación a la compañía, etc. (se adjunta en el Anexo). Posteriormente los datos fueron procesados y tabulados para crear gráficos que facilitaran su lectura y comprensión, para luego analizarlos y presentarlos a través de un informe.

También se analizaron publicaciones de la Empresa que hacen referencia al tema en estudio, además de bibliografía en general.

#### • Análisis de los datos

Entrevistas a expatriados presentes en Argentina. Las respuestas fueron organizadas para su presentación, de acuerdo a la frecuencia de aparición.

**Categorías de análisis.** En este punto, se realizó una lectura teórica de los datos recogidos a través de:

- Entrevistas realizadas a directivos de la Casa Matriz.
- Entrevistas a expatriados presentes en Argentina.
- Lectura y análisis del Manual de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*.

Para realizar un tratamiento más didáctico, se crearon «categorías de análisis» desde diferentes marcos teóricos: contrato psicológico, liderazgo gerencial y valores organizacionales, organizaciones en contextos turbulentos y cultura organizacional.

El objetivo de la interpretación de los datos es buscar un significado más amplio a las respuestas, haciendo una lectura desde otros conocimientos. Permite explicar y entender más profundamente la realidad en estudio.

#### **Representaciones gráficas utilizadas.**

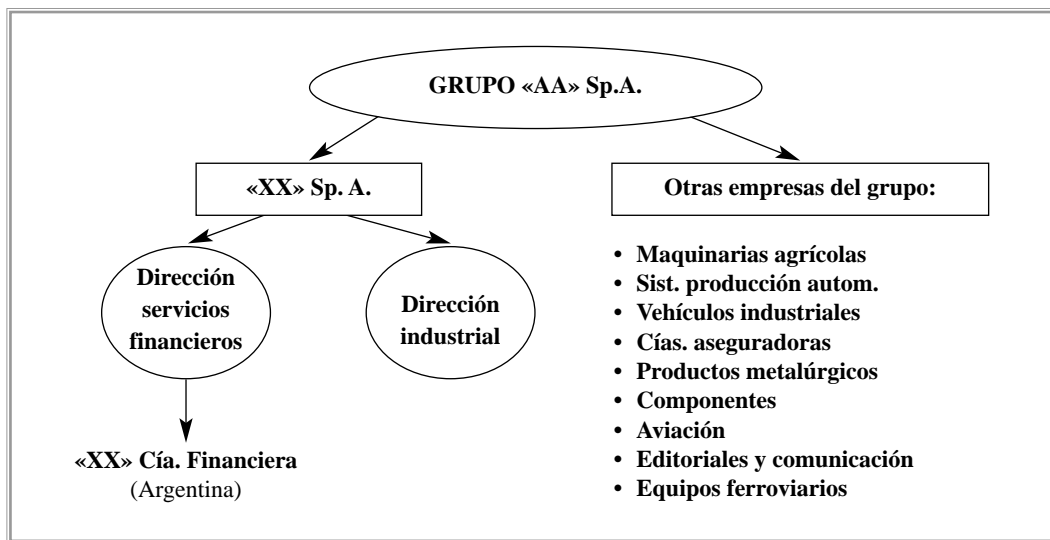
Siguiendo los criterios de Ander EGG, se ha utilizado un *gráfico de base no matemática: cartograma*. En el mismo se representa con flechas la nacionalidad de los expatriados presentes en Argentina (población entrevistada), señalando el origen desde donde provienen.

Para representar y volcar los datos de la población expatriada en el período 01-01-1999/31-12-2000 se utilizaron *gráficos de base matemática: de superficie, rectangulares y circulares*.

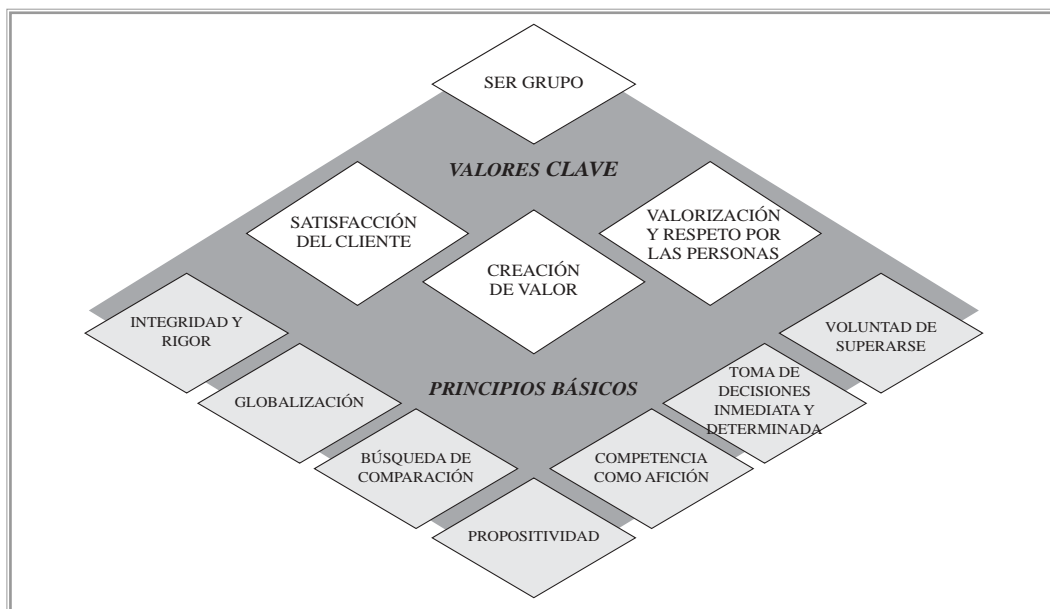
## 4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CASO

### 4.1. Presentación de la Empresa «A».

#### 4.1.1. Estructura organizativa.



#### 4.1.2. Visión, misión, valores y políticas.



**VISIÓN** de la Casa Matriz-Dirección Financiamiento y Servicios

- Ser reconocidos por nuestros concesionarios como la organización financiera número uno, proveedora de las mejores soluciones y de los mejores servicios financieros para el cliente, con el soporte de una tecnología en el más avanzado estado del arte.

**MISIÓN** de la Casa Matriz-Dirección Financiamiento y Servicios

- Suministrar servicios con alto valor agregado, en el tiempo justo, eficazmente y de manera oportuna para la satisfacción de accionistas y socios: a través de estructuras dedicadas, empeñadas y motivadas que realicen y apliquen los principios de calidad total en el trabajo cotidiano.

**VALORES** del Grupo «AA»

Los principios y valores son comunes para todas las empresas del Grupo. Se transmiten a sus empleados mediante un programa de formación denominado *Políticas y Valores del Grupo «AA»*, donde se establecen líneas de acción concretas, que acompañen y pongan en práctica estos principios.

El valor central clave es «ser Grupo», sobre el que se apoyan los tres principales:

- Satisfacción del cliente.
- Creación de valor.
- Valorización y respeto por las personas.

A su vez, estos valores se asientan sobre principios básicos: integridad y rigor, globalización, búsqueda de comparación o *benchmarking*, propositividad, competencia como afición, toma de decisiones de manera inmediata y determinada, voluntad de superarse.

**POLÍTICAS** del Grupo «AA»

A continuación, presentaré las Políticas del Grupo «AA» de manera enumerada, explayándome solamente en aquellas de particular interés para los objetivos de la presente investigación:

- Satisfacción al cliente.
- Control direccional y desarrollo estratégico.
- *Partnership* (asociación, sociedad).

- *Benchmarking*.
- Gestión Financiera.
- Recursos Humanos:
  - Carta de los principios de recursos humanos.
  - Desarrollo organizativo.
  - Valorización de las competencias.
  - Formación.
  - Comunicación interna.
  - Propositividad.
  - Contratación del exterior y movilidad de los recursos profesionales (*a*).
  - Desarrollo de profesionales para posiciones de *senior management*.
  - Movilidad internacional (*b*).
  - Asunción y desarrollo de graduados.
  - Evaluación de recursos humanos.
  - Retribuciones (*c*).
  - Relaciones con el mundo de la escuela.
- Relaciones externas y comunicación.
- Gestión de riesgos.
- Seguridad empresarial.
- Actividades de naturaleza legal.

A continuación, siguiendo las letras indicadas entre paréntesis se presentan transcripciones de párrafos del texto original.

*(a) Contratación del exterior y movilidad de los recursos profesionales*

«El proceso de globalización y la intensidad de la confrontación competitiva requieren aumentar constantemente el patrimonio de competencias y experiencias. El Grupo "AA" desea enriquecer este patrimonio recurriendo, entre otras cosas, a la adquisición planificada de recursos del exterior y sobre todo a la movilidad interior.

La política de la movilidad interna concierne principalmente a los directivos, mandos intermedios y profesionales en cualquier lugar en que tengan que trabajar. La política se aplica a todos los tipos de movilidad individual: entre funciones, entre sectores, entre países.

Las empresas del Grupo "AA" planifican constantemente las propias necesidades de competencias, que se verán satisfechas recurriendo prioritariamente a recursos internos. Para ello el Grupo "AA" da a conocer sus necesidades y favorece las autocandidaturas a oportunidades de empleo alternativo. La integración de las personas se ve acompañada por la figura de un tutor...»

Extraído de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*

Capítulo: «Contratación del exterior y movilidad de los recursos profesionales». Pág. 34

*(b) Movilidad internacional (párrafo completo)*

«La movilidad internacional es una condición indispensable para realizar los objetivos de globalización del Grupo "AA" y para crear una cultura de empresa que se basa en la internacionalización y que sepa valorizar, asimismo, el carácter específico local. La movilidad internacional contribuye al crecimiento profesional de las personas.

La experiencia internacional es un elemento básico de la cultura del Grupo "AA". Además de ser un factor importante en el desarrollo de la profesionalidad de la plana directiva y de las personas. Esta experiencia representa un requisito para el desarrollo de carrera del individuo. En este ámbito, todas las personas reciben la misma atención por parte del Grupo, independientemente de donde trabajen y sin distinción de sexo, edad, nacionalidad, origen étnico, ideología o religión.

El Grupo "AA" fomenta la capacidad de las personas de desarrollar su profesionalidad viviendo positivamente las ocasiones de movilidad.

La planificación y la gestión de la movilidad internacional está asegurada por instrumentos y métodos homogéneos dentro del Grupo.

El Grupo "AA" encuentra con tiempo a las personas para las cuales programar un desarrollo profesional a nivel internacional y también define las candidaturas alternativas para cada función. La selección tiene lugar según la capacidad de transmitir conocimientos operativos y cultura de empresa. La movilidad internacional se ajusta a las necesidades de cada empresa del Grupo de garantizar la cobertura de funciones estratégicas, de hacer frente a las situaciones de emergencia caracterizadas por carencia de *know how*, así como de acelerar el cambio y el crecimiento cultural.

El Grupo "AA" se activa para dar asistencia a la persona durante su experiencia en el extranjero, tanto en las materias de naturaleza contractual como en la gestión de los problemas de la vida diaria.

Normalmente, la experiencia en el extranjero tiene una duración limitada, ya que forma parte de un plan de desarrollo profesional y tiene como objetivo solucionar problemas contingentes.

Cada año los Sectores identifican a algunas personas, en concreto jóvenes con un alto potencial que se eligen a nivel internacional, a quienes ofrecer la oportunidad de adquirir experiencias en el extranjero en sus propias empresas.

Las personas afectadas por la movilidad internacional están respaldadas por la figura de un tutor con la tarea, de ser un punto de referencia para sus problemas de integración, para la aplicación de los instrumentos de formación y desarrollo y para la conexión gerencial con las empresas de origen.

Los contratos de expatriación siguen un esquema común, pero se adaptan a los vínculos normativos de cada país de origen y de expatriación. Las formas contractuales utilizadas son el *destacamento* (es decir, el mantenimiento de una sola relación de trabajo con la empresa de origen) o la *asignación* (es decir, la gestión de dos relaciones distintas de trabajo tanto para el país de origen como para el país anfitrión). Cuando son necesarias, se adoptan soluciones especiales.

Desde el punto de vista económico existen tratamientos específicos: retribución, indemnidad de movilidad, contribuciones y reembolsos de coste de expatriación (vivienda, colegio para los hijos, otros gastos), cobertura de previsión social y sanitaria, seguros.

El Grupo "AA" da asistencia al personal, en concreto en los problemas de traslado y vuelta a casa, en las emergencias sanitarias y en los problemas laborales del cónyuge.»

Extraído de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*  
Capítulo: «Movilidad internacional». Pág. 36

### (c) *Retribuciones*

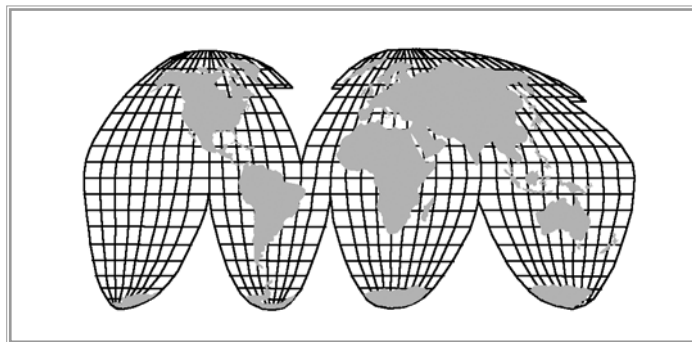
«La necesidad de competitividad del Grupo "AA" en un contexto de globalización, y la voluntad de reconocer la profesionalidad de las personas, requieren la definición de una política de retribución homogénea a nivel internacional, que tenga en cuenta las estrategias del negocio en cada país y la estructura retributiva idónea en cada mercado específico.

El Grupo "AA" remunera sus recursos humanos en relación a su profesionalidad, prescindiendo de nacionalidad, edad, sexo, origen étnico, ideología o religión. Los métodos y los instrumentos retributivos son claros, ecuanímenes, fáciles de comunicar y coherentes con la cultura organizativa del Grupo...»

Extraído de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*  
Capítulo: «Retribuciones». Pág. 41

#### 4.1.3. Instrumentos de gestión de recursos humanos.

##### *Sistema de gestión y desarrollo del Grupo «AA» worldwide*



El Grupo «AA» define las competencias necesarias en los procesos actuales y las competencias del futuro, planificando su desarrollo. Los procesos de planificación de plantilla, selección, asignación de tareas, valoración, retribución, formación y comunicación interna son coherentes con el nuevo sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos, basado en las competencias.

##### *Selección de recursos humanos.*

- *ASSESSMENT CENTER*, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es una técnica de selección de personal que se utiliza una vez que han sido reclutados los mejores perfiles, acordes con la posición a cubrir. En esta técnica de multiplicidad de evaluadores, se aplica la selección por competencias.

En caso de no ser posible su aplicación debido a falta de candidatos u otros motivos, se utiliza la entrevista de selección por competencias.

##### *Desarrollo de recursos humanos*

- *PLAN DE SUCESIONES MANAGEMENT REVIEW*

Se utiliza para planificar la movilidad interna, interfuncional y vertical.

Se actualiza anualmente y los datos se envían a la Casa Matriz; el modelo es una matriz con la primera, segunda y tercera línea de la estructura (Director General, Gerentes y Responsables de área). Se completa con los nombres de quienes potencialmente estarían en grado de cubrir esas posiciones a corto, mediano o largo plazo. La movilidad puede ser vertical u horizontal –interfuncional–.

- EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE TRABAJO: VRL

Se aplica a la población considerada «profesional» –altos potenciales–. Evalúa la *performance* del individuo. Finalidad: gestión de los recursos en el corto plazo. Frecuencia de aplicación: anual.

Los resultados están ligados a la retribución de la persona.

Para esta población, la retribución anual consta de una parte fija, vinculada a la función de la persona y a su competencia individual, y una parte variable, establecida en relación al crecimiento del valor corporativo y a los resultados conseguidos, individualmente o en equipos.

- EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Se aplica a la población «profesional». Evalúa competencias. Finalidad: gestión de los recursos en el largo plazo, se aplica cada dos años.

Las competencias son entendidas como el conjunto de conocimientos, capacidades y cualidades típicas de la profesionalidad que la persona ejerce en la empresa y que ha de utilizar para alcanzar los resultados deseados. La Empresa define las competencias requeridas para cada posición y, una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se establece un plan de formación para ayudar a la persona a desarrollar las competencias que le faltan para alcanzar el perfil ideal: áreas de oportunidad.

Cabe destacar que en este instrumento, uno de los aspectos cualitativos que se evalúa es «diversidad cultural», el cual hace referencia a la disponibilidad para movilizarse internacionalmente.

- LEADERSHIP

El Grupo «AA» tiene definido un modelo de liderazgo para todos los empleados que ocupen posiciones jerárquicas o que tengan personal a cargo.

Se transmite mediante diversas técnicas, de acuerdo a las posibilidades de cada empresa: *assessment center*, programas de formación grupal, *coaching* individual o grupal.

