



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Implicancias de la Cultura Organizacional en la retención
de empleados repatriados

AUTOR: SILVIA MARIANA RAIMONDI

DIRECTOR: PROF. ERNESTO RONA

[ABRIL 2017]

INDICE

Resumen ejecutivo.....	003
Palabras y frases claves.....	004
Disciplina.....	004
Tema de investigación. Área de la disciplina.....	004
Sub área temática.....	004
1. Capítulo uno	
1.1. Introducción.....	005
1.2. Antecedentes y presentación del problema.....	007
1.3. Objetivos generales y específicos.....	008
1.4. Justificación.....	009
1.5. Viabilidad.....	010
1.6. Estado del Arte.....	010
1.7. Contexto socio histórico del objeto de estudio.....	015
1.8. Problema de Investigación.....	017
1.9. Preguntas de Investigación.....	026
1.10. Hipótesis de trabajo.....	027
2. Capítulo dos	
2.1. Profundización en la variable: la cultura organizacional.....	028
2.2. Tipologías de culturas organizacionales.....	032
3. Capítulo tres	
3.1. Marco teórico: La cultura organizacional según Edgar Schein	048
3.2. Niveles de la cultura según Edgar Schein.....	057
3.3. Cuestionario.....	058
3.4. Herramientas para el análisis del material.....	060
4. Capítulo cuatro	
4.1. Metodología.....	066
5. Capítulo cinco	
5.1. Análisis de los datos obtenidos.....	069
6. Capítulo seis	
6.1. Conclusiones.....	108
6.2. Futuras líneas de investigación.....	119
7. Bibliografía	
7.1. Libros.....	122
7.2. Bibliografía en formato digital y documentos electrónicos.....	124
7.3. Artículos periodísticos digitales.....	125
8. Apéndices	
8.1. Muestra e información sobre la muestra.	
8.2. Grilla de análisis	
8.3. Textos desgrabados de las entrevistas	

Resumen ejecutivo: el presente se inscribe como trabajo final de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Tiene como objetivo realizar un aporte al tema de la movilidad internacional desde la experiencia de los empleados. Se centra en relevar los factores de la Cultura Organizacional que favorecen la retención de personal que pasó por asignaciones internacionales y que hacen a la Gestión estratégica de políticas internacionales de RRHH dentro de las organizaciones.

El mismo es un estudio descriptivo exploratorio, ya que se trata de un tema poco abordado, y de diseño cualitativo con fuentes de datos primaria. El análisis presentado surge de la realización de 15 entrevistas en profundidad semiestructuradas organizadas sobre los ejes de un relato biográfico en torno a la experiencia de vida de empleados bajo relación de dependencia que hayan aceptado y experimentado una expatriación desde Argentina hacia otras filiales en los últimos 20 años.

Con la metodología propuesta, se abordará el estudio de la relación entre la cultura organizacional y el éxito de la misma en la gestión del personal repatriado. Uno de los principales hallazgos al que se arriba es que el análisis de la cultura de una organización permite comprender y predecir el efecto que la implementación de estrategias y políticas, necesarias para el logro de los objetivos, tienen en la organización, para su progreso y supervivencia en el tiempo. Trata de dilucidar aquellos rasgos de la cultura organizativa que favorecen la retención de este personal considerado clave.

En la presente investigación, prevalece el punto de vista del sujeto experimentador de la situación de expatriación y se busca perseguir la comprensión del sentido que este sujeto le otorga a su experiencia de trabajar afuera. La finalidad es, pues, realizar un aporte a la disciplina. Dicho aporte está por supuesto sujeto a un universo muy limitado de comprobación pero pretende constituirse en un aporte a las buenas prácticas de los departamentos de RRHH que deben lidiar con movilidad internacional.

Se trata de compartir un conocimiento empírico que, si bien limitado a un universo finito, esperamos pueda suscitar nuevas soluciones a problemas presentes y abrir posibles preguntas a problemas futuros.

Palabras y frases claves: gestión de expatriados, expatriación, cultura organizacional, internacionalización de RRHH, globalización del talento, movilidad del conocimiento, movilidad internacional, asignaciones internacionales, trabajar afuera, retención, localización transnacional, relocalización, desplazamientos laborales, short term assignments o asignaciones de corto plazo, circulación de talentos, exportación de talentos.

Disciplina: Recursos Humanos (RRHH)

Tema de investigación. Área de la disciplina: Gestión estratégica de políticas internacionales de RRHH: factores de la Cultura Organizacional que favorecen la retención de empleados repatriados.

Sub área temática: tema compartido entre el subsistema de Administración de RRHH y el de Desarrollo de RRHH.

Título: Implicancias de la Cultura Organizacional en la retención de empleados repatriados.

Fecha de presentación: Mayo de 2017.

1. Capítulo uno

1.1. Introducción

Las líneas que se presentan a continuación se inscriben como resultado del trabajo de elaboración de la Tesis de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Tiene como objetivo realizar un aporte al tema del trabajo en el exterior desde la óptica de los empleados. Se centra en relevar los factores de la Cultura Organizacional que favorecen la retención de personal que pasó por asignaciones internacionales y que hacen a la Gestión estratégica de políticas internacionales de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

El mismo es el resultado del trabajo final de la Maestría cursada durante los años 2014 y 2015. Si bien se aborda una temática específica, buscar demostrar una integración de los conocimientos adquiridos a lo largo de la cursada y a través de las distintas materias y Profesores.

El trabajo constó de casi un año de investigación y llevó casi el mismo tiempo de elaboración. Se retomó en primer lugar el estudio del estado del arte y del marco teórico que abarcaron aproximadamente cinco meses, de abril a agosto de 2016. En forma posterior se empezó con el trabajo de campo. La recolección de las muestras ocupó otros seis meses, de setiembre 2016 a marzo 2017, considerando que los meses de enero y febrero fueron menos propicios para contactar personas interesadas en participar de la investigación. A este respecto queremos hacer una mención muy especial de agradecimiento tanto al tutor Prof. Ernesto Rona quien nos facilitó varios de los contactos como así también a todos y cada uno de los participantes. A ellos muy especialmente agradecemos su predisposición y tiempo.

Las muestras fueron sumamente ricas y realmente hicieron crecer a la autora de estas líneas, no solo porque implicaban material de análisis para la investigación sino porque fueron verdaderas historias de vida. Cada muestra abría a la reflexión y el pensamiento y a medida que se recolectaban, se iban escribiendo notas. Ayudo a la reflexión el hecho de

desgrabar todas y cada una de las entrevistas en su totalidad. De manera que la repetición de la escucha y su posterior lectura fueron dos fuentes constantes de fomento al surgimiento de ideas. Luego, la elección de la herramienta de análisis como las grillas permitió sistematizar el “caos” que significaban horas y horas de texto desgrabado. Al punto tal que se fueron viendo coincidencias y particularidades y fueron aflorando las presunciones.

A continuación podrá el lector encontrar el resultado de este trabajo cuyo análisis y conclusiones se consumaron en los últimos tres meses de previos a la presentación, de enero a abril, podríamos resumir.

A los efectos de guiar al lector en su recorrido, adelantamos que en el primer capítulo, encontrará la introducción y la presentación del problema a investigar, su justificación y viabilidad, el contexto, los objetivos generales y específicos, el estado del arte y las preguntas e hipótesis de trabajo que guiaron el presente estudio.

En el segundo y tercer capítulo se encontrará con el marco teórico y la definición de una de nuestras variables de estudio: la cultura organizacional. Podrá allí leer la operacionalización de la variable, un recorrido por los autores que trataron el tema, las tipologías más conocidas en la bibliografía y la propuesta de análisis cultural de Edgar Schein que tomamos como marco teórico en el presente trabajo. Asimismo puede encontrar al final del capítulo tres el cuestionario que guió la toma de las muestras.

El capítulo cuatro esta dedicado a la metodología. Este capítulo brinda información sobre el tipo de diseño de investigación que hemos escogido, los alcances de la investigación, las técnicas de recolección de datos, las fuentes de datos, las unidades de análisis y las variables de investigación. Se dedica también unas líneas a explicar el contexto de las muestras, es decir, cómo se llevaron a cabo las entrevistas durante el periodo de trabajo de campo.

El quinto capítulo introducirá al lector en el desarrollo propiamente dicho, es decir, en el análisis de los datos obtenidos retomando las herramientas de análisis que se definieron en el tercer capítulo. Las reflexiones obtenidas a partir de las coincidencias y particularidades

y presunciones se enumeran en ocho partes, cada una con el sustento textual que da origen a la reflexión. El sustento textual puede ser de dos tipos: o bien remite a la grilla de análisis o bien se cita textualmente la parte de la entrevista.

El capítulo seis presenta las conclusiones a las que arriba el estudio y las líneas futuras de investigación que, a nuestro entender, pueden surgir a partir de lo reflexionado.

El capítulo siete está íntegramente dedicado a la bibliografía, separada por libros y bibliografía en formato digital. Para las referencias, se utilizaron las normas APA.

Por último el trabajo aporta tres apéndices: uno dedicado a las características de las muestras con cuadros y gráficos resumen, un segundo con las grillas de análisis, y por último compartimos los textos obtenidos de la desgrabación de los audios obtenidos en las entrevistas, todas con la excepción de un audio ya que el entrevistado así lo prefirió.

Esperamos que el presente trabajo cumpla con las expectativas protocolares y académicas de las autoridades, docentes y jurado de la Maestría.

1.2. Antecedentes y presentación del problema

La globalización, la apertura mundial de los mercados, el crecimiento del comercio internacional, la dispersión geográfica de las empresas, entre otras causas, han llevado a las organizaciones, en las últimas décadas, a buscar expandirse y abrir filiales en nuevos países. En consecuencia, las organizaciones debieron prepararse para afrontar la gestión internacional de sus RRHH debido a que, por diversos motivos, requieren enviar al exterior a sus mejores Colaboradores. Estos motivos pueden ser muy diversos, tales como: exploración de mercados, *start up* de negocios, apertura de filiales, transferencia de conocimiento, experiencia y tecnología, embajadores de cultura organizacional etc. La globalización del talento, es, sin lugar a dudas, corolario de la globalización de la economía y de una cada vez creciente integración del comercio y las empresas. Pero muchas veces, al producirse la repatriación, no se puede garantizar un puesto acorde al que tenía el

Colaborador antes de su partida, elevándose en consecuencia el riesgo de renuncia. Se produce así la fuga de personal considerado “crítico”. El gerenciamiento exitoso de los RRHH a nivel internacional requiere hoy un profundo conocimiento, no solo de aspectos tales como leyes de trabajo, impositivas, migratorias, fiscales, prácticas habituales, entendimiento de fluctuaciones monetarias y cambiarias sino también, y no tema menor, de aspectos de la Cultura Organizacional. Y si bien el tema en la bibliografía existente ha sido abordado mayoritariamente desde los aspectos legales o remunerativos nos interesa a nosotros en particular abordarlo precisamente desde este aspecto poco estudiado. De ahí que plantearemos el siguiente problema de investigación: ¿Cómo afecta la Cultura Organizacional en la retención de personal repatriado?

1.3. Objetivos generales y específicos

El presente trabajo tiene como objetivo general describir los aspectos de la Cultura Organizacional que favorecen la retención del personal repatriado desde la visión de personal argentino que ha pasado por asignaciones internacionales en los últimos 20 años. Asimismo, enumeramos a continuación los objetivos específicos, a saber:

1. Describir cómo impactan los factores de la Cultura Organizacional en la gestión internacional de RRHH.
2. Relevar aspectos de la Cultura Organizacional que impactan en la gestión internacional de RRHH.
3. Determinar cuáles con las competencias genéricas que debe promover una Organización para favorecer la retención del personal expatriado.
4. Identificar los indicadores que permitan evaluar la retención de personal expatriado.

1.4. Justificación

Si bien el tema en la bibliografía existente ha sido abordado mayoritariamente desde los aspectos legales o remunerativos nos interesa en particular abordarlo desde la óptica de la Cultura Organizacional ya que se trata de un aspecto poco estudiado y consideramos que podemos realizar un aporte en este aspecto.

Nuestra intención es abordar un tema poco tratado desde la disciplina de la gestión de RRHH. Si bien existe bibliografía sobre tratamientos del tema desde la perspectiva de las políticas de remuneraciones y beneficios, aspectos legales y principales prácticas del mercado laboral, no se encontró bibliografía sobre la relación de Expatriados con otras sub áreas de RRHH más allá de la administración general, por ejemplo la relación con Desarrollo de RRHH, Gestión de Conocimiento y Talento etc. Por tal motivo creemos que podemos realizar un aporte sobre un nuevo aspecto de abordaje de la temática de nuestro interés.

Un aspecto que se presentó durante las clases de la Maestría donde se trató el tema fue disparador de interés: el profundo conocimiento que requiere hoy el gerenciamiento exitoso de los RRHH a nivel internacional, no solo desde aspectos tales como leyes de trabajo, impositivas, migratorias, prácticas habituales, entendimiento de fluctuaciones monetarias y cambiarias sino también, y no tema menor, de aspectos de la Cultura Organizacional.

Si bien una clase de la materia Política de beneficios y remuneraciones dio origen a la idea que genera esta investigación, estamos obligados a reconocer la deuda intelectual que la autora tiene con todas las materias ya que lo que refleja este escrito es una integración de los conocimientos y temas vistos a lo largo de toda la cursada.

1.5. Viabilidad

Durante todo el periodo de investigación se contó con acceso a personas que trabajan en relación de dependencia en Argentina y han pasado por una experiencia de repatriación en los últimos 20 años. Algunos continúan trabajando al momento en las mismas organizaciones. Otros renunciaron. Se trata de empresas multinacionales y algunos de los rubros son: textil, alimentos y bebidas, consumo masivo, retail, automotriz, energía y petróleo, ingeniería y construcción entre otros. También se tuvo acceso a informantes clave para poder introducir en la investigación la visión de las Organizaciones a partir de entrevistas a dos personas que estuvieron encargadas de la repatriación de algunas de las personas entrevistadas.

1.6. Estado del Arte

Con excepción del trabajo de Augusto González Trujillo “*El expatriado y la transferencia de conocimiento: un análisis hacia el management local*” (González Trujillo, 2015) no existe en la bibliografía local argentina investigaciones que aborden el tema. Solo podemos agregar algunos artículos periodísticos publicado en revistas de Management como *Revista Apertura* que tratan el tema desde la perspectiva de notas de color: los mejores destinos para los ejecutivos que deciden hacer carrera internacional, los pros y contras de cada uno de ellos, consejos para evitar problemas de adaptación cultural, destinos alternativos a EE.UU. y Europa que han crecido en los últimos años, las ciudades más caras para expatriar.

Si bien no existen investigaciones locales, nos encontramos con una considerable cantidad de bibliografía de editoriales españolas que abordan el tema mayoritariamente desde los aspectos legales o remunerativos, fiscales, mejores prácticas reconocidas etc. El aspecto cultural es encarado como adaptación o *fit organizacional* pero no desde una perspectiva profunda de relevamiento de rasgos de la cultura que favorecen o entorpecen el éxito de la expatriación de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Nuestro relevamiento del estado de arte se encontró con un libro titulado *La expatriación de trabajadores* que fue publicado en España en el año 2012 y que aborda la gestión internacional de Recursos Humanos desde una perspectiva “generalista”. Compila una serie de trabajos de distintos autores que presentan el tema desde las prácticas habituales, las políticas de uso más frecuentes, ejemplos prácticos y tendencias. Las compiladoras son Ana Garzarian, Directora de una consultora que brinda asesoría en movilidad transnacional de trabajadores y Ana Matorras Caneja-Díaz, abogada laboral. De allí que esta obra haga especial énfasis en los aspectos legales. Si bien se compilan artículos de distintos colaboradores que tratan el tema desde diferentes aspectos, la obra logra brindar una visión de conjunto incluyendo problemas reales y actuales. El objetivo de la publicación es encontrar un equilibrio entre los intereses, por lo general opuestos, de los factores en juego a la hora de proponer una expatriación y mitigar posibles litigios por desconocimiento de cuestiones legales. Su foco, como mencionamos, está puesto en lo legal teniendo en cuenta todo el marco jurídico aplicable: Derecho Migratorio, Derecho Internacional Privado, Derecho del Trabajo, Derecho Tributario, Derecho de la Seguridad Social y Derecho de la Prevención de Riesgos.

¿Trabajar afuera? es también un libro de edición española, del año 2012, centrado en tratar el proceso de expatriación desde los aspectos de política de compensaciones. Destina gran parte a la gestión tributaria, seguridad social, fiscalidad y gestión retributiva. También incluye un capítulo dedicado íntegramente a la repatriación y, en forma novedosa y diferenciadora, sobre personal del exterior que va a trabajar a España. Sus compiladores, Javier Arribas y Jorge Cagigas, Doctores en Derecho Laboral, en forma coincidente con los anteriores autores, se dedican a la asesoría en gestión de expatriados y muestran especial cuidado en incluir ejemplos, situaciones prácticas y recomendaciones sobre la asignación internacional de empleados. Este libro busca funcionar como manual de consulta práctica para los departamentos de RRHH que solo en España en el año 2011 debido a la crisis expatriaron más de 80.000 trabajadores y es el producto de RED Expat, una asociación española de más de 100 compañías que cuenta con 450 profesionales del área de RRHH especializados en gestión internacional de personas. La iniciativa nace en 2001 con la finalidad de transmitir experiencia en el tema y reúne empresas como: Mercer, Towers

Watson, Interdean, Relocations España, Crown World Mobility, Cigna, Employee Mobility Solutions (EMS), Baker & McKenzie, Ernst & Young, PricewaterhouseCooper y KPMG. Los temas abordados son: definición de un expatriado, reflexiones básicas para racionalizar la expatriación y convertirla en una oportunidad para el empleado, aspectos prácticos de la gestión de la compensación de la movilidad internacional de personas, beneficios asociados a la movilidad internacional de personas y aspectos prácticos relacionados con su gestión (traslado de enseres, mudanza, reubicación/relocalización del empleado y su familia, seguro médico, seguridad, aspectos prácticos migratorios, jurídico-laborales, seguridad social, fiscal y gestión de impatriados).

En su libro, *Gestión de trabajadores expatriados: cuestiones básicas jurídico laborales, fiscales y de recursos humanos*, su autor Alfonso Ortega Giménez, también busca abordar la movilidad geográfica de trabajadores desde diferentes aristas: jurídico-laborales, fiscales y de recursos humanos. Perteneciente también a una editorial española, publicado un año antes que el anterior, hace especial hincapié en el contrato internacional, su concepto, sus clases, requisitos a cumplir para poder hablar de un contrato internacional, documentos preparatorios, régimen jurídico y clausulado de un contrato internacional de trabajo.

Entre las producciones locales se encuentra la tesis de Maestría de Omar Augusto González Trujillo. El título de su trabajo es "*El expatriado y la transferencia de conocimiento: un análisis hacia el management local*" y fue presentada en el año 2015. La tesis analiza el rol del expatriado en el proceso de transferencia del conocimiento hacia dentro de la organización, describe los factores que favorecen o no este proceso y que condiciona su éxito. Se centra en el *coaching* como práctica más extendida y concluye que la transferencia de conocimiento debe abordarse metodológicamente para que trascienda al empleado expatriado y que permita formar líderes locales que desarrollan la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

Como su título lo indica, el autor demuestra que el personal expatriado es el más efectivo para:

- Transmitir la cultura de la organización

- Transferir el *know how* del negocio
- Promover el desarrollo del talento local.

Los temas desarrollados en sus tesis son:

- Motivación para transferir el mando a un ejecutivo local.
- Foco en la transferencia de conocimiento.
- El conocimiento y su transferencia.
- La transferencia del conocimiento como ventaja competitiva.
- Equipos multiculturales.
- La cultura organizacional y la cultura nacional.
- Aspectos que impactan sobre el éxito del expatriado y su rol en el proceso de transferencia de conocimiento.
- El rol del talento local en el proceso de transferencia de conocimiento.
- Prácticas que facilitan la transferencia de conocimiento.
- Métricas para la transferencia de conocimiento.

Por otro lado, en bibliografía digital, se puede acceder a artículos publicados por consultoras que brindan una completa información sobre la gestión internacional de RRHH con información estadística actualizada. La riqueza de estas investigaciones radica en reunir información estadística sobre:

- perfil del expatriado: sexo, estado civil, familia, edad, formación, idiomas, antigüedad etc.
- perfil de las organizaciones: actividad, sector, rubro, número de empleados, número de expatriados

Acompaña información estadística de las tres fases del proceso: antes de la expatriación, durante la expatriación y repatriación. Por ejemplo Ernst & Young, junto al IESE y Manpower son algunas de las consultoras que brindan información al respecto. La lista de las investigaciones puede encontrarse en la bibliografía.

Por último, otros trabajo teóricos en formato digital que se han relevado para el establecimiento del estado del arte sobre el tema son:

- Faura, Marcelo Pascual y Escalera Izquierdo, Gregorio (2006). *La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave* publicado en el Boletín Económico del ICE N° 2870 de marzo 2006. Disponible en http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2870_43-53__236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pdf
- Manpower, (2007) *La movilidad del talento de América Latina* disponible en https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Movilidad_Talento_America_Latina.pdf
- Neto, Joao Simoes (2008). *La expatriación y el desarrollo de competencias en la Región Ibérica*. Capital Humano N° 220. Editorial Especial Directivos. Madrid disponible en <http://www.monografias.com/trabajos75/expatriacion-desarrollo-competencias-region-iberica/expatriacion-desarrollo-competencias-region-iberica3.shtml>
- Polanco Pantoja, Yesenia Verónica (2013). *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. Análisis económico, vol. XXVIII, núm. 67, 2013, pp. 77-91. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/413/41329570006.pdf>

1.7. Contexto socio histórico del objeto de estudio

La movilidad geográfica relacionada al trabajo es una práctica de larga data. En forma anterior al siglo XVIII, nacientes empresas de Europa, en sintonía con la dominación política, enviaban a sus colonias Ingenieros y demás trabajadores para supervisar las operaciones en países extranjeros.

Basados en el modelo militar, países centrales de Europa, como Inglaterra, Francia, Bélgica, Holanda, España, Portugal, Alemania etc. localizaban en sus Colonias, asociadas éstas a la extracción de materias primas o productos agrícolas, personal que funcionaba como garante de las operaciones, dado que veían cumplidos en ellos las necesidades de control y coordinación.

Si bien el fenómeno puede datarse desde siglos anteriores, en el contexto reciente, hablar de internacionalización de RRHH, nos sitúa ante motivaciones bien distintas.

A partir de la segunda mitad del Siglo XX, y más intensamente desde fines de los años 80 y durante la década de los 90s la expatriación era protagonizada por trabajadores de organizaciones que eran enviados a delegaciones de la casa matriz en el exterior. Distintas organizaciones de Europa principalmente y EEUU acudieron a la expatriación como medio para ubicar a su personal en mandos ejecutivos de recientes organizaciones adquiridas.

En particular, en Argentina y otros países de la región la privatización de empresas de servicio locales dio puntapié inicial para la recepción de ejecutivos con mayor experiencia en el nuevo Management que estas organizaciones requerían.

En los últimos 20 años, en Argentina, el proceso creciente ha sido el inverso: expatriación de ejecutivos locales hacia otras regiones incluidos no ya los destinos tradicionales como países de Europa, EEUU, Australia y Canadá sino también países de la región y más llamativamente también de Asia.

Sin lugar a dudas, la distinta bibliografía que trata el tema de la movilidad internacional de RRHH está de acuerdo en afirmar que los principales factores de la movilidad geográfica de los trabajadores en el contexto actual se deben a los siguientes que pasamos a enumerar:

- La globalización de la economía.
- La creciente integración global y regional de economías y empresas.
- El mayor intercambio internacional de dinero y bienes.
- La mayor apertura comercial.
- La mayor cantidad de organizaciones con filiales en el exterior.
- La mayor competencia internacional.
- La descentralización de las operaciones.
- El creciente ritmo de expansión global de la economía.
- La diversificación de mercados.

También es necesario resaltar que hay un nuevo contexto para la expatriación debido a las dificultades económicas actuales que atraviesan distintas organizaciones donde muchas veces la expatriación pasa a ser el factor determinante para la continuidad en la organización. Por lo tanto pasa a ser motivo de supervivencia de las organizaciones.

Por otro lado, desde el punto de vista estrictamente de la disciplina podemos enumerar:

- la escasez de talentos por cuestiones demográficas.
- la escasez de talento por *mismatch* entre lo que el mercado requiere y lo que la mano de obra ofrece.
- la revolución tecnológica.
- la mayor especialización y conocimientos requeridos en nuevos sectores.
- la falta de capacidades críticas a nivel local.

1.8. Problema de Investigación

Retomamos en la presente sección nuestro problema de investigación ya anticipado en la sección dos del presente capítulo. El mismo ha sido anticipado a partir de la pregunta ¿Cómo afecta la cultura organizacional en la retención de personal repatriado? Una vez presentado el problema disparador de manera general y descripto el estado del arte, nos proponemos profundizar en el problema de investigación. Como bien se sabe, ninguna investigación parte del desconocimiento absoluto. Hay, por cierto, un conocimiento previo que el investigador tiene del tema que funciona como punto de partida de la investigación. Esta función cumple el problema de investigación que compartimos a continuación.

La repatriación, es decir, el regreso al país de origen de los empleados, no ha sido objeto de estudios tan numerosos y dedicados como la expatriación en sí, lo que la bibliografía llama etapas de preparación y desarrollo de la expatriación propiamente dicha. Y creemos que en esta etapa de repatriación puede producirse un problema crítico: la pérdida del personal que ha sido expatriado. Muchos expatriados consideran que a su regreso no se les da el lugar en el organigrama que su experiencia en el exterior les ha dado. Y abarca ya sea desde aspectos de experiencias y conocimientos adquiridos hasta de jerarquía social, aspectos económicos, desarrollo de carrera etc.

No hay expatriado que quiera permanecer en rotación internacional sin cesar. En algún momento plantean la necesidad de regresar a sus países de origen y por lo general priman los motivos familiares: edades de los hijos, en los umbrales de la adolescencia, que hace que la familia quiera volver y establecerse ya que ven la creciente edad de los hijos como amenaza latente de ruptura familiar.

En este contexto, la falta de planeamiento del regreso al país puede afectar negativamente tanto al Colaborador como a la organización. Se elevan los riesgos de desmotivación, frustración, baja productividad y abandono de la organización. Se abre la puerta a la posibilidad de pérdida de un recurso en el que se invirtió tiempo, recursos, - mayor cantidad de personal - y sobre todo dinero. Las organizaciones corren el riesgo de perder a su

personal que ha pasado por una experiencia de expatriación si no son capaces de diseñar políticas estratégicas de movilidad internacional.

Los datos estadísticos hablan de que más del 75% de los expatriados sienten a su regreso una disminución en su puesto de trabajo y responsabilidades y el 60% que no se ha utilizado satisfactoriamente la experiencia que obtuvo en el exterior. Un dato aún más preocupante: El 28% no termina los plazos de las expatriaciones y 30% abandona la empresa y acepta otras propuestas de trabajo.