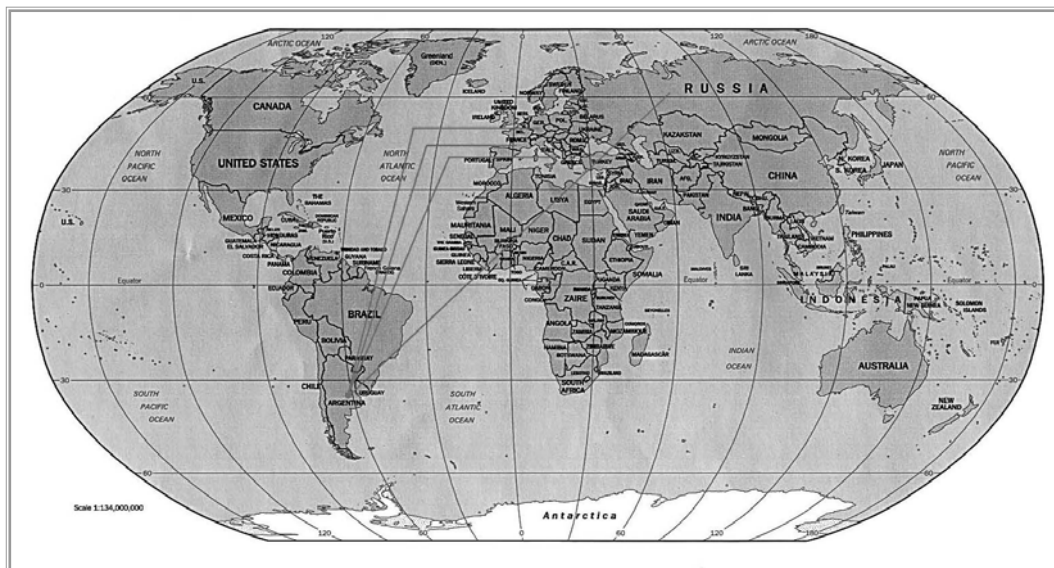
Para los altos potenciales que sean considerados candidatos a alcanzar la posición de «dirigentes» en la estructura jerárquica, en un plazo de entre uno y dos años, se les realiza un *assessment center* como técnica evaluativa. Para los niveles de cuadros, dirigentes y directores, se desarrollan planes de formación del modelo de liderazgo del Grupo «AA» a través de encuentros grupales y/o *coaching* individual.



## 4.2. Análisis del caso.

### 4.2.1. Análisis del contenido de las entrevistas a expatriados en Argentina. Categorización de las respuestas.

#### NACIONALIDAD DE LOS EXPATRIADOS PRESENTES EN ARGENTINA



El propósito fundamental de categorizar las respuestas es permitir la extensión de las mismas a una población mayor. Para ello, se realizó un análisis señalando *aspectos positivos, aspectos negativos o dificultades y aspectos recurrentes*.

El análisis se realizó sobre el trabajo de campo, específicamente con las entrevistas realizadas a los expatriados que prestan servicios en la Empresa objeto de estudio, presente en Argentina; el material en bruto se encuentra en el Anexo de la presente investigación.

Las respuestas fueron sistematizadas en un cuadro de doble entrada. La frecuencia de las respuestas está indicada con un asterisco en los casilleros A, B, C o D, en los cuales representa cada letra a un expatriado (ej.: si el asterisco está señalado en todas las letras, esa respuesta es común a todos los entrevistados, y así sucesivamente.)

El máximo son cuatro respuestas, número total de personas entrevistadas.

Cabe aclarar que la variedad de las respuestas está determinada por la edad de los entrevistados, situación familiar, antigüedad en la empresa, posición jerárquica, etc. Siguiendo a ETKIN, en las

organizaciones: «Hay un doble proceso: por una parte, los integrantes construyen sus imágenes de la organización en función de su propia estructura psíquica; por la otra, la dirección tiene una estrategia comunicativa basada en imágenes y eso funciona como discurso identificador»<sup>4</sup>.

En esta parte del trabajo se consideran las imágenes de los integrantes de la organización.

### ¿Por qué tener en cuenta el contenido de las entrevistas?

Porque entiendo que, como lo plantea E. JAQUES: «El modo en que la gente se siente tratada constituye una experiencia fundamental de socialización individual, que influye en la calidad de los vínculos sociales. La calidad de estos vínculos configura aspectos de las sociedades reales».

El autor plantea que «las organizaciones en su conjunto constituyen una zona intermedia inmensamente significativa para los individuos. Dicha zona configura un sector a través del cual las personas mantienen sus vínculos con la sociedad, se realizan como individuos y logran la preservación y el desarrollo de la especie»<sup>5</sup>.

Considero que la experiencia de cada una de estas personas, en su condición de «expatriadas», es particularmente significativa. La relación y el vínculo que establecen con la organización tiene incidencia no sólo en lo profesional, sino también –y de manera determinante– en las relaciones familiares.

Aspectos positivos	A	B	C	D
La experiencia operativa que se desarrolla en los mercados, el trabajo «de campo».	•	•	•	
La posibilidad de tener una experiencia en la Casa Matriz, no como primer expatriación sino luego de haber trabajado en algún mercado.	•	•	•	•
Tener una experiencia laboral en un mercado y luego en la Casa Matriz.	•	•	•	
Que se hagan diferencias en las propuestas salariales/beneficios, considerando las criticidades del mercado, de la empresa en ese país, de las responsabilidades de la posición <sup>6</sup> .	•	•		
La movilidad interna interfuncional, considerada como una oportunidad de crecimiento profesional.	•	•		
El cumplimiento de las condiciones contractuales pautadas con anterioridad a la expatriación.	•	•		
Naturalización en el país de destino; después de pasados más de tres años, no se siente extranjero.	•			

<sup>4</sup> ETKIN, J.: *La empresa competitiva*. Ed. McGraw Hill, 1996.

<sup>5</sup> SCHLEMENSON, Aldo: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Ed. Paidós, 1990.

<sup>6</sup> Véase nota anterior.

Aspectos negativos-dificultades	A	B	C	D
Falta de homogeneidad y transparencia en el momento de la propuesta (política de expatriación): hay aspectos que no se mencionan, a menos que la persona lo pregunte.	•	•	•	
No se especifica con anticipación la duración del contrato.	•	•		
Idioma: dificultades en la comunicación por falta de dominio de la lengua del país de destino. Falta de preparación con anterioridad a la partida.	•	•	•	
Poco contacto con la Casa Matriz: inexistencia de una organización que realice un seguimiento y asistencias del personal expatriado.	•	•	•	
La distancia del país de origen dificulta la resolución de problemas familiares.	•	•		

Aspectos negativos-dificultades	A	B	C	D
Problemas de adaptación de los hijos adolescentes.	•			
Burocracia: falta de información sobre los aspectos fiscales en el país de destino.	•			
Inexistencia de un período de inducción sobre aspectos culturales/organizativos de la empresa, para alguien que recién se incorpora y ha sido asignado en otro país.	•			
Falta de planeamiento en la política de expatriación; «reacción» ante necesidades puntuales de los mercados.	•	•		
Dificultades de adaptación de la familia en el lugar de destino.	•	•		
Ausencia de la figura de un tutor o mentor.	•	•		

Aspectos recurrentes	A	B	C	D
Demostrar explícitamente su interés personal por la movilidad internacional. Flexibilidad para radicarse en otros países, disponibilidad para viajar.	•	•	•	•
El dominio del idioma del país asignado puede determinar el éxito de la gestión.	•	•	•	
Considera que en la Casa Matriz se tratan los problemas desde lo teórico y que la gestión es más administrativa que operativa.	•	•		
Necesidad de dominar el idioma de la empresa.	•	•		
La cultura de la Empresa en el país de origen no es la misma que en los mercados. En la Casa Matriz es más rígida; se hace más flexible de acuerdo a las exigencias de los mercados.	•	•		

*Propuestas de los entrevistados.*

- Contar con un plan de emergencia organizado para repatriar al empleado en caso de crisis en el país (ej. guerra/conflictos sociales).
- Crear una organización dependiente de la Casa Matriz, cuya función sea el seguimiento del personal expatriado, manteniendo relación de *feed back* periódica.
- Recibir un documento escrito en el momento de llegar al país de destino con información de utilidad sobre cómo manejarse, códigos locales, etc.
- Unificar la moneda de pago del salario de referencia. Por ejemplo, pagar en dólares o euros en el país de origen y en la moneda local en el país de destino.
- Hacer más flexible el tratamiento de los expatriados. Por ejemplo: determinar un monto fijo para que la persona disponga del mismo para vivienda, gastos escolares, etc.
- Preparar a jóvenes potenciales que tengan disponibilidad de radicarse en el exterior, mediante estadías en la Casa Matriz: futuros gerentes.
- Difundir la cultura de la Casa Matriz de manera homogénea en todos los mercados.
- Esclarecer el concepto de «expatriado» dentro de la organización.
- En caso de incorporar personal externo para ser expatriado de inmediato, realizar un período de inducción y estadía en la Casa Matriz para interiorizarse de la cultura de la empresa.
- Ofrecer al empleado un curso intensivo de idioma «antes» de viajar al país de destino.

*4.2.2. Abordaje teórico. Categorías de análisis.*

Tal como fue explicado al comienzo del trabajo, para realizar el abordaje teórico de las categorías de análisis, se tuvo en cuenta el material recabado mediante el trabajo de campo:

- Contenido de las entrevistas realizadas a los expatriados en Argentina.
- Contenido de las entrevistas realizadas a los directivos de la Casa Matriz.

También se consideró el material publicado por la Empresa sobre gestión de expatriados, para la confrontación entre la política de expatriación (teórica) con la visión que tienen de la misma los expatriados que prestan servicios en Argentina.

## CONTRATO PSICOLÓGICO

Desde la perspectiva de E. SCHEIN en su texto *Psicología de la Organización*, una organización comienza a funcionar una vez que se ha realizado el reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de personas a tareas. Este proceso se realiza con el propósito de asegurar una mayor eficiencia para la organización.

Por *entrenamiento*, en este contexto, se entiende enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo.

La *socialización* es entendida como el proceso de enseñar a la persona cómo funcionar en la organización, cuáles son las reglas y normas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización; en otras palabras, aprender cómo funciona la organización.

Con el propósito de asegurar la eficiencia organizacional, SCHEIN hace especial hincapié en el tema de la cuidadosa selección de recursos. En la Empresa objeto de estudio, los directivos de la Casa Matriz manifestaron que para la movilidad internacional «se seleccionan personas con determinadas características, disponibles a moverse en el ámbito internacional».

A su vez, en otro momento de la entrevista, al hablar de las causas de rechazo a las propuestas de expatriación, la Empresa puso especial énfasis al reconocer que cuando se recibe un rechazo, es porque se han equivocado en la elección; la preselección ha sido superficial.

Cruzando estos datos con las entrevistas a los expatriados, se evidencia que en la mayoría de los casos, antes de hacerles la propuesta concreta, habían sido indagados de una u otra manera sobre la disponibilidad para viajar al exterior. Los entrevistados coincidieron todos en que tenían esta predisposición, y que para ellos es importante «darla a conocer» verbalmente.

Se evidencia que la correcta selección de recursos es uno de los factores que entra en juego en la calidad de servicios que pueda prestar la persona estando en otro mercado.

En una de las entrevistas realizadas a expatriados, una de las personas manifestó su inquietud por no haber recibido una *inducción* al ingresar a la empresa. Podría interpretarse, en términos del autor, como ausencia del proceso de socialización, que podría perjudicar su posterior desempeño en el mercado. Le faltó «empaparse» de la cultura de la organización, como para transmitirla luego desde su posición, a modo de un representante o embajador de la Casa Matriz en otro mercado.

Al mismo tiempo, el hecho de enviar a una persona a otro mercado sin conocer la cultura de la organización, se contrapone a la política de la Empresa; en el capítulo de «Movilidad internacional» dentro de las *Políticas y Valores del Grupo «AA»*, se lee: «La selección tiene lugar según la capacidad de transmitir conocimientos operativos y cultura de la empresa».

A su vez, uno de los representantes de la empresa, manifestó: «Es condición que conozcan el área de Financiación y Servicios para implementar el negocio en un nuevo mercado».

SCHEIN plantea que uno de los dilemas más grandes de la Psicología Organizacional surge porque la práctica y políticas que se supone aseguran eficiencia organizacional no siempre permiten satisfacer todas las necesidades del empleado.

Asimismo, desarrolla el concepto de un *contrato psicológico* que se suscribe entre el individuo y la organización: «Implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización»<sup>7</sup>.

La hipótesis central de SCHEIN respecto al contrato psicológico es que el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y se sienta satisfecha de su trabajo depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las *expectativas* del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
2. La naturaleza de *lo que en realidad se intercambia* (suponiendo que existe algún acuerdo) dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización, u otras combinaciones.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas, convirtiendo el contrato psicológico en un contrato *dinámico* que debe *renegociarse* constantemente.

Llevando estos conceptos a la realidad de los expatriados, los directivos de la Empresa expresaron en la entrevista que es de importancia fundamental –para no fracasar en la propuesta de expatriación– la clarificación de las expectativas de las partes intervinientes en la negociación: empresa/empleado. Consideran que es fundamental para no equivocarse en la elección de la persona a enviar al exterior.

A la vez, los expatriados entrevistados destacaron como un aspecto negativo la falta de homogeneidad en el tratamiento contractual, donde hay aspectos que no se mencionan, a menos que la persona lo pregunte. Seguramente si las pautas fueran claras y explícitas, este punto no sería evaluado como negativo.

---

<sup>7</sup> SCHEIN, Edgar: *Psicología de la Organización*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1982, pág. 20.

Es cierto que el planteo de SCHEIN va más allá de las expectativas explícitas de ambas partes, pero personalmente considero que es un avance importante si se realizan las tratativas con claridad, sabiendo ambas partes qué esperan una de la otra.

Esto se visualiza en el tema remuneraciones. En este aspecto los expatriados no manifestaron disconformidad, por el contrario, valoran el hecho de que la Empresa haga diferencias en el tratamiento remunerativo según la responsabilidad: «Mis responsabilidades en Rusia al frente de un proyecto nuevo eran muy altas, y los beneficios compensaban esa exigencia» –manifestó uno de los entrevistados–.

SCHEIN sobre el tema manifiesta: «Todo individuo normal intuye los límites de su propia capacidad y la relaciona con la del resto de los empleados. Compara las diferencias de responsabilidad, de aptitudes, de esfuerzo y aporte comprometidos, vinculándolos con el sistema de retribuciones existente. Cuando el sistema salarial coincide con las categorías diferenciales intuitivamente sentidas como justas, existe una aceptación general»... «Lo conveniente es que la gente sienta que recibe un pago acorde con el nivel del trabajo que realiza y que ese nivel sea efectivamente comparable según criterios tradicionales»<sup>8</sup>.

### *Poder y Autoridad*

«Un elemento clave del contrato psicológico es la expectativa que tiene la organización de que sus miembros acepten el sistema de autoridad vigente. Cuando una persona decide entrar a la organización, implícitamente acepta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de autoridad.»

«La autoridad no es lo mismo que el poder. El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la información. El poder implica que otros, de verdad, no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es lo que los sociólogos llaman *autoridad no legítima*.»<sup>9</sup>

La autoridad es legítima cuando los miembros de una organización o de una sociedad llegan a un consenso sobre las bases de donde se deriva un reglamento o una ley y/o el sistema por medio del cual se coloca a una persona en una posición de autoridad.

La organización puede hacer cumplir parte del contrato psicológico por medio del poder y de la autoridad. ¿Cómo lo puede hacer el empleado?

<sup>8</sup> SCHEIN, Edgar: *Psicología de la Organización*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1982, pág. 158.

<sup>9</sup> SCHEIN, Edgar: *Psicología de la Organización*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1982, pág. 23.

«Para que un empleado se sienta bien como miembro de la organización tiene, necesariamente, que creer que en alguna forma puede influir para que la situación cambie en su favor, que puede hacer que la organización cumpla sus compromisos contractuales, asegurarse que si la organización no cumple con algo verdaderamente crucial por lo menos tenga la posibilidad de ser escuchado.»

Tomando como parámetro las respuestas de los entrevistados, expresaron en todos los casos que es realmente importante el cumplimiento de lo pactado contractualmente en el inicio de cada período de expatriación. Demostraron estar satisfechos porque la Empresa cumplió con las condiciones contractuales escritas y con las acordadas verbalmente a modo de compromiso.

Asimismo, se muestran disconformes por aquellos conceptos «no explicitados» claramente en el momento de la propuesta. Esto puede leerse como que para el empleado es realmente importante e incidente para su efectividad dentro de la organización que se cumplan aquellos acuerdos.

*Subgrupos: «los expatriados»*

SCHEIN hace referencia a que las organizaciones se componen de diferentes unidades, formales e informales, que afectan la organización formal. A medida que las personas comienzan a trabajar y necesitan, de una u otra manera, relacionarse con sus pares, establecen relaciones, patrones de coordinación y pueden llegar a acuerdos informales que sobrepasan los especificados formalmente por la organización.

En la Empresa objeto de estudio, la población expatriada podría considerarse como un grupo informal. Esto se legitima desde la organización, que los considera como una verdadera unidad, para la cual establece normas y procedimientos formales. Los expatriados se consultan entre ellos para conocer procedimientos «no escritos» y formas de resolución de problemas. Son códigos que sobrepasan las distancias, ya que estas relaciones informales se dan generalmente entre expatriados de la misma nacionalidad asignados en diferentes mercados, o entre expatriados que están en el mismo país, etc.

Se puede decir que el grupo informal de los expatriados de la Empresa «A» reúne varias de las funciones características de los grupos en general (según SCHEIN):

- Los grupos son un medio para satisfacer *necesidades de afiliación* –amistad, apoyo moral y afecto–.
- Son un medio para desarrollar el *sentido de identidad* y *mantener la autoestima*.
- Sirven para *establecer y comprobar la realidad social*.
- Para *reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia*.
- Se pueden convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden *resolver problemas*.



## LIDERAZGO GERENCIAL Y VALORES ORGANIZACIONALES

La Empresa objeto de análisis tiene definidos ciertos valores organizacionales, que hacen parte del documento de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*. El mismo es difundido entre sus empleados para dar a conocer los principios de la organización.

Una de las acepciones del término «valor» del Diccionario de María Moliner es: «Los *valores* son principios morales, ideológicos, etc., que condicionan el comportamiento humano».

Elliot JAQUES sostiene: «Los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección».

«Es central para el arte del liderazgo gerencial ejercido desde arriba establecer *valores corporativos* detallados que no sólo sean necesarios para los negocios, sino además lo suficientemente aceptables como para fijar límites dentro de los cuales se puede esperar que todo el mundo se comporte. Vale decir que los valores corporativos no deben ser meramente enunciados, sino también sancionados oficialmente.