Para Gómez Lopez-Egea (2005) la improvisación, el desconocimiento de las necesidades de los profesionales, la falta de planificación de la carrera del expatriado son factores que ponen en jaque el éxito de la expatriación. El momento de la vuelta es crítico y, en muchos casos, determina que el empleado abandone la compañía. La recolocación del empleado en la empresa de origen suele ser, en muchas ocasiones, origen de conflictos a los que resulta difícil encontrar una solución. Según los expertos de Ernst&Young, aproximadamente un 30% de los expatriados abandona sus empresas durante los dos primeros años después de la vuelta. Esta salida de la compañía se traduce en un alto costo para la sociedad, no solo por la pérdida de un directivo con experiencia internacional en el que se ha invertido durante sus años de expatriación, sino porque, generalmente, la compañía de destino suele ser una empresa de la competencia que obtendrá el beneficio adquirido de la experiencia internacional del directivo”

Los trabajos sobre el tema aconsejan en la fase previa a la expatriación la correcta comunicación no solo de los objetivos y metas, lo que espera del empleado en el país destino sino de los aspectos de la repatriación. Un 29% de los expatriados considera que la información aportada por sus empresas empleadoras en estos aspectos fue escasa (Gómez Lopez-Egea, 2005)

Por su parte PricewaterhouseCoopers, en una investigación realizada en el año 2004, sostiene que en el 56% de los casos la persona que se encarga de seleccionar al empleado que debe trabajar en un puesto en el exterior es su superior en la empresa de origen (citado

por Neto, 2008). En el mismo trabajo Neto cita una investigación de la misma consultora donde se revela que las empresas corren el riesgo, de perder a sus expatriados porque no son capaces de diseñar una buena trayectoria profesional para ellos cuando vuelven del extranjero.

Este es el punto de nuestra investigación. La presente no es un corolario y descripción de las etapas de la expatriación, motivos, perfiles, destinos etc. Sino que se centra en 15 muestras de personas que pasaron por experiencias de trabajar afuera y permanecen aún o no en sus compañías. Se trata, a partir de sus experiencias, de dilucidar aquellos rasgos de la cultura organizacional que hizo de su política de movilidad internacional un éxito entendido como efectividad en la retención de ese personal en el que tanto se invirtió.

Las muestras tratan de expatriados en el sentido amplio: empleados bajo relación de dependencia que hayan pasado por una experiencia de trabajo en el exterior en los últimos 20 años. Las experiencias de trabajo en el exterior se consideran también en el sentido más amplio del término. Cada vez que en el presente trabajo hablamos de expatriación nos referimos a la experiencia de trabajo en el exterior bajo sus distintas modalidades y desde la óptica del empleado. Todos y cada uno de los entrevistados han pasado por alguna experiencia laboral en un país distinto al que nacieron y crecieron. Tomamos de Manpower (2007) la definición de los principales esquemas de movilidad laboral siguientes:

Commuting: cuando la persona acude periódicamente a una oficina central, y se mueve por tiempos cortos entre las oficinas de diversos países. Cuatro de los quince entrevistados pasaron por esta experiencia de movilidad.

Asignaciones de corta estadía o short term assignments: asignación de un empleado en un país por un tiempo determinado, habitualmente inferior o igual a un año por razones de capacitación o de intercambio de competencias. Cinco de los quince entrevistados pasaron por esta experiencia de movilidad.

Movilidad internacional con esquema local: cuando la empresa promueve o permite que el empleado se traslade de un país a otro, pero por políticas internas o necesidad de contención de costos, no asignan el *status* de expatriado sino que contrata a la persona en la

oficina local del país destino, como si fuese oriundo. Dos de los quince entrevistados pasaron por esta experiencia de movilidad.

Expatriación: personas de muy alto nivel en las organizaciones, con visión integral del negocio, que una corporación envía a otro país durante un plazo de varios años, para hacerse cargo de la operación integral o capacitar a ejecutivos locales, agregamos nosotros, entre otros motivos. El artículo de Manpower sostiene además que: *“las empresas globales utilizan el sistema de expatriados (esquema costoso, por lo que su uso es limitado) para ejecutivos de muy alto nivel que se hacen responsables de operaciones fuera de su país de origen, en las que se requiere estrecho control con visión integral del negocio, y muchas veces también capacitación de ejecutivos locales (transferencia de Know-how). El objetivo de estos proyectos es que el talento local adquiera la cultura y los métodos de la organización madre, y que obtengan también el conocimiento necesario para ejecutar la estrategia global en la operación local en la empresa. Por estos motivos, los esquemas de expatriación acompañan a menudo la expansión internacional de las empresas.”* (Manpower, 2007, p. 17). Nueve de los quince entrevistados pasaron por esta experiencia de movilidad.

Si bien en un principio la expatriación estaba asociada a niveles directivos, con las características que la definición de Manpower deja claras, los cambios económicos produjeron nuevos requerimientos para expatriar gente y esto ha permitido que los traslados no sean solo a nivel de los cargos de Dirección sino a una gama más amplia de perfiles profesionales. En consonancia con los que se presentará en el análisis, hay “edades” en el proceso de la expatriación asociadas a las circunstancias económicas mundiales y esto significó, para muchas organizaciones, pasar de hablar de expatriaciones a la gestión internacional de los recursos humanos de su organización. Desde este enfoque se lleva adelante el presente estudio, si bien aclaramos, se usa el término expatriación en el sentido amplio del término.

Por su parte Faura e Izquierdo (2006) citan en su artículo un informe elaborado por la consultora especializada Deloitte Touche del año 2003 donde:

- solo un 15% de las empresas entrevistadas para el estudio declara tener definido un plan de carrera cuando se le ofrece al empleado una asignación internacional.

Según el estudio esta situación “afecta muy negativamente al nivel de motivación del expatriado, y que con demasiada frecuencia, es causa de los altos índices de rotación externa que se dan entre los expatriados, con la consecuente pérdida de conocimiento y experiencia para la empresa,” (Faura e Izquierdo, 2006: p. 51). Este mismo estudio agrega como dato interesante que los departamentos de recursos humanos “participan más activamente en la gestión administrativa de la expatriación que en la selección de los candidatos a expatriar, hecho este, que parece indicar que en un gran número de casos la dirección valora más la experiencia o los conocimientos técnicos de los candidatos que la personalidad o sus competencias directivas, aunque sin embargo, y según el informe, la experiencia demuestra que en la expatriación, la personalidad y competencias del expatriados, juegan un papel esencial, hasta el punto que si los candidatos no son adecuados, de nada vale su experiencia o conocimientos técnicos para garantizar el éxito de su misión.” (Faura e Izquierdo, 2006: p. 52).

Polanco Pantoja cita el preocupante dato que dice que alrededor de 70% de los ejecutivos designados a posiciones en países desarrollados, regresan a EUA antes de concluir el periodo para el cual fueron asignados. (Polanco Pantoja, 2013, p.: 80). Más preocupante aún es el dato que habla de un 25% de los expatriados abandonan la empresa un año después de la repatriación. (p.: 89).

González Trujillo, por su parte, reconoce este problema y sugiere que “las empresas deben asegurar que todos los beneficios de mantener y trabajar con un expatriado, no se conviertan en debilidades a su salida, bien sea en el momento que concluya su periodo de asignación o debido a una repatriación prematura del expatriado” (González Trujillo, 2015, p.: 6), Este mismo autor cita un estudio realizado por la consultora MCKinsey que indican que las frecuencias de las fallas en las asignaciones internacionales pueden estar en promedio entre el 15% y el 25% y que “algunas empresas inclusive ven como sus expatriados exitosos se dejan tentar por oportunidades en otras empresas” (op. cit., p.: 13).

Según fuentes citadas en esta tesis, el 91% de los expatriados sienten que sus compañías no valoran la experiencia internacional y, en particular en el caso de los Estados Unidos, los gerentes repatriados dejan sus compañías en una impresionante proporción de dos veces la tasa de retiro de los gerentes con experiencia puramente doméstica. Cerca del 25% de los repatriados, abandona la empresa durante el primer años.” (op. cit., p.: 34).

Por último, hay una serie de trabajos de investigación cuantitativos que llevaron adelante el IESE Business School y la consultora Ernst & Young que resultan muy ilustrativos de los problemas planteados. Por ejemplo del estudio del año 2009 “*El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*” se destacan los siguientes datos estadísticos:

- solo el 3% de los entrevistados manifiestan haber recibido explicaciones por parte de la empresa de las circunstancias de la repatriación en lo referente al puesto y responsabilidades a la vuelta al país de origen y el 28,7% la consideró insuficientes.
- En el 28,1% de los casos no se cumplió la duración prevista de la expatriación.
- El 20,1% de los entrevistados afirma haber cambiado de empresa luego del proceso de expatriación.
- Los conocimientos técnicos y experiencia y la consideración de la carrera profesional son los factores más valorados por las empresas, según los encuestados, para ser seleccionados como expatriados.
- El 87,2% está de acuerdo en que fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión internacional es un aspecto importante en el proceso de expatriación. De hecho se la menciona en el estudio como una de las prácticas mejor valoradas por los expatriados.

En el mismo estudio pero del año 2011 “*Políticas de expatriación en multinacionales: visión de las personas*” se resaltan los siguientes datos:

- Continúan siendo los conocimientos técnicos los aspectos más valorados por las empresas para la selección de los candidatos a expatriar.

- El 25% de los entrevistados piensa que, en su empresa, la cultura empresarial lleva consigo que el empleado que es elegido para una asignación internacional deba aceptar el destino.
- Los aspectos de la repatriación continúan siendo el menos cuidado y considerado de las empresas desde la óptica de los expatriados. El estudio reconoce que la repatriación es uno de los aspectos más problemáticos del proceso y que este aspecto clave determinará en muchos casos el éxito o fracaso de la asignación.
- Solo el 25,1% de los expatriados recibieron poca o algo de información sobre su proceso de repatriación. Uno de cada cuatro expatriados no recibió información sobre su futuro en la empresa a la vuelta de la asignación internacional.
- Un 32,8% de los expatriados manifiestan que no se cumplió el plazo establecido inicialmente para la asignación internacional y agrega: “Esta cifra supone que prácticamente en uno de cada tres procesos, la empresa no cumple con el compromiso de duración prevista. Esta falta de compromiso desconcierta al expatriado, dificultando el éxito del proceso.” (Op. Cit. p.: 40).
- Una de cada seis empresas no ha pensado con detenimiento la vuelta del expatriado y al regresar el expatriado, se encuentra que la empresa no es capaz de recibirlo adecuadamente. Se trata del 17,3% de la muestra de entrevistados que sostuvieron esta posición.
- En forma consecuente un 37,7% de los expatriados no tenía clara sus funciones y responsabilidades a su vuelta.
- El 17,1% de los entrevistados cambió de empresa al regreso de la expatriación en menos de seis meses e incluso en algunos casos el abandono se debió al despido por tal motivo el estudio concluye que: “Pocas políticas de RRHH tienen un índice de satisfacción profesional tal elevado (más del 81,5%). Se trata de uno de los mejores catalizadores para la carrera profesional que puede existir. Sin embargo, a los pocos meses existen más abandonos que los deseados” y sugiere en forma contundente: “planifique la carrera profesional del expatriado a su vuelta.” (Op. Cit., p.: 55) y “cuanta más claridad, transparencia y definición de la trayectoria profesional del expatriado, más probabilidades de éxito [...] Resulta conveniente que exista un programa especial para expatriación y repatriación y un proceso de selección

formal. La planificación y la formalización de los procesos disminuirán el grado de improvisación y, por tanto, la mala gestión del proceso.” (Op. Cit., p.: 57 y 65).

El estudio del año 2013 “*Políticas de expatriación en el contexto económica actual: visión de las empresas*”, como su título lo indica, centra ahora la perspectiva ya no en el empleado sino en las organizaciones debido a que los estudios anteriores, centrados en la visión del empleado, revelaron la existencia de un desajuste entre las expectativas de las empresa y las del expatriado. De este estudio rescatamos los siguientes datos estadísticos:

- El 4% de los casos rechaza una oferta de expatriación debido a que no se planifica repatriación o debido a una carrera profesional poco clara.
- Solo un 34% de las empresas entrevistadas reconocen como una de las acciones que toma para preparar la expatriación el de definir el puesto que ocupará al regreso.
- El 90% de las empresas entrevistadas aseguran contar con políticas, procedimientos estandarizados y mecanismos formales de seguimiento del personal expatriado. Lo que más adelante veremos en nuestro análisis lleva muchas veces a la burocratización en las políticas de gestión internacional con sus consecuencias negativas.
- Las empresas entrevistadas reconocen en la repatriación la fase más problemática dado que “las mismas pueden sufrir cambios por lo que resulta muy difícil para éstas asegurar ciertas condiciones de cara al momento del retorno del expatriado.” (Op. Cit., p.: 26).
- Según las empresas entrevistadas, un 5% de sus ejecutivos expatriados no finaliza el periodo de expatriación lo que se traduce como fracaso de la misma y un 41% lo extiende, lo que a nuestro entender, no habla necesariamente de éxito de la expatriación sino que alerta sobre el alto porcentaje de imposibilidad de cumplir con los tiempos pre pactados.
- Las empresas perciben que el volver antes de terminar la expatriación como una responsabilidad compartida entre la empresa y el empleado, es decir, que el fracaso tendría una responsabilidad compartida.

- Solo un 14% de las empresas define antes de la partida el puesto que ocupará el expatriado al volver del exterior. El 76% lo hace poco tiempo antes de la vuelta (por lo general seis meses antes de la vuelta) y el 10% tras la vuelta del empleado. El estudio agrega como comentario que “en realidad es que a nadie se le asegura el retorno, lo único que se le puede asegurar es “un puesto de similares características al que tenía antes de partir” [...] hay un choque de expectativas entre los dos actores: los expatriados quieren más certezas antes de partir y las empresas no puede asegurar con tanta antelación” (Op. Cit., p.: 28 y 30) lo que a nuestro entender genera un alto riesgo de perder al colaborador dado que si vuelve a país de origen le buscarán un puesto similar al desarrollo ganado por su experiencia en el exterior, mientras que si prioriza el crecimiento profesional deberá elegir continuar con la asignación internacional en el mismo o en un nuevo destino.
- Las empresas entrevistadas manifestaron que un 5% de sus expatriados cambiaron de empresa mientras que el 83% continúa en la compañía tras dos años de haber regresado. Proporción muy distinta del 17% de empleados que dicen haber cambiado de empresa tras la vuelta, claro está, desde su óptica.
- El 97% de las empresas señalan tener una política de expatriación “definida con claridad y conocida por todos los profesionales expatriados”, aunque solo el 76% de ellas cuenta con un manual a disposición de los expatriados para consultar las condiciones generales e información sobre los países destino. Por lo tanto parecería que en la mayoría de las empresas la política existe y es conocida, pero el grado de institucionalización varia. Algunas empresas la han plasmado en papel o en la intranet, mientras que hay otras que se conforman con la definición de las condiciones en el contrato mismo de expatriación. (Op. Cit., p. 33).
- Las empresas participantes coinciden en señalar que los principales aspectos a mejorar son la repatriación y el plan de carrera del expatriado. Incluso reconocen que muchas veces las empresas se ven obligadas a pagar para compensar las deficiencias en estos dos temas tan difíciles de resolver con anticipación.

1.9. Preguntas de Investigación

Para abordar el problema de investigación que con especial atención hemos desarrollado en la sección anterior nos hemos realizado las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo impactan los factores de la Cultura Organizacional en la gestión internacional de RRHH?
- ¿Cómo se pueden relevar esos aspectos de la Cultura Organizacional?
- ¿Qué se valora en la Organización en cuanto a políticas internacionales de gestión de RRHH?
- ¿Cuáles son los artefactos?
- ¿Cuál es el grado de institucionalización de la política de internacionalización de RRHH en la Organización?
- ¿Cómo se construye organizacionalmente la figura del Expatriado?
- ¿Cómo lo “leen” los colaboradores?
- ¿Cuáles pueden ser los indicadores que permitan evaluar la retención del personal expatriado?
- ¿Cuáles son las competencias genéricas que debiera promover una Organización para favorecer la retención del personal repatriado?
- ¿Qué características debe tener una Cultura Organizacional que favorezca la retención de los repatriados?
- ¿Cuáles son los aspectos de la Cultura Organizacional que favorecen la retención del personal repatriado?

Estas preguntas funcionan como disparadores de nuestra investigación. Punto de partida y punto de llegada, que guiaran la construcción del cuestionario de relevamiento y el análisis de los datos.

1.10. Hipótesis de trabajo

Como respuestas tentativas a las preguntas de investigación sugerimos las siguientes hipótesis de trabajo. Las mismas deben ser entendidas no en formas deterministas sino estocásticas. Estas respuestas provisionarias funcionan como supuestos y puntos de partida de la investigación, dado que por el diseño descriptivo elegido no se busca probar en forma generalizada estas hipótesis sino que se reconoce que sus alcances de generalización son limitadas a la muestra del presente estudio.

- Existen características de la cultura organizacional que favorecen el éxito de la política internacional de RRHH de esa organización.
- Las organizaciones con políticas exitosas de movilidad internacional atan sus prácticas de movilidad internacional a la estrategia del negocio y hacen participar a RRHH de estas decisiones.
- La no participación del área de RRHH en la decisión del personal a expatriar abre la posibilidad a futuros problemas del personal expatriado al momento de su repatriación.
- Las expatriaciones no planificadas, por lo general arregladas entre la línea y el empleado, llevan al fracaso de la expatriación entendido como la pérdida del personal expatriado.
- La expatriación que responde a culturas organizacionales cortoplacistas y a motivos coyunturales lleva al fracaso de las mismas entendido como la pérdida del personal expatriado.
- Solucionar problemas urgentes o sacarse un problema de encima no son motivos suficientes para asegurar el éxito de una expatriación ya que responde a motivos no planificados y no atados a la estrategia organizacional.

2. Capítulo dos

2.1. Profundización en la variable: la cultura organizacional

El presente capítulo tiene como finalidad revisar las principales definiciones existentes en la literatura de una de nuestras variables de estudio: la cultura organizacional. El recorrido aquí propuesto, es un recorte de autores y de sus definiciones y tipologías que bien podrían incluir otros. No pretender agotar los nombres de investigadores que abordaron el tema y, menos aún, el interés que en la actualidad sigue suscitando.

El contenido de este capítulo debe mucho a las clases del Profesor Luis Karpf, reconocido consultor de larga trayectoria en el tema, que introdujo en sus clases las distintas corrientes teóricas, modelos, conocimientos y competencias necesarias para entender que la cultura organizacional es una de las dimensiones de análisis básicas de la gestión de Recursos Humanos y su vinculación directa y correlación con la estrategia organizacional la convierte en un tema de importancia para la gestión del sector. En suma, los temas relacionados a la cultura organizacional han ido adquiriendo una importancia de índole estratégica en los últimos tiempos, lo que desaconseja soslayarla en todo intento de análisis organizacional.

Si asumimos que la gestión de la cultura organizacional es una de las responsabilidades de las Gerencias de RRHH con la finalidad de alinearla con las políticas de la compañía, entonces contar con un modelo de análisis que nos permita diagnosticar, construir y gestionar la cultura en las prácticas de movilidad internacional se convierte en primer requisito de la presente investigación.

Roger Harrison ya en el año 1972 la definió como el conjunto de valores e ideologías organizacionales (Harrison, 1972) y postuló una de las tipologías de cultura más conocidas y utilizadas: las culturas de orientación al poder, al rol, a las tareas-objetivos y a las personas

En el año 1976, Geert Hofstede define cultura como el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro. La cultura incluye los sistemas de valores que son el fundamento de la cultura. Utiliza los cinco “patrones variables” de

Parsons y define cuatro dimensiones de cultura: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism, Masculinity.

En 1979, Andrew M. Pettigrew afirmó que es posible una aproximación antropológica de la cultura organizacional ya que en las organizaciones también hay simbolismos, mitos, rituales y metáforas.

En 1981 se comienza a hablar de la perspectiva gerencial de la cultura a partir de los estudios de William Ouchi realizadas en empresas japonesas. Ouchi introduce su concepto de “perfiles culturales”. Para este autor, la cultura es el conjunto (*set*) de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes (implícitas) de la organización a sus empleados. (Ouchi, 1981: 27). Es la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes. Al respecto, Schein, autor que trataremos en profundidad más adelante, dice que la respuesta planteada por Ouchi es “demasiado simple”, ya que en sus métodos de dirección japoneses, postula que el paso de la empresa de Tipo A, a la preferible de Tipo Z se dará volviendo a la gente más “abierta y confiada” y a la aplicación del “consenso de dirección” en las empresas de Estados Unidos. Schein, por su parte, plantea que esta observación no es correcta ya que se trata de implantar un estilo de dirección por consenso en una cultura marcadamente individualista: “esta simplista prescripción omite el hecho de que en la sociedad japonesa la armonía y subordinación del individuo en el grupo figuran entre los valores humanos más estimados, mientras que en los Estados Unidos el individualismo y el pragmatismo son valores mucho más estimados que la armonía de grupo. Los grupos y los equipos de trabajo funcionan en el contexto estadounidense siempre que no supriman al individuo ni minen la eficiencia” (Schein, 1988: 59-60).

En 1982, Deal y Kennedy en su libro “Las Empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional” definen a la cultura organizacional como el conjunto compuesto por el medio ambiente del negocio, los valores, los héroes, los rituales y la red comunicacional, y que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella. Hacen especial hincapié en los valores dominantes aceptados en una empresa. Su tipología plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: la de hombre duro

y macho, la de trabajo mucho-juegue mucho, la apuesta a la compañía y cultura del proceso.

En 1984, Trice y Beyer, tomando el punto de partida de Schein, definieron las culturas como fenómenos colectivos que encarnan las respuestas de la gente a las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana y analizan formas culturales como los símbolos, lenguajes, narrativas (mitos) y practicas (rituales).

En 1985, los estudios de Kilmann y otros colaboradores de la Universidad de Pittsburgh demostraron que la cultura impacta sobre la organización en términos de dirección, es decir, influencia la cultura de sus miembros, en segundo lugar en términos de penetración, es decir, cuánto es compartida, y en tercer lugar en términos de fortaleza, esto es, el nivel de presión que ejerce sobre sus miembros. A partir de este análisis, concluyen que hay culturas adaptativas y culturas disfuncionales.

En el mismo año, Rousseau define a la cultura organizativa como las formas de pensamiento, creencias y comportamientos que los miembros de una organización social tienen en común. (Rousseau, 1985: 248). Un año después nos encontramos con la definición de Thevenet que plantea a la cultura como un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una organización, que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aun los están resolviendo, y deben ser transmitidos a los nuevos. (Thevenet, (1986) 1992: 27) En muchas de las definiciones de cultura organizacional posteriores al año 1982, es patente la influencia de Schein.

En 1988 Pümpin y García Echeverría agrupan bajo el concepto de cultura empresarial el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa. (Pumpin y Echeverría, 1988: 20).

Por su parte, Denison, habla de cultura para referirse a los valores subyacentes, creencias y principios que sirven tanto a la fundamentación de un sistema organizativo como a un conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan aquellos principios básicos. (Denison, 1990: 2).

Alvesson y Berg, utilizan el término de cultura organizativa, como etiqueta global, para un conjunto de fenómenos culturales en la organización. Estos pueden agruparse en 4 categorías culturales como: entidad colectiva, artefactos, estructuras mentales colectivas y pautas comunes de actuación. (Alvesson y Berg, 1992: 78).

Kotter y Heskett, ven a la cultura organizacional como “la totalidad de patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmite socialmente. Hemos encontrado que esta definición nos ayuda a concebir la cultura de la empresa como un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo y menos visible encontramos los valores [...] en el nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento (o estilo) de una organización. [...] Cuando las personas hablan de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos”. (Kotter y Heskett, 1995: 3).

No quisiéramos terminar el presente capítulo sin hacer mención a la visión de Dave Ulrich sobre cultura organizacional. Si bien no es un autor que haya dedicado sus estudios a la cultura en las organizaciones, ni tampoco nuestro fundamento de marco teórico para su abordaje, lo reconocemos como impulsor de la gestión más moderna e innovadora en el área de Recursos Humanos y nos interesa incluir aquí su perspectiva sobre el tema.

Ulrich plantea que entender la cultura de una organización, requiere entender la actitud mental compartida de los individuos que forman parte de la misma. La actitud compartida representa los pensamientos automáticos que son comunes a los individuos dentro de la organización. Los pensamientos automáticos inducen a los individuos a actuar y pensar, por medio de acciones o pensamientos que no son conscientes. Estos actos son parte de la forma de hacer las cosas, características de esa organización y esa cultura. Para este autor, los pensamientos automáticos están incrustados en los procesos organizativos y clasifica a estos procesos en cuatro:

1. **Flujo de trabajo:** la forma en que se distribuye y lleva a cabo el trabajo dentro de la organización.

2. **Flujo de la comunicación / información:** la manera en que se crea y transmite la información dentro de la organización.
3. **Flujo de la toma de decisiones / autoridad:** la forma en que se toman las decisiones y el sitio donde reside la autoridad de la organización.
4. **Flujo de los recursos humanos:** la manera en que se trata a la gente en la organización.

Como se puede observar de las definiciones precedentes podemos ver definiciones de “Cultura Organizacional” con distintos tipos de aproximaciones que responden, a su vez, a distintitos tipos de paradigmas, resultantes del tipo de definición de que se adopte.

Las hay más bien antropológicas (deudoras de la tradición de Edward Tylor), semióticas (deudoras de la tradición de Clifford Geertz y su interpretación de las culturas), etnográficas (deudoras de investigadores como Gumperz y Hymes), políticas (mas gramscianas podríamos decir), aproximaciones cualitativas, o cuantitativas, que trabajan la relación entre Performance y Cultura, aquellas que trabajan la relación entre Cultura y Productividad como lo hace Denison en su libro *“Cultura Corporativa y Productividad Organizacional”*, las que trabajan la relación entre cultura y clima como plantea Carlos María Alcover lucidamente distinguiendo ambos conceptos y los que la abordan desde la relación de cultura y rentabilidad y la gestión del cambio como Kotter y Heskett. También están los estudios que estudian la cultura organizacional en relación con fusiones y adquisiciones, ya que desde la década del '90 cobra gran importancia local el tema bajo esta perspectiva. Para el caso ver autores como Cartwright y Cooper que trataron el tema.

¿Por qué aunar el estudio de la cultura organizacional a la gestión de expatriados? Como se adelantó en los objetivos queremos demostrar que el análisis de la cultura de una organización permite comprender y predecir el efecto de la implementación de estrategias y políticas, necesarias para el logro de los objetivos su progreso y supervivencia en el tiempo.

2.2 Tipologías de culturas organizacionales

Como complemento de la sección anterior, la presente profundizará distintas tipologías que los autores especializados en el tema de la cultura organizativa y las corrientes teóricas propusieron a lo largo de cuatro décadas. Nuevamente nos vemos en la obligación de mencionar la deuda intelectual que la autora de esta investigación tiene para con Luis Karpf y sus clases.

Mencionamos en el capítulo anterior que Roger Harrison, ya en el año 1972 la definió como el conjunto de valores e ideologías organizacionales y postuló una de las tipologías de cultura más conocidas y utilizadas en forma posterior: orientación al poder, al Rol, a las tareas-objetivos y a las personas. Las citaremos brevemente en sus rasgos predominantes:

Orientación al poder: fundamental valoración del dominio tanto del entorno-competitividad, agresividad, tendencia a adquisiciones y fusiones. Predominio del autoritarismo, opacidad, etc.

Orientación al rol: importa la legalidad. Abunda la burocracia. Organizaciones con un entorno más bien seguro y desprovisto de fuertes desafíos de la competencia.

Orientación a las tareas: interesa la buena ejecución del trabajo. Pesa más la legitimación funcional que la burocracia funcional. La tendencia es a organizarse por productos más que por funciones o procesos.

Orientación al personal: se atiende aquí con alguna obsesión a la satisfacción de las necesidades del personal. El mero crecimiento económico no aparece como primera prioridad.

Charles Handy en el año 1978, tipología también citada en el libro de Schein, plantea una tipología basada en los nombres de deidades greco-romanas: Zeus, Apolo, Atenea, Dionisio. Con esta tipología se refiere a los siguientes tipos de culturas organizacionales:

Zeus: Padre de los dioses y los hombres. Cultura orientada al poder: sobre todo, en el interior de la organización. La toma de decisiones es rápida y el estilo de dirección es patriarcalista / carismático. Se centran en la búsqueda de relaciones útiles, esto es, en el esfuerzo del sujeto por aumentar su influencia a través de la constitución de alianzas políticas y el desarrollo de su carisma personal, según la interpretación que Schein hace de la tipología de Handy. (Schein, 1988: 111).

Apolo. Cultura orientada al rol. Como corresponde al dios del orden y de la proporción, se espera de estas organizaciones un énfasis en la racionalidad y los procedimientos. Se rehúye la inestabilidad y la incertidumbre. Pone el foco en el desarrollo del yo como un todo integrado, poniendo el acento en la jerarquía, las reglas y en los papeles claramente delimitados.

Atenea: Se valora la capacidad en la resolución de problemas. Domina la orientación a los resultados. Las normas quedan relegadas a un segundo plano a favor de la flexibilidad ante las perturbaciones del entorno. La orientación activa se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento, en resumen, básicamente se centran en el cumplimiento de las tareas.

Dionisio: Primaría aquí una especial preocupación por el personal, se trata de organizaciones que tienen una orientación existencial que se centra en el “aquí y ahora”. En palabras de Schein son organizaciones de orientación vital, es decir, “que guardan una estrecha relación con la presunción según la cual la Humanidad está sometida al poderío hegemónico de la naturaleza. Esta orientación lleva consigo cierto fatalismo dado que de ningún modo cable influir sobre la naturaleza, es necesario resignarse y disfrutar de lo que se tenga” (Schein, Op. Cit pág. 111).

En el año 1976, Geert Hofstede utiliza los cinco “patrones variables” de Talcott Parsons y define cuatro dimensiones de cultura: *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism, Masculinity.*

Para este autor, una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas. Pero antes de mencionar la tipología de Hofstede haremos una breve mención a las variables de Parsons para lograr un entendimiento más acabado de la tipología. Cabe mencionar que Parsons desarrollo sus variables en el año 1951, estas son:

- 1) **Universalismo vs. Particularismo**
- 2) **Adquisición vs. Adscripción**
- 3) **Especificidad vs. Difusividad**
- 4) **Afectividad vs. Neutralidad**
- 5) **Auto-orientación vs. Orientación colectiva**

Aplicando estos patrones variables provenientes de la antropología al área organizacional, podemos caracterizar cada una de las siguientes variables en organizaciones a partir de los siguientes rasgos:

1) **Universalismo vs. Particularismo**

La aproximación **universalista** se identifica como:

- Lo que es bueno y correcto puede ser definido y aplicado siempre.
- Se hace foco en los roles más que en las relaciones.
- Sostiene que hay sólo una verdad o realidad.
- Lucha por la consistencia y por procedimientos uniformes.
- Pugna por la transparencia aplicando el mismo criterio a todos los casos.

Las culturas **particularistas** se caracterizan por:

- Respetar las circunstancias únicas.
- Consideran que hay varias perspectivas acerca de la realidad y es relativa a cada circunstancia.
- Construye redes informales.
- Trata de alterar informalmente los patrones de actividad.
- Pugnan por la transparencia tratando todos los casos en sus particularidades.

2) **Adquisición vs. Adscripción:**

Status **adquirido** (*achieved*): la sociedad otorga status a la gente en base a sus logros:

- Es muy relativo el uso de títulos (job titles).
- Respeto a la jerarquía basada en la performance y el know-how.
- MBO y Pay-for-Performance son herramientas muy difundidas.
- El top management varía en sexo y edad.
- Las decisiones son desafiadas en una base técnica y funcional.

Status **adscripto**, el status se otorga por:

- Se puede observar un uso extensivo de títulos, sobre todo para clarificar el status en la organización.
- El respeto por el superior esta basado en la jerarquía visto como una medida de compromiso a la organización y su misión.
- Los Senior management son hombres, en su mayoría de edad media a alta.
- El respeto y la autoridad están basados en el seniority.
- Las compensaciones son manejadas discrecionalmente por la alta gerencia.

3) Especificidad vs. Difusividad:

En las culturas **específicas** las características predominantes son:

- Las relaciones son directas, estilo “*to the point*”.
- Precisas, transparentes.
- Los principios y la moral se mantienen independientemente de las personas.
- Las reuniones son estructuradas, con intervalos y agendas.
- No se aceptan conflictos de intereses / códigos de ética.

En las culturas **difusas** las características predominantes son:

- Las relaciones son de tipo evasivas, ambiguas y opacas.
- Los criterios éticos dependen de la persona y del contexto.
- Prima el dicho “*Muchos caminos conducen a Roma*”.
- Se estimula la iniciativa personal y autonomía en las decisiones.

4) Afectividad vs. Neutralidad:

En las culturas **neutrales** sobresalen los siguientes rasgos:

- No revelan lo que están pensando o sintiendo.
- Hay una exigencia de ponerlo todo “por escrito”.
- La falta de tono emocional no significa que estén desinteresados o aburridos, sólo que no les gusta mostrarse.
- Negociaciones enfocadas típicamente sobre el objeto o proposición que está siendo discutido y no sobre la persona.
- Evitan la calidez o los comportamientos entusiastas. Esto puede ser entendido como falta de control sobre sí mismo y es inconsistente con el alto status.

En las culturas **afectivas** en cambio los siguientes:

- Revelan los sentimientos verbal y no-verbalmente.
- Se considera que la transparencia y la expresividad liberan tensiones.
- Las emociones fluyen sin inhibición.
- Las negociaciones están enfocadas sobre las personas.

5) Auto-orientación vs. Orientación colectiva:

Auto-orientación se refiere a:

- Se puede observar un uso más frecuente del “yo”.
- La gente idealmente logra los resultados solos y asumen la responsabilidad personal.
- El énfasis está puesto en la “iniciativa individual”.
- Por ende los incentivos son individuales.

Culturas **colectivas** por su parte quiere decir:

- Hay más frecuente uso de “nosotros”.
- La toma de decisiones se hace en equipo.
- El “Trabajo en equipo” funciona como la consigna general.
- Se toman el tiempo para lograr consenso en las grandes decisiones.
- Se enfatiza en el “espíritu de cuerpo”, “cohesión” y “moral”.

A partir de los “patrones variables” citados, Hofstede propone en 1980 su tipología que contiene 4 dimensiones culturales: masculinidad, power-distance, collectivism vs. Individualism y aceptación del nivel de incertidumbre (uncertainty avoidance).

Con Masculinidad, Hofstede se refiere al grado de orientación de la cultura hacia estándares materiales que son cuantificables y relacionadas con la ambición de las personas (alto grado de masculinidad), más que hacia lo cualitativo donde las orientaciones son hacia el medio ambiente y el servicio (bajo grado de masculinidad o alto feminismo). En lo “masculino” el machismo es sexy y es hermoso todo lo que es rápido, grande y se caracteriza por el hecho que los roles hombre/mujer, están claramente diferenciados actuando los hombres en forma “dominante”, mientras que en las culturas “femeninas” (como Suecia) es atractivo el unisexo privilegiando lo que es bello, los roles no están tan diferenciados, existiendo mayor grado de “afecto”.

Con la dimensión cultural de **power - distance** se observa en qué medida la cultura promueve el ejercicio del poder por parte de los superiores y cuál es la base de este poder, siendo alta en aquellas culturas donde la inequidad es aceptada (una cosa es estar juntos y otra cosa es estar “mezclados”), y por lo tanto los subordinados son más propensos a no disentir con los superiores, sintiéndose relativamente cómodos en situaciones donde el

superior toma las decisiones y a su vez instruye al subordinado respecto del trabajo a realizar.

La dimensión de **colectividad** (en oposición a individualismo) se mide el grado en que la cultura se orienta a aspectos más centralizados y de tipo colectivo por encima de la decisión individual. Una cultura colectiva (como la existente en Tailandia) sugiere que las personas responden a otros lazos más allá de las organizacionales como son el clan o la familia, quienes suelen protegerlos a cambio de su “lealtad”.

Por último, con la **aceptación del nivel de incertidumbre**, permite ver el grado en que la cultura acepta el cambio o lo nuevo. Cuando el nivel de incertidumbre es alto y la cultura tiene un bajo nivel de aceptación de incertidumbre, el impacto sobre los participantes organizacionales aumenta el nivel de ansiedad de éstos y su consiguiente estrés, haciéndose sentir “incómodos”, por decir lo menos. Los participantes organizacionales con bajo nivel de aceptación de incertidumbre tienden a aceptar el cumplimiento de las normas y reglas en la empresa (Japón) y son propensos a valorar la estabilidad laboral.

En 1992, Hofstede da un paso más en sus estudios y da a conocer cinco “tipos culturales” que serán ampliamente utilizados y citados en la literatura posterior:

1. **Tipos Paternalistas:** la cultura se desarrolla en un ambiente amigable y familiar, cuida que sus miembros se sientan bien, se preocupa por brindar protección a su gente, fomenta la lealtad entre la empresa y sus empleados, hay receptividad ante la demanda de sus colaboradores, existe la complacencia hacia la autoridad, la seguridad y estabilidad laboral son altas y se podría decir que hay buena comunicación y vínculo entre los miembros de todos los niveles.
2. **Tipos apáticos:** se trata de una cultura donde se desea mantener las cosas como están, se subestima la necesidad de innovar, reina una gran prudencia en la administración y se da mucha importancia a las reglas y a los procedimientos, y en consecuencia, interés por corregir desviaciones respecto de las normas, los empleados son evaluados en función del cumplimiento de esas normas, frente a los errores se implementan mayores controles, se evita el conflicto. Son culturas, dice Hofstede, donde hay mayor tendencia a escribir más que hablar, precisamente por este apego a reglas y procedimientos y donde hay muy poca comunicación: la Dirección establece el procedimiento y lo que se espera de los empleados es su estricto cumplimiento.

3. **Tipos anómicos:** estamos frente a culturas donde prima la incertidumbre y la confusión, los empleados tienen la sensación de estar “a la deriva” ya que hay ausencia de objetivos y normas claras, donde solo interesa lo inmediato, hay indiferencia por el desempeño de la gente, en consecuencia, los éxitos no son recompensados, hay falta de involucramiento, pérdida de entusiasmo, por lo general prima la ley del menor esfuerzo, hay poca seguridad laboral, la preocupación general de los empleados es evitar el despido, los conflictos se potencian y son comunes las intrigas, los “radio pasillos” y los problemas de comunicación.
4. **Tipos integrativos:** en este tipo de organizaciones se puede ver una gran interacción entre la gente, se forman equipos de trabajos basados en relaciones de confianza y respeto, se genera sinergia entre sus miembros, la interdependencia permite alcanzar logros comunes basados en el esfuerzo, la innovación y la toma de riesgos y desafíos. Se caracterizan por una alta preocupación por el desempeño individual y grupal. Se evalúa a las personas por sus deseos de trabajar en equipo. Se trata de aprender de los errores, por lo tanto es común que prime la comunicación de ida y vuelta en múltiples direcciones.
5. **Tipos exigentes:** son organizaciones donde se pone énfasis en los resultados, el factor crítico de éxito es la eficiencia, se fomentan los éxitos individuales por lo tanto hay una gran competencia interna, carece de sensibilidad por las necesidades de sus empleados ya que interesa más el sistema técnico que el humano, la seguridad laboral está íntimamente vinculada al desempeño, se cree que las recompensas son un buen método para motivar, la retribución está vinculada a los resultados, se castiga a quienes cometen errores incluso con el despido. Prima la meritocracia.

Ouchi, anteriormente citado, y Jaeger proponen la siguiente tipología:

Tipo A: control jerárquico, alta especialización, empleo de corto plazo, responsabilidad individual, toma de decisión individual.

Tipo J: control del clan, baja especialización, empleo de largo plazo, responsabilidad colectiva y toma de decisión también colectiva.

Tipo Z: control del clan, especialización moderada, empleo de largo plazo, responsabilidad individual, toma de decisión consensuada.

En 1982, Deal y Kennedy con su tipología plantean cuatro tipos de culturas organizacionales: la de hombre duro y macho: con alto riesgo, feedback rápido y estructura fluctuante. La de trabajo mucho-juego mucho: con riesgo moderado, carreras rápidas y

estructura flexible. La apuesta a la compañía: con riesgo muy alto, feedback lento y claros cortes jerárquicos y por último la cultura del proceso con bajo riesgo y jerarquía estrecha.

Sethia y Von Glinow propusieron en 1985 la siguiente tipología:

Apática: desmoralizante y cínica.

Paternalista: con una alta preocupación por los empleados y baja orientación a resultados.

Exigente: donde la performance y los resultados es lo que cuenta.

Integrativa: con alta preocupación por la gente y los resultados.

Rob Goffee y Gareth Jones, plantearon la siguiente tipología basándose en dos ejes de análisis: la sociabilidad y la solidaridad:

En red: baja solidaridad y alta sociabilidad.

Comunal: alta sociabilidad y alta solidaridad.

Fragmentada: bajas sociabilidad y solidaridad.

Mercenarias: alta solidaridad y baja sociabilidad.

En 1999, Cameron y Quinn en su libro “Competing Values Frameworks” analizan 39 indicadores de efectividad organizacional. Definen 2 dimensiones de cultura: una en el eje de la Flexibilidad y la Discreción versus el eje de la Estabilidad y el Control. El segundo eje es definido como el de la Integración y Foco interno en contraposición al eje de la Diferenciación y foco externo. Definen 4 tipos culturales: Cultura jerárquica, de mercado, de clan y adhocrática.

En una **cultura jerárquica (también llamada burocrática)**, nos encontramos con una organización que pone el foco en el mantenimiento interno con una necesidad de estabilidad y control. Un lugar muy formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes se enorgullecen por ser buenos coordinadores y organizadores eficientes. Es crítico mantener una organización que funcione fluidamente. Lo que une a la organización son las reglas formales y las políticas. La preocupación en el largo plazo es la estabilidad y la performance basadas en operaciones eficientes y tranquilas. El éxito es definido en términos de una entrega adecuada, sin problemas, organizada y de bajo costo. La gestión de los empleados se preocupa por la estabilidad

laboral y la predictibilidad. En resumen, en una Cultura burocrática se da en organizaciones donde las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Se enfoca en la previsión, eficiencia y estabilidad. Las tareas, las responsabilidades y autoridades están claramente definidas. Priorizan un enfoque interno.

La **cultura de mercado**: una organización que pone el foco en el posicionamiento externo, con una necesidad por la estabilidad y el control. Es una organización orientada al resultado. La principal preocupación es que se haga el trabajo. La gente es competitiva y orientada a resultados. Los líderes son *hard drivers, producers and competitors*. Son duros y demandantes. Lo que une a la organización es un énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El foco de largo plazo está en realizar acciones competitivas y el logro de metas y targets medibles. El éxito es definido en términos de market share y la penetración. Son importantes el pricing competitivo y el liderazgo de mercado. El estilo organizacional es de alto nivel de competitividad. Podemos resumir en:

- Valores y normas que reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (ej: crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado).
- Domina la competitividad fuerte.
- Orientación a ganancias y alcance de metas cuantificables prevalecen.
- Mínima presión social en los miembros.
- Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño y/o la evaluación de solicitudes para recibir asignaciones de recursos.

La cultura de clan: una organización que pone foco en el mantenimiento interno, con flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad hacia los clientes. Un lugar muy amigable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una familia extendida. Los líderes o cabeza de la organización son considerados mentores y hasta figuras parentales. La organización se mantiene unida por lealtad y tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza en el beneficio a largo plazo del desarrollo del recurso humano y le da mucha importancia a la cohesión y a la moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por la gente. La

organización prioriza el trabajo en equipo, la participación, y el consenso. Podemos resumir sus características de la siguiente manera, casi como la paternalista de Hofstede:

- La cultura de los empleados es definida por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensiva y autocontrol.
- Reglas y procedimientos formales son minimizados.
- Alto sentido de obligación de parte de los miembros así como identidad de la organización.
- Largo proceso de socialización.
- Mentores y figuras de modelo.
- Fuerte presión de grupo.
- Enfoque interno.

La cultura adhocrática: una organización que pone foco en el posicionamiento externo con un alto nivel de flexibilidad e individualidad. Un lugar dinámico, emprendedorial y creativo para trabajar. La gente se anima y toma riesgos. Los líderes son considerados innovadores y que toman riesgos. Lo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis es ser vanguardia. El foco en el largo plazo está puesto en el crecimiento y en la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa diferenciarse como únicos y tener nuevos productos y servicios. Es importante ser líder en servicio o producto. La organización alienta la iniciativa individual y la libertad. Los rasgos sobresalientes son:

- El enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad.
- Compromiso a la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia.
- Crea cambio y responde rápidamente al mismo.
- Iniciativa individual, flexibilidad y libertad fomentan el crecimiento.

El marco del modelo de competing values también ordena atributos de las organizaciones, además de los valores culturales y las formas de organizarse. El siguiente cuadro funciona a modo de resumen de la tipología:

LA APLICABILIDAD DEL MODELO DE COMPETING VALUES



Este marco también es útil para organizar los diferentes aspectos del Total Quality Management y volverlo más abarcativo. En otras palabras, este marco nos ayuda a identificar un acercamiento más comprensivo a la calidad porque se destacan elementos clave de las cuatro culturas principales que subyacen a la *performance* organizacional.

COMPETING VALUES DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT

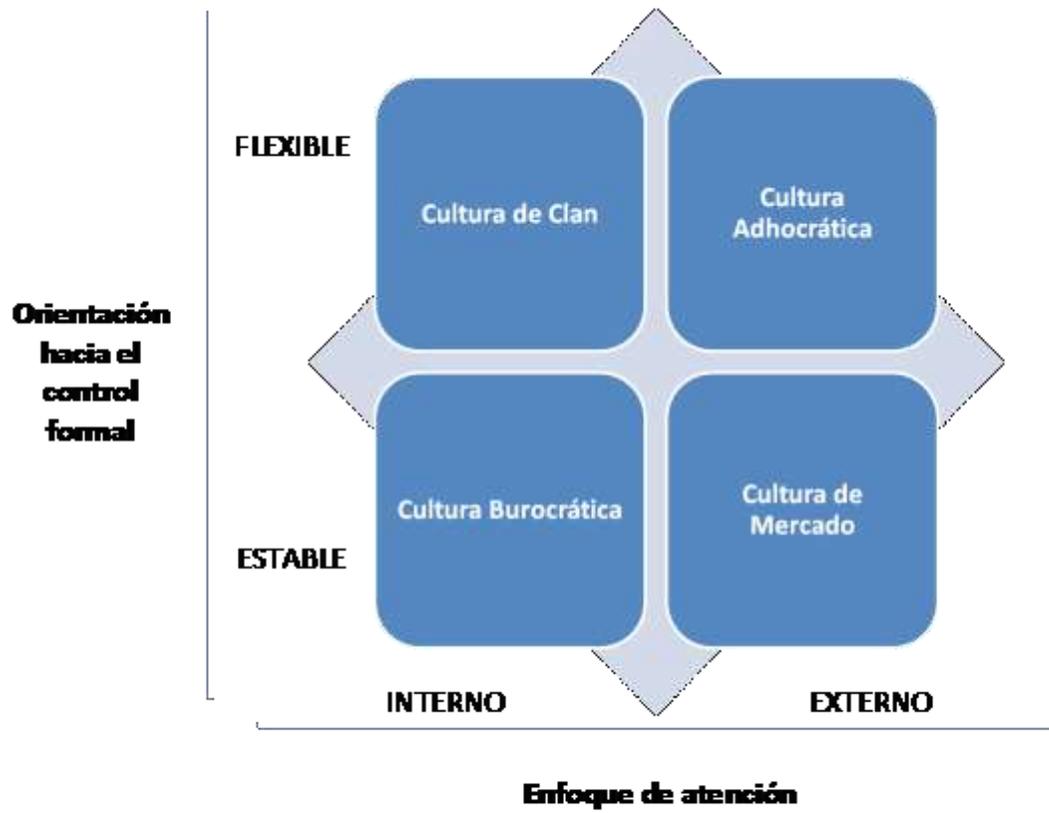


También se puede relacionar el marco del competing values con los 4 roles propuestos por Dave Ulrich para la gestión moderna de Recursos Humanos:

COMPETING VALUES DE LA GESTION DE RRHH



Tipos básicos de cultura organizacional



José Garmendia tipologiza a la cultura de la empresa como la cristalización del entorno, como diseño estratégico interno y finalmente, como imagen (Garmendia, 1994: 50).

Otra tipología clásica podemos encontrar en el siguiente cuadro¹:

Tipos de culturas organizacionales

Cultura de autocensura

Una empresa que posee un fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría; pero no toma en consideración a los cambios que están sucediendo en su entorno. Esta actitud de ombliguismo hace correr el riesgo de tomar en obsoleta la estrategia, y de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.

FUERTE

Cultura de activo-adaptativa

Esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo "allá afuera" de su entorno. La empresa toma lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y su proyecto.

CIERRE

Autocensura

Activa - adaptativas

APERTURA

Vegetativas

Pasiva - adaptativas

Cultura vegetativa

Una empresa con bajo grado de conciencia cultural. La empresa se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. Este tipo de empresas, a no ser que se lo propongan y efectúen un rápido y enérgico cambio, están condenadas a desaparecer tarde o temprano.

DEBIL

Cultura de pasivo-adaptativa

Esta empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. No se adapta a los requerimientos del entorno. Su principal objetivo pasa por la adaptación, tanto por esto, es capaz de perder de vista sus propósitos, en pos de lograr dominar la flexibilidad.

¿Con que finalidad recurrimos en el presente trabajo a las tipologías? Creemos que las tipologías son herramientas del análisis social que sirven para ordenar y conceptualizar pero hay que tener en cuenta que no son etiquetas que permiten establecer compartimentos estancos entre tipos de culturas y tipos de empresas. De hecho pensemos que muchas veces estas caracterizaciones son vagas, incompletas e insuficientes para describir la compleja caracterización que implica analizar la cultura de una organización.

¹ Los cuadros fueron extraídos de filmas presentadas en las clases de KARPf, L. Filminas presentadas en clase de la materia Cambio Cultural perteneciente a la Maestría en RRHH de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Junio 2014.

Las tipologías también son limitadas porque por lo general solo abordan una de las tantas dimensiones del análisis cultural y de ese único aspecto analizado quieren elevar las características a arquetipos. Por lo tanto son parciales, limitadas y unidimensionales.

Si bien entendemos su limitación, El uso de las tipologías será utilizado como herramienta a los efectos de clasificar el material recolectado en las muestras e intentar ordenarlo. Nos han posibilitado un primer acercamiento a los datos y a clarificar ese “caos” inicial que parecen ser horas y horas de texto desgrabado. Por otro lado, serán citadas a los efectos explicativos de las interpretaciones que el análisis del material permite obtener, sin ninguna voluntad de encontrar en las tipologías clasificaciones totalizadoras.

Por el contrario, sostenemos que, si lo que se pretende es analizar la cultura de una organización, la visión de las dimensiones debe ser amplia y evaluar si existe consenso entre las presunciones y lo que los miembros de esa organización analizada hacen. Sobre esta premisa, desarrolla Edgar Schein su teoría sobre cultura organizacional que desarrollaremos a continuación y tomaremos como marco teórico de la presente investigación.

3. Capítulo tres

3.1. Marco teórico: La cultura organizacional según Edgar Schein

De la misma manera que planteamos un recorrido por el término “Cultura Organizacional”, podríamos presentar un recorrido similar por el concepto de “Organización”. Dado que no es el concepto clave de nuestra investigación, presentaremos la definición de Schein a los efectos de establecer un marco común sobre lo que se entiende cuando hablamos del término.

En el presente trabajo cuando hablamos de “Organización” nos referimos a la “coordinación planificada de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982). Se trata de sistemas abiertos en

constante interacción con sus distintos medios, se componen de distintos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos, y a veces, áreas geográficas dispersas.”

Como ya adelantamos en los objetivos, el análisis de la cultura de una organización permite comprender y predecir el efecto en la implementación de estrategias y políticas, necesarias para el logro de los objetivos que la misma tenga, su progreso y supervivencia en el tiempo. De esta manera se podrá obtener información sobre el motivo por el cual determinadas políticas no tienen éxito dentro de la organización o no producen los resultados esperados, dado que se revelan como contradictorias con los valores dominantes de esa organización donde se implantan.

Dado que la cultura es algo abstracto, difícil de asir, ver, sentir e interpretar, que solo se aborda a partir de teorías y modelos, el marco teórico que nos propone Schein nos permite visualizar en la vida diaria de una organización, ejemplos concretos del fenómeno “cultura organizacional”, en nuestro caso en la gestión internacional de RRHH. Permite explicar, observar y analizar el impacto de aquello que la teoría o modelo intentan explicar (Schein, 1988:13). La presunción detrás de esta afirmación es que no es posible manejar, mucho menos “controlar” la cultura de una organización, pero conociéndola, sí se podrán controlar sus consecuencias. Se trata de entenderla, descifrarla, y en consecuencia, intervenir apropiadamente en la resolución de un problema que la implique.

El análisis de una cultura, entre un externo que la aborda y los internos, supone el examen de las presunciones compartidas, es decir, entender qué ideas subyace a determinadas opiniones. De allí que el primer paso que da Schein en dar una definición de la cultura empresarial. Para ello recurre a la tradición de la antropología, la sociología y la psicología. En los supuestos encontramos que la cultura además de lo ya dicho, que es abstracta y difícil de asir, es un fenómeno profundo, compleja y de difícil comprensión (Schein, 1988:22).