- Los valores generales de todos los altos ejecutivos deben armonizar lo bastante con los valores de la sociedad circundante y con los de la empresa como para permitirles conducirse en la forma requerida dentro de esos límites.
- Dichos valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas que resuenen con lo que valoran los empleados de cada nivel, de modo tal que éstos se vean llevados a sortear todos los obstáculos y trabajar con empeño y energía.

Ciertos valores son decisivos en la selección de individuos para ocupar determinados puestos, así como en el desarrollo de carrera.»<sup>10</sup>

El Grupo «AA» «valora» la disponibilidad para la movilidad internacional. Es por ello que esto se transforma en una condición o cualidad requerida en los candidatos a ser expatriados. En el proceso de selección se buscan personas con esta disponibilidad. Así lo expresó la persona encargada de la gestión de expatriados en la Casa Matriz: «Se seleccionan personas con determinadas características, disponibles a moverse en el ámbito internacional».

Cabe señalar que dentro de una organización es deseable y recomendable que sus miembros estén en línea con los valores de la empresa de la cual forman parte. Si bien el objetivo de las empresas no es lograr una rígida uniformidad de perspectivas, sino una comunidad de valores factibles de convivir en el medio organizacional.

---

<sup>10</sup> JAQUES, Elliott: *La organización requerida*. Ed. Granica, 2000.

JACQUES plantea: «La empresa debe valorar al individuo y su desarrollo, la confianza de cada cual en sí mismo y la confianza mutua, los valores comunes y el compromiso, así como la idea de la libre empresa democrática y las oportunidades que ésta ofrece».

«El papel cumplido del liderazgo gerencial en todos los niveles, el de los gerentes y los gerentes de los gerentes, así como los procedimientos de recursos humanos, son el medio para lograr que estos valores cobren realidad operativa.»

Si bien lo que plantea el autor es un modelo de gestión, rescato aquellos aspectos que pueden extenderse a la realidad objeto de estudio en la presente investigación. Como ya mencioné, los valores del Grupo «AA» están expresados en el Manual de *Políticas y Valores*; a su vez, los instrumentos de gestión de recursos humanos enumerados en la presentación de la Empresa se alinean a dichas políticas.

La Empresa ha definido un modelo de liderazgo único para todas las empresas del Grupo: esto ayuda a homogeneizar las prácticas de los directivos en cuanto a lo que a gestión se refiere.

Personalmente considero que la definición de un único modelo gerencial, sumado al Manual único de *Políticas y Valores*, se alinea con la propuesta de JACQUES de transmitir los valores organizacionales de manera unificada, para que cobren realidad operativa.

Desde lo teórico, la Empresa objeto de estudio dispone de los recursos de gestión necesarios como para que esto pudiera ser llevado a la realidad.

Dentro del modelo de liderazgo, se plantea: «La implicación en los valores tiene que ver con la orientación ética en la que se inspira el liderazgo y que éste debe demostrar en cada ocasión y en cada relación».

Evidentemente, se exige como condición a los gerentes que estén en línea con los valores corporativos.

## ORGANIZACIONES EN CONTEXTOS TURBULENTOS

El fenómeno organizacional constituye un problema complejo abordado por una diversidad de disciplinas. Se hace necesario, entonces, adoptar una definición desde la cual abordar esta categoría de análisis. Lo haremos desde la definición de «organización» planteada por SCHLEMENSON en su texto *Análisis organizacional y empresa unipersonal*.

«La organización constituye un sistema sociotécnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.»

El autor extrae de la definición seis dimensiones relevantes para el análisis: el proyecto en el que se sustenta la organización; la estructura organizativa; la integración psicosocial; las condiciones de trabajo; el sistema político; el contexto.

Los últimos desarrollos en teoría de la organización coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna; por ser un ente semiautónomo, la organización depende de él. La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo. «Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Las organizaciones debieron transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición». <sup>11</sup>

En la entrevista realizada a los directivos de la Empresa «A», al referirse al tema de cómo se realiza la difusión de la movilidad internacional, el Sr. RB respondió: «Esta política de desarrollar a las personas a través de la movilidad internacional se ha ido incrementando en los últimos 20 años. Está ligado a la globalización, a las necesidades de los mercados, a la extensión del Grupo "AA" en el mundo. Nuestra área de servicios financieros del Grupo, se ha instalado en países donde antes no tenía presencia. Cabe destacar que no es que el Grupo "AA" haya decidido hacer más gestión de expatriados, sino que los mercados lo requieren».

Podría decirse que esta respuesta confirma la teoría de que las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir: «los mercados lo requieren». De otra manera, la competencia podría transformarse en una amenaza que llevaría a la pérdida de espacios ganados. Es el mismo contexto el que extiende nuevas prácticas organizativas –en este caso, la promoción de la movilidad internacional–. Se va generando la difusión de estas prácticas en las grandes organizaciones multinacionales, y necesariamente deben adaptarse a este nuevo escenario de cambio.

«La textura cambiante del contexto externo de las organizaciones, como lo señalan EMERY y TRIST (1965), fue haciéndose progresivamente más turbulento a partir de la década anterior, y esta condición trajo modificaciones substanciales en las prácticas y en las formas organizativas mismas» <sup>12</sup>.

Las organizaciones están obligadas también a volcar en sus estructuras estas nuevas «formas organizacionales»; en la Empresa objeto de estudio se redefinieron sus políticas. El Manual de *Políticas y Valores del Grupo «AA»* debió ser revisado y modificado, debiendo la Empresa tomar una posición frente a estos cambios inminentes del contexto.

SCHLEMENSON en su texto *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, al referirse a crisis y turbulencia del contexto expresa: «Para su supervivencia, una organización, un grupo, o simplemente los individuos que conforman la sociedad, tienen la necesidad vital de establecer predicciones cotidianas y realistas referidas a la variabilidad de los eventos externos que pueblan el contexto.

<sup>11</sup> SCHLEMENSON, Aldo: *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Ed. Paidós, 1993, pág. 47.

<sup>12</sup> SCHLEMENSON, Aldo: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Ed. Paidós, 1990, pág. 32.

Predecir es establecer un código de signos que permite acceder a los hechos y de ese modo interpretarlos y darles respuesta. No hay planificación posible de la conducta sin predicciones confiables, y la falta de planificación implica parálisis. A partir de las predicciones, se deciden parámetros, se determinan objetivos, políticas, planes, que van a encauzar la trayectoria inmediata, asimilable a un intercambio de informaciones con el ambiente».

En la Empresa «A», a partir de los cambios que se iban sucediendo en el contexto, comenzaron a extender la práctica de enviar personal desde la Casa Matriz a los mercados, y con el paso del tiempo, comenzaron a analizar la incidencia de otras variables.

Uno de los directivos entrevistados expresó: «Al inicio eran sólo italianos que iban a otros mercados; luego fueron incidiendo otras variables:

- El costo del trabajo, como un elemento importante.
- La eficiencia que se realizó en la organización en Italia para bajar costos.
- La competencia.

Estas variables incidieron para que ciertas posiciones fueran cubiertas por expatriados no sólo de la Casa Matriz, sino de otros mercados; obligó a la organización a "globalizarse".

Desde lo planteado por SCHLEMENSON, podría leerse como que el Grupo «AA» tuvo que «predecir» determinando nuevas políticas para la empresa. Dejó escrita su posición frente a los cambios que imponían las turbulencias del contexto. La Empresa «A» realizó un diagnóstico luego de haber enviado varios expatriados desde Italia a los mercados; fue un diagnóstico sobre sus propias prácticas empresariales. A partir de allí se redefinió la visión de la compañía (cabe destacar que la nueva visión de la Casa Matriz –presentada en este trabajo– fue presentada por su Directorio en el mes de febrero de 2001).

«Hay que buscar otras oportunidades de crecimiento en otros mercados, y en una economía que se ha modificado profundamente y precisamente para adaptarse a esa economía, es que hay que adquirir otras habilidades sin perder aquellas que han hecho posibles ese crecimiento», expresó en una entrevista el Director de Recursos Humanos de Pérez Companc.<sup>13</sup>

En la Empresa objeto de estudio este cambio de visión y los cambios que se venían instaurando en sus prácticas de recursos humanos, reforzaron aún más la gestión por competencias. Los cambios en las políticas de la empresa implicaron la definición de nuevas competencias requeridas para cada rol.

<sup>13</sup> C&D revista. *Globalizar la organización con valores locales*, entrevista al Sr. Daniel Maggi, Director de RRHH de Pérez Companc. Abril 2001.

Especialmente para las posiciones gerenciales, se exige la «flexibilidad cultural» como competencia.

A través de los instrumentos de gestión de recursos humanos, se identifican las competencias claves para cada posición, se evalúan las competencias presentes en cada persona para luego ayudar a desarrollar aquellas donde haya diferencias entre lo relevado y lo requerido por la organización.

Se trata de contribuir a la visión de la empresa, desarrollando las capacidades individuales.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Para definir *cultura organizacional*, ABRAVANEL desarrolla un esquema de la **organización**, donde hay tres componentes íntimamente ligados:

1. Un sistema *socioestructural* compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).
2. Un sistema *cultural* que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres, metáforas, cuentos, folclore organizacional, etc.).

Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por diversos factores de contingencia. Evoluciona bajo la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

3. Los *empleados particulares*, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional.

Entre el sistema cultural y el sistema socioestructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y de presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas.

Cuando se observan cambios importantes en el ambiente, se trata de lograr la adaptación modificando el sistema socioestructural formal. Estos cambios, a veces, no tienen sentido ni justificación en el sistema cultural. De allí que a veces resulta cierta disonancia y desincronización entre los dos sistemas.

Con estos conceptos el autor lleva a considerar la **cultura organizacional** «como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por distintos factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales»<sup>14</sup>.

Al referirse a los grupos de empleados, el autor sostiene la hipótesis de que las organizaciones son pluralistas, o sea que los empleados que allí trabajan se dividen en varios grupos que tienen orientaciones culturales diferentes. Es a partir de la identidad con el trabajo cuando podemos reconocer mejor la pertenencia al grupo. Esta identidad hace significativo lo que la persona hace para la organización, determinando su papel y sus funciones. «Además, la identidad en el trabajo, al definir el sitio a partir del cual un individuo mira la organización, influye enormemente en la visión que de ella tiene esa persona».

En el caso en estudio, la visión que tiene el grupo de empleados (población de expatriados), en ciertos casos se corresponde con lo definido por la empresa en su Manual de *Políticas y Valores*, y en otros casos manifiestan que no se cumple.

Por ejemplo, en el capítulo de «Movilidad internacional» dice: «La experiencia internacional es un elemento básico de la cultura del Grupo "AA". Además de ser un factor importante en el desarrollo de la profesionalidad de la plana directiva y de las personas». «El Grupo "AA" fomenta la capacidad de las personas de desarrollar su profesionalidad viviendo positivamente las ocasiones de movilidad».

En las entrevistas a expatriados, hay varios puntos señalados como positivos, que se alinean con la política de la Empresa:

- La experiencia operativa que se desarrolla en los mercados, el trabajo de campo.
- La posibilidad de tener una experiencia en la Casa Matriz, no como primer expatriación sino luego de haber trabajado en algún mercado.
- Tener una experiencia laboral en un mercado y luego en la Casa Matriz.

«Los contratos de expatriación siguen un esquema común, pero se adaptan a los vínculos normativos de cada país de origen y de expatriación»; plantea el Manual. Por otro lado, los expatriados a este punto lo evalúan como positivo:

- Que se hagan diferencias en las propuestas salariales/beneficios, considerando las criticidades del mercado, de la empresa en ese país, de las responsabilidades de la posición.

<sup>14</sup> ABRAVANEL y otros: *Cultura organizacional*. Ed. Legis, 1992, pág. 33.

Considero muy importante que la visión de los empleados sea coherente con la política de la Empresa. En este caso, hay correspondencia entre el sistema socioestructural y la visión de los empleados particulares.

Sin embargo, hay otros puntos donde esto no ocurre. Por ejemplo, en el mismo capítulo se menciona: «El Grupo AA se activa para dar asistencia a la persona durante su experiencia en el extranjero, tanto en las materias de naturaleza contractual como en la gestión de los problemas de la vida cotidiana».

Mientras que los empleados coinciden dentro de los aspectos negativos en decir:

- Poco contacto con la Casa Matriz: inexistencia de una organización que realice un seguimiento del personal expatriado.

El Manual en otro punto dice: «Normalmente, la experiencia en el extranjero tiene una duración limitada, ya que forma parte de un plan de desarrollo profesional y tiene como objetivo solucionar problemas contingentes».

Mientras que la percepción de los expatriados al respecto es que:

- No se especifica con anticipación la duración del contrato.

El Manual dice: «Las personas afectadas por la movilidad internacional están respaldadas por la figura de un tutor con la tarea, de ser un punto de referencia para sus problemas de integración, para la aplicación de los instrumentos de formación y desarrollo y para la conexión gerencial con las empresas de origen».

Uno de los entrevistados destacó la ausencia de la figura de un tutor, y al mismo tiempo, los mismos directivos de la Empresa, al ser indagados sobre el tema expresaron que «formalmente no existe esta figura, pero informalmente sí». En este caso, desde la misma empresa se reconoce que lo escrito no se cumple en la práctica.

Desde el marco de análisis de ABRAVANEL, esta falta de coincidencia entre lo escrito en las políticas de la empresa y la visión de los empleados podría leerse como una disonancia y/o de sincronización entre el sistema socioestructural y la visión de los empleados particulares.

Personalmente considero que son disonancias importantes a ser tenidas en cuenta y mejoradas por parte de la Empresa. La población de expatriados en el Grupo «AA», paulatinamente, se acrecienta, como parte de la tendencia hacia la internacionalización de recursos. Por otro lado, podría sostenerse que a nivel mundial, las empresas ofrecen planes de expatriación a niveles jerárquicos altos, con personal a cargo. Éstas son variables que inciden en la eficiencia de las organizaciones. Si

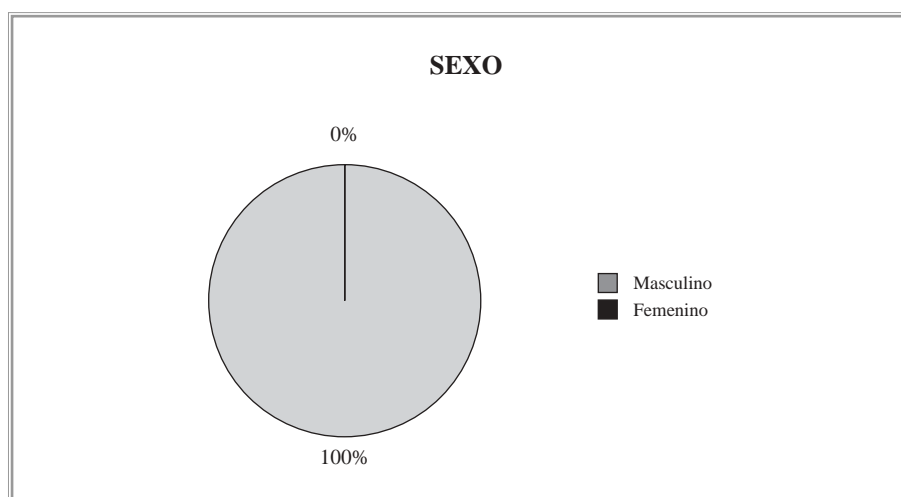
esta población expatriada está disconforme, lo expresa y esto se transmite dentro de la Empresa; podría llegar a difundirse en varios niveles de la organización que «las políticas no se cumplen». Para la propia Empresa no sería un punto favorable de motivación para con sus empleados.