Al realizar esta afirmación, Schein está siendo influido por las ideas de Kurt Lewin, psicólogo nacido en Polonia en 1890, fundador de la Psicología Social moderna. Lewin, quien desarrolló gran parte de su teoría en EE.UU., planteaba que es imposible conocer al sujeto fuera de su entorno, es decir, del ambiente que lo rodea. También sostenía que existe una “atmosfera psicológica” que condiciona y determina el accionar de los grupos. Mucho de lo que Schein desarrolla en su teoría se debe a estos postulados.

Para Schein, cultura organizativa se refiere “al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto, que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los “artefactos” y “valores”, en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.” (Schein, 1988:23-24).

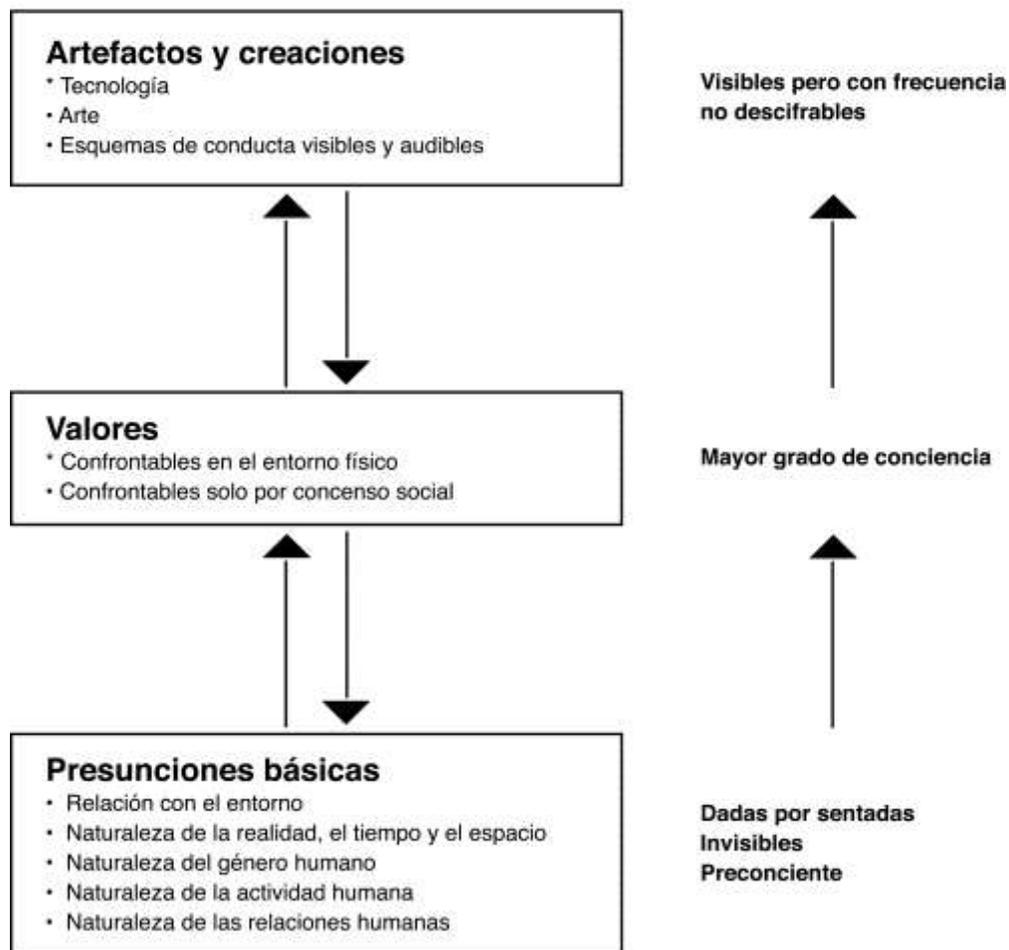
Las experiencias comunes del grupo a lo largo del tiempo es lo que crea la visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él: estas experiencias debieron darse la suficiente cantidad de veces y ejercido la suficiente influencia para crear la visión compartida. La cultura es, en consecuencia, el producto aprendido de la experiencia grupal y presupone la existencia de un grupo social con historia significativa (Schein, 1988:24). Resumiendo, citamos la definición de Schein que guiará el presente trabajo:

“Cultura es el modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

consideradas válidas, y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988:25-26).

Schein distingue entre las presunciones básicas, la “esencia”, lo que la cultura es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la cultura. Por este motivo, Schein habla de tres niveles de cultura:

NIVELES DE CULTURA Y SU INTERACCION



En el primer nivel se encuentran las **producciones y creaciones**: es el nivel más visible de una cultura, aquí cabe observar: el espacio físico, la capacidad tecnológica, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y conductas expresas de sus miembros. Ejemplos a observar/relevar son: la distribución física de las oficinas, el mobiliario, la estructura organizacional (esquemas de autoridad, reparto del trabajo, sistemas de control, quién informa a quién y de qué es responsable cada uno, circuitos de comunicación, las reglas de interacción, la vestimenta, la manera en que la jerarquía es expresada por los miembros, cómo se comunica la gente, código de vestimenta, el nivel de formalidad de las relaciones de autoridad, horas de trabajo, reuniones (frecuencia, dinámica, horarios), proceso de toma de decisiones, comunicación: cómo se enteran los miembros las novedades en esa organización, eventos sociales, uniformes, símbolos de identidad, ritos y rituales, desacuerdos y conflictos: ¿cómo se manejan?, Balance entre trabajo y vida personal

En el segundo nivel encontramos a los **valores**: la idea de lo que “debe ser”, a diferencia de lo “que es”. Ante un problema, la solución propuesta aparece primero como una convicción sobre la naturaleza de la realidad y cómo enfrentarla. Si la solución propuesta, basada en esas convicciones por lo general individuales de un miembro del grupo prospera en el tiempo, y el grupo percibe su éxito, se transforma cognoscitivamente de valor a creencia, y luego a presunción básica. Es decir, el valor, que en un principio se lo reconoce como una solución posible entre tantas, objetiva e identificable, propia de una persona o grupo de personas, se vuelve inconsciente y automático y, por ende, en visión de mundo. Para sufrir la presente transformación, Schein dice que es condición del valor ser susceptible de una validez física y social, deben reducir la incertidumbre y la ansiedad, y fundamentalmente, deben ser congruentes con las presunciones básicas. A nivel observación, es necesario entender el nivel de presunciones básicas para lograr un cabal entendimiento del nivel 2. De lo contrario como observadores listamos una serie de valores enumerables, muchas veces sin congruencia entre sí.

En el nivel 3 Schein ubica las **presunciones subyacentes básicas**: las soluciones a problemas que llegan a ser entendidas gradualmente como realidad (se diferencian del valor, en que éstos últimos son un estado previo a convertirse en presunción básica). Se encuentran tan arraigadas que los miembros no se plantean siquiera analizar soluciones alternativas, se dan como “verdades incuestionables, absolutas”, son no confrontables e inconfundibles.

Las presunciones son difíciles de identificar. Para localizarlas debemos partir del análisis de los artefactos y valores. Otro medio adecuado para que afloren las presunciones básicas son las entrevistas, siempre y cuando, aclara Schein, se tenga como objetivo el análisis cultural. Pero es difícil, ya que se encuentran internalizadas, naturalizadas, asimiladas. De forma coincidente, el presente estudio aborda el estudio de la relación entre cultura organizativa y gestión del personal expatriado a través de la metodología de las entrevistas en profundidad. Entendemos que es la metodología adecuada para relacionar lo que ocurre en una organización con el encuentro de las explicaciones a “lo que ocurre” y a “los por qué ocurren”.

La cultura organizacional es profunda, estable, muy difícil de cambiar, esencialmente invisible y multidimensional (muchas veces podemos hablar de “subculturas” según las unidades de negocio, áreas, departamentos, productos, unidades funcionales, establecimientos, zonas geográficas etc.). Los niveles 1 y 2 de la cultura descritos por Schein son, por el contrario, visibles, tangibles, ni hablar de sus consecuencias y resultados. Con la metodología propuesta por este marco teórico, abordaremos el estudio de la relación entre la cultura organizacional y el éxito de las mismas en la gestión del personal repatriado.

Se trata, en última instancia, de relevar y entender que los problemas se derivan con frecuencia de diferencias reales en cuanto a la manera cómo la gente percibe y entiende las cosas por su pertenencia a distintas unidades culturales. No nos olvidemos que las presunciones actúan como filtros silenciosos sobre las percepciones.

El modelo de Schein sobre la cultura organizacional nos permite explorar las relaciones entre la estrategia de políticas internacionales de RRHH y la retención de personal considerado clave. Tomamos las categorías de su modelo con fines explicativos, acorde al objetivo de la presente investigación. Si la cultura funciona permitiendo resolver los problemas de supervivencia y adaptación al medio externo, por un lado, y los problemas de interacción interna por otro, recurriremos a las dimensiones del modelo para pensar nuestro cuestionario de entrevista.

Cuadro 1. Problemas de adaptación externa y supervivencia

1. **Misión y estrategia:** logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial y las funciones manifiestas.
2. **Metas:** desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.
3. **Medios:** desarrollo de un consenso sobre los medios que sirven para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas e incentivos y el sistema de autoridad.
4. **Medición:** desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbigracia los sistemas de información y control.
5. **Corrección:** desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

A partir de esta dimensión, relacionada con artefactos culturales, surgirán preguntas como:

- **Misión y estrategia:** *¿Se le explicó cuál era la estrategia detrás de su elección para ser expatriado?*
- *En caso afirmativo, quién lo hizo (jefe de área, jefe directo, jefe indirecto, RRHH, todos algunos de estos, otros para esta pregunta y las siguientes).*
- *¿Podría explicitar cuál es? (para esta pregunta y las siguientes)*
- **Metas:** *¿Se le explicó cual eran los objetivos detrás de su elección para ser expatriado?*
- *¿Pudo emitir su opinión sobre estos puntos, opina que facilitaron las búsquedas de / se alcanzaron consensos?*
- *¿Se le explicó claramente cuál sería su función, rol, ubicación en el organigrama (estructura) durante su estadía en el exterior?*
- **Medios:** *¿Se le explicitaron de antemano los medios para lograrlo? desde organización de cuestiones personales y familiares (aspectos remunerativos legales, fiscales, de mudanza, organizativos colegio niños, empleo esposa) hasta los sistemas de recompensa y sistema de autoridad, jerarquía, a quién reportar, con qué frecuencia, si se reportaría a más de una persona.*
- **Medición:** *¿Se le explicitaron con qué criterios sería evaluado su desempeño, medidas las metas y logros?*
- *¿Se le explicitaron como sería el sistema y flujo de información y comunicación con la casa matriz?*

- **Corrección:** *¿Se le explicitaron quienes evaluarían sistemas de corrección en caso de ser necesarios?*
- *¿se le solicitaron cambios sobre la marcha en mención del cumplimiento de objetivos que no se estaban alcanzando?*
- *¿Se lograron implantar esos cambios?*
- *¿En qué medida evaluaría que se cumplieron los consensos logrados en los puntos anteriores en su expatriación y al momento de su repatriación?*

Como indicamos al inicio del siguiente apartado, Schein postula que una de las funciones de la cultura es resolver problemas de integración interna, esto es, el desarrollo y afianzamiento de las relaciones en un grupo y la realización efectiva de lo que los une como grupo (Schein, 1988:78).

No olvidemos que Schein recurre a la teoría de grupos para pensar la cultura organizacional. Sus dimensiones son las siguientes que citamos directamente del libro “La Cultura empresarial y el Liderazgo”:

Cuadro 2: problemas de interacción interna

1. **Lenguaje común y categorías conceptuales:** si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
2. **Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión:** una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quienes están dentro y quienes están fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. **Poder y jerarquía:** toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder, el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. **Intimidad, amistad y amor:** toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. **Recompensas y castigos:** todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas, qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia con la segregación.
6. **Ideología y “religión”:** toda empresa como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

A partir de esta dimensión, relacionada con los valores expuestos, surgirán preguntas como:

Lenguaje común y categorías conceptuales: *¿Considera Ud. que logró establecer con sus superiores un significado común / compartido sobre lo que se le pedía?*

¿Se entendían mutuamente en cuanto a los logros a alcanzar / alcanzados?

¿Considera que compartía categorías conceptuales como éxito, logros parciales, objetivos logrados etc.?

Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión: *¿Hubo juicios de acuerdo sobre la posición a asumir al regreso?*

¿Al regresar se sintió parte de un grupo de los repatriados de la compañía?

¿Existe algo así en su organización?

¿Se les daba un seguimiento de carrera especial?

¿Logro re insertarse en su grupo de trabajo al regreso?

¿Se estableció alguna diferencia en la inclusión por su condición de repatriado?

¿Se relacionó con el mismo grupo de trabajo que antes de su expatriación?

Si se integró a un nuevo grupo, ¿se le explicitó que se pretendía de usted como nuevo miembro?

Poder y jerarquía: *¿Logró Ud. obtener mayor confianza en sus propuestas por su condición de repatriado?*

¿Al ser repatriado ocupaba una posición de mayor poder / cargo /jerarquía que antes de su expatriación?

¿Esa posición suponía el aprovechamiento de la experiencia obtenida en la expatriación?

Intimidad, amistad y amor: *¿Cómo se recibe a los repatriados? ¿Cómo se los integra?*

Recompensas y castigos: *¿Considera que la organización lo premió adecuadamente con la posición otorgada a su regreso?*

Y en otros aspectos (económicos, sociales), ¿recibió recompensas por su condición de expatriado?

¿Se lo traslado de proyecto?

¿Mantuvo sus responsabilidades / aumentaron / disminuyeron?

¿Se le ofreció desarrollo horizontal o vertical?

Se le ofreció plan de carrera?

¿Se considera en la organización la expatriación como una actitud “heroica”?

¿Hubo consenso en cuanto al tiempo de duración de su expatriación? ¿Se cumplió?

¿En cuánto tiempo fue promovido a un nuevo puesto?

¿Se le ofreció capacitación (dar o recibir) a su regreso?

¿Se lo puso como referente en cuanto a conocimiento, saber técnico o experiencia?

Ideología y “religión: *¿Existen en su compañía, en torno al tema de la expatriación, principios no dichos como expatriaciones innecesarias (la manera más cómoda en que un jefe se saca el problema de encima es mandar alguien afuera), o si no se acepta la expatriación se te cortan las posibilidades de desarrollo, o el regreso nunca está pensado de antemano, un regreso a un puesto no superior es sinónimo que la organización “te soltó la mano” “ te deja libre” o creencias /mitos similares?*

3.2. Niveles de la cultura según Edgar Schein

Ahora bien, para llevar adelante el análisis de la información que se obtuvo de las entrevistas recurriremos a los contenidos y niveles de la cultura según el modelo de Edgar Schein. Estos contenidos y niveles no son otra cosa que características básicas y fundamentales que hacen a la esencia de una cultura. Es decir que, analizando desde esta perspectiva la información, podremos dilucidar, al menos lo intentaremos, las presunciones básicas que están operando por debajo que cada individuo que forma parte de la organización y cuya cultura manifiesta. De esta manera podremos describir las características de aquellas culturas que logran con éxito la retención de su personal repatriado. O por la negativa, aquellas que fracasan en retener a su personal clave y no aprovechar las nuevas competencias de este personal. Partimos del supuesto que la “cultura no puede ser realmente entendida si no se logran captar sus niveles más profundos” (Schein, 1988:96).

Pero veamos antes qué aspectos debemos relevar en la información a analizar. Aclaremos que las mismas son parciales y susceptibles de ser ampliadas en futuras investigaciones:

Cuadro 3: presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales:

1. **Relación de la humanidad con la naturaleza:** ¿a nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?
2. **La naturaleza de la realidad y la verdad:** las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un “hecho”, cómo deben determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se “revela” o se “descubre”; conceptos básicos del tiempo y del espacio.
3. **La naturaleza del género humano:** ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
4. **La naturaleza de la actividad humana:** ¿Qué actitud “conviene” a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué es trabajo y qué es juego?

5. **La naturaleza de las relaciones humanas:** ¿Cuál se estima que es el modo “apropiado” de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma o en qué?

Retomamos nuestro eje de análisis: lo que haremos a partir de las entrevistas profundas es tratar de dilucidar el verdadero esquema subyacente de presunciones de un empleado bajo relación de dependencia que ha pasado por un proceso de expatriación y repatriación, y permanece o no en la misma organización con la finalidad de descubrir aquellos rasgos de la cultura organizativa que favorecen la retención de este personal clave.

Pues bien, lo que haremos entonces a partir de esta metodología de recolección de datos es analizar los artefactos observables, en particular de la lengua hablada, y de las ideas y valores que surgen del análisis de las muestras. La metodología elegida es la de entrevista en profundidad, lo cual supone un encuentro entre el investigador y varios informantes que pertenecen a este universo descripto.

El análisis de los datos supone relacionar las observaciones del investigador con las distintas categorías teóricas del modelo de Schein para descubrir dónde se da una conexión entre los datos y una presunción subyacente.

En algunos casos se tendrá la oportunidad de calibrar con un informante de la compañía las aparentes presunciones culturales halladas: se trata de entender cuál es la presunción que está actuando y de qué manera la presunción incide en el comportamiento.

Por último, hemos puesto por escrito las presunciones, demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo. El análisis por escrito se irá modificando según vayan surgiendo nuevos datos, es decir, respuestas a como el individuo, perteneciente a la organización ha ido resolviendo sus problemas de adaptación externa y de integración interna respecto a su movilidad internacional. Y las soluciones que funcionaron repetidamente hasta asumir la retención, o exclusión, del personal clave. Para arribar a las presunciones, el investigador interrogará por los sucesos asociados a las decisiones de

política internacional, empleando las categorías teóricas del modelo descriptas en el cuadro 1 y 2. Al entrevistar, buscará hacer transitar al informante por estas categorías a partir de su experiencia e historia. No olvidemos que, si bien alguna de las hipótesis podrán ser contrastadas, por personal clave del área de RRHH, la investigación busca presentar la visión desde el punto de vista del empleado.

3.3. Cuestionario

1. *Recapitulemos la historia de su expatriación: ¿puede decirme quién se lo ofreció y describirme como fueron los hechos siguientes?*
2. *¿Quiénes estaban involucrados? ¿Qué áreas? ¿Podría precisar cuáles eran los motivos, fundamentos, valores, objetivos en los que basaron el ofrecimiento, la selección de su persona, los objetivos del proyecto, si estaba dentro de un plan estratégico mayor, si preveían desde entonces aspectos de la repatriación?*
3. *¿Cuáles fueron los problemas críticos que surgieron desde que aceptó la oferta de expatriación? ¿Tuvo opción a decir que no? ¿Cómo se hizo frente a los problemas? ¿Considera que tuvo la planificación adecuada de todos los aspectos (lugar para vivir, mudanza, aspectos económicos, jurídicos, impositivos, familiares etc. ¿Cómo hizo frente usted a estos problemas de supervivencia? ¿Pudo emitir opinión, renegociar aspectos? ¿Qué tan acompañado se sintió Ud. por otras áreas / compañeros / pares / superiores / personal a cargo durante este proceso?*
4. *¿Se plantearon entonces metas específicas, tiempos, roles, tareas, funciones, sectores o áreas con quien interactuar, soporte local, reporting, frecuencias de medición de resultados, métodos? ¿Aparecieron temprano valores clave?*
5. *¿Cuál fue el siguiente (o el primer) incidente crítico? Aclaración: incidente crítico es cualquier evento importante que amenace la supervivencia, o que obligue a reexaminar o reformular las metas o métodos de trabajo, o que comprometa a los miembros, o el tratamiento de los temas (Se le puede pedir al entrevistado que evoque cualquier evento que haya sido causa de problemas para los que la organización no disponía de soluciones de antemano, o cualquier hecho interpersonal inusual en país local o destino, o que haya provocado tensiones, incomodidad, dudas, inseguridad).
¿Cómo lo vivió en ese momento? ¿Recuerda sus sensaciones y sentimientos?
¿Qué se hizo para su solución? ¿Quiénes intervinieron? (indagar qué tipo de respuesta se dio y cuáles fueron los actores clave y responsables de la misma) ¿A quién se le ocurrió la idea solucionadora? ¿Quién la puso en práctica?
¿Qué resultado tuvo la respuesta? ¿Qué metas y valores se vieron afectados o fueron explícitamente contemplados en la respuesta?
¿Qué pasó luego? ¿La solución funcionó? ¿Cómo se sintió Ud. después? ¿La respuesta se siguió aplicando en casos similares suyos o de terceros?*
6. *¿Considera Ud. que logró establecer con sus superiores un significado común / compartido sobre lo que se le pedía? ¿Se entendían mutuamente en cuanto a los logros a alcanzar / alcanzados?
¿Considera que compartía categorías conceptuales como éxito, logros parciales, objetivos logrados etc.?*

7. *¿Hubo acuerdo sobre la posición a asumir al regreso?*
¿Al regresar se sintió parte de un grupo de los repatriados de la compañía?
¿Existe algo así en su organización?
¿Se les daba un seguimiento de carrera especial?
¿Logro reinsertarse en su grupo de trabajo al regreso?
¿Se estableció alguna diferencia en la inclusión por su condición de repatriado?
¿Se relacionó con el mismo grupo de trabajo que antes de su expatriación?
¿Si se integró a un nuevo grupo: se le explicitó que se pretendía de usted como nuevo miembro?
8. *¿Logró Ud. obtener mayor confianza en sus propuestas por su condición de repatriado?*
¿Al ser repatriado ocupó una posición de mayor poder / cargo /jerarquía que antes de su expatriación?
¿Esa posición suponía el aprovechamiento de la experiencia obtenida en la expatriación?
9. *¿Cómo se recibe a los repatriados? ¿Cómo se los integra?*
10. *¿Considera que la organización lo premió adecuadamente con la posición otorgada a su regreso?*
¿Y en otros aspectos (económicos, sociales) recibió recompensas por su condición de expatriado?
¿Se lo traslado de proyecto?
¿Mantuvo sus responsabilidades / aumentaron / disminuyeron?
¿Se le ofreció desarrollo horizontal o vertical?
Se le ofreció plan de carrera?
¿Se considera en la organización la expatriación como una actitud "heroica"?
¿Hubo consenso en cuanto al tiempo de duración de su expatriación? ¿Se cumplió?
¿En cuánto tiempo fue promovido a un nuevo puesto?
¿Se le ofreció capacitación (dar o recibir) a su regreso?
¿Se lo puso como referente en cuanto a conocimiento, saber técnico o experiencia?
11. *¿Existen en su compañía, en torno al tema de la expatriación, principios no dichos como expatriaciones innecesarias (la manera más cómoda en que un jefe se saca el problema de encima es mandar alguien afuera), o si no se acepta la expatriación se te cortan las posibilidades de desarrollo, o el regreso nunca está pensado de antemano, un regreso a un puesto no superior es sinónimo que la organización "te soltó la mano" "te deja libre" o creencias /mitos similares?*

3.4. Herramientas para el análisis del material

El siguiente paso es el análisis de las respuestas obtenidas de las entrevista. Es decir, buscar descubrir e inferir los valores y las presunciones subyacentes que puedan estar implicados en las respuestas y comenzar a buscar los esquemas que le sean apropiados a las explicaciones. Las explicaciones se buscan de dos formas: confrontando las respuestas obtenidas por los entrevistados con la de los informantes clave, por un lado, y confrontando las respuestas con las hipótesis, por otro. Si se observa repetición en las respuestas de distintos entrevistados, conductas, valores y presunciones compartidas, que continúan

siendo aplicados ante nuevas situaciones, estaremos entonces en condiciones de afirmar que estamos frente a un elemento cultural que favorece la retención de personal clave.

Por otro lado, las respuestas obtenidas en las entrevistas que se confrontaron con las hipótesis, se pueden confrontar con otras fuentes de datos culturales como ya mencionamos: artefactos tales como:

- La estructura empresarial
- Sus sistemas de información y control
- Metas proclamadas
- Estatutos
- Declaraciones sobre su visión, misión, valores
- Mitos, leyendas, anécdotas
- Fines organizacionales
- Sistema normativo
- Espacio físico:
- Sistema socio – técnico
- Estructura de poder
- Distribución de recompensas y recursos
- Relación organización – contexto
- Historia
- Sistema de comunicación

Siguiendo a Schein, utilizaremos estos artefactos culturales para verificar las hipótesis que como investigadores nos formamos sobre las presunciones básicas (Schein, 1988:133). Análisis que el investigador deberá realizar sobre cada una de las siguientes dimensiones. Aclaremos, las dimensiones citadas no son parte del cuestionario, sino aspectos a tener en cuenta en el análisis de datos, confrontación de la información obtenida y planteamiento de conclusiones.

DIMENSION 1: Relación de la empresa con su entorno

¿Qué presunciones básicas posee la organización sobre su política internacional de RRHH?

1. Identidad básica y papel: ¿Cuál es el rubro de la organización, tipo de producto, servicio, mercado cliente? ¿Cuál es su visión y misión? ¿Cuál es la razón de ser o justificación para las políticas de expatriación?
2. Entornos adecuados: análisis FODA y PEST de la política de movilidad internacional
3. Posición de cara a esos entornos:
 - a) Dominante y de control.

- b) En armonía con; simbiótica.
- c) Dominado por; hay que encontrar una parcela propia y adecuarse a ella.
- 4. Reconstruya la historia de su expatriación y repatriación, a través de la identificación de las crisis, transiciones, problemas o momentos particularmente tensos.
- 5. Sobre estos eventos identificados ¿Quién y cómo definía los roles/funciones, los entornos y las posiciones?
- 6. ¿Qué criterios estratégicos se adoptaron?
- 7. ¿Qué acciones se emprendieron?
- 8. ¿Cómo se justificaron tales acciones?
- 9. ¿Continúan aplicándose tales situaciones ante problemas similares actuales?

DIMENSION 2: Naturaleza de la realidad y la verdad, fundamento de las decisiones

¿Qué presunciones básicas posee la organización sobre cómo se retiene al personal clave?

1. Realidad física, social y subjetiva: sobre su experiencia de expatriación y repatriación ¿Qué áreas de decisión corresponden al dominio de la realidad física (lo que se verifica externamente con datos objetivos: cuestiones de hecho)? ¿Cuáles corresponden al dominio de la realidad social (lo que se verifica solo mediante el consenso: cuestiones de opinión, costumbres etc.) ¿Cuáles corresponden al dominio de la realidad subjetiva (lo que se verifica solo mediante la experiencia subjetiva: cuestiones de opinión personal, enfoque, gusto)?
2. Criterios verificativos-Moralismo-Pragmatismo: ¿Cómo se determina el que algo sea “verdadero” o “real” de modo que puede servir de base para emprender una acción?:
 - a) Por tradición: “siempre se ha procedido de este modo”.
 - b) Por religión/dogma moral: “esta es la manera correcta de proceder”.
 - c) Por la revelación de hombres sabios o autoridades: “Nuestro presidente quiere que se proceda de este modo” / “Nuestros asesores o expertos nos recomiendan que procedamos así”.
 - d) Por un procedimiento racional/legal: “trasladamos esta clase decisión a nuestro asesor en temas de relaciones laborales / a nuestro departamento de costos / de RRHH / consultores externos expertos en el tema etc. y procedemos como ellos deciden”.
 - e) Resolviendo el conflicto en debate abierto: “la idea, después de analizarla en distintos comités y áreas, se mantiene firme así que la aplicaremos”.
 - f) A través de pruebas y errores; lo que funciona: “intentémoslo y se verá”.
 - g) Mediante un examen científico: “Nuestra investigación demuestra que esta es la forma correcta de proceder”.
3. ¿Recuerda decisiones atinentes a su caso de repatriación que haya implicado un conflicto previo a la resolución? ¿Qué tipo de soluciones se propusieron? ¿Quiénes aportaron propuestas de solución? ¿Por cuál se optó finalmente? ¿Continúa la organización aplicando la misma solución?

DIMENSION 2ª: La naturaleza del tiempo

¿Qué presunciones básicas tiene la organización sobre la naturaleza del tiempo y cómo se estructura éste?

1. Dirección del enfoque:

- a) Orientación hacia el pasado: la decisión de expatriar sigue una tradición de formación de cuadros futuros.
 - b) Orientación hacia el presente: la decisión de expatriar / repatriar fue coyuntural, para resolver un problema inmediato, presente.
 - c) Orientación hacia el futuro: la decisión de expatriar está estrechamente relacionada con los planes estratégicos a futuro de la organización.
2. Concepto básico:
 - a) Lineal, monocrónico.
 - b) Policrónico.
 - c) Cíclico.
 3. Dimensión de las unidades pertinentes, duración de los ciclos: de expatriación, de repatriación, de estadía en un cargo antes de una re categorización etc.
 4. ¿A qué se le da más importancia: a los que se hizo en el pasado, a lo que se hace en el presente o a los que se planea en el futuro.
 5. ¿Qué variación se permite en los ciclos y plazos relacionados a expatriaciones, re categorizaciones, ascenso, crecimiento vertical, crecimiento horizontal, pase de áreas, funciones, establecimientos?

DIMENSION 2B: La naturaleza del espacio

¿Qué presunciones básicas tiene la organización sobre la naturaleza del espacio; hasta qué punto se dispone de él, cómo se estructura y cuáles con sus significados simbólicos?

1. Disponibilidad
 - a) infinitamente disponible.
 - b) Disponible pero con limitaciones.
 - c) Mínimamente disponible.
2. Uso del espacio como símbolo
 - a) ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar la jerarquía y el poder: antes y después de la expatriación espacio del empleado?¿Tuvo algún trato diferenciador a su regreso en cuanto espacio?
 - b) ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar las relaciones entre iguales, como se reparte en forma de parcela o “propiedad”, y se utiliza acaso para proteger la privacidad?
3. Normas de distancia:
 - a) Distancias apropiadas para las relaciones jerárquicas formales e informales.
 - b) Distancias apropiadas para las relaciones íntimas y de amistad.
 - c) Distancias apropiadas para las reuniones, la relación con terceros etc.
4. Experiencia propia en cuanto a oficina, reunión con otros repatriados o no, trato diferenciador por su condición de repatriado, se lo identificaba como individuo de consulta de acuerdo a su condición de repatriado, por su experiencia y formación.

DIMENSION 3: La naturaleza del género humano

¿Cuáles son las presunciones básicas sobre la naturaleza del género humano y cómo se aplican en la organización a nivel de directivos y empleados?

1. Naturaleza humana fundamental.

- a) Los humanos son fundamentalmente malos, ociosos, contrarios a la empresa, egoístas
 - b) Los humanos son fundamentalmente buenos, trabajadores, constantes, sacrificados, favorables a la empresa. Pregunta muy especial al respecto es si la persona decía no a la expatriación que cree que sucedería: nada, cambiarían sus posibilidades de ascenso en la empresa, se lo persuadiría etc.
 - c) Los humanos son fundamentalmente neutros: indefinidos, variables, capaces de ser buenos o malos.
2. Mutabilidad
- a) Los humanos se diferencia desde su nacimiento y deben aceptarse como son.
 - b) Los humanos son mudables y perfectibles: pregunta fundamental: ¿por qué considera que se lo eligió a usted para la expatriación?
3. ¿Quiénes alcanzan el éxito o el fracaso en la empresa, qué hicieron para lograrlo? ¿Hay antecedentes que personal repatriado fue más exitoso en su desarrollo que otros que no? ¿Cuáles fueron los criterios de reclutamiento, selección y promoción de personal expatriado y repatriado? ¿Cómo se midió el desempeño? ¿Cómo se valoró el rendimiento? ¿Cuáles fueron los sistemas de control durante la expatriación? ¿Cuáles fueron los sistemas de medición de resultados? ¿Cómo se corrigieron desvíos? ¿Cuáles fueron los sistemas de recompensa al regreso?

DIMENSION 4: La naturaleza de la actividad humana.

¿Cuál se presupone que es la postura propia y natural de la organización frente a la actividad de sus empleados expatriados?

- a) Activa, orientación hacia el “hacer”: los humanos están por encima de la Naturaleza, hay que actuar para resolver los problemas, nada es imposible, se lucha, se propone, se intenta, se triunfa.
 - b) Reactiva, orientación hacia el “ser”: los humanos están subordinados a la “Naturaleza”; hay que aceptar el destino, sosegar y aceptar lo que es inevitable.
 - c) Armoniosa: orientación hacia el “ser en transformación”: los humanos están en la “Naturaleza”, lo natural es el completo desarrollo de los talentos propios, uno debe perfeccionarse.
2. ¿Cómo considera su actitud frente a los problemas que le planteó la expatriación y la repatriación, sobre todo frente a trabas o barreras opuestas a sus propósitos? ¿Cómo se concilio con los intereses de la organización? ¿Qué enfoque se propusieron para hacer frente a estos problemas? ¿Qué enfoques fueron efectivamente adoptados? Coincidían con su enfoque del problema?

DIMENSION 5: La naturaleza de las relaciones humanas

¿Cuáles son las presunciones básicas de la organización sobre la forma en que deben conducirse las relaciones humanas de manera que las exigencias de amistad y agresividad de los humanos sean constructivamente gobernadas? O cuales son las presunciones que fundamentan las reglas básicas para el manejo de: 1) el poder, el control, la influencia 2) la confianza y el afecto?

1. Relaciones humanas: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran las relaciones humanas?
- a) Linealidad, tradición, jerarquía, familia.
 - b) Colateralidad, cooperación grupal, consenso del grupo, bienestar del grupo.
 - c) Individualidad, competencia, derechos individuales y bienestar individual.

2. Relaciones empresariales: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran las relaciones empresariales? A este efecto sirven las tipologías anteriormente presentadas ya sea basadas en la distribución del poder, el compromiso, la manera en que se estructura el trabajo, la forma en que se resuelven los conflictos y la naturaleza de la misión empresarial en cuanto tal. Según Schein, la cuestión de la distribución del poder es la más central, citamos, en consecuencia, su tipología (Schein, 1988:141):

“**Autocracia:** basada en la presunción de que los líderes, los fundadores, los propietarios, o todos aquellos que detentan el poder, tienen el derecho y el deber de ejercerlo.

Paternalismo: basado en una presunción autocrática y en la presunción de que aquellos que detentan el poder están obligados a ocuparse de aquellos que no lo detentan.

Consultiva: basada en la presunción de que todos los niveles pueden aportar informaciones apropiadas, si bien el poder queda en manos de los líderes o propietarios.

Participación: basada en la presunción de que todos los niveles contribuyen con su información y capacidad al rendimiento de la empresa; por consiguiente el poder puede compartirse como convenga.

Delegación: basada en la presunción de que el poder debe situarse donde estén la información y el talento, aunque la responsabilidad solo corresponde a los papeles directivos.

Colegiación: basada en la presunción de que los miembros de la empresa son compañeros que comparten por entero la responsabilidad de toda la empresa.”

3. Sobre la identificación de decisiones importantes tomadas en relación a su situación de repatriado y si fueron tomadas por individuos, grupos o por ambos y como se ejerció el poder en el proceso de toma de decisiones. ¿Qué áreas intervinieron? Si hubo casos de rebeldía / desobediencia ejemplo no aceptar la posición ofrecida al regreso, solicitar pedir regresar antes etc. frente a este tipo de decisiones, que hizo la organización? ¿Cómo se inculco el poder en estos casos? Los sentimientos personales tienen peso en cuestiones de política internacional de la organización?

El método de análisis de los datos recolectados supone sí o sí la triangulación, esto es, la confrontación de cada porción de información obtenida con otras porciones de información como las hipótesis y las informaciones provistas por los informantes clave. Esta confrontación se debe realizar para tratar de llegar a describir un esquema que comience a revelarse por sí mismo. Esta finalidad demuestra tajantemente que no es viable otro método que las entrevistas en profundidad. Al igual que lo que sostiene Edgar Schein y otros autores sobre los estudios de cultura organizacional, los cuestionarios u otros métodos cuantitativos no son posibles de aplicación. ¿Los motivos? La dificultad de descifrar la cultura, su inasibilidad aparente, la profundidad de análisis que requiere el objeto de estudio no se logra con la parcialidad y fragmentación de los datos obtenidos mediante métodos cuantitativos.

4. Capítulo Cuatro

4.1. Metodología

Las entrevistas se realizaron durante los meses de setiembre 2016 y marzo 2017 en la Ciudad de Buenos Aires. Con excepción de tres entrevistas realizadas vía Skype, todas fueron presenciales, cara a cara. Los lugares donde se llevaron a cabo son variados tales como: oficinas de los entrevistados, domicilios particulares de los entrevistados y locales gastronómicos de la Ciudad. La duración promedio de cada conversación fue cuarenta y siete minutos, con una duración mínima de 30 minutos y una duración máxima de una hora y cuarenta minutos.

La elección de la muestra respondió, en primer lugar, a la viabilidad de proyecto: se contaba con contactos en forma previa a abordar el estudio de personas empleadas que trabajan bajo relación de dependencia y estaban o habían pasado por una experiencia de movilidad internacional. Luego, como suele suceder en este tipo de investigaciones y con el conocido efecto “bola de nieve”, un referido va llevando a nuevos casos, pero siempre buscando cuidar la heterogeneidad de la muestra y buscando informantes con “potencial” que nos aporten con cada una de su experiencia personal. Queremos agradecer en este aspecto la gran ayuda del Director de esta tesis Profesor Rona para lograr contactar nuevos casos.

Con la finalidad de volver explícito el camino de investigación recorrido y asegurar la confiabilidad del relevamiento, incluimos a continuación las características de nuestro diseño de investigación y la estrategia metodológica:

Tipo de diseño de Investigación: Estudio descriptivo exploratorio (ya que es un estudio descriptivo en un tema poco abordado). Transversal desde el punto de vista temporal.

Alcance de la investigación: diseño cualitativo. De amplitud monográfica (no panorámica), actual (no histórica), aplicada (práctica), de naturaleza empírica (no teórica, ni metodológica, ni crítico-evaluativa), observacional, con fuentes primarias.

Técnicas de recolección de datos: entrevistas en profundidad semiestructurada organizada sobre los ejes de un relato biográfico en torno a la siguiente experiencia de vida: empleados

bajo relación de dependencia que hayan aceptado y experimentado una expatriación desde Argentina hacia otras filiales en los últimos 20 años.

Fuentes de datos: Primaria.

Unidad de análisis (individuales): empleados bajo relación de dependencia que haya aceptado y experimentado una asignación internacional desde Argentina hacia otras filiales en los últimos 20 años. Se sumaran informantes clave: tres empleados que gestionan políticas internacionales de RRHH, una de las cuales paso, a su vez, por una experiencia de trabajo en el exterior.

Dimensión espacio - temporal del problema: Personal empleado bajo relación de dependencia que haya aceptado y experimentado una asignación internacional desde Argentina hacia otras filiales en los últimos 20 años.

Diseño Muestral. No probabilístico. Muestra armada con un mínimo de 15 individuos buscando garantizar la heterogeneidad de la muestra en **tres** aspectos:

1. Países destino de la expatriación: países de Europa, Latinoamérica, América del Norte y Asia, a saber: México, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Estados Unidos, España, Francia, Reino Unido, Italia, Libia, Rusia, Singapur, China, Indonesia.
2. Industrias a las que pertenecen las Organizaciones: servicios (investigación de mercado y consultoría), consumo masivo: bebidas y alimentos e higiene personal, retail e indumentaria deportiva, ingeniería y construcción, petróleo y energía, automotriz, siderurgia y sector de manufactura industrial.
3. Motivación de la expatriación: exploración de mercados, apertura de filiales, start up de negocios, resolución de problemas, falta de capacidades críticas en ciertos destinos, transferencia de tecnología, entrenamiento, short time assignments.

Variables: Cultura Organizacional y tipologías de Cultura Organizacional y retención

Operacionalización de las variables: Cultura Organizacional se operacionaliza a partir de la propuesta de Edgar Schein, es decir, la caracterización de una Cultura Organizacional a través de “los tres niveles” de la cultura organizacional, a saber: artefactos, valores expuestos y supuestos subyacentes.

En forma adicional Cultura Organizacional será una variable, un factor que varía, que adopta distintas posiciones, tipologías, valores alternativos según el tipo de Organización y experiencia personal de cada entrevistado. Esta tipología es una variable excluyente y una definición de la variable de tipo conceptual, cualitativa y nominal.

Definición operacional: cómo se toman las decisiones de expatriación, quién las toma, cómo se comunica, qué tan escritas están las políticas de expatriación, qué perfil se decide

expatriar, cuáles son los motivos, qué se hace con la experiencia de ese recurso a su regreso etc. (para mayor información remitirse al cuestionario de las entrevistas).

Por otro lado, los indicadores para operacionalizar la variable retención puede ser:

- Cantidad de años que permanece en la Organización tras la repatriación.
- Comparación entre el puesto que tenía al expatriarse / puesto al repatriarse (con su definición de responsabilidades, a quien reporta, gente a cargo etc.).
- Nivel máximo alcanzado en el organigrama.

Es una variable de tipo exhaustiva y una definición operacional, variable cuantitativa de intervalo (por lo menos el primer indicador de cantidad de año).

Como toda investigación cualitativa, lo que se buscará analizar son intencionalidades y significados ya que estamos ante conductas humanas, opiniones, subjetividades y puntos de vista. Se trata pues, de descubrir las motivaciones detrás de las conductas y los sentidos otorgados por los actores. Tampoco se puede olvidar que como investigadores de una investigación de diseño cualitativo, se interpretan subjetivamente hechos y opiniones: se intentará situarse en la perspectiva de los entrevistados para tratar de entender precisamente sus intencionalidades y significados dentro del marco teórico y con las herramientas explicitadas en los capítulos precedentes.

En la presente investigación, prevalece el punto de vista del sujeto experimentador de la situación de expatriación y se busca perseguir la comprensión del sentido que le otorga e intentar sistematizarlo. La finalidad es, pues, realizar un aporte a la disciplina. Dicho aporte está por supuesto sujeto a un universo muy limitado de comprobación pero pretende constituirse en un aporte a las buenas prácticas de los departamentos de RRHH que deben lidiar con movilidad internacional. Se trata de compartir un conocimiento empírico que, si bien limitado a un universo muy limitado, esperamos pueda suscitar nuevas soluciones a problemas presentes y abrir posibles preguntas a problemas futuros.

Adoptando una perspectiva de mirada interna, se trabaja con el método inductivo. A partir de los textos obtenidos y haciendo un gran esfuerzo para dejar de lado las propias conceptualizaciones, intentamos captar los horizontes de significados del sujeto en su organización en el aspecto estudiado: la experiencia del trabajar afuera.

Sabemos que, la misma selección del material, ya supone un recorte del investigador, pero intentaremos realizar un análisis lo más textual posible para no apartarnos de la evidencia recolectada en cada unidad de texto. Sostenemos que es imposible abordar el discurso de los protagonistas sin hacerlo desde las propias y previas categorías. De ahí que, si bien se ha tratado de seguir un cuestionario, en la instancia de recolección de los datos, se privilegió la situación de conversación “natural” que iba fluyendo por los temas que el entrevistado quería exponer. En los casos en que la conversación no daba lugar al cuestionario, si bien el mismo se planteó desde un principio como poco estructurado, se priorizó la obtención de la experiencia de expatriación tal cual era contada por el sujeto de la investigación.

En un estudio de estas características, planteamos que nuestra verificaron de hipótesis tienen alcances restringidos a los casos estudiados, es decir, al contexto de descubrimiento (Erradonea, Alfredo (h) y Supervielle, Marcos (S/A)) pero la formulación de nuevas hipótesis a partir de los datos analizados podrían someterse a contrataciones en un estudio de investigación cuantitativo futuro.

Sabemos que son pocos casos, pero el tema lo justifica: la información obtenida en estas 15 entrevistas en profundidad es válida y muchas veces más rica en cuanto a conductas y opiniones que una mayor cantidad de encuestas con cuestionarios estandarizados y de preguntas cerradas.

5. Capítulo cinco

5.1. Análisis de los datos obtenidos

Retomamos el capítulo anterior. La investigación propone analizar relatos de vida en torno a la experiencia del trabajo en el exterior a partir de la modalidad hermenéutica o interpretativa. Es decir que, debido a las características de la investigación y el número de casos, no pretendemos generalizar resultados, pero sí llegar a la comprobación de ciertas características empíricas por lo menos sugeridas en las hipótesis. Principalmente buscamos poder sumar a un tema poco explorado como lo es la experiencia de trabajar afuera del propio país pero desde el enfoque de la cultura organizacional y realizar, en este sentido, un

aporte a la disciplina. En forma secundaria, esperamos abrir a futuro la posibilidad a que las conclusiones a las que el presente estudio arriba puedan ser sometidas a comprobaciones empíricas cuantitativas. Deseamos aclarar que no hemos partido de hipótesis precisas, sino de supuestos basados en el marco teórico. Estos supuestos construyen ciertas variables que consideramos pueden influir en nuestra materia de investigación. Para responder a las preguntas que la guían, tomamos el camino del análisis textual de los datos.

En efecto, nuestros datos son de naturaleza textual: son fragmentos de textos desgrabados provenientes de las entrevistas a cuyos textos completos se puede acceder en el apéndice 2. A los efectos de ordenar el material, hemos recurrido a las grillas de análisis que serán citadas en el presente apartado para justificar los patrones subyacentes que queremos resaltar. La modalidad de cita de las grillas será con la letra M mayúscula donde M indica el número de muestra: ejemplo **M1** se refiere a la muestra número uno, o **M12** se refiere a la muestra número doce y en combinación con la letra C mayúscula donde C indica el número de columna ejemplo **M1C2** se refiere a la columna 2 de la muestra uno y **M12C10** se refiere a la columna diez de la muestra doce. Esta modalidad de cita se utilizara para justificar textualmente los análisis y/o conclusiones presentadas. En forma adicional, se puede acceder a las grillas completas en el apéndice 1.

Para el análisis de los datos se armaron dos filas por grilla: una grilla con los datos de los entrevistados. Los datos son generales para garantizar el anonimato de los participantes. Es decir, no se mencionan nombres de los entrevistados sino que nos referimos a ellos como: “entrevistado de la muestra X (donde X es el número de muestra), género femenino o masculino, franja etaria, formación, organización en la que se desarrolló mencionando el rubro (y no el nombre de organizaciones), puestos que ocupó, país destino y años de la asignación. La segunda fila de la grilla reúne, separadas en columnas, las categorías conceptuales en función de las suposiciones previas y cuestionario. La grilla funciona a los efectos de la presente investigación como herramienta clasificatoria, es decir, como procedimiento para generar categorías conceptuales. Incorporamos los recursos tipológicos sobre todo los tipos de cultura organizacional pero con la salvedad ya realizada: creemos que las tipologías son herramientas del análisis social que sirven para ordenar y

conceptualizar pero hay que tener en cuenta que no son etiquetas que permiten establecer compartimentos estancos entre tipos de culturas y tipos de empresas. De hecho pensemos que muchas veces estas caracterizaciones son vagas, incompletas e insuficientes para describir la compleja caracterización que implica analizar la cultura de una organización.

Las tipologías también son limitadas porque por lo general solo abordan una de las tantas dimensiones del análisis cultural y de ese único aspecto analizado quieren elevar las características a arquetipos. Por lo tanto son parciales, limitadas y unidimensionales.

Si bien entendemos su limitación, el uso de las tipologías será utilizado como herramienta a los efectos de clasificar el material recolectado en las muestras e intentar ordenarlo. Nos han posibilitado un primer acercamiento a los datos y a clarificar ese “caos” inicial que parecen ser horas y horas de texto desgrabado. Por otro lado, serán citadas a los efectos explicativos de las interpretaciones que el análisis del material permite obtener, sin ninguna voluntad de encontrar en las tipologías clasificaciones totalizadoras.

En resumen, la primera fila de la grilla permite identificar al/a entrevistado /a y la segunda fila de la grilla permite leer sus percepciones acerca de temas planteados a partir de las preguntas de la entrevista.

Recordemos nuestro punto de partida: la administración estratégica de políticas internacionales de recursos humanos ¿y qué queremos decir en nuestra investigación cuando hablamos de estratégica? Con estratégica nos referimos a la gestión exitosa medida en la retención del personal expatriado. Ya que partimos de la base de un problema común citado en varios *papers* y autores que tratan el tema y que se transformó en nuestro problema de investigación: el expatriado no considera a su regreso, es decir, al finalizar el tiempo de la asignación, que se le otorgue el lugar en el organigrama que se tiene ganado por su esfuerzo y dedicación. Los datos estadísticos rondan el 25% de expatriaciones inconclusas y tasa similar entre un 25 y 30% de pérdida de personal expatriado ya sea por renuncia o desvinculación de la organización. De ahí que nuestro interés es encontrar respuestas a este problema, o al menos posible respuestas obtenidas de las muestras de nuestra investigación.

Del análisis de los datos, en diálogo con nuestro marco teórico, surgen las siguientes reflexiones:

1. Los entrevistados que permanecen en las organizaciones luego de la repatriación y alcanzaron niveles de Dirección o mayor responsabilidad coinciden en remarcar las etapas de crecimiento de la compañía en relación a sus planes de expansión. Los entrevistados hablaron de la existencia de una “edad primera” con estructuras más chicas, de trato más personalizado, “uno a uno”, donde la decisión de ir a abrir oficinas comerciales se hablaba en paralelo con la persona asignada a ir: son los expatriados “pioneros” que van a “punta de lanza” a “conquistar”. Una especie de “adelantado” que va primero solo, en un viaje exploratorio, y le cuenta a la compañía con qué se encuentra. En estas entrevistas abundan las palabras propias del campo semántico de la “conquista” y las metáforas con temas bélicos: *ser soldado de la causa, hacer el servicio militar, al pie del cañón, ir a conquistar, a punta de lanza* etc.

En la mesa chica de la decisión están el CEO o Gerente General y sus gerentes más allegados. En segunda instancia se llama a recursos humanos y se le pide que brinde el apoyo organizativo necesario. Pero sucede en estos casos que recursos humanos es tan nuevo en esto como lo que se puede llegar a encontrar este “adelantado”. Esta etapa coincide con una nula existencia de políticas de expatriación, no hay procedimientos, no hay manuales, no hay estándares. Todo se va haciendo sobre la marcha en una cultura casi paternalista, de seguimiento personalizado y uno a uno con cada expatriado. Donde incluso problemas críticos de “revueltas”, “revoluciones”, “mafias”, “cierres totales por revueltas”, “falta de estructuras” en los países destinos se van resolviendo a medida que surgen, sin protocolos y sin poner mayor dramatismo a las situaciones.

Pero la organización paternalista premia adecuadamente en esta “Edad de oro” de las expatriaciones. Lo que el adelantado, desde el lejano país pide y comunica, se busca por todos los medios de alcanzar. Reina la cultura de la confianza, valor que todos los entrevistados resaltaron, ya que prima la absoluta certeza en la dedicación que los empleados tienen a la compañía, con todo el “sacrificio” que la expatriación implica.

Nos encontramos, citando la caracterización hecha por los propios protagonistas, ante la “edad de oro” de las expatriaciones. Las presunciones básicas que posee la organización sobre política internacional es muy clara: se trata por todos los medios de influir en un entorno cada vez más competitivo y hacerse un lugar en ese entorno. Estamos hablando de una época de expansión económica mundial, donde en sintonía con esta era, las organizaciones deben ir por la expansión comercial y la conquista de nuevos mercados: necesariamente se impone la presunción de dominio del entorno como medio de supervivencia.

Según el rubro de las organizaciones a las que pertenecen nuestros investigados, en un mundo con una creciente competencia proveniente del mundo asiático o de imperiosa necesidad de búsqueda de energía, la razón de ser o justificación de la política internacional está íntimamente ligada a la expansión y apertura de nuevos mercados. Todo el análisis de las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de la movilidad internacional van en el sentido de la dominación y el control, donde urge encontrar una parcela de mercado en el exterior, hacerla propia y dominarla. En consecuencia, la figura de expatriado que se construye organizacionalmente, en consonancia con esta política de movilidad internacional, coincide con la del “*pionero*”, “*precursor*” “*conquistador*” y “*adelantado*” tal cual se nombraron a sí mismos los entrevistados.

Otro dato coincidente a resaltar, es que en esta etapa la decisión la toma el Número Uno y su círculo de confianza, se comunica en forma directa al empleado que debe ser “*soldado de la causa*”, “*no escaparle a sus propios talentos*” y aceptarla. Recursos humanos se limita a un rol de soporte, por lo menos desde la óptica del empleado. En estos casos, nos encontramos más cerca de organizaciones con rasgos de cultura paternalistas o de clan. Donde los líderes de la organización son considerados mentores y hasta figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad y se espera el cumplimiento de la asignación internacional sin cuestionamientos, apoyándose en la tradición, el compromiso personal, la socialización extensiva y el autocontrol. Se minimizan las reglas y procedimientos, muchas veces porque aún no existen o son incipientes. De hecho los

entrevistados reconocen que las políticas y procedimientos son necesarios pero en estos casos (refiriéndose a su experiencia particular) se justifica “*saltearlos*”.

Recursos humanos empieza en esta etapa a producir sus primeros artefactos explícitos de políticas internacionales como manuales, procedimientos, primas, *allowances* o pluses de expatriación etc. Hay un alto sentido de obligación por parte de estos pioneros así como de identidad hacia la organización y una política de movilidad internacional estrechamente ligada a la estrategia organizacional y, a nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una dominación.

La cultura paternalista, propia de la “Edad de oro”, paso a paso, va dando lugar a una “Edad de hierro” más propia de una cultura que se vuelca cada vez hacia el mercado o hacia los resultados.