#### 4.2.3. Población expatriada período 1999-2000: gráficos y análisis.

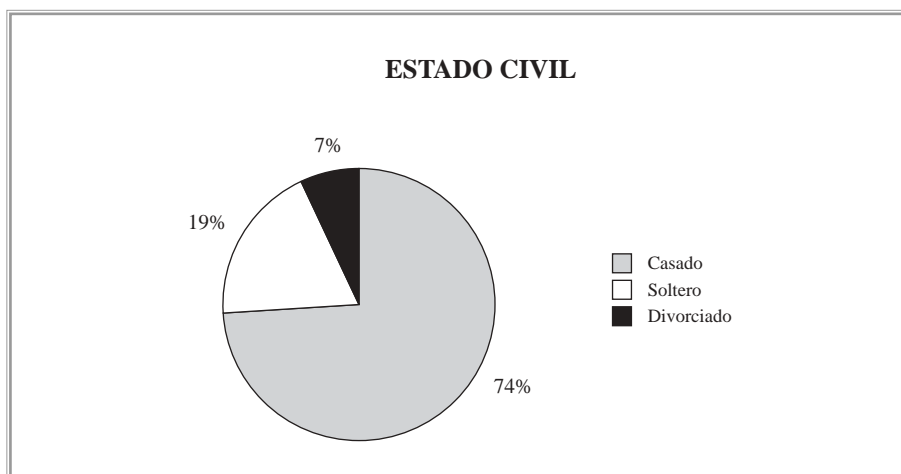
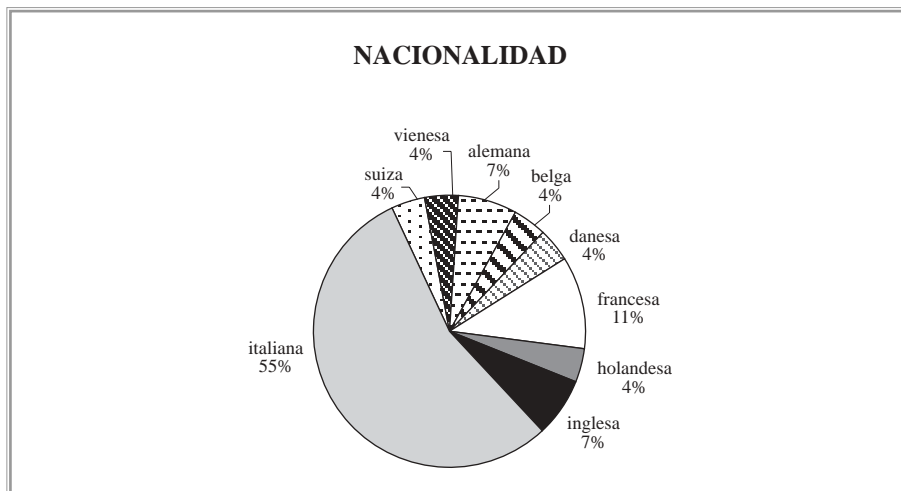
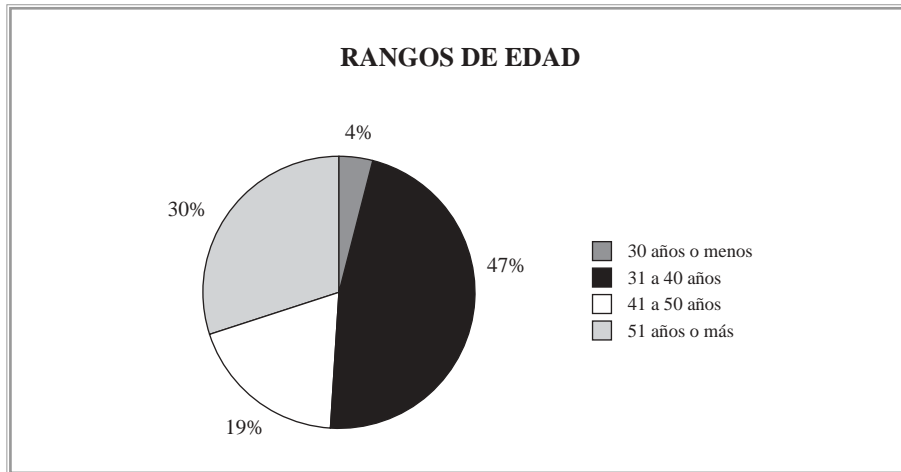
Para la recopilación de los datos, trabajé con los legajos del personal expatriado en el período mencionado, los cuales me fueron facilitados en la Casa Matriz. Para ello, tenía preparada una tabla de doble entrada con las categorías a completar ya definidas.

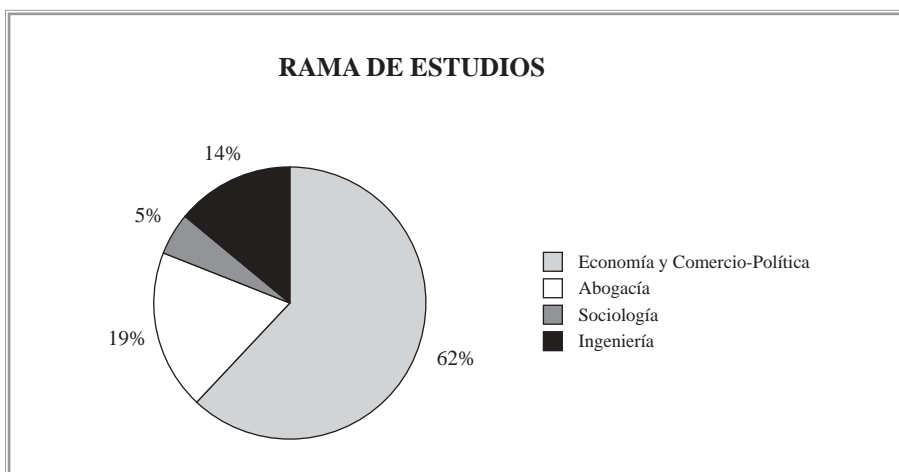
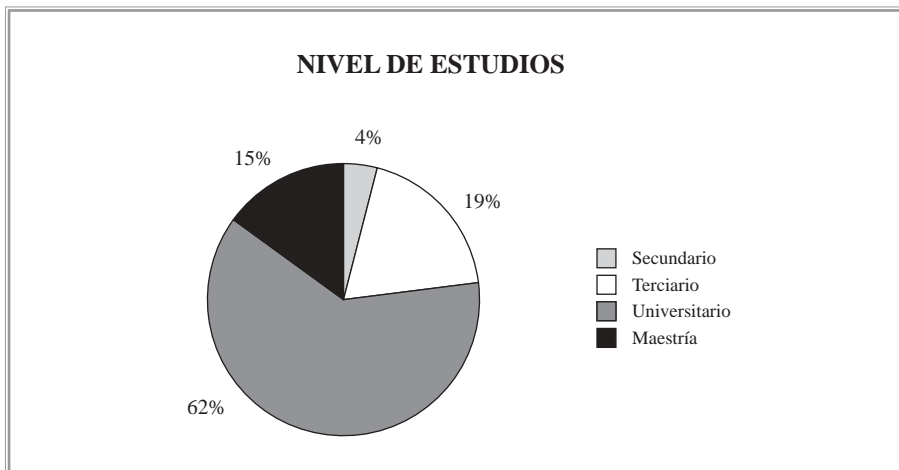
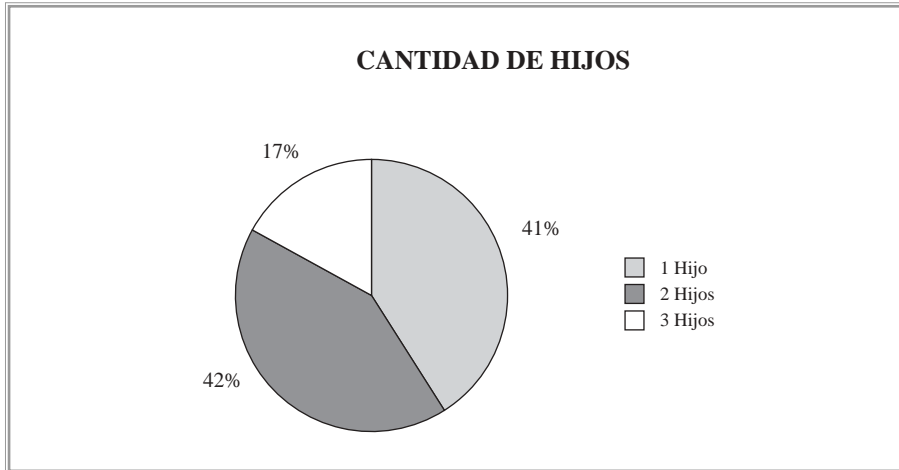
El 100 por 100 de la muestra considerada representa un total de 27 personas expatriadas por la Casa Matriz en ese período. Las categorías consideradas para el análisis son:

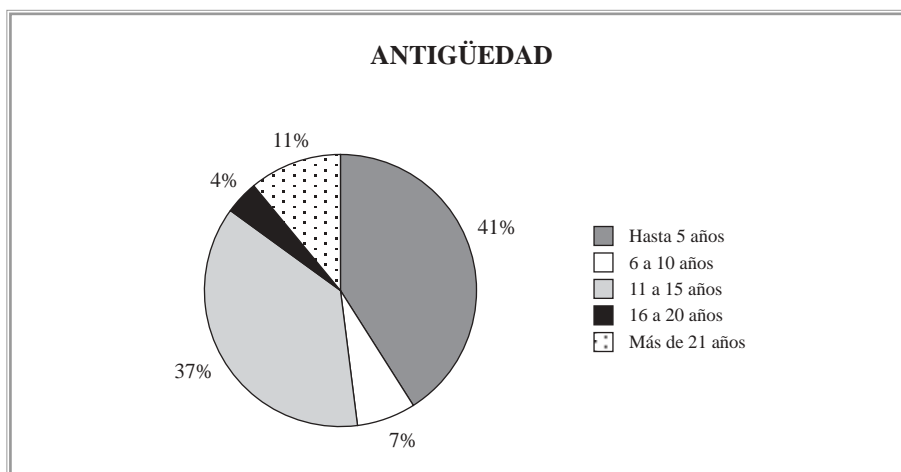
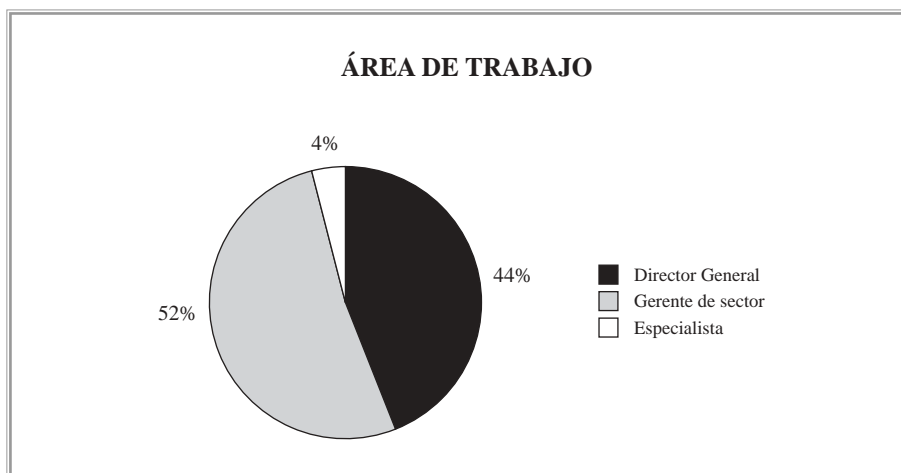
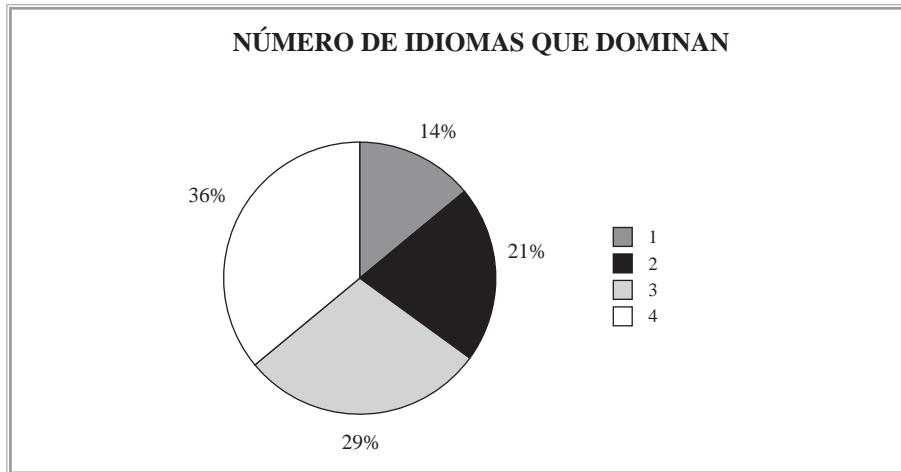
- Sexo.
- Rangos de edad.
- Nacionalidad.
- Estado civil.
- Cantidad de hijos (de la población de «casados» y «divorciados»).
- Nivel de estudios.
- Rama de estudios (del nivel «universitario»).
- Idiomas: cantidad de idiomas que dominan.
- Cargo o función que ocupa.
- Antigüedad.











El primer gráfico llamativo es el de la categoría «sexo», ya que el total de la población expatriada es masculina. A su vez, observando el organigrama de la filial en Argentina, el 99% de la primera línea son hombres, con excepción de la dirección de Recursos Humanos.

En cuanto a «rangos de edad», tomados por decenas, la década de los treinta años es la que reúne casi a la mitad de la población. Otro dato llamativo es el porcentaje que le sigue: son los expatriados de más de 50 años, un 30 por 100.

Podría asociarse con la responsabilidad que conllevan las posiciones ocupadas por expatriados; son posiciones de Director General o Gerentes de línea.

Los Directores tienen una edad promedio de 51 años, los Gerentes, 36 años.

Ese porcentaje de más de 50 años se relaciona con la edad promedio de quienes ocupan la Dirección General. Es decir, las personas de mayor edad ocupan posiciones de mayor responsabilidad, que por cierto requieren mayor experiencia y trayectoria profesional.

En cuanto a «nacionalidad», más del 50 por 100 son italianos y el resto son europeos. Estos resultados se condicen con lo expuesto por uno de los directivos de la Empresa, quien mencionó que al inicio sólo eran enviados al exterior los italianos; con el tiempo esta tendencia comenzó a revertirse. Sin embargo, es para destacar que en la muestra no hay expatriados de Latinoamérica, teniendo en cuenta que la Empresa está presente en Brasil, con una estructura de más de 500 personas, y en Argentina.

Categoría «estado civil»: el 74 por 100 son casados y el 19 por 100 solteros. Si bien en este trabajo no fue abordado específicamente el tema de la importancia del grupo familiar junto al expatriado, podría leerse como un dato significativo el alto porcentaje de casados.

Si se lo relaciona con las edades promedio de los expatriados, tiene lógica, ya que casi la totalidad de la población expatriada tiene más de 30 años, que es una edad «estándar» como para establecer una familia propia.

A su vez, de la población de casados y divorciados, se consideró la «cantidad de hijos» como otra variable de estudio. El 83 por 100 de esta población tiene entre uno y dos hijos.

A modo muy general y sin pretender sacar conclusiones al respecto, podría relacionarse con las dificultades que representa para cada familia cada traslado a un nuevo destino: cambio de colegio para los hijos en edad escolar, o alejamiento de los hijos adolescentes que inician una carrera universitaria, quienes se establecen en un país para tener continuidad en sus estudios.

Además, los bajos índices de natalidad en Europa pueden ser un factor cultural de incidencia (la totalidad de la población es de origen europeo).

En cuanto a «nivel de estudios», un 62 por 100 finalizó el nivel universitario, un 19 por 100 el nivel terciario y sólo un 15 por 100 lo completó con una maestría o postgrado. También es representativo ese 4 por 100 que en términos absolutos representa una persona, con nivel secundario: en la tabla de datos (véase Anexo) se evidencia que esta persona alcanzó la posición de Director General en un mercado muy representativo a nivel volumen de operaciones y facturación. Habría que analizar su currículum vitae, pero seguramente su capacidad, experiencia previa y antigüedad en la Empresa fueron factores determinantes para llegar a este nivel.

A su vez, la «rama de estudios» se extrajo de quienes alcanzaron el nivel universitario. El 62 por 100 se abocó a Economía y Comercio o Economía Política, un 19 por 100 se dedicó a Abogacía, el 14 por 100 Ingeniería. También es para destacar que el 5 por 100 de Sociología (una persona) llegó a ocupar el puesto de Director General de una compañía en Europa.

En general, la mayoría tiene formación en Matemáticas y Economía. Tiene relación con la actividad principal de la Empresa: servicios financieros. Se requiere dominio de estas áreas de conocimiento.

Dominio de «idiomas»: es interesante registrar que más del 60 por 100 maneja entre tres y cuatro lenguas. Exactamente no estoy en grado de determinar con precisión el nivel (oral y/o escrito), ya que los datos fueron extraídos de los legajos. Sin embargo, para la movilidad internacional el dominio de idiomas sin lugar a dudas es un elemento que agrega valor.

Por otro lado, tal como lo manifestaron los directivos de la Empresa, el dominio de la lengua del país huésped no es una condición excluyente para la movilidad (salvo ciertas excepciones). Esto facilita que mientras rotan por diferentes países, puedan enriquecer su vocabulario aprendiendo nuevas lenguas.

En la categoría «cargo o función actual», se evidencia que el 45 por 100 ocupa la posición jerárquica más alta en un mercado: Director General; la otra mitad se desempeña en posiciones gerenciales de primera línea, que le reportan a la Dirección. A su vez, las posiciones gerenciales son de varias áreas: Administración y Control, *Factoring*, Crédito, Financiamiento Red, Sistemas.

El dato a destacar aquí es la ausencia de expatriados en las gerencias del área Comercial y Recursos Humanos. Uno de los directivos expresó en la entrevista que es difícil expatriar a un gerente comercial, por la necesidad de conocer bien el mercado para tener éxito en la función.

Las posiciones de Responsables de Proyectos en el exterior, se crean cuando se están radicando en un nuevo mercado.

En el gráfico de «antigüedad» en la empresa, hay dos rangos de importancia para señalar: el 41 por 100 que tiene hasta 5 años de antigüedad y el 37 por 100 que tiene entre 11 y 15 años dentro de la Empresa.

Se podría inducir que los más nuevos, quizás en la selección, hayan sido cuestionados sobre su disponibilidad para viajar. Es por ello que el porcentaje es elevado.

Por otro lado, también se hace evidente que la posibilidad de transmitir la cultura organizacional es importante para la Empresa. Envía personas con más de 10 años de experiencia en el Grupo «AA».

Para cerrar este epígrafe, cabe destacar que si bien la muestra tomada para el análisis es de una empresa, queda abierta para seguir investigando y estableciendo comparaciones con poblaciones de otras multinacionales, de distinto origen; quizás otras europeas o americanas.

Queda abierto como para seguir generando hipótesis a futuro, con otros colegas interesados en el tema.

## 5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Para finalizar el trabajo, considero importante volver al planteo del problema y objetivos de la investigación, para saber si se cumplieron.

Primera pregunta del problema: *política de expatriación y cómo es considerada desde la Empresa.*

La política de expatriación es lo que la Empresa en estudio llama «movilidad internacional»; en esos términos se la menciona dentro de las políticas de la Empresa. Es considerada:

- Un elemento básico de la cultura del Grupo «AA», que ayuda a la cobertura de funciones estratégicas.
- Forma parte del plan de desarrollo profesional de la persona.

La Empresa persigue objetivos estratégicos de globalización y competitividad. Para acompañar esta visión, desarrolló instrumentos de gestión de recursos humanos alineados con dicha estrategia de negocio, y homogéneos para todas las empresas del Grupo.

¿Por qué? Porque se pretende fomentar la rotación de los altos potenciales de una empresa a otra, teniendo iguales criterios de evaluación. Ej.: si se quiere enviar a un director administrativo del sector industrial desde Brasil a la financiera en Portugal, el puntaje de esta persona en la evaluación, debería ser rápidamente interpretado en el país de destino.

Por otro lado, con respecto al *tratamiento de los expatriados*, el modelo de contrato y las condiciones generales son estándares, pero con cierto margen de flexibilidad, según las dificultades políticas y sociales del mercado.

Las diferencias en el tratamiento de acuerdo al nivel jerárquico se notan en el aspecto económico, no en los conceptos básicos.

Aspectos considerados en la propuesta del paquete de expatriación:

- Retribución en el país de destino.
- Indemnización por traslado (se consideran las condiciones y dificultades del país).
- *Tantum* (gratificación por única vez).
- Alquiler de casa.
- Escuela de los hijos.
- Idioma para el/la cónyuge.
- Salario de referencia en el país de origen (para continuar con los aportes jubilatorios).

En el modelo de contrato (véase Anexo) se puede leer en detalle la apertura de cada uno de los puntos.

Se menciona también la figura de un tutor, que en la realidad, no siempre existe.

Se hace mención a que la propuesta se realiza con dos o tres meses de anticipación, y que en ese lapso la familia tiene derecho a visitar el país de destino.

Ahora apuntaré a responder sintéticamente el segundo interrogante del problema: *modo en que es considerada la política de expatriación desde la visión del personal expatriado.*

En líneas generales se podría decir que evalúan como positivo que la Empresa haga diferencias en la propuesta de traslado, según las criticidades del mercado, y que luego cumpla con las condiciones previamente pactadas.

También coinciden con la organización al ver a la movilidad internacional como una oportunidad de crecimiento profesional.

Sin embargo, los expatriados critican la falta de transparencia y homogeneidad en el momento de la propuesta: no todos los aspectos son explicitados, a menos que el interesado lo pregunte. Evalúan como punto débil la poca comunicación con la Casa Matriz y la inexistencia de una organización que realice el seguimiento del personal que circula por el mundo. Cabe destacar que el Grupo «AA» está presente en Europa, Asia y América.

También expresan su descontento con la falta de planeamiento en la política de expatriación; sienten que son enviados por reacción ante necesidades puntuales de los mercados.

Cuando manifestaron esta expresión de «reacción», recordé que en la entrevista a directivos de la Compañía, se mencionó que una de las condiciones para enviar a alguien al exterior era que se generaran vacantes (además de la capacidad de la persona). Por lo tanto, un empleado que esté dispuesto a hacer una carrera internacional en esta empresa deberá saber que su futuro destino está en ciertos aspectos ligado a esa disponibilidad de vacantes.

Ahora, cruzando lo escrito con lo que expresan los expatriados al respecto, podría decirse que desde lo teórico, hay coherencia entre la estrategia del negocio y los instrumentos de gestión de recursos humanos. La empresa apunta a globalizarse y a estar presente en diversos mercados, para lo cual prioriza el desarrollo de competencias de los «altos potenciales». Bajo esta concepción considera que la movilidad internacional ayuda a la carrera profesional del individuo.

En cuanto al objetivo inicial de conocer *las características de la población expatriada* por la Empresa en un período determinado (edad, situación familiar, nivel de estudios, nacionalidad, antigüedad, posiciones ocupadas, etc.), la interpretación también está con los gráficos.

Sintéticamente, podría decirse que los expatriados por la Casa Matriz en esos dos años fueron todos hombres, que el 50 por 100 está en la franja de edad de la década de los treinta años, que son todos europeos, la mayoría casados (74%) con uno o dos hijos. El 95 por 100 alcanzó estudios terciarios, universitarios o posgrado, y las carreras que más aparecen son de la rama de Economía. Las posiciones ocupadas se dividen entre Dirección General y Gerentes de línea.

Se realizó también el *abordaje teórico de la política de expatriación* desde ciertas categorías de análisis. En esta parte me gratificó encontrar que es un tema que puede leerse desde muchos puntos de vista y que se presta para seguir investigando y creando desarrollos con marcos teóricos de sustento. En la revisión del estado del arte –antes de comenzar mi investigación– me encontré con escaso material publicado al respecto. Sin embargo, considero que deberíamos producir más, nosotros los profesionales de recursos humanos.

## PROPUESTAS

Considero que es el momento de pensar el modo de cómo se podrían pulir o mejorar aquellos aspectos que la gente evalúa como puntos críticos.

Ante la visión de los expatriados de una falta de transparencia en el momento en que la Empresa les hace la propuesta, se propone «**compartir la información**», es decir, ser claros y homogéneos, no obviando de mencionar ningún concepto.

Por ejemplo, explicitar todos los derechos del empleado y de su familia mientras dure su estadía en otro país, aclarar si puede comprar o alquilar casa, cuánto tiempo la empresa le paga el hotel hasta tanto encuentre lugar para vivir, si tienen acceso a estudiar idioma él y su familia, etc.

Si el empleado siente que son francos al hacerle la propuesta, se sentirá más identificado con la compañía y los mensajes de comunicación descendentes en la estructura (considerando que son posiciones de responsabilidad con personal a cargo) serán positivos, sin rencores.



Mejorando los flujos de información, se generará una «conducta gerencial eficiente», según lo plantea E. LAWLER <sup>15</sup>.

Generar un **grupo de trabajo** en la Casa Matriz, cuya función principal sea el **seguimiento del personal expatriado**. Actualmente existe un grupo de personas que se abocan a la gestión de los expatriados, hasta el momento en que son asignados en otro país. Pero no es suficiente.

Lo ideal sería que tuvieran continuidad en el seguimiento, para que la visión de los expatriados fuera la de «sentirse cuidados».

Este grupo debería organizar un **paquete de servicios**, interno o tercerizado, para ofrecer en los primeros meses en que la persona llega al nuevo destino: gestión de documentación, guía en la ciudad, búsqueda del colegio para los hijos, códigos de la cultura en ese país, direcciones y servicios básicos (como utilizar medios de transporte, horarios comerciales, centros de salud, etc.), búsqueda de vivienda.

**Feed back de la gestión en el extranjero** –flujo ascendente/descendente de información– la comunicación genera confianza. Los propios empleados reclaman un *feed back* sobre los avances en su gestión. E. JACQUES en el modelo de organización requerida, sostiene que «una organización generadora de confianza tiene, entre otras condiciones, una retroalimentación periódica basada en el juicio del gerente sobre la eficacia personal, y los empleados están bien al tanto del contexto de su trabajo y la visión de la empresa» <sup>16</sup>.

Es fundamental generar un marco de confianza entre empleado-organización, y especialmente con los expatriados. Están prestando servicios lejos de su país, y deberían sentirse cuidados por la empresa: «La confianza permite contener la incertidumbre frente a lo nuevo, a lo desconocido, a los riesgos implícitos en una situación de cambio» <sup>17</sup>.

Desarrollar un **sistema informático de gestión de recursos humanos internacionales**.

Hasta el momento no existe, y considero que facilitaría mucho el seguimiento. Sería una base de datos completa, para cargar los legajos, evaluaciones, capacitación, situación familiar, contrato, etc.

Permitiría *a posteriori* generar informes de donde sacar conclusiones, e ir mejorando continuamente la gestión de expatriados.

Ayudaría también en la planificación estratégica del área, teniendo acceso a los costos y recursos disponibles.

<sup>15</sup> LAWLER, Edward: *La ventaja definitiva*. Ed. Granica, 1996, pág. 353.

<sup>16</sup> JACQUES, Elliott: *La organización requerida*. Ed. Granica, 2000, pág. 66.

<sup>17</sup> SCHLEMENSON, Aldo: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Ed. Paidós, 1990, pág. 53.

## GLOSARIO

**Competencias:** desde la *Empresa* objeto de estudio, son entendidas como el conjunto de conocimientos, capacidades y cualidades típicas de la profesionalidad que la persona ejerce en la empresa y que ha de utilizar para alcanzar los resultados deseados.

**Cuadro:** el *diccionario* lo define como el conjunto de los jefes o del personal de cierta clase de una organización.

**Expatriado:** según el *diccionario*, viene de «expatriar»; abandonar alguien su patria, voluntariamente o por necesidad/emigrar.

- Según la *Empresa* es toda persona que se moviliza de un país a otro para operar en otro mercado.

**Globalización:** según el *diccionario*, viene de «globalizar»; extender algo mundialmente/considerar algo en forma global.

- Según definición de la *Empresa*: la voluntad de competir globalmente en el propio negocio incluyendo e integrando diferentes culturas.

«El Grupo "AA" considera que su identidad cultural es un elemento de fuerza en su expansión en los mercados mundiales. Asimismo considera un importante factor de crecimiento la integración y valorización de los distintos contextos culturales en los que trabaja, hacia los cuales se plantea en una actitud de apertura y sensibilidad constantes a las instancias del entorno social. Las personas del Grupo "AA", que se sienten fuertes por el hecho de pertenecer a él, son capaces de integrarse plenamente, independientemente de donde tengan que trabajar».

Extraído de *Políticas y Valores del Grupo «AA»*. Pág. 8

**Misión:** según el *diccionario*, es un encargo que alguien recibe de otro de hacer o decir cierta cosa a otra persona o en otro sitio/obra o función trascendental que una persona o colectividad se siente obligada a realizar en bien de alguien.

- Según la definición de *Bill BAETZ* (profesor de la State University of NY at Albany), es la razón de ser de la organización.
- Otra postura sostiene que la misión define la esencia de la empresa, el porqué de la misma. Algo íntimo y cultural de la misma compañía / es la declaración global del direccionamiento estratégico para alcanzar la visión (*Overlap Consultores*).

**Relocación (en inglés *relocate*):** volver a situar, cambiar de sitio.

**Repatriación:** devolver a su patria a alguien que está expatriado.

**Tutor o mentor:** se enmarca en las prácticas de enseñanza y aprendizaje que recibe un empleado integrante de una estructura ejecutiva; la «tutoría» está a cargo del gerente del gerente (*Elliot JAQUES: La organización requerida*).

**Valores:** el *diccionario* lo define como principios morales, ideológicos, etc., que condicionan el comportamiento humano.

- Es la descripción de la forma en que ha de gestionarse la organización para lograr su misión del negocio, y que incluye la filosofía de gestión relativa a los grupos de interés, al estilo de gestión, a las políticas de la organización, al mercado, al diseño de la organización y a los productos/servicios (*Overlap Consultores*).

**Visión:** según el *diccionario*, es «tener visión de futuro»; ser capaz de prever a largo plazo la evolución de algo.

- De acuerdo a la definición de *Bill BAETZ*, la visión gerencial del tipo de empresa que pretenden crear.
- Otra definición dice que es una imagen del futuro que comunica lo que la compañía quiere ser, lo que pretende alcanzar (*Overlap Consultores*).

## BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente en notas a pie de página la autora ha consultado:

BAETZ, Bill: *Apuntes de cátedra*, «H.R. Administration Management». USAL, 2000.

CASTRO UGARTE, Amaia: *Tesis* «La selección de expatriados españoles en la Argentina del 2000». USAL, 2000.

FIAT AUTO: *Valores y políticas del Grupo Fiat*. Material de publicación interna, 2000.

— *Proposte conclusive - Gruppo di lavoro trasferimento estero*. Material de publicación interna, 2000.

— *Leadership*. Material de publicación interna, 2000.

GARCÍA PELAYO, Ramón: *Diccionario inglés español*. Ed. Larousse, 1986.

MILKOVICH, George y BOUDREAU, John: *Dirección y administración de recursos humanos*. Ed. McGraw Hill, 1994.

MOLINER, María: *Diccionario de la lengua española*. Ed. Gredos, 1999.

OVERLAP CONSULTORES. *Apunte de cátedra*, «Formación de RRHH». USAL, 2000.

SONEIRA, Jorge: *Apunte para Posgrado Logística Integrada*, «Metodología para el Trabajo de Aplicación». Universidad del Salvador, 2000.

## ANEXOS Y APÉNDICES

### ANEXO 1. ENTREVISTAS A EXPATRIADOS

#### Anexo 1.1.

- Posición: Director General  
Expatriado desde Francia. Último destino: Italia.  
Nacionalidad: francés Edad: 57 años  
Fecha de incorporación en Argentina: febrero 2000  
Fecha de ingreso al Grupo «AA»: abril 1981

*La entrevista fue realizada en italiano.*

- *¿En qué momento de su carrera profesional le hicieron la primera propuesta de expatriación? ¿Quién hizo la propuesta (la Casa Matriz o el mercado)? ¿Se le entregó algún manual?*

Yo ingresé a la Empresa en **Francia** como Director General, después de haber estado 15 años en «XX» (multinacional automotriz americana). En ese momento (Empresa «A») no era parte de F. A., sino que como financiera tenía independencia; no había una organización central, sino que era parte del Grupo «AA» S.p.A. que gestionaba las finanzas internacionales. No tenían presencia en muchos mercados, existía sólo en Dinamarca, Alemania, Italia, Francia y en Inglaterra una *join venture*.

Siempre estuve abierto a ir al exterior a conocer otras realidades, si bien en el momento de mi asunción, debido a las criticidades del momento no me lo preguntaron; se hacía especial hincapié en mis conocimientos técnicos. Como Director General comencé teniendo relaciones regulares con Italia, Casa Matriz, sin tener interlocutores jerárquicos en Francia. Esto implicaba que tenía que viajar a Italia, frecuentemente. Tenía encuentros trimestrales con el *management* para presentar planes de trabajo, de reorganización. Este contacto con el *management* internacional me gustaba mucho: nunca fue un sacrificio viajar, y más aún, mis propuestas siempre eran consideradas, aceptadas. Esto facilitó mucho mi integración en el Grupo «AA».

Por otro lado, al tener mi esposa parte de sus orígenes italianos, siempre tuve otra sensibilidad con respecto a Italia, que facilitó mucho el tema.

Después de cuatro años la estrategia de la Empresa cambió, comenzando a trabajar con *join venture*: debíamos hacer acuerdos con bancos líderes del mercado y distribuir los productos financieros de la Casa Matriz a través de los concesionarios.

En ese momento se estaba creando la F. Credit International en Italia, y el líder de ese proyecto me convocó para trabajar allí. Personalmente no quería seguir estando en Francia, después de seis años en que la sociedad daba beneficios; estaba dispuesto a partir. Este traspaso se dio de manera natural, y puedo decir que era raro en ese momento el hecho de pasar de un mercado al centro.

En la Dirección de Financiación y Servicios fui el primer extranjero que entró en la Casa Matriz, en **Italia**, en septiembre de 1987. Allí me trasladé con mi familia, condición fundamental para que yo aceptara la propuesta; si no, no me hubiera mudado. Mis hijos tenían trece y catorce años respectivamente.

F. Credit International se estaba creando, éramos en el momento cuatro personas: el Director General, dos gerentes más y yo como Director Comercial y Marketing.

Comencé a darme cuenta de la expatriación con el idioma; yo no hablaba italiano, pero debo reconocer que en Italia hay mucha gente que habla francés. No me costó demasiado aprenderlo. Jamás tomé clases porque no tenía tiempo, sólo una hora y cuarto de curso y el resto lo aprendí escuchando... Sufrí un poco los primeros tres meses pero con una secretaria que no hablaba francés –yo lo quise así– necesariamente debí aprender el idioma.

A nivel familiar tampoco tuve problemas porque mi esposa hablaba italiano, o sea que ni con la escuela ni con las cosas diarias de la casa me planteaba nunca problemas. Fue una expatriación tranquila, dulce.

La parte más delicada fue con mis hijos, sobre todo por la edad: mi hija entró en el sistema italiano muy rápido, mientras que mi hijo no. Le costó adaptarse al país.

Fue la primera vez en mi vida que me costó manejar la situación familiar. Mi hijo volvió a Francia a colegio como interno y todos los fines de semana lo veíamos. Con el tiempo finalmente se volvió más italiano que un verdadero italiano.

El tema de los hijos es uno de los problemas comunes de un expatriado, especialmente cuando tienen más de doce años. Luego se llega a otro momento, cuando la expatriación deja a los hijos en el país de origen generalmente: éste es otro problema enorme. También para la madre que se encuentra sola, con sus hijos a 500 km o 12.000 km de distancia. Es uno de los mayores problemas de la expatriación cuando la gente comienza tener cierta edad, porque automáticamente la familia se separa.

Al mismo momento se plantea el problema de los padres del expatriado, que comienzan a tener 75, 80 años y quedan en el país de origen.

A nivel de trabajo, en ese período creamos varios mercados en Europa: Suiza, Portugal, España, Grecia, Holanda. Me sentía un poco frustrado porque con mi experiencia generalista, estar sólo con un área, me aburría. Propuse una reestructuración dividiendo Europa en dos áreas, y a partir de ese proyecto mi rol era el de Área *Manager*, por dos años.

Sin ganas de retornar, me volvieron a convocar para ir a **Francia** a reorganizar las relaciones con el *partner*: no quería dejar mi responsabilidad operativa del mercado italiano, pero tuve que aceptar, con la condición de estar sólo 12 meses para luego tener otra experiencia en el exterior. La empresa aceptó esta condición y fue cumplida.

En ese momento tuve otro problema familiar. La escolaridad de mis hijos. Estaban en el penúltimo año; era ridículo hacerlos volver nuevamente, así que democráticamente decidimos que mi esposa y mis hijos quedarían en Italia y yo trabajaría en París.

Afortunadamente la Empresa en ese momento contaba con el servicio de un avión, sin costo alguno, para volver todos los fines de semana a Italia a encontrarme con la familia. Esto fue durante un año.

En julio del 1991 mis hijos ya se inscribieron en la Universidad en Francia. La Empresa en ese momento me hizo la propuesta para crear la sociedad en **Bélgica**, y acepté; yo quería volver a un rol operativo sobre el mercado. En ese momento comenzó el proceso de separación de la familia, por cierto muy difícil.