Junto con la expansión y la competencia cada vez mayor, la organización se profesionaliza. RRHH se convierte en la “máquina burocrática” de esta profesionalización. Empiezan a manejarse políticas por escrito, procedimientos, protocolos etc. El trato deja de ser personalizado, respuesta en parte a los volúmenes de personal en asignaciones que se empieza a manejar, respuesta también a que desde recursos humanos las personas que se ocupan no son las mismas que acompañaron al pionero, hay menos conocimiento de cada caso, menos personalización y mayor estandarización. El extremo de esta situación de burocratización es lo que los entrevistados resaltan como negativo del rol de RRHH debido a que:

- priorizan los manuales, procedimientos y protocolos.
- están menos abiertos a tratar excepciones.
- desconocen la “historia” de vida que hay detrás de cada expatriado y su familia.
- pierden “sensibilidad” ante casos a tener en cuenta.
- se vuelve más rígidos y no hay lugar a la reacción de adaptación de cambios ante situaciones que surgen en el exterior.
- La metáfora del paso del oro al hierro, tiene que ver también con el tipo de presupuestos más modestos que se empiezan a destinar en los departamentos de movilidad.

En consecuencia se pierde la confianza en el área y los errores de no hacerlos participar en decisiones sobre política de movilidad internacional se acrecientan o repiten. Las segundas

y terceras generaciones de expatriados ven a los “legendarios” de la “Edad de oro” y empiezan a circular los mitos y presunciones propios de la “Edad de hierro” donde los pagos y los beneficios son otros y donde la experiencia de trabajar afuera deja de verse como la posibilidad de “hacerse rico” o “de hacer la diferencia”. Las organizaciones percibieron estos mitos y empezaron a intentar imponer en la cultura organizacional la idea de la experiencia de trabajar afuera más como un “privilegio” o como algo debido si se quiere crecer o propio y natural para un ejecutivo que aspira a la Dirección. Es decir, muchas veces, como camino obligado.

Este cambio de percepción en la figura del expatriado de un adelantado, pionero que se “sacrifica” a pasar a verse como la única opción viable de crecer y permanecer en una organización habla de un cambio en las presunciones básicas sobre la figura del expatriado. Hoy día incluso, sin otra opción posible si se quiere permanecer en la organización. Pasa a hablarse de “el camino obligado en una empresa global” como eufemismo de única opción viable de permanecer en la organización.

La presunción subyacente que está operando por debajo de esta caracterización es la de una relación con el entorno, ya no de dominación o sumisión, sino de búsqueda del reducto apropiado para la supervivencia como organización. Estas creencias son más propias en épocas de crisis como las del 2008 y es coincidente con las ideas y opiniones de expatriados en esos años. Ejemplo puede verse en la grilla **M12C2** en un rubro tan golpeado como fue el automotriz:

Entrevistadora:: okey, ¿y te fuiste con tiempo pre pactado?

Entrevistado: sí, porque era, era una cosa particular lo mío, este, en el caso, en este caso, en el caso mío yo tenía que ir a Chile por un año

Entrevistadora: ajá

Entrevistado: por un año, al principio y después se extendió, a cerrar la oficina de Chile y trasladarla parte a Buenos Aires, parte a México, y parte se fue, digamos, acordáte que era el momento de crisis, era el este...

Entrevistadora: ¿Qué año fue? ¿Te acordás? Ubicame, porque no recuerdo mucho el año

Entrevistado: esto fue 2005, 2006, 2007, por ahí,

Entrevistadora: ah, okey, okey, okey

Entrevistado: no, a ver cuatro, cinco, seis, siete, no fue 2008, 2009, 2010, después de la crisis de Estados Unidos de 2008

(...)

Entrevistadora: ¿Tuviste buena recepción en lo que fue la filial de Chile, la adaptación...

Entrevistado: sí, sí, bueno, a ver, fue una recepción medio particular porque yo

Entrevistadora: sí

Entrevistado: ellos sabían que yo iba a cerrar la oficina

Entrevistadora: claro

Entrevistado: yo fui, digamos, tuve que echar gente, este, después en el medio mantuvimos otras partes de la estructura porque decidimos quedarnos, dejar parte de la oficina, digamos, a ver, mi recepción fue muy buena pero fue una recepción de venir a reducir costos

Entrevistadora: entiendo

Entrevistado: o sea que en ese sentido este todo bien, no tuve ninguna situación, ningún incidente, ningún problema, nada pero eh genera situaciones complicadas del otro lado, ¿no?

Entrevistadora: entiendo, entiendo,

Entrevistado: era parte digamos parte del por qué yo fui para allá

Entrevistadora: y la filial chilena sabía que ibas a eso, es decir

Entrevistado: sí,

Entrevistadora: era explícito

Entrevistado: sí, totalmente

En esta etapa abundan términos del campo semántico relacionado a las inequidades e injusticias por considerar algunos entrevistados que hay “*expatriados de primera y segunda clase*”, expatriados de distinto trato según el destino de la asignación internacional, donde no es lo mismo “*ir a Estados Unidos y conseguir la “Green Card*” a que te envíen a otro país, expatriados con “*pension plan o sin pension plan*”. En esta etapa, la presunción subyacente sobre la naturaleza de la realidad y la verdad y el fundamento de las decisiones cambia: el criterio de decisión ya no es por la “*revelación de hombres sabios o autoridades*” sino que pasa a un procedimiento racional/legal. En otras palabras se pasa de un “*Nuestro presidente quiere que seas vos quien vaya*” a un “*nuestro departamento de RRHH / de costos quiere que se proceda así*”.

Otro aspecto sobre la dimensión de las creencias e ideas subyacentes sobre la realidad y la verdad, en relación con las dos etapas, es que se pasa de trabajar la movilidad a través del tanteo en lo desconocido, es decir, a través de pruebas y errores donde prima el “que nos diga el expatriado con que se encuentra y decidimos qué es lo mejor” a hacerlo mediante la burocratización de los procedimientos y políticas donde demuestra “que este es el método correcto de proceder”.

Mención aparte merecen los cambios en la percepción de los entrevistados cuando se incluye una tercera dimensión como es la de los “consultores / asesores expertos en el tema”, es decir, las consultoras expertas en movilidad internacional. Acorde los departamentos de recursos humanos se empezaron a profesionalizar en la gestión de su personal internacional, empezaron a apoyarse en consultoras especializadas en movilidad. Todos los entrevistados en donde participaron consultoras perciben la “ayuda” que pudieron haber recibido como nula o innecesaria, dado que:

- la consideraron luego a destiempo cuando el empleado ya había solucionado por sí mismo los temas (no hay que descartar que el aviso a la consultora le haya llegado tarde por parte de recursos humanos, informado a su vez tarde por la línea)
- el contacto que tuvo la consultora no logró resolver los problemas ya que el empleado consideró mejor tratarlo en forma directa con su jefe. Ejemplo: **M8C1**

Entrevistado: Lo de (nombre de la consultora) ¿quieres que te redondee un poco como terminó?

Entrevistadora: bueno, sí, sí, si lo de la consultora

Entrevistado: lo de la consultora que supuestamente me iba a acompañar a ver el país y..., me pusieron un entrenamiento multicultural eh que eran un abogado y era un ex ejecutivo que había viajado mucho y una persona de

Entrevistadora: ¿un mentor para que te haga shadowing?

Entrevistado: no, no, no, fueron una entrevista con cada uno, eran cuatro personajes de diferentes áreas eh que estuvo bueno eso porque nos contaba cuál era la idiosincrasia del colombiano, qué cosas se veían bien, qué cosas no se veían bien, que hasta nos ayudaron a contactarnos a (nombre de la pareja) la contactaron con grupos de

Entrevistadora: ¿sí? ¿De expatriados, no?

Entrevistado: claro, porque a (nombre de la pareja) no le dieron la visa de trabajo, entonces ella tuvo que renunciar a su trabajo acá que ese era otro tema también

Entrevistadora: ah

Entrevistado: renunció a su trabajo acá y fue allá y no tenía trabajo y bueno la contactaron estuvo con damas argentinas de acá en la embajada argentina, hizo una vida piola y mucho a partir de los que ayudó ese contacto de (nombre de la consultora) pero en lo que es administrativo propiamente dicho, eso lo único que funcionó bien con (nombre de la consultora), y los reintegros que me hacían por los gastos porque yo tenía parte, no sé, la mudanza, y muchas cosas, y compra de electrodomésticos porque es electricidad 110, entonces me dieron un un

Entrevistadora: okey

Entrevistado: un allowance para eso, todo eso funcionó muy bien, ahora lo que era el trámite de la visa, lo que era conseguirme una casa, me llamaron para la visa cuando ya tenía la visa hacía un mes y medio, me llamaron para la casa cuando ya estaba viviendo en una casa que había alquilado yo, o sea,

Entrevistadora: ¿te pagaban el alquiler me imagino?

Entrevistado: sí me pagaban el alquiler pero los tipos no no no resolvieron el problema de la vivienda, me dediqué yo con la que era mi secretaria en ese momento que me ayudó

Entrevistadora: con tus tiempos

Entrevistado: sí, pero en todo lo demás (nombre de la consultora) funcionó, recursos humanos no tiene ni idea lo que pasó con (nombre de la consultora) nadie me llamo de recursos humanos "che como te atendieron de (nombre de la consultora)?" "Qué pasó con (nombre de la consultora)" nada, en algún momento deslice esto

Lo que ambas entrevistas reflejan es una clara falta de comunicación entre las gerencias y recursos humanos.

2. En la gestión internacional de RRHH, funciona también el contrato psicológico. La coincidencia de las motivaciones y necesidades entre ambas partes del contrato están vigentes en más de un aspecto: desde el plazo hasta la percepción que se tiene de la figura del expatriado.

Tenemos por un lado la idea de expatriado como adelantado que va a cumplir con las necesidades de expansión de la empresa y el expatriado al que no le queda otra opción si desea continuar desarrollándose en una empresa global. Desde la visión del empleado, esto puede coincidir con la visión de las empresas o no.

En el mejor de los casos, donde hay coincidencia entre ambas visiones, el expatriado puede saber que desea por motivos personales y profesionales hacer una “*carrera internacional*”. Muchos de los entrevistados sabían de antemano que querían “*salir al mundo*” y hacer una “*carrera internacional*” y lo ven como un sacrificio bien gratificado por la empresa y “*un lujo*” “*un privilegio*”. Otro de los expatriados, por el tipo particular de industria donde se

desarrolla (energía y petróleo) y por su profesión (Ingeniero de Reservorio) sabía desde la elección de carrera que la posibilidad de desarrollar su carrera fuera del país era casi un destino obligado:

“la movilidad en nuestro metier de petróleo es muy necesaria así que sí yo creo que se premia la movilidad”

Por otro lado, están aquellos entrevistados a los que la asignación les llegó como ofrecimiento y condición de abrirse posibilidades de desarrollo al haber llegado a un tope de crecimiento local. La visión del empleado en estos casos sigue siendo de sacrificio personal por la organización pero ya no perciben el privilegio. En estos casos es donde pueden producirse desentendimientos si RRHH no participa aconsejando a la línea sobre el análisis de las motivaciones que hace que el empleado acepte, unido a las circunstancias del contexto, sobre todo el análisis de las condiciones familiares y del grupo familiar:

Entrevistada: sí, son nuestros valores más preciados los que tenemos ahí dando vueltas, entonces la verdad es que tratamos de cuidarlos bastante, digamos, lo mejor que podemos. Es cierto que siempre tenés riesgos y que puede venir la competencia y te los pueden sacar u ofrecer algo mejor o en el momento que se están por repatriar vos tenés que dejar libre ese lugar en esa organización y el tipo no se quiere ir, viste, a veces las necesidades de la organización y los deseos de la persona no siempre coinciden

Entrevistadora: ¿te pasó?

Entrevistada: sí, eso nos pasó, eso nos pasó

Entrevistadora: ¿cómo lo resolvieron?

Entrevistada: no lo resolvimos, no lo resolvimos, la persona se fue digamos, y bueno, nada, lamentablemente lo perdimos, tenía toda una situación familiar que requería que, en realidad no requería, él quería quedarse por una situación familiar extendimos su contrato durante un periodo, un año y medio más o menos y pasado ese periodo nosotros necesitábamos traer a otra persona, digamos, o sea, había otro movimiento interrelacionado, él se tenía que mover y bueno

Entrevistadora: ¿se fue? ¿Se fue a otra compañía?

Entrevistada: sí, después se fue, se terminó yendo a la competencia, si

Entrevistadora: ¿pero no lo pudiste repatriar directamente?

Entrevistada: no, no

Entrevistadora: ¿él quería quedarse en el exterior?

Entrevistada: él quería quedarse en el exterior y se quedó

Con los plazos sucede algo similar. Todos hablan de “*acuerdo tácitos*” sobre los plazos. Se hablan pero no se escriben. Nuevamente se requiere la presencia de RRHH para que desde su rol asesor procure que la línea no prometa imposibles. Los entrevistados hablan de “*confianza*”, “*pactos de caballeros*”, “*palabras de caballeros*” y “*honrar lo dicho*” pero pensemos por un momento en esta posibilidad: ¿qué sucede si esta palabra no puede cumplirse? El quiebre del contrato psicológico en este aspecto puede generar inconvenientes graves. La percepción de los tiempos son temas delicados en el terreno de las asignaciones internacionales. Solo en aquellos casos que las mismas estén siendo manejadas por muy altos Directivos de la compañía, RRHH debe ocupar un rol muy activo en este aspecto, sobre todo por temas legales para lo cual necesitará contar con una planificación estratégica de los tiempos previa a la salida del funcionario del país. En este, más que cualquier punto, la planificación es primordial.

Tal cual se adelantó en la presentación del problema de investigación, los aspectos de la repatriación son los menos previstos y los que mayor disconformidad generan según los resultados de las encuestas que se hacen a los empleados sobre su propia experiencia de movilidad. Es en este punto donde la gestión de RRHH más se debe profundizar. En consonancia con la cultura de la organización en cuanto a gestión de movilidad debe saber que:

- si la decisión parte de la alta dirección, se manejará de forma excepcional, y son, en consecuencia, de esperarse que las excepciones en cuanto a repatriación y el cumplimiento del pacto se de en esos niveles.
- Si la decisión parte de la línea, RRHH debe ocupar un rol asesor sobre tiempos asociados a la planificación de la asignación.

De acuerdo a los párrafos precedentes, podemos concluir que las presunciones básicas que tienen los entrevistados sobre la naturaleza del tiempo de la asignación y sus creencias sobre cómo se estructura éste en las decisiones organizacionales pueden ser de tres tipos:

1. Orientación hacia el futuro: la decisión de expatriar está estrechamente relacionada con los planes estratégicos a futuro de la organización. La confianza en este punto es tal, que los expatriados se van al exterior sin ni siquiera saber el tiempo de la expatriación y confían que el Número Uno que los sacó cumplirá la “*palabra de caballeros*” de cuando se necesite / quiera volver.

2. Orientación hacia el presente: la decisión de expatriar / repatriar fue coyuntural, para resolver un problema inmediato, presente. Es la que trae los mayores problemas si no se cuenta con planificación adecuada.
3. Orientación hacia el pasado: la decisión de expatriar sigue una tradición de formación de cuadros futuros. En este caso la estrategia de la política internacional tendría una alineación con la política de desarrollo de recursos humanos y bien planificada deberían minimizarse los posibles conflictos. Sobre esta orientación, las presunciones sobre la naturaleza del tiempo que operan por debajo son las que producen consecuencias concretas en el desarrollo de los empleados que aceptaron asignaciones internacionales ya que les permite acceder a re categorizaciones, crecimientos verticales, *lateral movings*, pase de áreas, funciones y responsabilidades o a otras compañías del grupo.

Hay otra percepción de la dimensión tiempo que entendemos debe ser tenida en cuenta y es entender que cada expatriado tiene “etapas”. En forma coincidente, entrevistados de distintas organizaciones coincidieron en resaltar que cada individuo y familia que pasa por una experiencia de expatriación “vivencia etapas”: una primera donde uno se siente como turista, donde todo es novedad y gana la fascinación por lo nuevo, lo raro etc., luego donde uno se siente casi como local y se acomoda a las costumbres del país destino, luego le sigue la etapa de empezar a extrañar a la familia y amigos, donde se pierden o se distancian los contactos y por último aparece el deseo de regresar al país de origen. Algunos ejemplos en palabras de los entrevistados son: **Muestra 9:**

Entrevistado: la persona del expatriado, el expatriado es una persona que toma una decisión mucho más importante que el actuar o sea está tomando una decisión de vida, toma una decisión familiar, la familia se te juntan o se rompen porque las familias que no andan bien o se resuelven rápidamente o se separan, es un cambio muy grande en la vida, hay un ciclo en la vida del expatriado los primeros seis meses a un año, los primeros seis meses es todo alegría, están comprando cosas, ¿entendés? Se están mudando, todo lindo, después viene la depresión porque el teléfono no suena, porque nadie, porque no te llama nadie, el país conocer el país y después viene el disfrute y después viene la tristeza que uno lo deja y eso pasa a todos en distintos niveles, a medida que uno está más canchero ya sabe que se viene un momento duro, aparte uno está más... pero lo más importante que cuando... como uno está acá, como esto es lo que está pasándole a la familia como esta expatriado es entender si esa persona entiendo lo que va a hacer, porque el diez por ciento más de sueldo, como todo aumento de sueldo, uno se acostumbra en dos minutos ahora todo el resto después hay que vivirlo y muchas personas lamentablemente por dinero y no por la pasión eh toman este tipo de puestos y son un fracaso absoluto y eso es muy probable lo que haga que recursos humanos en cómo hay que trabajar analizar a la persona y a la familia y el grupo familiar, porque a veces no puede

Entrevistadora: ahí es cuando recursos humanos creo que tiene que ocupar el rol protagónico de consejero a la línea

Entrevistado: hay algo más importante porque al final el expatriado no es el, a nivel profesional es una cosa, ahora a nivel personal y familiar es completamente distinto y hay que entender y hay que pensar “okey si esta es una persona que tenemos mucha duda, cuál es el plan b que tenemos si nos cuelga ¿lo echamos?, ¿se

le acabo la carrera?, tras que tiene todo estos problemas para colmo no lo apoyamos, y eso es lo que más cuesta entender

Entrevistadora: lo perdemos, se va a la competencia, son los riesgos

Entrevistado: bueno eso es mucho lo que recursos humanos, con toda persona que yo he tomado, lo primero que le he dicho es "no pienses en el sueldo, pensá en todo lo otro, como todo aumento de sueldo uno se acostumbra demasiado rápido pero a lo otro... y lo que se viene, se vienen momentos duros y la familia está lejos, y la gente te deja de llamar, te llaman al principio los amigos, después no te llaman más y cada uno sigue su vida y terminás siendo un, no es para todos, a mí, yo lo digo lo he disfrutado del primero día al último siempre pero no es para todos igual, depende, tiene mucho que ver también la familia que uno tiene

Muestra 10:

Entrevistadora: ¿y cuando llegaron los 10 años se habló para decir "etapa cumplida" o se le propuso nuevamente otra asignación?

Entrevistado: lo que pasa que, lo que pasa que, eh, digamos, eh cualquier, cualquier expatriado, yo creo que es algo común esto y más si lo estas escribiendo seguramente lo habrás, lo estarás detectando, lo habrás relevado, hay como etapas, digamos, cada etapa, dependiendo obviamente del lugar, la cultura, el idioma, este, tienen distintos tipos de duración pero las etapas son siempre las mismas, hay una primer etapa que es de descubrir, de descubrir el lugar, de encontrarle las cosas lindas, uno al principio es como turista, después, este, eh, se empieza a integrar a la sociedad y sigue descubriendo y eso es algo que dura, en el caso mío, duró como tres, cuatro años, este, entonces toda la primer etapa es descubrimiento, este, uno vuelve cada tanto a Argentina y cuenta y es como, es como, una aventura, como un viaje, es un viaje, a medida que pasan los años, te diría a partir del quinto, sexto año, uno ya entra en lo que es la sociedad y ya, ya no es como que el descubrimiento, ya uno empieza a ver todas las cosas normales, digamos, de su vida cotidiana, te diría, no te sorprenden más las cosas, ya descubriste el país, descubriste el, entonces es, este, es como una situación de estar en una sensación de comodidad de, de, de disfrutar, no, estoy bien o sea y partir de cierto momento que yo diría que a partir del séptimo año, octavo año es como que uno empieza a extrañar su lugar, este, depende la edad de cada uno, los hijos, la situación, es muy personal, este, empieza a extrañar uno el lugar donde nació a pesar de este lugar, entonces, este, a mí personalmente los últimos años como que ya, los empezaba a, quizá no a querer regresar ¿no es cierto? Por distintas razones primero porque no, no nos imaginamos o este empezabas a tomar consciencia de que "entonces, bueno, me quedaré para siempre",

Entrevistadora: mmmm

Entrevistado: "no venir para acá, entonces mis hijos se casarán con extranjeros y bueno" o la empresa en el día de mañana me va a volver a rotar y mis hijos se van a quedar ahí y entonces se desarma la familia y como la prioridad es mantener la familia unida entonces bueno compartir cierto momento y sobre todo cuando los chicos empiezan a crecer uno se empieza a hacer este tipo de preguntas como, a mí me parece que está muy condicionado al lugar, la forma de vida y a la edad de, de, de los hijos de cada uno ¿no es cierto?

Entrevistadora: totalmente

Entrevistado: una cosa es irse, yo creo que hay dos etapas buenas para expatriarse, uno cuando los chicos son muy chicos y otra cuando los chicos son ya más grande

Entrevistadora: ya hacen su vida

Entrevistado: exacto, que los deja, en el medio es complicado,

Sobre lo que queremos alertar con este aspecto particular de la dimensión tiempo es lo siguiente: así como en la bibliografía se hace tanto hincapié en las etapas clave que conlleva todo proceso de expatriación, (antes de partir hacia el país destino, en el país destino y repatriación o como se lo llame: preparativos previo a partir, desarrollo y regreso etc.) una gestión estratégica de RRHH sabe y entiende de antemano estas etapas, las “lee” en cada fase del expatriado y actúa en consecuencia preparando o previendo regresos o nuevas asignaciones a través del seguimiento constante. La atención a los síntomas o artefactos de cada etapa, permite diagnosticar si todo marcha como se lo planificó o si tendrán que buscarse soluciones anticipadas.

Por último, y muy relacionado con la dimensión del tiempo, una mención a las presunciones básicas que los expatriados tienen sobre el espacio. Los datos de las entrevistas demuestran que no es lo mismo aquellas organizaciones que cuentan con claros planes de expansión donde los espacios (entendido como sinónimo de puestos) son “infinitamente disponibles”, al punto tal que los entrevistados en algún momento pensaron que iban a estar en constante circulación internacional, a los entrevistados donde perciben el espacio de sus organizaciones como “disponible pero con limitaciones” que muchas veces los lleva a aceptar trabajar afuera como único medio de permanecer en la organización. Paradigmático en este punto es la situación de la muestra Numero 12, en la que el entrevistado acepta una asignación internacional para “*ir a cerrar una oficina comercial en Chile*”, se enfrenta a una situación muy particular, reconocido por el mismo entrevistado, con percepción del espacio como “mínimamente disponible” al punto tal de tener que hacer una reingeniería para pasar la organización de tener una filial en Chile a tener representación local.

3. Una expatriación no puede decirse que es estratégica cuando en su decisión no participa RRHH. No se puede considerar estratégica la decisión si la propuesta es definida exclusivamente por las gerencias o los jefes directos sin consultar a RRHH o sin tomar en consideración lo que esta área tiene para decir. Si RRHH no participa brindando su consejo sobre la persona a expatriar se incrementan los riesgos de fracaso en la expatriación desde distintos puntos de vista, dado que puede darse que:

- no era la persona adecuada para la propuesta.
- no cumplía con las competencias necesarias.
- no se evaluó correctamente el entorno familiar.
- no se piensa en un plan de carrera a futuro.
- se da la imposibilidad de retener al empleado una vez repatriado.

Esta situación ocurre muy en sintonía con las culturas cortoplacistas, estancos entre departamentos y donde prima la solución del problema tomando una “solución a mano” como es el enviar a una persona de confianza en lugar de reclutarlo en país destino. Esta hipótesis se vería incluso favorecida hoy día con la facilidad de transferencia de talentos mediante los avances en el transporte y la comunicación antes que la primera opción.

Varios entrevistados coincidieron en resaltar que una buena práctica ha sido la introducción del análisis de la familia, algunas citas que lo demuestran son Muestra 1:

“entrevistado: mirá es muy difícil hablar de una competencia, la verdad que es difícil, hoy la verdad que nosotros estamos valorando mucho más que una competencia, como un perfil actitudinal más redondo que tiene que ver con la motivación, que tiene que ver con la verdaderas ganas de la persona de hacer esta experiencia y con la capacidad de aprendizaje y adaptación que es lo que a veces falta ¿no? y otra cosa que en el último tiempo por ahí hemos como incorporado es un análisis un poquito más minucioso a la familia porque hemos tenido casos de, en donde la persona se adapta bien pero la familia no, la esposa normalmente...”

Muestra 11:

Entrevistado: bueno pero ahí te digo lo que pasa es que necesitas un grupo de recursos humanos que trabaje muy bien con la línea, al final, recursos humanos es un área técnica, de staff, que ayuda, entonces ahí hay que apoyar a la línea de que la selección que toman es la correcta, hasta un perfil, yo por ejemplo te digo, cuando yo tenía que expatriar a alguien, yo invitaba a la mujer, ¿vas a expatriar a alguien y no conoces a la mujer?

Los entrevistados en su totalidad manifestaron que recursos humanos no participó en la decisión. En muchos de los casos, esto se debe a los momentos y dimensiones en los que se encontraba la organización en el momento que se plantea la necesidad de mandar personal al exterior. Como veremos en el próximo punto, la etapa de la internacionalización de una organización y cómo se encuentra estructurada tendrá un papel determinante en este punto.

Ahora bien, sabemos que los “*canales informales*” funcionan en todas las organizaciones. En segundo lugar sabemos que quién más conoce la *performance* de los colaboradores es la línea, el jefe directo. ¿Cómo situar a RRHH en un rol de socio estratégico donde se valore su opinión sobre quién expatriar? Con “socio estratégico” queremos decir:

- que participe en la definición de políticas de expatriación.
- que defina perfiles del expatriado en función de la cultura de la organización.
- que defina las competencias esperables para estos perfiles.
- que cuente con evaluación de desempeño.
- que cuente con cultura de *feedback* sobre intereses de los empleados a realizar una carrera en el exterior.
- que aplique buenas prácticas de análisis de la familia y apoyo del entorno (apoyo cónyuge, hijos en edad para ser expatriados, padres independientes o con familia presente en el país de origen que se pueda hacer cargo).
- que haya proyección de carrera para el colaborador.
- que haya una definición estratégica por el cual se hace el ofrecimiento.
- que se piense a largo plazo el motivo por el cual se lo expatría.
- analizar los motivos de la expatriación y si están atados a los planes estratégicos de la compañía.
- Entender las motivaciones del empleado para aceptar: si el expatriado se considera a sí mismo como “soldado de la causa”, o si acepta por el afán económico, por la promesa de puestos futuros y evaluar seriamente si se están conjugando ambos intereses: persona y organización.
- No perder de vista el contrato psicológico del empleado en el aspecto de la aceptación de la propuesta de movilidad.