Allí estuve tres años para ir luego a **Suiza**, Ginebra. Allí tenía un rol de coordinador entre varios países, viajando permanentemente entre Francia, Italia y varios países más. Ese período fue agotador, pero me gustaba el desafío.

Estando allí, me llamaron para volver a **Italia**, esta vez como Director General de la Financiera en Italia; me hicieron un contrato estándar de tres años, y al final estuve allí cuatro años. Para mí fue una experiencia fabulosa, porque es una gran sociedad, muy compleja por cierto, sobre todo por ser el primer Director no italiano en el mercado de Italia.

Finalmente me sentía más italiano que un italiano. Allí no me siento extranjero.

Nuevamente fui yo quien pidió cambiar, esta vez para venir a **Argentina**: esta sí es una verdadera expatriación. En mi caso siempre evidencí mi interés por la movilidad internacional; la Empresa sabía de mi disponibilidad para radicarme en otro lado, yo no tenía problemas de integración.

Si puedo dar un consejo a aquellos que quieren ser expatriados... deben siempre respetar el país de destino, es fundamental. Jamás decir que su propio país es mejor que éste. Cuando estamos en el exterior, sobre todo si estamos muy lejos, nos tenemos que considerar embajadores de nuestro propio país. Porque la gente se forma una imagen del país según las personas: «Ah! Estos franceses son así o asá...!»

Y siempre hay que disfrutar al máximo de la vida. Para esto hay un problema: el idioma. En mi caso este problema se me presentó en Holanda, donde el idioma es muy difícil para los extranjeros. Ellos lo saben, y por eso hablan en inglés. Pero no es lo mismo porque no es su lengua materna. Estando en reuniones de trabajo, parecíamos estar todos de acuerdo y finalmente ninguno había entendido al otro... es un problema.

Para alguien que quiere desarrollarse en un país, deberá afrontar el problema de la comunicación. Muchos aspectos laborales o de personalidad, pueden fracasar debido al idioma, es fundamental.

Sostengo que antes que nada se debe aprender el idioma de la sociedad, si quiere expatriarse.

- *¿Cómo se transmite la **cultura de la Empresa** en los diferentes países? ¿Hay homogeneidad?*

Para mí hay dos Empresas: una en Italia y otra en el exterior. La Empresa debe saber que en el exterior no es un monopolio, debe tener una actitud de humildad que se corresponda al mercado. Por otro lado, muchas veces he escuchado que la Empresa teme imponer ciertas reglas que sí impone en Italia, de la cultura y la organización. En otras empresas es distinto: la Empresa es la misma en todos lados del mundo. Considero que esto evidencia una falta de estrategia común, de concentración, es un complejo de inferioridad que no comparto.

Tenemos valores que debemos hacer respetar, siempre con humildad. Pienso que la cultura no está difundida, hay, eso sí, grandes principios. Siempre he tenido discusiones sobre este tema en la Casa Matriz.

- *¿Tiene algún **mentor** o tutor en la Casa Matriz o en su país de origen?*

Jamás, nunca. Mi contacto era C. cuando pedí ir a Italia por primera vez, quien después se jubiló. Después estuvo X. a quien yo reportaba y trabajamos juntos pero... también pasó a otra empresa del Grupo. No, no tuve tutor. Pero sí me gusta ser el tutor de otros.

No volvería atrás en el tiempo para nada en mi vida, ni diez años ni quince... soy una de las personas más felices que hay en el mundo desde lo laboral. Aunque tuve muchas dificultades, debo reconocer que soy feliz. Afortunadamente tuve la posibilidad de venir a Argentina, si no, me hubiera faltado algo. Aquí he visto cosas que no me hubiera imaginado, siempre hay algo nuevo e inesperado.

Viví muchas situaciones de *stress*, pero he crecido mucho. Fue bellissimo. Por eso trato siempre de ayudar a los jóvenes...

Me hubiera gustado trabajar en recursos humanos, eso sí, con mi método, hubiera sido interesante.

Como sugerencia: contratar gente para el segundo nivel, que sean jóvenes, y llevarlos a la Casa Matriz para potenciarlos. Si no, se producen a veces vacantes y la Empresa no tiene en su estructura los recursos necesarios ya formados, para cubrir ciertas posiciones. Esto permitiría crear números uno con experiencia. Habría que preparar a los futuros expatriados antes de enviarlos por el mundo.

## Anexo 1.2.

- Posición: Gerente de área  
Expatriado desde Alemania. Último destino: Alemania.  
Nacionalidad: italiano Edad: 38 años  
Fecha de incorporación en Argentina: abril 1999  
Fecha de ingreso al Grupo «AA»: noviembre 1988

*La entrevista fue realizada en italiano.*

- *¿En qué momento de su carrera profesional le hicieron la primera propuesta de expatriación? ¿Quién hizo la propuesta (la Casa Matriz o el mercado)? ¿Se le entregó algún manual?*

La propuesta me la hicieron la primera vez a nivel de *management*, en marzo del 98, para saber si yo estaba dispuesto o no a ir al exterior.

La propuesta concreta me la hicieron en julio del 98. Desde ahí pasó hasta noviembre, o sea unos cuatro meses, en que vine por primera vez como para familiarizarme con la idea, y desde ese momento pasaron otros seis meses hasta que vine con la familia.

Creo que es suficiente el tiempo que la Empresa te da. Más allá de eso, la Casa Matriz podría ser más transparente, ya que antes de aceptar o no, el empleado tiene la posibilidad de venir a ver cómo es el país: eso no me lo habían dicho, lo supe luego.

En mi caso particular yo necesitaba un cambio profesional, llevaba ya cinco años en la posición y quería cambiar, no veía más crecimiento al interno de esa estructura.

Si uno mira el proceso, seguramente la Casa Matriz tiene otros tiempos para tomar la decisión, pero cuando llega a la persona y se empieza a concretizar, se achican los tiempos.

A mí me comenzaron a preguntar en un momento: «¿Qué opina de Sudamérica como para ir a trabajar?». A lo cual siempre respondí: si es para crecimiento sí, si no, no.

Desde ese punto de vista, creo que lo piensan. No estructurado, no es que alguien te dice claramente cuáles son los objetivos detrás de esto. Yo normalmente pienso que una empresa que manda a alguien al exterior es porque se propone invertir en esa persona. Creo que nuestra Casa Matriz «reacciona» ante una necesidad puntual; yo no sé si fui el primero al que le preguntaron, si era el candidato que tenía los requisitos que necesitaban para ese país. Creo que fui el primero que dijo que sí.

No veo que en la Casa Matriz haya un plan de desarrollo. Se mueven más por necesidad que por planeamiento, así lo veo yo. Actualmente sí hay un programa de *neo laureatos* (recién graduados) que ya los incorporan para enviarlos al exterior.

La Casa Matriz no es transparente, porque a nivel teórico realizan la evaluación de competencias, pero después no se cumplen los planes de desarrollo previstos.

Eso se siente después cuando llegás al país: te sentís tirado y te tenés que arreglar. Creo que RR.HH. no sabe qué necesitás; no es la parte económica, es como no sentirse asesorado, son las pequeñas cosas que te hacen sentir cuidado o no cuidado. Es todo nuevo. Esa persona tiene una familia y cambia la vida de esta persona. Antes la familia tenía una libertad propia: la mujer, los chicos se manejaban solos. Ahora uno se encuentra con una situación en el trabajo totalmente nueva, el idioma no es el tuyo... y el fin de semana también la familia está concentrada sobre la persona, así que la presión es mayor de lo que uno puede pensar. De lunes a viernes tiene que aprender todo lo nuevo del trabajo y peor si la función es crítica para la empresa. Llega el fin de semana donde uno quiere descansar... y la familia al inicio está esperando porque no conoce a nadie, entonces está esperando para salir.

Por un período muy largo estás sin descanso.

Y justo en ese período es cuando sentís que la Casa Matriz te deja solo... te tenés que arreglar.

- *¿Cuánto tiempo vivió en Alemania?*

Yo me fui con mis padres cuando tenía tres años, o sea que viví treinta años en Alemania, crecí ahí. Toda mi educación fue mixta entre mis padres y la escuela.

- *¿Y en F. Bank?*

En F. Bank estuve desde el 93 al 98, cinco años. Comencé como Responsable de Floor Plan por poco tiempo, pasé luego como Responsable de Control de Gestión durante dos años y después como Director Financiero por tres años. Después de hacer el mismo trabajo tres años, ya lo conocés y te empezás a cansar.

- *¿Fueron claras las pautas? ¿Conocía la política anticipadamente? ¿Se cumple lo pactado?*

Desde la Casa Matriz las pautas fueron claras, tienen una actitud bastante simplificadora: no te pagan los accesorios, como por ejemplo la seguridad que se necesita aquí que está delante de tu casa.

Tienen una política de darte un paquete único, global, donde dentro de tu sueldo debería estar todo incluido, todo lo que supere el costo de vida del país. Tengo amigos que están aquí a través de otras empresas alemanas donde la política es diferente: les pagan cada concepto por separado.

Son políticas diversas; no sabría decir cuál es más ventajosa. Lo que sí cambia con este tipo de política es que te hacen sentir más seguro: si necesitás a alguien frente a tu casa para temas de seguridad, te lo pagan; en el colegio si tenés que pagar el almuerzo de los chicos, te lo pagan. Pero son cosas que dependen también del nivel salarial.

- *¿Hay diferencias en la propuesta/tratamiento en general de acuerdo a la situación del mercado?*

No sé, seguramente depende de la necesidad que tenga la Casa Matriz. Si no lo consideran como una inversión al *stage* de la persona en un país, seguramente el tratamiento será diferente. Si la necesidad está en un país donde la situación es crítica y tienen que buscar a una persona fuerte, seguramente están dispuestos a pagar más que si tienen que mandar a una persona a un país tranquilo donde le quieren hacer tener más experiencia.



- *¿Considera que es importante tener una experiencia en la Casa Matriz antes de ir a un mercado?*

Es muy importante, en particular en nuestro caso, conocer cómo funciona cada uno de los entes al interno, para entender también cómo moverse.

No sabría si es mejor tener esta experiencia antes o después de pasar por un mercado. Seguramente si uno pasa por un mercado luego de haber estado en la Casa Matriz, entiende por qué piden ciertas cosas; también permite saber cómo pedir ciertas cosas a quien las debe elaborar. También entiende la problemática de las personas que están fuera del Centro.

Con respecto a quienes están en Casa Matriz, creo que sea conveniente haber tenido una experiencia en un mercado, para poder comprender la problemática de los mercados.

Seguramente es más complicado para alguien que estuvo fuera adecuarse al Centro, que al revés: sabe muy bien qué cosas piden, cómo las piden y cómo hacerlas. Lo importante es pasar por la Casa Matriz.

- *¿Cómo se transmite la cultura de la empresa en los diferentes países? ¿Hay homogeneidad?*

Creo que sí. Nuestra Empresa tiene una política global, que cambia de mercado en mercado por el mercado en sí mismo, pero las líneas guía son iguales para todos. Lo principal es que no somos una sociedad especuladora, somos una sociedad industrial, más allá de que seamos una financiera.

Es por esto que lo importante es asegurar los márgenes, y esto en las políticas de la empresa está claro cómo lograrlo.

- *Idioma: principales dificultades.*

Aquí como en F. Auto se habla italiano, sería mejor el inglés, pero creo que también el inglés que hablan entre dos personas no se entiende. El inglés que habla uno y el otro no ayuda en este caso. Lo importante es que quien llega al país tenga ganas de hablar el idioma del país. También es importante que personas que ocupan ciertas funciones hablen italiano. Quienes vengán a Argentina deben aprender a hablar español.

A mí no me pedían saber español antes de venir. Yo viene sabiendo italiano, pero con ganas de aprender español. Lo importante es hablar el idioma local; de otro modo, no se entiende a las personas. Para entender al mercado hay que entender cómo funciona, no sólo dentro de la empresa, sino cuando hablás con el taxista, cuando escuchás el noticiero. No te permite hacer un buen trabajo, sólo podés hacer el trabajo burocrático. Pero nuestra función aquí es hacer entender las diferencias del país a nuestros colegas de Torino, porque no es que ellos dicen «las cosas se deben hacer así...» somos nosotros quienes debemos decir «según nosotros se debería hacer de esta manera». Luego, ellos deciden. La iniciativa debería salir de las personas que están aquí localmente.

Es importante también para entender a las personas, no puedo pretender que treinta personas empiecen a hablar excelente el italiano sólo porque el jefe lo habla. Ni viceversa. Debo transmitir que yo como jefe estoy dispuesto a entenderlos... esto va más allá de la política de la empresa.

- *Argentina: la cultura de la Casa Matriz ¿está representada? Características/dificultades.*

Creo que en los últimos dos años sí, la cultura de la Casa Matriz empieza a entrar en la mentalidad de la gente. Nosotros hemos hecho entender a nuestros colegas de Torino la situación argentina y viceversa, nuestros colaboradores han entendido qué quiere el Centro. Seguramente se sabe que Argentina es un país muy difícil; en cuatro años se han realizado tantos cambios, con un clima negativo se hace difícil transmitir la cultura.

Por ejemplo, hacer aceptar la política de calidad, hacer entender el significado del logo de la Casa Matriz donde la F redonda representa la Q de *qualità* (calidad). Son cosas que en este país no han tenido prioridad y creo que recién este último año se han empezado a transmitir estos códigos.

Seguramente es difícil porque una gran empresa es siempre burocrática; cualquier cambio, te hace sentir menos flexible. La flexibilidad es una ventaja y a veces una desventaja. Hay circuitos burocráticos que son necesarios porque garantizan la continuidad, por ejemplo las normas de procedimientos.

- *¿Cuáles son las principales dificultades con que se encuentra un expatriado?*

Bueno, ya está respondida... con la familia en particular.

El idioma, en el caso de los italianos, menos. Creo que sería mejor si la persona pudiera estudiar el idioma en el país antes de ir, por lo menos una o dos semanas antes del traslado, hacer una *full immersion*. Porque cuando uno llega ya no tienen tiempo para hacer este tipo de cosas.

- *¿Cómo calificaría la gestión de los expatriados desde la Casa Matriz? Sugerencias/propuestas para mejorar la gestión de expatriados.*

Una sugerencia es transmitir una política clara a la gente sobre el concepto del expatriado: un especialista que es enviado a un país donde hay una crisis y debe resolver esos problemas, o es una persona sobre la cual la empresa está dando una experiencia adicional que luego será muy útil en la Casa Matriz. Esta diferenciación para mí no siempre es clara.

### Anexo 1.3.

- Posición: Gerente de área  
Expatriado desde Inglaterra. Último destino: Rusia  
Nacionalidad: escocés Edad: 50 años  
Fecha de incorporación en Argentina: junio 1999  
Fecha de incorporación al Grupo «AA»: 1987

*La entrevista fue realizada en inglés. El entrevistado fue respondiendo las preguntas con el orden de la guía.*

- *¿En qué momento de su carrera profesional le hicieron la primera propuesta de expatriación? ¿Quién hizo la propuesta (la Casa Matriz o el mercado)? ¿Se le entregó algún manual?*

Allí ingresé en F. Auto y estuve en **Inglaterra** durante los primeros 10 años, hasta que me hicieron la primera propuesta de expatriación a la India. Ahí sí ya para la Financiera. Debido a ciertos inconvenientes en mi país de origen, mi jefe prefirió que me quedara en ese momento; ese traslado no se cumplió.

Al año después recibí la propuesta de trasladarme a **Rusia** para colaborar con la instalación de F. allí. Allí fui como *General Manager*; estuve finalmente 2 años. Cabe destacar que yo siempre había demostrado mi inquietud por trabajar en un entorno más amplio que Inglaterra... Transcurridos entonces esos 2 años, un día sorpresivamente me llaman de Italia para proponerme venir a la **Argentina**... ¡y acá estoy hace ya dos años!

¿Si me entregaron un manual? Eso es interesante... un manual de *relocation*... Oficialmente existe, pero yo no lo tuve desde el inicio. Recién me lo entregaron cuando me estaba trasladando desde Rusia hacia Argentina. Originalmente cuando fui a Rusia me dijeron que estaría 3 meses, luego 6 meses, luego que estaría más y más, no muy claro. Ése para mí es uno de los problemas que yo encuentro: sería mejor saber anticipadamente si ese proyecto va a durar más de tres meses... sería más honesto. Se haría un contrato acorde a la duración...

O sea que a ese manual me lo dieron muy tarde; no cubre todos los aspectos.

- *¿Considera suficiente el tiempo de anticipación con que se hace la propuesta?*

En realidad en mi caso, el tiempo de anticipación fue muy corto: de Inglaterra hacia Rusia, de Rusia a Argentina, de Argentina a Italia... (a los 5 días posteriores a la entrevista, esta persona viajaba a Italia a la Casa Matriz para cubrir allí una nueva posición).

Estando en Rusia me hicieron la propuesta con una semana de anticipación... Así de la nada recibí una llamada de Torino para preguntarme si estaba dispuesto a venir a Argentina. Luego finalmente hasta que se concretó el traslado pasaron no más de dos meses desde esa primera llamada.

- *¿Fueron claras las pautas? ¿Conocía la **política** anticipadamente? ¿Se cumple lo pactado?*

La política de expatriación no es demasiado clara, parece depender mucho de las circunstancias, por ejemplo de cuán interesado estás para ir, de la posición a la que vas, del país de destino, etc., etc.

En general en la política hay varios aspectos contemplados, pero *hay que preguntar...* por todo lo que no está escrito; ése es el problema. Ahora, ¿si se cumple o no lo pactado? Sí, en mi caso en particular debo decir que sí. Todos los aspectos que me fueron prometidos se cumplieron siempre al pie de la letra.

- *¿Tiene algún **mentor** o tutor en casa matriz o en su país de origen?*

Desde mi situación personal, yo seguí siempre en contacto con DPO (es el nombre del sector «Recursos Humanos» en el Grupo «AA») en Inglaterra, sé que puedo contar con ellos.

Desde el punto de vista laboral, mi referente profesional está en Torino, es G.M., el responsable funcional de Financiamiento Red.

- *Hay **diferencias en la propuesta/tratamiento en general de acuerdo a la situación del mercado?***

Sí, hay diferencias. Cuando fui a Rusia originalmente debía colaborar con el proyecto como *General Manager*; o sea que mi posición en Rusia era diferente de mi posición en Argentina: aquí yo soy parte de la primera línea pero no soy *General Manager*. Mis responsabilidades en Rusia al frente de un proyecto nuevo eran muy altas, y los beneficios compensaban esa exigencia.

Creo que uno acepta esas diferencias porque es evidente que en ciertos países o posiciones hay más responsabilidades que en otros... y es correcto que las propuestas sean diferentes.

- *¿Considera que es importante tener una experiencia en la Casa Matriz antes de ir a un mercado?*

A veces es una buena idea estar primero en algún mercado y luego en la Casa Matriz. Allí la gente es diferente que en los mercados porque se vuelven demasiado teóricos al trabajar con políticas y procedimientos,

muy diferentes de los problemas del día a día. Ellos se benefician con las experiencias de los mercados, ya que estando ahí no tienen la posibilidad de probar.

Personalmente considero importante tener una experiencia en la Casa Matriz, pero no necesariamente al inicio de la carrera laboral. Quizás es mejor comenzar en un mercado, donde hay oportunidades de estar negociando en medio de un contexto de recesión, inflación... es más desafiante. Luego sí es importante pasar por la Casa Matriz.

- *¿Cómo se transmite la **cultura de la empresa** en los diferentes países? ¿Hay homogeneidad?*

Es una pregunta muy interesante. Creo que la cultura de XX es similar en todos los lugares del mundo, es una cultura italiana puesta a disposición. Las diferencias se producen de acuerdo a las características del mercado en que opera; más allá de eso, no hay diferencias.

Por ejemplo, en Rusia, la gente se adapta a la cultura de la Casa Matriz, pero no a la inversa: la empresa es italiana, la mayoría de las comunicaciones son en italiano... la gente tiene que adaptarse a ellos. No es multinacional en este sentido, no fue una empresa globalizada por mucho tiempo. En Rusia se tuvieron que adaptar a la empresa, que en definitiva es la cultura italiana.

- ***Idioma:** principales dificultades.*

Ésa es obviamente una buena pregunta para mí. El idioma es un gran problema. Por ejemplo estando en reuniones donde todos hablaban en ruso o donde todos hablaban en español y uno no maneja el idioma, te coloca en inferioridad de condiciones para negociar. Quizás tengas mucho para decir, pero no lo podés hacer. No me estoy excusando a mí mismo, pero considero que hay que saberlo.

Considero que desde el momento en que la empresa decide enviar a una persona a otro país, y sabe que no domina el idioma, antes de enviarla, debería ofrecerle cursos intensivos. Así al menos tiene conocimientos generales *antes* de insertarse en el país. El dominio del idioma es muy importante para tener éxito en la posición y en el mercado.

- *Argentina: la cultura de casa matriz ¿está representada? Características/dificultades.*

La cultura aquí es como la italiana, sí está representada. El problema es que no hay una visión global, no es demasiado internacional. Particularmente Argentina es un país que está bastante aislado del resto, y la distancia hace que tenga sus propios códigos.

- *¿Cuáles son las principales **dificultades** con que se encuentra un expatriado?*

La principal dificultad es la burocracia. Es muy difícil para alguien que llega manejar la parte fiscal, creo que la empresa debería advertir a los expatriados sobre ciertos aspectos referidos a impuestos y retenciones, antes de llegar al país.

- ***Repatriación:** ¿se hace algún plan? ¿Cuál es el contacto con el centro una vez que está en un mercado?*

*Relocation* (traslado a otro país) considero que está claro lo que debe hacerse, no es un problema.

El problema surge cuando el traslado es a países volátiles como Rusia o China, o cuando la situación política cambia velozmente y uno se encuentra aislado en ese contexto. Yo viví una situación de este tipo estan-

do en Rusia, cuando empezaron a bombardear Serbia, y la gente se puso muy hostil con los extranjeros, particularmente con ingleses y americanos. Para esos casos la empresa debería contar con un plan, o con una organización responsable de repatriar en casos de emergencia.

Creo que la movilidad normal hacia otro país, en términos generales, no es un problema; es sólo un tema de seguimiento y de seguir el plan de la empresa. No hay un plan final o definitivo, pero se va dando a medida que vas de un país a otro.

- *¿Cómo calificaría la gestión de los expatriados desde la Casa Matriz? Sugerencias/propuestas para mejorar la gestión de expatriados.*

Hay poco contacto con la Casa Matriz. El contacto se da en el momento de la propuesta y luego cuando necesitan que vayas a otro mercado; en el medio hay un gran período de silencio.

No hay nadie en la Casa Matriz que te pregunte si estás bien o necesitas algo. Contás con DPO local, que se preocupa por tu día a día, pero no hay gran contacto con la Casa Matriz. Sería interesante que cada seis meses más o menos, desde la Casa Matriz se hiciera algún cuestionario para interesarse por la situación de la persona. Quizás no te pueda ayudar a vos, pero sí a quienes vengan detrás de ti.

También cuando uno llega al país, sería bueno recibir algún documento escrito que te ayude a instalarte, que diga cómo proceder en ciertas situaciones. Son sugerencias que considero útiles para mejorar la gestión.

#### Anexo 1.4.

- Posición: Gerente de área

Expatriado desde Italia.

Último destino: Italia.

Nacionalidad: italiana

Edad: 38 años

Fecha de incorporación en Argentina: julio 1998

Fecha de incorporación al Grupo «AA»: julio 1998

*Cabe destacar que la entrevista fue realizada en español. El entrevistado tomó contacto con las preguntas y luego fue hablando abiertamente del tema.*

- *¿En qué momento de su carrera profesional le hicieron la primera propuesta de expatriación? ¿Quién hizo la propuesta (la Casa Matriz o el mercado)? ¿Se le entregó algún manual?*

Recibí la propuesta mientras estaba trabajando en una sociedad en **Italia**. Me comentaron que tenían problemas de encontrar gente con disponibilidad de ir al exterior. Acepté y de manera muy rápida se concretó mi primer viaje. Yo firmé en mayo y el 1.º de julio ya estaba trabajando, así que tuve que solucionar el tema con la Empresa en la que trabajaba, casarme, hacer viaje de bodas y venir...

No sé si es común o no, pero en mi caso, que llegaba de fuera y no conocía nada de la cultura de la Empresa, no se hizo nada para ayudarme. No hice curso de inducción, ni curso de Dirigentes, ni de español, por suerte algo sabía por mi cuenta... No había nada estructurado: en media hora me explicaron todo sobre los gastos del viaje, de la mudanza, yo hice todo prácticamente solo. La asistencia por parte de la Casa Matriz no existió.

Yo pasé menos de 15 días en Torino y después ya me vine para acá, fue mi primer viaje.

Mi problema fue siempre no encontrar a quién tener como **mentor o tutor**. Me parece raro de una organización de esta dimensión. Los expatriados somos los ojos de la Casa Matriz en el mercado y deberíamos tener un contacto muy frecuente, casi asfixiante, para conocer todo lo que pasa.

- *¿Considera que es importante tener una experiencia en la Casa Matriz antes de ir a un mercado?*

Pienso que es favorable tomar gente de fuera porque traen ideas nuevas, oportunidades nuevas. Mi impresión es que sin gastar mucho, se podría hacer una presentación un poco más amplia de lo que es el Grupo «AA», como para tener un mínimo de orientación de dónde está situado, etc.

Uno como expatriado se queja, no del trabajo, sino de la estructuración, de no saber qué va a pasar de tu propio destino a corto plazo, es algo bastante raro en una empresa grande como es «XX» en Europa.

- **Repatriación:** *¿se hace algún plan? ¿Cuál es el contacto con el centro una vez que está en un mercado?*

Cuando me contrataron yo dije que me gustaría estar fuera más tiempo. En realidad es una decisión de vida: de formar una familia, de tener hijos, etc. con este tipo de *performance* económica.

Lo que no me gustó fue mi radicación acá, donde me dieron sólo tres días para buscar casa y yo vi que otros expatriados estaban un mes en hotel con mucho más tiempo.

Podría haber elegido otras alternativas buenas, ahorrando dinero y con más tranquilidad. Por ejemplo yo me enteré de casualidad de que la empresa te permite comprar una casa, te ayudan descontándote del sueldo un monto razonable. A mí jamás me lo habían dicho. Ni eso ni que podía tomar clases de inglés, eso lo descubrí yo cuando lo pregunté.

Otro tema: yo estuve analizando que mi contrato no tiene fecha de regreso. Este hecho formal llevó a reflexionar, o sea que no todos los contratos son iguales. Eso me parece raro, que no haya una política de alguien que siga la carrera de los expatriados.

- **Idioma:** *principales dificultades.*

Cuando me asumieron no era una condición que yo supiera el idioma. Me dieron sí la posibilidad de que mi mujer tomara cursos. En mi caso es parte de mi *background* cognoscitivo, no será así si termino en Polonia o en Corea... en ese caso pediría un curso intensivo.

- *¿Cuáles son las principales **dificultades** con que se encuentra un expatriado?*

La rigidez del tratamiento. Yo conozco gente de otras empresa italianas que están acá, y les pagan un monto fijo para que vos lo manejes. Es muy buena esa política, es más flexible.

Otras dificultades de adaptación aquí no hemos tenido.

- *Argentina: la cultura de la Casa Matriz ¿está representada? Características/dificultades.*

Nuestra Empresa, a diferencia de los americanos, respeta muchísimo la cultura del país; ofrece la posibilidad de tomar cursos de italiano a la gente sin obligar a que dentro de la empresa se hable italiano, salvo en los niveles de gerencia.

Sobre la cultura de la Casa Matriz como cultura de *business*, intenta exponerla pero se adapta muy fácilmente; el mismo manejo que nosotros hacemos en Italia no se puede hacer acá en Argentina. Se busca este tipo de flexibilidad, menos en F. Auto porque es un mundo industrial. La cultura de la Casa Matriz es bastante flexible, no impone.

La experiencia de movilidad internacional, de viajar es totalmente recomendable para un joven. La posibilidad que yo tuve en Argentina en tres años no creo que nadie en Torino la pueda vivir en 10 años. Sería muy bueno para los chicos de acá, de tener una experiencia en otro país, sea Italia, Portugal, Grecia... sería relindo, sería muy útil.

Estar en la filial de una empresa multinacional te permite tomar contacto directo con problemas y tomar real conocimiento de los temas. Si vivís en Torino, se hace sólo gestión o administración.

- *¿Considera que es importante tener una experiencia en la Casa Matriz antes de ir a un mercado?*

En nuestra Empresa eso es particular. Sólo sería interesante ir a Torino con un nivel jerárquico alto.

A mí me gustaría tener otra oportunidad a nivel horizontal, puede ser marketing o comercial, u otra solución en otro país de Europa. La distancia de Italia empieza a ser pesada por una situación familiar particular que estamos atravesando; estando en cualquier ciudad de Europa, todo es más fácil porque las distancias son más cortas. En una hora y media de avión estás en Italia, estás más tranquilo y cerca de la familia en caso de tener problemas. Me gustaría, pero depende también de las vacantes de la empresa allí. De todos modos el hecho de recorrer varios mercados es una experiencia sumamente enriquecedora.

## ANEXO 2. ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS DE LA CASA MATRIZ

*Entrevista realizada a directivos de la Empresa, relacionados con la gestión de personal expatriado. En italiano.*

Entrevistados:

Dr. R. B.: «Responsable de Personal y Organización» de la Casa Matriz (por Italia y exterior).

Dr. E. B.: Responsable del Ente «Servicios para los Recursos Humanos. Tratamientos de transferencias nacionales e internacionales» de «XX» S.p.A.

- *¿Qué condiciones debe tener la población considerada para la movilidad internacional?*

Tiene como condiciones dos principios de base:

- La persona debe ser considerada como un «alto potencial», que se demuestra a través de las evaluaciones de desempeño. Entran en juego aspectos personales y profesionales.
- Que se generen vacantes en países extranjeros.

La decisión de que esa vacante sea ocupada por un expatriado o por un local está ligada a la historia de la Empresa en ese mercado y a la historia del candidato. En general, las oportunidades se generan en sociedades recientemente creadas. En esos casos, la Casa Matriz no tiene un profundo conocimiento del mercado, por lo que es conveniente enviar personas ya expertas en el trabajo, con conocimientos de la cultura de la Empresa. Es condición que conozcan el área de Financiación para implementar el negocio en ese nuevo mercado.

La movilidad internacional es considerada dentro de un **plan de desarrollo** de la persona.

Hoy la Empresa tiene una visión del negocio cada vez más global e internacional. Esto conlleva la necesidad de contar con recursos –en los mercados y en la Casa Matriz– con experiencia internacional en términos de enriquecimiento profesional y de competencias sobre la globalización.

La movilidad internacional es un instrumento de crecimiento en un mundo cada vez más globalizado. Las experiencias internacionales son premiadas en el desarrollo del conocimiento del negocio.

- *¿Qué condiciones se requieren al realizar la selección de un futuro «expatriado»? ¿Es requisito que conozcan la cultura de la organización?*

Aquí se han asumido algunas personas con la finalidad de enviarlas al exterior, pero es una minoría. En general se tiende a considerar a quienes han tenido una experiencia en la Casa Matriz y luego se movilizan al exterior. Significa que se seleccionan personas con determinadas características, disponibles a moverse en el ámbito internacional.

- *¿Qué posiciones son cubiertas por expatriados?*

Como principio, la posibilidad es abierta para todas las posiciones.

En general, se considera más necesario cubrir con expatriados posiciones de control –al menos al inicio de un nuevo mercado– ya que conoce todos los procesos de la organización. Por ejemplo, para las posiciones del área comercial, que están en contacto con la red de concesionarios, es conveniente asumir recursos locales. También es necesario tener en cuenta el tema del idioma: no es conveniente enviar a alguien que no hable ni comprenda la lengua del país de destino para posiciones que requieren contacto con clientes externos.

- *¿Hay diferencias en el tratamiento del expatriado según la zona geográfica de destino?*

Sí, depende de la facilidad para instalarse, del grado de organización de la sociedad, etc. Teniendo en cuenta el clima social y la organización del país, la persona tendrá la posibilidad de demostrar resultados. Será premiado teniendo en cuenta factores externos: mercado, complejidad y dimensión del negocio a gestionar.

Cuando se le hace una propuesta a una persona, es importante considerar el contexto en que la persona vive: familiar, profesional, personal. Se tiene en cuenta la situación social y política del país, para no enviar, por ejemplo, a una persona de un país a otro si ambos están en guerra.

Las propuestas son similares pero no iguales. Dentro de un cuadro general, se intenta realizar una política por país. Hay conceptos que son constantes: el tratamiento de retribución local, la indemnización de expatriación, indemnización por mudanza, etc. Pero hay países en que se dan tratamientos de mejora. Por ejemplo en la India se dan mejores beneficios que en otros países. Se paga a los empleados la asociación a un club social, que en otros lados no se hace, pero allí es necesario.

- *¿Las propuestas de movilidad internacional, se dan a conocer desde la Casa Matriz o pueden llegar de otros mercados?*

La Casa Matriz hace presente la necesidad de cubrir posiciones cuando hay una vacante en el exterior. No es algo reservado, ni siquiera para las altas candidaturas. Si un país tiene un recurso disponible, lo informa a la Casa Matriz, donde se realizan las evaluaciones necesarias.



Esta política de desarrollar a las personas a través de la movilidad internacional se ha ido incrementando en los últimos 20 años. Está ligado a la globalización, a las necesidades de los mercados, a la extensión del Grupo «AA» en el mundo. El área de servicios financieros del Grupo se ha instalado en países donde antes no tenía presencia. Cabe destacar que no es que la Empresa haya decidido hacer más gestión de expatriados, sino que los mercados lo requieren.

Al inicio eran sólo italianos que iban a otros mercados; luego fueron incidiendo otras variables:

- El costo del trabajo, como un elemento importante.
- La eficiencia que se realizó en la organización en Italia para bajar costos.
- La competencia.

Estas variables incidieron para que ciertas posiciones fueran cubiertas por expatriados no sólo de la Casa Matriz, sino de otros mercados; obligó a la organización a «globalizarse».

Hoy sobre una población de 19 expatriados que tenemos en el mundo, 11 provienen del exterior: esto demuestra que hay movilidad no sólo de Italia al exterior, sino del exterior a otros mercados y a Italia también.

Quando se moviliza a una persona, generalmente se moviliza a una familia: esto implica gestionar los costos que conlleva: escuela para los hijos, casa, idioma para la persona y la familia, etc.

- *¿Tienen una duración determinada los períodos de expatriación de una persona?*

En general es de tres años, pero no es vinculante. Este período tiene una lógica de desarrollo personal y profesional. Si en este tiempo la *performance* y las evaluaciones de la persona han sido positivas, significa que requiere un crecimiento.

- Si antes de finalizar el contrato en el exterior, la persona manifiesta intención de renunciar, se tienen en consideración las condiciones fijadas en el contrato; por ejemplo el preaviso.
- Si quiere volver a su país por situaciones familiares/personales, se consideran los motivos y se decide en consecuencia cómo operar. No es intención de la Empresa «obligar» a permanecer a alguien que tiene problemas, ya que si la persona no está bien, no es productiva.