Que Recursos humanos no participe en la decisión sobre quien expatriar y se limite a la gestión administrativa habla de culturas donde los departamentos funcionan como estancos, separados. Habla también de una cultura donde se valora más la decisión tomada por la alta gerencia en base a principios tecnocráticos: es decir que se valora más la experiencia o los conocimientos técnicos de los candidatos que las competencias actitudinales, de liderazgo y de *fit* organizacional. Las experiencias de los entrevistados demuestran que competencias *soft* de los colaboradores expatriados han jugado un papel fundamental en el éxito como: el optimismo, la capacidad de adaptarse y respetar otras culturas, la adaptación a los cambios, la innovación, la apertura a lo distinto y la resolución de problemas desde visiones amplias y muchas veces novedosas.

Si el motor principal para que un colaborador acepte una asignación internacional es la promesa a futuro de un puesto de máxima responsabilidad local o regional, se deben evaluar los siguientes escenarios:

- ¿Qué sucede si al finalizar el tiempo de contrato de trabajo en el exterior los organigramas locales no permiten la recepción en la estructura?
- ¿Qué sucede si el empleado no está dispuesto a moverse a otro país o si el empleado no está dispuesto a extender su contrato?

Seguramente el afán económico sea más fácil de resolver, pero sucede que los regresos a los mismos puestos, muchas veces desmotivan y abren las puertas a los problemas.

En resumen, la decisión debe ser en conjunto, primero RRHH debe estar informado y formar parte del plan estratégico de movilidad internacional para que pueda ofrecer lo mejor desde el área en aras de lograr esos objetivos organizacionales.

Si se llama a RRHH para que cumpla un rol de “experto administrador”, es decir para que arregle los papeles de la persona que ya está elegida, se abre la puerta al desinterés provocada por no hacer partícipe a las áreas. Recursos humanos no es simplemente el “administrador” eficiente que lleva ordenadamente los temas de mudanza, contrato, colegios etc. sino que recursos humanos debe entonces demostrar un claro conocimiento del inventario de la nómina, los perfiles y competencias de la nómina, para poder aportar a la línea su opinión sobre los empleados potenciales a ser expatriados en consonancia con la consecución de los objetivos estratégicos, por poner un ejemplo, el desarrollo de cuadros de reemplazos para futuros puestos críticos a nivel regional.

En estos casos no tiene el mismo resultado contar con un plan estratégico de política internacional atada a una compañía que debe ir a abrir mercados con una competencia cada vez creciente que pensar en la expatriación como un medio de planeamiento y desarrollo de recursos humanos para la formación de puestos regionales, es decir, con fines de expansión que con fines de preparación del talento futuro que la organización necesita, o con fines de imagen y marketing donde el mensaje sería que “*de este semillero salen expatriados*” desde

sedes marginales (mercados en países emergentes) a sedes centrales (mercados maduros o de primer mundo).

Resulta necesario en este punto sacar a la luz las ideas de los entrevistados que subyacen sobre la naturaleza del género humano y cómo las organizaciones a las que pertenecen las aplican a los empleados. Insistimos en este punto con la presunción subyacente sobre trabajadores sacrificados, “*muy dedicados a la compañía*”, que “*hicieron el servicio militar*”, con perfiles muy dinámicos, activos, autónomos, independientes, que acepta el destino de la expatriación o si se da lugar en la organización a decir “no” a una propuesta de expatriación y si la negativa tiene consecuencias. Es decir, si subyace la idea de la aceptación del destino impuesto o si hay lugar en la organización a cuestionar la imposición de ese destino.

4. Hemos anticipado que mucho tiene que ver el nivel de “internacionalización” de una organización para lograr en cada etapa la aplicación con éxito de políticas estratégicas de RRHH. Permítasenos recordar que varios autores coinciden en describir diferentes etapas en los procesos de internacionalización de una compañía, citamos como ejemplo la de Gómez Mejía y otros quienes distinguen 5 fases o etapas:

- Etapa 1 Actividades nacionales.
- Etapa 2 Actividades de exportación.
- Etapa 3 Establecimiento de filiales (*Joint Ventures*).
- Etapa 4 Operaciones multinacionales.
- Etapa 5 Actividades transnacionales.

Las exigencias de la gestión internacional de RRHH serán nulas o diferentes según la fase en que se encuentre la organización. A lo mismo responde las políticas de movilidad internacional de RRHH. El caso de los tres entrevistados de la empresa de Ingeniería y Construcción con casa matriz en España es paradigmático en ese sentido. Los tres entrevistados manifestaron su descontento con recibir expatriados de las casas matrices de Europa y no darse la situación inversa: es decir, de Argentina hacia casa matriz. En la misma dirección, la desmotivación viene dada ya que cuando había un proyecto grande originado en Argentina, participaron equipos de trabajo entre ambos países. En la

actualidad la filial argentina se encuentra atravesando un momento muy difícil, de escasez de trabajo y sin miras de nuevos proyectos. Los tres colaboradores entrevistados de esta organización manifestaron su descontento de no hacerlos partícipes de proyectos de otra parte del mundo como sí se hizo con el proyecto argentino.

MUESTRA 3:

Entrevistado: porque no hay ningún proyecto o si la idea es seguir y pase, pase lo que pase vamos a seguir o si nos van a mandar proyectos de otros países, como normalmente en Argentina ¿viste? cuando salen proyectos en Argentina participan los españoles entonces si salen proyectos en España o en México o en alguna otra

Entrevistador: ¿Dónde? ¿afuera?

Entrevistado: claro, podemos participar mientras que en Argentina no sale ningún proyecto pero todo debe pasar también por una cuestión económica Argentina si bien devaluó creo que todavía estamos caros entonces no sé si, si les conviene hacer o no ingeniería en Argentina

La información obtenida en estos casos se corresponde con las características propias de una cultura anómica donde “*reina el radio pasillo*”, la incertidumbre, la confusión y los problemas de comunicación. Los entrevistados tienen la sensación de estar “*a la deriva*” ya que hay ausencia de objetivos y normas claras, donde solo interesa lo inmediato, hay indiferencia por el desempeño de la gente, en consecuencia, los éxitos no son recompensados, hay falta de involucramiento, pérdida de entusiasmo, hay poca seguridad laboral y la preocupación general de los empleados es el cierre y los despidos

MUESTRA 3:

Entrevistado: pasa cada tres años pero acá, digamos, de un año al otro ya es otro escenario y lo que se dijo hace tres años hoy en día, es muy diferente y de hecho yo siempre pienso que alguien tendría que decir qué hacemos, para dónde vamos porque mientras que hay proyectos vos más o menos estás tranquilo viste decís "bueno hay horizonte" ahora cuando vos no tenés un horizonte más allá de lo que pasa a de fin de año y bueno ¿cómo seguís? o sea, yo no sé si en diciembre cierra la empresa

MUESTRA 4:

Entrevistador: ¿se te consulta en algún feedback o alguna evaluación de desempeño si estás dispuesto a aceptar una asignación internacional o... ?

Entrevistado: no, o sea, no, me parece que ahora la empresa está pasando por una etapa bastante complicada, todo el mundo piensa que va a cerrar entonces es como que ya no se puede aspirar a mucho, no se puede, esos temas ya no

Entrevistador: ¿no hay comunicación sobre el tema? por ejemplo "estamos mal pero vamos hacia este objetivo"

Entrevistado: no, eso no

Entrevistador: ¿no se está hablando eso?

Entrevistado: nada

Entrevistador: no es un tema, es un tema de pasillo, mas?

Entrevistado: es de pasillo si, claramente

El caso de esta organización muestra una situación muy particular: se le niega a personal local de Argentina la participación en nuevos proyectos en casa matriz en España, con el consecuente achique de la organización local hasta peligrar su continuidad, y reciben jefes de España con los que se produce choques culturales por los “estilos de trabajar” pero lo que subyace es “cuando hay proyectos en Argentina participan en España pero no se da la inversa: no se hace participar a la gente de Argentina cuando hay proyectos en España”

MUESTRA 3:

Entrevistado: en el sentido de trato al personal, la gente no estaba ya tan contenta digamos como antes y bueno y a medida que fue pasando el tiempo me fui dando cuenta que sí las cosas habían cambiado y hoy en día estamos em, súper reducidos había había había en esa primera etapa éramos como no se 120, 150 y llegamos a ser muchos más también y cuando vuelvo hubo ya eran una empresa mucho más chica y a medida que fue pasando el tiempo de 2013 hasta hoy ahora creo que en ingeniería no quedan ni 40 personas que es lo que antes era una sección, sección de tuberías en aquellos años eran 40 personas hoy en día quedan 40 personas en la empresa y no hay proyectos, y eso es lo que más complica las cosas, no hay proyectos, no hay visión de mejora em, y hay en la empresa hay mucha disconformidad con algunas personas que han venido de España, entonces este...

Entrevistador: son repatriados, no perdón que son expatriados de España a acá

Entrevistado: expatriados de España a acá, tal cual, hay mucha disconformidad con algunas personas

Entrevistador: ¿por estilos de trabajo?

Entrevistado: no sé si por estilos de trabajo o por estilos de persona, o sea,

Entrevistador: ¿de liderazgo?

Entrevistado: (pausa) no sé si liderazgo, no sé si por o modos de trabajo o modos de tratar

Entrevistador: mmmm

Entrevistado: a la personas, formas de ser también, capaz que, no voy a meter a todos en la misma bolsa, pero hay algunos que han sido muy buenos y otros que no lo han sido tanto, hay algunos que te puedes sentar a una mesa a charlar y tratar cualquier tema de trabajo muy seriamente y si se arma alguna discordia se arma una discordia y después está todo bien y hay otros que no, que se yo, lo que te decía antes se lo toman como algo personal y listo, fuiste, fuiste, entonces, o sea, así es como muchas personas se han desgastado en "nombre de la organización" y se han terminado yendo o bueno hay muchas que las echaron

Entrevistador: entiendo

Entrevistado: no sé

Entrevistador: bueno me quedo con la idea del clima, lo positivo

Entrevistado: no importa, la verdad no tengo ningún problema en decirlo y ya se sabe además o sea

Entrevistador: me imagino que en los espacios como para poder....

Entrevistado: no tengo ningún problema en decirlo también aunque se sienten acá em

Entrevistador: ¿son cosas que puedes hablar con tu jefe directo?

Entrevistado: con mi jefe directo piensa igual que yo

Entrevistador: ah, perfecto

Entrevistado: toda la empresa pensamos en esa dirección, todos estamos

Entrevistador: ¿y en recursos humanos alguna vez pudiste plantearlo?

Entrevistado: no

Entrevistador: ¿Por qué no se dio la posibilidad o el espacio?

Entrevistado: no, porque no tengo contacto con gente de recursos humanos

También es cultural de las organizaciones si de países periféricos como Argentina se dan los casos de expatriación hacia países centrales, cuando no se trata ya de motivos de apertura de nuevos mercados. En estos casos, las expatriaciones son muy limitadas como en el caso de una empresa de indumentaria deportiva de Argentina hacia países de Europa o Norteamérica donde se encuentra la casa matriz, ya que pertenecen incluso a regiones distintas y es muy difícil pensar un desplazamiento de región de mercados emergentes a mercados centrales si no es por ejemplo por “*motivos de imagen*”. Los motivos de la expatriación en este caso particular de organización está estrechamente ligados a la cultura

de la organización que precisamente se caracteriza por “*vender imagen y pertenencia*”. Es decir “*se exportan*” expatriados como estrategia de imagen y marketing.

MUESTRA 2:

Entrevistado: no, no, bueno, no había nada de eso, no se la verdad igual yo creo que en esos casos el éxito para argentina no estaba, o para soco, no estaba en tanta movilidad en términos, de lo que, no sé cómo explicarte, en términos de lo que esa gente aportaba o podía aportar a la operación local si volviese sino más bien en el marketing interno que le puede a soco tener gente que sale de su región y hoy está en los mercados más importantes del mundo, no sea porque, creo que (nombre de la persona) si no me acuerdo mal creo que se había ido a Milán,

Entrevistador: qué lindo

Entrevistado: y ella era una de las de marketing de la parte de (nombre de la línea de producto), de moda, entonces creo que organizacionalmente el crédito estaba puesto en "mira salió de mi semillero" esa fue como la mirada estratégica

Entrevistador: si, como un mensaje de imagen

Entrevistado: de imagen, de "miren lo que somos, miren los recursos que generamos para..."

Entrevistador: vale, quizá para organización para conectar global con local vale

Entrevistado: vale, vale

Entrevistador: vale

Entrevistado: totalmente, creo que estuvo más puesto en eso que en otra cosa

Las expatriaciones por motivos de aperturas de filiales en nuevos países permiten otro análisis bien distinto de las creencias subyacentes e implícitas en el punto sobre la naturaleza de la actividad humana. Como se dijo en el primer punto, este motivo de apertura se relaciona con lo que los entrevistados coincidieron en llamar la “Edad de Oro” de las expatriaciones. Nuestro análisis de los datos nos permite asociar este motivo hacia una postura propia de la organización frente a la actividad de los empleados expatriados. Desde su propia visión, los propios expatriados reconocieron ser elegidos porque contaban con una orientación activa, dinámica, hacia el “hacer”, de “*ir y abrir una filial*”, “*ir y construir una fábrica*”, “*ir y armar una oficina*”, “*levantar una fábrica*”. Nótese los verbos de acción y creación “desde cero”, “desde la nada”. La presunción subyacente que a nuestro

entender está operando aquí es que el expatriado está por encima de la situación, y que debe actuar para crear y resolver una necesidad, donde “nada es imposible”, se ponen objetivos y se alcanzan exitosamente, se triunfa. Esta presunción se encuentra en consonancia con la idea ya desarrollada de la expatriación como conquista.

En una etapa posterior, de multinacional, que adquiere nuevas compañías (fusiones y adquisiciones) otras son las presunciones básicas de los entrevistados sobre la naturaleza de las relaciones humanas. Para esta etapa, los participantes destacan haber sido elegidos por sus competencias de relacionamiento. La presunciones básicas que la organización tiene sobre la forma en que deben conducirse las relaciones con los otros pasan de ser de poder y control a una influencia a las relaciones en contextos de organizar las operaciones en una nueva empresa adquirida y transmitir la cultura organizacional. Sirva de ejemplo la siguiente cita de la Muestra 10:

Entrevistadora: la propuesta ¿le llegó a través de un jefe directo, a través de recursos humanos? ¿Qué áreas intervinieron cuando se le propone esta asignación?

Entrevistado: no, la, la, propuesta me llegó a través de mi jefe directamente, esteeee, digamos, eh, era una propuesta que, esteeee, yo estuve en todo en el proceso, digamos, como esto fue una adquisición digamos, se compró una compañía allá, no es que la teníamos la compañía, sino que la, se compró y participé en la etapa inicial de la evaluación de la compañía etcétera, con lo cual, este, ya de alguna manera tenía el conocimiento de que podía haber alguna posibilidad de, de estar allá

Entrevistadora: ¿Qué rol ocupaba Usted aquí en Argentina cuando se le da la asignación?

Entrevistado: era, eh, Gerente de Logística, digamos, en ese momento los puestos eran distintos era Jefe del departamento logístico

Entrevistadora: bien y ¿se le explicaron en que se basó la elección de su persona, cuál era el plan estratégico que estaba detrás de la elección?, algo me adelantó, la adquisición de una nueva compañía...

Entrevistado: sí, eh, o sea, por un lado, este, hay una cuestión, había una cuestión que era muy conocida ¿no? una cuestión técnica del proceso que teníamos que hacer en México que era eh... ¿Cómo es? Ya, ya, habiendo adquirido la compañía, era hacerla eficiente, eficientizarla, este, armarnos la sinergia que tenía con nuestra compañía, este, y por otro lado, aplicar las mejores prácticas que teníamos aquí allá eso desde el punto de vista técnico, eso es lo que se sabía y de hecho antes de ir digamos habíamos, había un plan muy concreto de 100 días para la implementación ¿no es cierto? Es como te digo, toda la evaluación de la compañía, desde el punto de vista de por qué la elección y por qué me eligieron a mí, bueno, este, técnicamente por un lado porque de alguna manera no solo había participado sino que tenía yo toda una trayectoria de haber estado en distintas área de sistemas y esto entonces de alguna manera tenía como un perfil bastante completo en cuanto a conocimiento, conocimiento de, de, de, del sistema etcétera, formas de, de de, de hacer los trabajos, este, de los informes etcétera eso por un lado y desde el punto de vista personal

o de perfil de como persona, eh, no fue, ahí no es que, con el tiempo, este, me fueron comentando estas cuestiones, tiene que ver más con, eh, hubo una selección de gente más desde el punto de vista articuladora, gente más, eh, no que va al choque sino que, gente de integración que, acostumbrado a trabajar con varias culturas o que tengan perfil de trabajar en varias culturas, que escucha, que bueno...

Entrevistadora: ¿son los perfiles que se suelen privilegiar, eh, las competencias que se suelen privilegiar en su organización a la hora de expatriar?

Entrevistado: en el momento de integración, sí, en el momento de integraciones o de proyectos que involucran muchas áreas, este, de distintos perfiles, de distintos lugares, localizaciones, etcétera, Más donde requiere, tiene mucho valor el tema de sumar a la gente

Lo mismo ocurre cuando se trata de ir a resolver problemas, las presunciones básicas sobre el relacionamiento está basado en la capacidad de crear relaciones de confianza, colateralidad, cooperación y consenso, Muestra 8:

Entrevistado: si, por ahí suena pedante pero estaba bien elegido por los perfiles que había en ese momento o la opción de traer a alguien de afuera con el perfil de la embotelladora, había una embotelladora allá que es una familia multimillonaria, que estaba muy enojada con cómo la habían tratado en (nombre de la compañía), la habían tratado muy mal durante los últimos siete u ocho años eh y era muy disruptivo porque esos tipos te cortan y no te entregan más y se van con la competencia que había pasado en Venezuela unos años antes te dejan blanco el territorio porque vos no podés, no tenés quien te lo llena

Entrevistadora: no

Entrevistado: hasta que conseguís una embotelladora

Entrevistadora: la pones a funcionar

Entrevistado: perdiste tres años

Entrevistadora: alcanza el standard que vos necesitás

Entrevistado: tres años de mínimo de mercado y tenés que ir con el mejor jugador sino con el que está disponible o sea, eso nos pasó en Venezuela, el embotellador fue conquistado por (nombre de la organización que es competencia directa)

Entrevistadora: mmmm

Entrevistado: (nombre de la organización) era líder en Venezuela, tenía el 65 por ciento de mercado y el embotellador venía diciendo "muchachos, esto así no va, muchachos necesito otra cosa" "eh el embotellador siempre -la visión es- el embotellador siempre te pide, siempre te pide,

Entrevistadora: siempre exige

Entrevistado: Siempre exige, "muchachos, escuchen lo que les estoy diciendo: yo necesito esto, esto y esto y que nos sentemos a alto nivel" no escucharon y un día salió en el diario: "(nombre de la empresa embotelladora) es el nuevo embotellador de (nombre de la organización que es competencia directa)", de un viernes a un lunes los camiones de azules estaban pintados de rojo y los tipos se quedaron con todo nuestro negocio, todo, fueron tres o cuatro años de conseguir

Entrevistadora: habrán volado cabezas ahí

Entrevistado: cuando vió (nombre de la organización que es competencia directa) la posibilidad de conseguir un liderazgo en un mercado que había invertido un montón de años de la noche a la mañana, ¿sabes la fortuna que le dió a la gente está? olvídate entonces Colombia estaba en una situación no similar en cuanto a la participación de mercado pero similar en la relación con el embotellador,

Entrevistadora: mmmm

Entrevistado: había chance de que el embotellador disrumpiera y no había alternativas había que ir para generar alternativa plan B por las dudas pero sobre todo a rescatar esta relación

Entrevistadora: la relación ¿lo lograste?

Entrevistado: perfecto

Entrevistadora: con éxito

Entrevistado: salió perfecto pero fue sangre sudor y lágrimas no sabes lo mal que me trataron al principio claro venían acostumbrados a que (nombre de la organización) les mandaba un tipo que les exigía, que los maltrataba ¿viste? con la soberbia de la multinacional americana y eso me salió fantásticamente bien, fue un laburo grande y estuvo bárbaro

Entrevistadora: ciento por ciento habilidad tuya por tu forma de relacionarte por tu forma de ser

Entrevistado: yo creo que fue mucho sacrificio porque aparte tuve que acostumbrar al equipo que eran cincuenta personas aproximadamente que estaban acostumbradas a maltratar al embotellador y estaba acostumbrada a hablar mal del embotellador "claro, estos..." todavía había ¿viste? ese tema como el vecino que hace ruido

Entrevistadora: no lo veían como un socio estratégico

Entrevistado: nooo lo veían como un enemigo, "hablan siempre mal de nosotros", "mirá lo que hicieron, lanzaron esto y no nos preguntaron, subieron el precio y no nos avisaron, cortáles tal cosa, no les reintegres el marketing," bueno era cómo daño al otro en vez de eh mi mensaje y yo fui siempre pro embotellador siempre y no para darle cosas sino para decir "somos socios estratégicos como la cabeza y los brazos" una cabeza brillante

Entrevistadora: sí una cosa no funciona sin la otra

Entrevistado: ¿viste? vos das las instrucciones y los brazos hacen cualquier cosa,

Entrevistadora: haciéndole entender a la gente que no es que estas poniendo del otro lado

Entrevistado: No, son socios, que somos socios, primero tuve que convencer al embotellador de que porque me decían "¿y vos de dónde saliste? ¿de un plato volador?" me decían (risas) porque no entendían pensaban encima un argentino "este nos está engañando" después nos hicimos amigos con los tipos, me decían," nosotros pensábamos que nos venías a engañar, que estabas simulando"

5. RRHH debe ser un “oído atento” a lo que en la organización se consideran mitos sobre la expatriación por ejemplo que “*la expatriación te hace rico*” o que depende el país destino la expatriación “*es un premio o un castigo*”. Mito este último, más bien propio de culturas orientadas a las tareas que al poder o al rol. Ya que interesa la buena ejecución del trabajo y pesa más la legitimación funcional que otros aspectos como el poder y el control. La tendencia en este tipo de organizaciones es a organizarse más por productos antes que funciones y procesos y eso puede explicar la percepción que tienen algunos entrevistados sobre si te mandan a Asia, a Estados Unidos o Latinoamérica. Al respecto es ilustrador lo que dice el entrevistado de la **muestra 10** :

Entrevistadora: ¿Se considera en su organización a la expatriación como una actitud heroica?

Entrevistado: sí, sí, no sé si heroica es el término pero digamos

Entrevistadora: sí, pero ¿de sacrificio, como de sacrificio personal por la organización?

Entrevistado: sí, yo creo que cada vez menos

Entrevistado: este, y en algunos casos particulares, eh, lo consideran un beneficio y no una actitud heroica digamos, o sea, hay de todo, digamos están los que dicen “depende de cuánto y de dónde”, te expatriaron en Singapur o te expatriación en Kazakstán que es un lugar inhóspito y eso se considera una cuestión de sacrificio, te expatriaron en Houston y eso se considera, este, y conseguiste la Green Card y que se yo y eso se considera un beneficio, digamos, entonces dependiendo, depende del lugar, digamos

Mención aparte merece el mito de las expatriaciones decididas entre jefes y empleados de confianza, “entre amigos”, por considerarse más fácil y rápido de resolver un problema ya sea mandando a alguien de confianza antes que la persona adecuada. El pedido en estos casos muchas veces es hasta “*a título personal*”. Esto demuestra una cultura de soluciones coyunturales. Aquí es donde recursos humanos debe brindar su asesoramiento sobre los problemas a futuro que esto pueda traer.

La muestra Numero 8 es paradigmático en este sentido: rechaza varias oportunidades de trabajo en el exterior ya que siempre dejo claro que no le interesaban, llega a un tope en el organigrama local, se lo piden para generar recirculación, y con promesa de ocupar el

puesto de máxima responsabilidad en la operación local, acepta porque se lo pide su jefe y amigo personal. Su jefe solo confía en el entrevistado para ir a resolver un problema en el exterior, país dentro de su zona de dirección. En el medio de la asignación se produce una reestructuración y cambio de zonas quedando el expatriado sin “padrino” y bajo un “enemigo político” que transforma su experiencia en el exterior en un verdadero “calvario” al punto tal de ponerse en riesgo su regreso. RRHH juega desde el inicio un papel pasivo, desinteresado, por las veces que previamente había rechazado propuestas de trabajo en el exterior. Solo una amenaza por un tema de ruptura de código de ética con la consecuente toma de medidas legales, le permite al entrevistado, luego de una experiencia muy difícil, regresar a la Argentina.

6. Algunos colaboradores entrevistados manifestaron haber experimentado cierto grado de angustia ante un panorama desconocido, principalmente cuando se acercaba el fin del plazo y no se sabía que sucedería con él, o si se renovaba, o si regresaba al país de origen o se extendía el contrato, producto de no haber tenido con anterioridad conversaciones claras sobre los plazos de las asignaciones. Otros manejaban este nivel de incertidumbre manteniendo una relación de mayor cercanía a quienes tomaban las decisiones de poder regresarlo al país de origen. Pero aun así, mostraron cierta preocupación cada vez que se cumplían los plazos y no había algo certero sobre el futuro. Incluso, los más “sacrificados” llegaron a manifestar que de no haberse cumplido la posibilidad de la repatriación no hubiesen dudado en desvincularse de la compañía ya que los temas familiares primaban sobre los profesionales. No hay dudas entre los entrevistados sobre este punto. Es unánime. Incluso podemos decir que la incertidumbre propia de la expatriación es lo que se solía premiar en la “Edad de oro” con grandes paquetes retributivos y beneficios. A este respecto las palabras de un entrevistado de “tirarme cada vez más galletitas” es una imagen que lo ejemplifica muy bien:

Entrevistado: hay ciudadanos de primera y después los sudamericanos digamos en (nombre de la compañía), nadie lo dice pero la misma posición tiene tres niveles más allá que acá, etcétera, etcétera, te convertían casi en un adoptado de los los ciudadanos americanos y aquello era impresionante de hecho este chico deja de trabajar el año que viene y no trabaja nunca más, después vino una etapa en la cual te empezaron a poner más exigencias, que si bueno cinco años como mínimo pero en dos países de expatriado, y cuando eso lo cortan en un día, no hay más pensión plan para nadie no hay más americanos que los que nacen en Norteamérica entonces vino un paquete que te lo compensaban eso con un paquete económico súper importante como el que me tocó a mí, yo agarre te dirían que sino el último el anteúltimo paquete de los buenos

Entrevistadora: de los buenos

Entrevistado: y como yo me puse duro, por otra cosa, no para sacar eso, me tiraban cada vez más galletitas para ir, te lo juro que eso se sumó con, yo negocio todo en pesos colombianos a 2300 y cuando llego a Colombia el peso colombiano se fue a 1700, o sea, me aumento el sueldo en dólares como un cuarenta por ciento, un treinta por ciento

La aceptación del nivel de incertidumbre permite ver en qué grado en la cultura de una organización se acepta el cambio o lo nuevo. Esta misma observación vale también para la gestión de personal expatriado: cuando el nivel de incertidumbre es alto y la cultura tiene un bajo nivel de aceptación de la misma, el impacto sobre los empleados aumenta el nivel de ansiedad de éstos y su consiguiente “estrés”. Esto puede ser negativo para la política internacional de una organización ya que puede llevar a que otros empleados no acepten propuestas de movilidad basados en la experiencia negativa que otros miembros de la organización han tenido previamente.