- *Si el cónyuge trabaja, ¿se tiene en cuenta al hacer la propuesta de movilidad internacional?*

Sí, pero no hay indemnización. En el paquete económico se reconoce una ayuda. Es la persona quien debe decidir y evaluar la propuesta globalmente, considerando también su crecimiento profesional y posibilidades futuras que se le abren.

- *¿Existe formalmente la figura de un «tutor» en la Casa Matriz o en el país de origen?*

Se puede decir que hoy formalmente no existe esta figura, pero informalmente sí. En general en DPO (Personal y Organización), siempre mantiene contacto con quien conoce la historia de la persona o quien ha participado en la selección para enviarlo al exterior. Esta figura debería instalarse formalmente en la estructura.

Por otro lado, el número de expatriados no es tan elevado por el momento, o sea que si bien no existe formalmente un tutor, sí podría hablarse de una «tutoría», ya que hay un conocimiento bastante profundo de la persona.

- *¿Hay diferencias en el tratamiento de los expatriados según la categoría (Dirigente, Personal Superior, Empleado)?*

La diferencia se expresa, no en los conceptos que componen la propuesta del tratamiento, sino en el aspecto económico. Está ligado a la situación de la persona y a la situación del mercado donde va a operar.

Los conceptos que componen el paquete de expatriación son:

- Retribución en el país de destino.
- Indemnización por traslado (se consideran las condiciones y dificultades del país).
- *Tantum* (gratificación por única vez).
- Alquiler de casa.
- Escuela de los hijos.
- Idioma para el/la cónyuge.
- Salario de referencia en el país de origen (para continuar con los aportes jubilatorios).

Esta propuesta se le da a la persona por escrito y se firma un contrato, estableciendo la posición que la persona va a ocupar. Generalmente y si las condiciones lo permiten, la propuesta se formaliza con una anticipación de 2 ó 3 meses al traslado; en este período la persona puede ir a conocer el mercado para comenzar a tomar contacto.

- *¿Cuáles pueden ser las causas de rechazo ante una propuesta de movilidad internacional?*

No ha sucedido demasiadas veces, pero en estos casos aluden a causas familiares: si el cónyuge trabaja, o enfermedad de algún miembro de la familia, hijos que estudian, etc.

En otros casos ha ocurrido que la persona da excusas para no ir; por ejemplo, se le propone ir a Brasil y acepta, pero con la condición de ganar sumas exorbitantes. Esto puede leerse como una excusa para no aceptar.

En general se recibe un rechazo a la propuesta si se ha equivocado en la elección. Cuando no se han realizado una serie de verificaciones y se le propone a alguien que jamás había pensado en la posibilidad de ir a trabajar al exterior. La clave es hacer una correcta identificación de la persona.

Es muy importante clarificar la situación de ambas partes:

- La *Empresa* demostrando interés por enviar a «esa» persona a un país extranjero.
- El *empleado* al demostrar ser un *manager* afrontando los problemas una vez que se hayan explicitado recíprocamente cuáles son las necesidades de ambas partes.

Es siempre un punto de encuentro donde las exigencias del empleado no deberían ser exageradas ni la oferta de la empresa, absurda.

- *Idiomas ¿Es necesario el conocimiento previo de la lengua del país de destino?*

Depende del sector. Por ejemplo, si se va a construir una fábrica nueva, no necesariamente debe cumplir esta condición. Pero si la persona debe trabajar con clientes externos, es necesario el dominio de la lengua. La empresa le puede ofrecer a la persona la posibilidad de aprenderlo; la urgencia depende de la necesidad del puesto.

Varía también entre países. No es lo mismo para un italiano aprender alemán que español, según la raíz de la lengua.

- ¿Cuentan con algún sistema informático como soporte técnico que permita visualizar, por ejemplo, un histórico del movimiento de expatriados?

No, había uno en desarrollo pero aún no está en funcionamiento. Sería ideal. Por ejemplo en el histórico de nuestra Casa Matriz se ha pasado de gestionar 5 ó 6 personas a tener 20/25 expatriados por el mundo en un término muy corto.

### ANEXO 3. MODELO DE CONTRATO PARA EXPATRIADOS

Membrete de la Cía.

Lugar, fecha

Estimado Señor -----

En relación a lo conversado oportunamente, comunicamos a Ud. su traslado a (*país*) con el fin de integrar nuestra (*empresa*) – (*dirección*), con el cargo de «*Responsable---*» a partir de (*fecha*).

Concerniente a su tratamiento individual, le informamos de que nuestra empresa le reconocerá entre otros puntos los siguientes:

- Sueldo anual bruto: (*moneda local*) \$ *xxx.000.*=
- Vacaciones: *XX* días
- Festividades: según calendario reconocido por la empresa asignada

La retribución mencionada anteriormente se le concederá en el (*país*), en (*número mensuales*) cuotas que serán abonadas por mes vencido.

Su actividad laboral se desarrollará exclusivamente en el exterior, en las dependencias (*de la empresa extranjera*) en cuya estructura será a todo efecto incluido en dicha organización, por lo cual cualquier circunstancia que se se determine dentro del plazo de su estadía en el exterior será determinada bajo las condiciones contractuales fijadas anteriormente.

Además, considerando su condición de extranjero, la (*empresa*) le garantizará las siguientes condiciones mínimas, que regirán eventualmente para cualquiera de nuestros trámites.

#### 1. Indemnidad de la sede

Por el tiempo contractual de su traslado en el exterior y en relación a las condiciones organizativas particulares y ambientales en las que deberá prestar servicios y sobre la base de los diversos gastos que tendrá que afrontar se le reconocerán (*en moneda del país de traslado*) anual bruto. (*Valor equivalente a las contribuciones de aportes jubilatorios*).

#### 2. Vivienda

La (*empresa extranjera*) pondrá a su entera disposición una vivienda en la (*localidad*), en condiciones óptimas, reconociéndole todos los gastos de alquiler, quedando a su cargo los gastos de movilidad y servicios (electricidad, gas, agua, teléfono, etc.).

### 3. Contribución gastos educativos

Contra presentación de certificados debidamente justificados y reconocidos por las autoridades de nuestra empresa, se le reconocerán y se le reintegrarán los gastos por cuotas escolares de sus hijos que se encuentren dentro de los niveles escolásticos comprendidos entre la escuela de nivel inicial, primaria y secundaria (edad estimada entre los 3 a los 19 años).

### 4. Gastos viaje

Tendrá derecho al pago de gastos por viaje de traslado desde (*ciudad extranjera*) al (*lugar de destino*) y para el regreso definitivo a su (*país de origen*).

De igual manera se le reconocerán los gastos por viaje que deba sostener para toda su familia.

Por gastos de cobertura de accidentes de viaje se le garantizará un seguro por un capital de

\$\$ ----- en caso de muerte

\$\$ ----- en caso de invalidez permanente

Se le reconocerán además, dentro de los límites normales de gastos y bajo presentación de boletas debidamente justificadas, la estadía en hoteles para toda la familia por el plazo de una semana antes de la partida y un mes después de su llegada a (*país destino*).

### 5. Viaje por vacaciones

Tendrá derecho, bajo la justificación adecuada, del reintegro de gastos por viáticos propios y para todos los integrantes del grupo familiar incluyendo boleto aéreo de ida y vuelta desde la (*ciudad de origen*), por cada año de permanencia en el extranjero.

### 6. Anticipo gastos por asistencia médica indirecta

En el caso de que debiera necesitar de prestación médica que no se encuentre cubierta por la asistencia médica directa, nuestra empresa, además de garantizar el necesario soporte operativo, le anticipará los gastos que necesite siempre y cuando éstos estén dentro de los parámetros de los niveles que se asignan a cada ciudadano dentro del (*país de origen*) en relación al servicio médico nacional.

### 7. Previsión jubilatoria

Estarán también a nuestro cargo todos los trámites previstos por las convenciones bilaterales y multilaterales vigentes en materia de aseguradoras sociales con el fin de permitirle la utilización de las prestaciones aseguradas por las mismas convenciones. Se realizará además el depósito que señala la ley para gastos de contribuciones previsionales en el (*país de origen*), sobre la base de una retribución de referencia en relación a la ley que se perciba en el país de origen en el momento de la partida, incrementada a través de las sucesivas variaciones de la leyes contractuales, colectivas e individuales.

Sobre el mismo importe se calculará la contribución de los fondos de pensión que Ud. eventualmente elija.

## 8. Posición fiscal

Tendrá que regularizar su posición fiscal tributaria en relación a las leyes nacionales y a las convenciones internacionales estipuladas en materia no sólo sobre el país visitante sino además sobre el país de procedencia.

## 9. Preparación al expatrio

Previa autorización y bajo la presentación de los relativos certificados debidamente justificados, se le reconocerán los siguientes gastos:

- Legales y de mediación referidos al alquiler de la casa de propiedad y/o a la penalidad de rescindir anticipadamente la relación contractual.
- Por exámenes médicos, pasaportes, vistos, propios o de su familia.

## 10. Traslado de muebles o de efectos personales

Previo a la aprobación de presupuesto de gastos y bajo presentación de comprobantes de boletas debidamente justificados se le reconocerán gastos relativos al traslado de muebles y de efectos personales hasta un volumen máximo de mc. 60 y el relativo seguro por un capital máximo de \$\$ -----.

### EN ALTERNATIVA

## 11. Indemnidad sustitutiva por efectos personales

Se le reconocerá un idoneidad por traslado de efectos personales por un importe de (*moneda del país de expatrio*) equivalente a \$\$ -----.

## 12. Gastos por cambio de residencia

Se le reconocerá un monto de gratificación por los gastos de cambio de residencia, por el valor de (*moneda local*) equivalente a Euro XX, por única vez, en ocasión de su inserción (*país de expatrio*).

## 13. Finalización de su asignación

En relación a su regreso al (*país de origen*) se le reconocerán los gastos efectuados por traslado de sede, según modalidad al momento de su regreso.

Dejamos expresamente aclarado que los reintegros correspondientes al punto 13 no se reconocerán en el caso de que su estadía en el extranjero se interrumpa por causas ajenas a nuestra voluntad.

Para evitar eventuales controversias acerca de las cláusulas del presente contrato que invisten la exclusiva responsabilidad de nuestra Sociedad, es competente de actuar el fuero de (*ciudad de origen*).

Le agradeceremos nos restituya una copia del presente contrato, con su firma de aceptación.

Cordiales saludos.

.....  
Firma Empleado

.....  
Firma Apoderado de la Empresa

ANEXO 4. TABLA CON LOS DATOS DE LA POBLACIÓN EXPATRIADA POR FIDIS DURANTE LOS AÑOS 1999 Y 2000

Sexo	F. Nacim.	Nacionalidad	Est. civil	Hijos	Título	Nivel estudio	Rama estudio (Universitario)	Idiomas
M	26-05-63	italiana	casado	2	Laurea Economía Política	universitario	Economía y Comercio - Política	alem./ital./inglés
M	05-08-49	francesa	casado		Dipl. Esc. Sup. Comercio y Adm.	terciario		inglés/italiano
M	02-12-47	vieneses	casado	2	Laurea Giurisprudencia	universitario	Abogacía	alem./inglés
M	14-11-72	italiana	soltero		L. Econ. e Comm./Postgr. MKT	maestría	Economía y Comercio - Política	ital./esp./ingl./fran.
M	27-02-46	italiana	casado	2	Laurea Giurisprudencia	universitario	Abogacía	ital./esp./ingl./fran./port.
M	15-06-44	francesa	casado		Baccalaureant	secundario		ital./ingl./fran.
M	11-04-47	suiza	divorciado	1	Laurea Sociología	universitario	Sociología	ingl./fran./esp.
M	05-09-47	italiana	casado		Tecnico Progettista	terciario		ital./esp.
M	05-02-63	italiana	casado	1	Laurea Economía Política	universitario	Economía y Comercio - Política	ital./esp./ingl./fran.
M	27-05-67	italiana	casado		L. Economia e Commercio	universitario	Economía y Comercio - Política	ital./fran./ingl.
M	06-03-62	italiana	soltero		L. Econ. e Comm. (Master Bus. Administr.)			
M	01-07-61	italiana	casado		L. Business Administr./Econ.	maestría	Economía y Comercio - Política	ital./ingl./alemán
M	06-06-66	italiana	casado		L. Economia e Commercio	universitario	Economía y Comercio - Política	ital./ingl./fran./esp./port.
M	14-05-63	italiana	soltero		L. Econ. e Comm./Master Dir. Aziendale	universitario	Economía y Comercio - Política	ingl./ital.
M	18-09-69	francesa	soltero		Dipl. Maturità Econ./Master Contr. Gest.	maestría	Economía y Comercio - Política	ingl./esp./ital.
M	08-02-51	inglesa	casado	3	Dipl. Credit & Financial Analysis	maestría	Economía y Comercio - Política	fran./ital./ingl.
M	09-12-59	belga	divorciado	3	Lic. Sciences Comm. & Financieras	terciario		ingl./ital.
M	25-07-63	inglesa	casado	1	Bachelor of Commerce Degree	universitario	Economía y Comercio - Política	ingl./alem./ital./danés
M	20-06-61	alemana	casado	2	Laurea Giurisprudencia	terciario		ingl./danés/alemán
M	06-03-60	italiana	casado	1	L. Economia e Commercio	universitario	Abogacía	tedesco/inglés/italiano
M	28-02-52	holandesa	casado		Dipl. Ragioneria	universitario	Economía y Comercio - Política	italiano/inglés
M	24-03-53	alemana	casado	1	L. Economia e Commercio	universitario	Ingeniería	holandés/inglés
M	07-07-61	italiana	casado		Laurea Giurisprudencia	universitario	Economía y Comercio - Política	tedesco/italiano
M	07-11-66	danesa	casado		Dipl. Tecnico/Commerciale	universitario	Abogacía	ingl./port./ital./fran.
M	02-04-42	italiana	casado		Dipl. Ragioneria	terciario		danés/inglés
M	19-05-39	italiana	casado	2	L. Ingegneria Elettronica	universitario	Ingeniería	ingl./ital./fran.
M	13-11-68	italiana	soltero		L. Economia e Commercio	universitario	Economía y Comercio - Política	esp./ingl./ital./fran.

F. ingreso	Sector previo	Cargo o función actual	País destino	Fecha traslado/hasta
01-11-88	F. Bank (Alemania) Resp. Admin. y Control	Resp. Administración y Control	Argentina (Resp. Admin. y Control)	01-04-99/actualidad
14-10-74	F. Credit (Bélgica) Director Gral.	Director General	Turquía (Director Gral.)	12-97/31-12-99/actual
01-11-85	F. Bank (Alemania) Director Gral.	Director General	Italia (Administrador Delegado)	00/actual
01-07-96	F. (Italia) Gerente MKT	Resp. Marketing	Grecia (Gerente MKT)	15-02-00/actual
01-09-70	F. Bank (Polonia) Director Gral.	Director General	Grecia (Director Gral.)	
16-04-81	S. (Italia) Director Gral.	Director General	Argentina (Director Gral.)	01-02-00/actual
01-01-96	F. (Italia) Resp. IT	Director General	España (Director Gral.)	01-07-99/actual
01-10-90	F. Financiera (España) Director Gral.	Director General	Argentina (Director Gral.)	01-03-99/01-12-99
01-07-98	F. (Italia) Proyectos en el exterior	Resp. Factoring	Argentina (Resp. Factoring)	98/actual
01-06-98	F. (Italia) Proyectos en el exterior	Resp. Administración y Control	India (Gte. Finanzas)	01-10-1998/01-04-2000
01-02-98	F. Finance (Suiza) Director Gral.	Resp. Marketing	Italia (Resp. MKT)	01-12-98/01-03-00 (Zurigo)
01-02-88	F. A. Fin. Services (UK) Resp. Finanzas y Control	Resp. Proyectos en el exterior	Turquía (Resp. Proyecto)	01-03-98/01-12-00
06-06-98	F. Russia	Resp. Administración y Control	Grecia (Resp. Controllo)	1-2-2000/actual
01-09-97	F. (Italia) Resp. Sistemas Monitoreo Credito	Resp. Crédito	Grecia (Gerente Crédito)	00/actual
01-09-98	F. (Italia)	Resp. Crédito	Turquía (Gerente Crédito)	11-2000/actual
01-05-87	F. A. Fin. Serv. (Rusia) Resp. Proyecto	Resp. Financiación Red	Argentina (Gte. Fin. Red/Factoring)	01-06-99/actual
16-01-90	F. A. Fin. Serv. (Rusia) Resp. Proyecto (03-98/02-99)	Resp. Proyectos en el exterior	Polonia (Director Gral.)	01-03-99/actual
01-08-98	F. Finansiering (Dinamarca) Director Gral.	Director General	Suiza (Director Gral.)	1-3-2000/actual
01-03-92	F. (India) Resp. Financiación Red	Resp. Financiación Red	Suiza (Resp. Financiación Red)	01-02-00/actual
18-06-98	F. (Italia)	Director General	Grecia (Director Gral.)	hasta 01-12-00
01-01-90	F. Credit Netherland (Holanda)	Especialista Financiación Red	Italia (Espec. Dealer Financing)	01-09-00
01-01-90	F. Bank (Alema.)	Director General	Italia (Targa Service)	7/2000/actual
03-02-87	F. (Italia) Resp. Proyectos	Director General	Portugal (Director Gral.)	01-03-00/actual
01-06-90	F. Finansiering (Dinamarca) EDP Manager	Resp. Sistemas	Svizzera (EDP Manager)	1-10-2000/actual
01-09-91	F. (Italia) Resp. Pol. y Control Crédito	Director General	UK (Director Gral.)	01-12-99/31-12-00
01-10-69	F. (Italia)	Director General	Portugal (Director Gral.)	01-03-00
01-02-99	F. (Italia) Planificación y MKT	Resp. Marketing	Brasil (MKT)	09-5-2001/actual