En cambio, en culturas con un alto nivel de incertidumbre pero, al mismo tiempo, con un alto nivel de aceptación de la misma, tienden a aceptar el cumplimiento de las normas y reglas de la empresa por ejemplo también las que pertenecen al ámbito de la gestión internacional de recursos humanos ya que saben que hay una gestión detrás que aboga por el respeto y cumplimiento de los plazos previstos en el exterior, lo que facilitará la aceptación a nuevos empleado de futuras propuestas de trabajar afuera. Se espera en este aspecto una cultura con rasgos apolíneos, por utilizar la tipología de Handy, orientada al orden y a la proporción en el intercambio “sacrificio” / “recompensa”, con énfasis en la racionalidad, la comprensión a las situaciones familiares, y donde, principalmente, se rehúya a la inestabilidad y a la incertidumbre. (Handy, 1978).

7. En sintonía con una “Edad de hierro” de las expatriaciones, con presupuestos más modestos y acotados, las organizaciones transfieren este cambio también a la manera de nombrarlos. Una informante clave, que paso por una asignación de *short term assignment*, y luego gestionaba expatriados explicó que para evitar firmar contratos de expatriados utilizan distintas tácticas como:

- no llamarlos explícitamente “expatriación”.
- tratar que los expatriados quedaran absorbidos por las nóminas locales en país destino.
- exigencias de renuncia a las casa matrices.
- manejarlo con periodos cortos con regreso para suplantar las visas de trabajo y los contratos de expatriación por short term assignments con la consecuente falta de organización y políticas al respecto, ni rol establecido para RRHH.
- Cambios en las políticas de expatriación de las organizaciones de pasar a tener “expatriados” a localizar a los empleados.

Ejemplos textuales de estos artefactos son:

Entrevistada: no, no, se veía como una cuestión de movilidad, se veía como una cuestión... (Nombre de la primera organización) es una empresa multinacional que era un poco el mensaje que queríamos dar

Entrevistadora: y para, existía algo así como el grupo de los expatriados? ¿Eran algo diferente?

Entrevistada: no, porque no eran tantos tampoco y no era que había como la política de expatriados, ya te digo, de hecho tratábamos de ni mencionar la palabra expatriado, era "queremos dar movilidad a la gente dentro de la región", digamos, la estrategia del mensaje, más que de expatriados y eso era "no trabajamos solo para un país, trabajamos para una empresa que es una corporación, que está conformada por, de la cual formamos parte y tiene un cluster mayor que es la región y acá las oportunidades no se limitan al país en el que estas sino que las oportunidades están seguro dentro de todo lo que es la región", y a veces afuera, te diría, tampoco la estrategia y el mensaje era "el limite no es el país, el limite primero, la primer frontera en todo caso, es Latinoamérica", ese era nuestro mensaje de fondo

(...)

Entrevistadora: ya se iba cuando eh cuando les hacían la propuesta de expatriación ¿ya se iban con el tiempo del contrato en que termina o era un contrato abierto en el tiempo?

Entrevistada: sabes que depende, la verdad que nosotros, mirá durante todo ese periodo también creo que también era todo un criterio que tenía mi jefe tratábamos que no fuesen contratos de expatriados, dependía, dependiendo el nivel de la persona, en algunos, digamos, en todos los que podíamos tratábamos de hacer, los movíamos, les dábamos beneficios, los ayudábamos durante el primero año o el segundo año, y que si era una persona que movíamos para ir a la operación local, después quedase metido en la operación local ¿entendés?

Entrevistadora: ¿preferentemente que no volviera?

Entrevistada: (pausa) y si volvía, arrancábamos de vuelta ¿entendés? O sea, por eso te digo, depende el caso, muchos casos era eh ponéle, si yo me hubiera quedado en Brasil ponéle, si yo quisiera ¿entendés? yo fui con un montón de beneficios, si yo me quedaba en Brasil, ahí si hubiera tenido que renunciar acá y me hubieran contratado en Brasil si bien la antigüedad laboral sigue

Entrevistadora: sí

Entrevistada: pero no es un contrato de expatriado, hubiera sido un contrato local, con algún beneficio mas, por ahí, que alguien que estaba ahí o sea con un sueldo un poco más alto

Entrevistadora: ¿un puesto superior, un cargo superior hubiera sido?

Entrevistada: claro, si, si, si ¿entendés? por ahí con alguna cosa más pero hubiera sido un contrato local, después si dentro de dos años la idea era que ya hubiese un movimiento regional de nuevo, más alta, habiendo pasado por ahí, bueno digamos todo ese contrato regional, local tampoco eran mucho son pocos los que entran y no quedan enganchados en esos mega proyectos de expatriados

Entrevistadora: que son muy caros

Entrevistada: que son carísimos

Entrevistadora: em

Entrevistada: la idea, la idea siempre era eso

Muestra 3:

Entrevistadora: ¿formaste, te integraste al equipo de Bilbao? ¿sentiste el acompañamiento adecuado...

Entrevistado: sí, sí, sí

Entrevistadora:: en todo ese proceso de seis meses desde lo organizativo?

Entrevistado: no, desde lo organizativo no, fue bastante conflictivo

Entrevistadora:: ¿por qué? contáme esa experiencia

Entrevistado: esta empresa en sí, es conflictiva en eso porque todo a último momento, para todos los viajes es a último momento, porque también la persona que organiza tampoco sabe todo y por ahí viene la orden de arriba que "mañana viajas" era sí por eso es que es conflictivo

Entrevistadora: ¿fue así en tu caso? ¿Con que tiempo te lo anticiparon?

Entrevistado: en mi caso fue, no se me habían dicho, 15 O 20 días antes o un mes antes pero no se sabía nada hasta el último día entonces es "che la semana que viene viajas" entonces

Entrevistadora: ¿no te dijeron: "mirá, vas a vivir acá...."?

Entrevistado: no, fue todo eso un poco

Entrevistadora:: vas a tener la visa de trabajo, estos seis meses te vamos a depositar el sueldo así" toda esa organización de la parte económica

Entrevistado: no

Entrevistadora: mudanza, bienestar tuyo, movilidad allá ¿cómo se, cómo fue esa organización?

Entrevistado: no me fue tan difícil a mi porque como ya había gente viviendo allá yo fui al mismo digamos al mismo departamento donde estaban viviendo

Entrevistadora: ajá

Entrevistado: pero en general es difícil de, porque tenés que rebuscártelas, o sea, averiguar vos, no es que te dicen "bueno, vas" como mencionaste recién los hitos importantes de cómo voy a cobrar, dónde voy a cobrar, cómo me vas a depositar o dónde voy a vivir, a quién llamo

Entrevistadora:: si tengo gastos extras a causa de la movilidad cómo van a ser cubiertos

Entrevistado: claro, eso no fue

Muestra 10:

Entrevistadora: Ingeniero ¿Usted seguía formando parte de la nómina local en Argentina y tenía un contrato de expatriado o pasó a formar parte de la nómina local en México?

Entrevistado: eh, siempre, eh, siempre formé parte de la nómina de Argentina y tenía y tenía un esquema de expatriado hasta el año 8,

Entrevistadora: mmmm

Entrevistado: en el año 8 empecé un proceso llamado de localización, este que, porque cambiaron las condiciones de la empresa que es, este, a partir del año 8 porque en ese momento empezó, digamos, a mí me

agarró en el año 8 a otros en otro año pero bueno, este, eh, que fue en el 2014 por ahí fue, este, que me dijeron "bueno, este, no hay más expatriados y los expatriados actuales empiezan un proceso de relocalización que dura dos años"

Entrevistadora: ajá

Entrevistado: ¿Qué significa eso? Que en el término de dos años, van cambiando las condiciones, van pasando de condiciones de expatriados a condiciones de los locales y, este, al término de dos años terminan siendo empleados no expatriados de la compañía local y con una renuncia a la compañía origen, digamos, o a la empresa origen

Entrevistadora: ¿fue así en su caso?

Entrevistado: yo en mi caso, fue justo el momento que yo estaba volviendo así que no tuve la, estaba en ese proceso cuando, este, justo durante este año tenía que renunciar acá salió esta oportunidad y con lo cual no fue necesario, digamos

Entrevistadora: ¿Considera que la organización encontró un lugar adecuado para Usted al repatriarse?

Entrevistado: absolutamente

Entrevistadora: absolutamente

Entrevistado. absolutamente y creo que, este, viendo las experiencias de otros casos, este, digamos, este, no quiero decir "tuve suerte" porque digamos, este, creo que durante mucho tiempo fue algo que busqué y que quería pero me parece que fue una buena oportunidad, digamos, para volver

Muestra 13:

Entrevistada: porque cuando mi hermano se fue de Cuba a España, no era expatriado ya, es como que el expatriado, en esta compañía ¿no? no sé cómo es en otro lado, el concepto, no lo toman más como que te vas a un país sino que lo asocian más al lugar donde vas, si es un lugar muy demandado como puede ser España no sos expatriado, vas a un lugar donde quiere ir todo el mundo entonces sos uno mas

Entrevistadora: depende el destino

Entrevistada: claro, ellos te ayudan por ejemplo a él lo ayudaron el primer mes con el departamento como para que vos llegues y tengas un lugar no me acuerdo si era un hotel o un departamento, no me acuerdo, por un mes y ahí vos, ellos te empiezan a pagar el sueldo y vos te la tenés que arreglar, a mí me pagaban en Cuba el departamento me lo pagaban, me dieron un auto que me lo pagaban ellos, un pasaje al año que me lo pagaban ellos, o sea

Entrevistadora: bueno, esos son allowances o beneficios de expatriados

Entrevistada: sí, sí

Entrevistadora: pero no lo coordinaste con recursos humanos de Argentina sino que directamente

Entrevistada: directamente

Entrevistadora: de Cuba o de España

Entrevistada: sí

Entrevistadora: y renunciaste acá

Entrevistada: renuncié acá e hice un contrato allá

Entrevistadora: o sea que cuando volviste, me estoy adelantando un poco en mis preguntas, después no te contó esa antigüedad

Entrevistada: no, que fue una condición que lo hable con recursos humanos cuando entré y me preguntaron cuando volví si era una condición para retornar, no, yo quería volver y trabajar, la verdad que no era una condición que me tomaran tres años, cuatro años de antigüedad o no, pero eso sí me molesto un poco, la verdad, porque yo dije “al ser la misma compañía, si bien estoy trabajando en otro país, sabes que la experiencia la estoy habiendo y es la misma compañía, en ese momento yo consideré que me debían haber tomado el tema de la antigüedad y no fue así se puede hablar es una condición, no me voy a poner a discutir si ingreso o no ingreso por los tres años de antigüedad

Creemos que estos cambios en las políticas de movilidad pueden ser negativos si solo se tiene en cuenta lo económico. Negativo es también el cambio de las reglas de juego cuando hay personas involucradas en una asignación. Negativa también es la repercusión que en la performance de los empleados que trabajan afuera pueda generar. Ya hicimos mención, por ejemplo, al impacto en el manejo del nivel de incertidumbre. Sostenemos que quien más pierde es recursos humanos: se pierde credibilidad y confianza en el área y se abre la puerta a ganarse esa fama de recursos “*inhumanos*”, “*insensibles*”, que solo presta su atención a lo administrativo y pierde tacto y *timing* con los aspectos “*humanos*”. Habilita argumentos a aquellos que prefieren “saltar” al área y que la comunicación sea entre la línea y el empleado en forma directa. Facilita la circulación en la cultura de la organización que volver de una asignación internacional es un tema de suerte: más de un entrevistado en este aspecto mencionó frases como “*tuve suerte en volver*”. Es decir, la repatriación estaría más asociada al azar, a la discrecionalidad más que a la planificación y el acompañamiento de la organización.

Una minimización de la movilidad internacional, una subestimación de la planificación, un cambio en la manera de nombrarlo (o no nombrarlo) dentro de la organización, el establecimiento de nuevos procedimientos que no superan los beneficios de anteriores, el cambio de las políticas, deben previamente ser evaluados en lo que respecta al impacto que tendrá para futuras asignaciones que la empresa necesite y en la percepción que los colaboradores tengan de la cultura organizacional.

8. Los aspectos de la cultura organizacional que más destacan como positivas los entrevistados de las organizaciones a que pertenecen son:

- La capacidad de innovación
- La adaptación al cambio
- El dinamismo, sinónimo para un empleado de “optimizar costos”
- El pensar en el empleado, ya sea por la propia experiencia de expatriación o aun en una organización fuertemente orientada al mercado que aun cuando no se cumplen las metas, se piensa en el empleado.
- La confianza
- La posibilidad de aprendizaje
- Buen clima de trabajo y trato al personal

Sobre este punto queremos resaltar que así como existe un perfil de expatriado “adelantado”, “pionero”, “precursor”, activo, que “va al frente”, que construye desde cero, de la misma manera estos entrevistados destacan la identificación con rasgos culturales asociados con la innovación, el constante cambio, lo nuevo, el crecimiento, el dinamismo, el “*sentirse vivo*”, activo, que no “*pierden el tiempo*”, el constante evolucionar. Es de esperar que haya una identificación entre lo que son las competencias características de estos perfiles con los rasgos más sobresalientes de los factores culturales de las organizaciones. En forma coincidente hay permanencia a la actualidad en esas organizaciones. Algunas citas por ejemplo son:

Muestra 11:

Entrevistadora: dos últimas ¿Qué es lo que más valora de la cultura de esta organización?

Entrevistado: ¿De esta?

Entrevistadora: sí

Entrevistado: eh...,

Entrevistadora: ¿qué hace que aún hoy apueste, le interese seguir acá?

Entrevistado: no, el nivel de profesionalismo que tiene y de, llevarse todo, o sea, realmente de lograr las cosas, o sea, uno se pone un objetivo acá y lo hace

Entrevistadora: ¿y cuando no se cumplen los objetivos qué pasa?

Entrevistado: raras veces no se cumplan los objetivos acá, pasa pero no muy seguido y segundo que el nivel profesional que tenemos acá dentro es notable, “nombre de la organización” en ese sentido es, o sea hay un nivel de profesionalismo, que yo he hecho MBA, en Europa, hice Harvard y la verdad es muy difícil encontrar un nivel profesional como el que tenemos acá y te cuesta acostumbrarte cuando vas a otros lados, este,

Entrevistadora: a nivel recurso humano, a nivel performance de la gente

Entrevistado: sí, sí a nivel profesional, pero el trato profesional que tenemos acá, con todas sus cosas raras, porque sigue siendo una empresa familiar, pero el nivel de, o sea, los cuadros profesionales nuestros son muy buenos y aparte la compañía mal que mal siempre me ha dado muchísimas oportunidades yo nunca había sentido en estos 30 años que estaba perdiendo el tiempo, es una mezcla de las oportunidades de la compañía y como uno las toma, vos podés agarrar una gran oportunidad y estar llorando "no, que esto es un embole cósmico" que se yo, así que en ese sentido es

Muestra 10:

Entrevistadora: Eh, ¿qué valor, cuál es el valor de la cultura organizacional que usted más valora? A la que Usted le da más importancia. Ese estilo de que "Acá se hacen las cosas así, así es nuestra cultura": ¿qué es con lo que Usted se siente más identificado?

Entrevistado: eh, yo creo que lo que, eh, me parece que, más allá de la,, de la forma y las cuestiones que tenemos todos ¿no es cierto? A mí me parece que nuestra compañía es una compañía que continuamente está yendo para adelante, buscando nuevas cosas, reducciones de costos, optimizaciones, nuevas compras, adquisiciones, o sea, continuamente, este, a lo mejor por ahí muchas veces, este, en forma poco prolífica porque con mucho trabajo o mucha dedicación pero a mí me parece que lo que más se valora es que se siente vida en la compañía, o sea como hay tanta, no es rígida, digamos, uno se siente vivo, distinto es que, no es una compañía muerta que está ahí y va, y va, y como que va, no, este, a mí me parece que esa es la cultura que más yo valoro de la compañía, como que está viva, está viva

Muestra 8:

Entrevistador: ¿qué valoras de la cultura de esta organización, de la forma en que se hacen las cosas aquí en "nombre de la organización", como organización y que hace que te retenga en esta organización y entiendo quieras apostar y seguir trabajando y te guste trabajar en esta organización?

Entrevistado: yo creo que la movilidad, la movilidad en términos generales el hecho de mover de puesto o geográficamente

Entrevistador: aja

Entrevistado: uno nunca se aburre, yo no se en veinte veintiún años que estuve acá tuve ocho puesto no se con lo cual uno nunca termina de aburrirse en algo que ya está haciendo otra cosa y en otro lugar etcétera con lo cual siempre hay un challenge

Entrevistador: aja

Entrevistado: permanente, este que eso mantiene cierto nivel de adrenalina y motivación que que hace que bueno si uno se fija el turn over de "nombre de la organización" es muy bajo, no se si es bueno, porque el turno over a veces

Entrevistador: es un equilibrio

Entrevistado: da oxígeno

Muestra 9:

Entrevistadora: bien, vamos terminando ya ¿Qué es lo que más valora de la cultura organizacional de su compañía que hace que a usted aún lo siga reteniendo, y siga apostando y tenga interés en trabajar en esa compañía?

Entrevistado: yo creo, primero coincido con los valores de la compañía, segundo, lo primero son los valores, segundo fue el rol de la... y dentro de los valores parte de los aspectos morales y el rol que tienen los individuos dentro de la organización digamos con todo lo que ha cambiado las personas siguen siendo personas, no son posiciones, sino que son gente, si me decís qué es eso, qué es una persona, no es un individuo que realiza una tarea, el el el prestarle atención a la gente probablemente tiene que ver con esta componente latino que tenemos donde la persona, el ser humano es considerado, por lo tanto se considera todo su entorno básicamente lo que socialmente hace, si bien ha cambiado mucho y es mucho más profesional de lo que era, tercero es una compañía que crece y da oportunidades y reconoce a su gente este te diría que esas son las cosas más importantes después las asuntos personales los puede tener otra compañía pero el tema de ser considerado el tema de que si un año van las cosas mal la persona es la que se considera y no solamente las métricas, este, está más de acuerdo con lo que yo pienso que una compañía tiene que ser

Resulta especial que una persona que pasó más de 10 años expatriado, que abrió filiales en países donde nadie quería ir, que permanece aún hoy en Estados Unidos aunque ya como local, responsable a nivel mundial de unos de los principales productos de la compañía reconozca como rasgo sobresaliente de la cultura organizacional que aun en los años donde no todo sale como lo esperado, donde no se cumplen los objetivos tal cual se esperaban se contempla la situación. Y lo está diciendo una persona que ocupa un rol estratégico en la compañía. A nuestro entender esto se da porque si bien la cultura actual de la compañía es la de una organización que pone el foco en el posicionamiento externo, orientada al resultado, en un rubro altamente competitivo, donde la principal preocupación es que se haga el trabajo y se cumplan los objetivos, aun así se rescata la posibilidad de que esto no se cumpla y se trabaje en pos de su consecución. Esto a nuestro entender se da porque aún permanecen en la organización rasgos de la cultura paternalista de una primera etapa.

Si bien los líderes actuales pueden ser *hard drives, producers, competitors*, demandantes, quedan resabios de una organización más familiar preocupada por el empleado. Permaneces rasgos culturales de la misma dedicación que se puso cuando cada expatriado pionero salía al mundo a cumplir las metas de expansión de la compañía. Aun en un medio actual donde el éxito son preocupaciones comunes, el logro de metas y targets medibles, el entrevistado no se siente un “número”. Prevalece, en su percepción, el cuidado por el empleado, precisamente, lo humano.

En los casos que los entrevistados que ya no pertenecen hay un quiebre entre lo que estos esperaron con respecto a la experiencia del trabajar afuera y el momento del regreso. Dos casos son paradigmáticos: uno el de la muestra 8 cuyo caso se describió en punto cinco. Otro caso de no permanencia por aceptación de un retiro voluntario es el de la Muestra 11. La compra de la organización por parte de otra compañía, con una cultura claramente distinta, produce que llegue a una decisión de aceptar un reto voluntario luego de 15 años de compañía y luego de 5 de experiencia en el exterior:

Entrevistadora: si yo te hago esta pregunta, em, que está muy relacionada a lo que quiero investigar, yo sé que son empresas distintas, culturas distintas, estilos de trabajo distintos

Entrevistado: sí

Entrevistadora: pero si vos me, si yo te pregunto qué es lo que más valorabas a nivel cultura organizacional de esas empresas, que es lo que vos decías “acá se hacen las cosas así” “acá tocamos esta música y por eso me gusta trabajar acá o me siento identificado con los valores de esta organización”

Entrevistado: mirá, (nombre de la automotriz) fue cambiando la cultura fue un poco cambiando la forma de trabajo de todo porque fueron grandes cambios, primero era una empresa totalmente, originalmente y netamente americana, después

Entrevistadora: claro

Entrevistado: después pasó a ser una empresa alemana, y después pasa a ser una empresa digamos dependiente italiana, si bien, las empresas matrices o dueñas o paraguas de (nombre de la automotriz) fueron cambiando, la cultura siempre se mantuvo lo que pasa que con el tiempo la cultura empieza a ir cambiando obviamente, digamos, la cultura arraigada, el ADN se mantiene pero después a poquito se empieza a ir modificando la diferencia o la ventaja o lo que era cuando yo comparo (nombre de la automotriz norteamericana) con (nombre de la automotriz alemana) cuando estuvo bajo el paraguas de (nombre de la automotriz alemana), o cuando estuvo bajo el paraguas (nombre de la automotriz italiana), la cultura era muy americana en el sentido de hacer, es decir en (nombre de la automotriz norteamericana) siempre se hace, siempre se comparó, incluso hasta se compara lo americano con lo europeo que el americano es más de ir haciendo y corrigiendo y el europeo de alguna manera o el alemán sobre todo como que todo proceso o decisión es más lento, más certero y con menos modificaciones posteriores,

Entrevistadora: ajá

Entrevistado: en (nombre de la automotriz norteamericana) esa cultura del hacer estuvo mucho más, estuvo siempre digamos más fuerte que en las otra, o sobre todo que en (nombre de la automotriz alemana), cuando estuvo bajo el paraguas de (nombre de la automotriz alemana), pero después con (nombre de la automotriz alemana) también se fueron modificando, se fue cambiando la cultura a otras formas de trabajo muy buenas también, con la parte de (nombre de la automotriz italiana), ahí fue más difícil porque, igual yo estuve poco tiempo en (nombre de la automotriz italiana) porque ahí es cuando me terminé yendo ¿no? pero con la parte (nombre de la automotriz italiana) más desorganizado, mas, digamos fue una forma de trabajo diferente, como que siempre una empresa que toma a otra empieza de a poquito a ir tomando la cultura de la nueva empresa, yo te diría que si tengo que rescatar lo de (nombre de la automotriz norteamericana) lo que más puedo decir es que siempre estuvo orientada al hacer, al mercado, a lo que está realmente pasando, que es como la empresa americana, la empresa americana es muy del retail, es muy de lo que pasa en el mercado se siente más rápidamente de que una empresa europea en general

O el caso de la Muestra 13, empleada en una *big four*, destaca la posibilidad de aprendizaje y curriculum que da este tipo de organizaciones pero que abandona la organización luego de dos años de su repatriación porque no hay lugar para ella en la organización para un crecimiento vertical, dado que la organización juega a la circulación constante de empleados desde las pasantías a los convenios de intercambio con otros países:

Entrevistadora: ¿y cuánto tiempo después de tu regreso estuviste en (nombre de la organización) antes de cambiar de compañía?

Entrevistada: y entre en noviembre de 2011, me fui en junio de 2013

Entrevistadora: dos años mas

Entrevistada: dos años más

Entrevistadora: ¿no daba para estar más?

Entrevistada: sí, ahí se planteó otra, otro conflicto a nivel carrera digamos, yo estaba en el último año de senior y tenía que ver si me quedaba para ser gerente o no, tenía que esperar un año más porque en ese año mas no tenía posibilidades de ascender ya me lo habían dicho, me dijeron "tenés posibilidades de carrera pero no puede ser este año, tenés que esperar mínimo un año más o dos no se sabía, o sea, según las posibilidades"

Entrevistadora: según los lugares que hubiera

Entrevistada: según los cupos que se iban abriendo

Entrevistadora: tal cual

Entrevistada: o sea, ellos te dice, estas, tenés la posibilidad pero estas vos y cuatro más, puede ser el año que viene allá, puede ser una posibilidad, una dos tres cuatro, que suban los cuatro, que suba uno, que no suba ninguno o sea, eso ya es inmanejable, digamos

Entrevistadora: tal cual

Entrevistada: bueno tal vez ellos lo saben y no te lo dicen ¿no? no lo sé

Entrevistada: y si vos tuvieras que destacar, evaluar, algún aspecto de la cultura de (nombre de la organización) bueno no se acá se hacen las cosas así ¿Qué es lo que vos más valoras? Algo me dijiste ¿no?

Entrevistada: ¿del estudio, decís?

Entrevistadora: sí, sí, sí ¿Qué es lo que vos más valorabas?

Entrevistada: em, yo creo que más que nada la capacitación, para mí como profesional creo que lo máximo te da es esto: capacitación y curriculum, o sea, aprendes mucho de verdad y a la vez está muy bien visto por otras personas con lo cual te abre muchas puertas de que ya te decía, mismo me paso a mí, cuando empecé a buscar trabajo, cuando me quería ir de la financiera donde yo trabajaba, que casi todo los trabajos que pedían, ya te dijo como experiencia de trabajo en alguna big four como que ya era condición para entrar a un laburo, entonces es bastante...

Entrevistadora: fuerte

Entrevistada: claro, tiene un peso bastante importante ¿no? entonces era una de las mejores, que se yo, las capacitaciones constantes tenés muchas cosas y la forma de trabajar si bien, las políticas, unas cosas uno no está de acuerdo, creo que en el fondo están bastantes claras, lo formal y lo informal también, entonces vos decís “te puede no gustar o no pero ya sabes cómo es” es como que uno sabe donde trabaja uno

Entrevistadora: ¿había muchos expatriados acá para España u otros lugares o vos fuiste una excepción?

Entrevistada ¿Qué haya vuelto? No estuve con gente que haya vuelto, eh, pero sí se fueron varios, para España se fueron varios los chicos de mi camada eran cuatro o cinco se habían ido

Entrevistadora: ¿lo fomentan?

Entrevistada: ahora es, ahora hay convenios, yo ya me fui pero sé que estuvieron haciendo convenios con Estados Unidos creo, hay chicos que se fueron por un tiempo, por un par de meses

Entrevistadora: sí

Entrevistada: a trabajar a Estados Unidos y creo que chicos de allá vinieron para acá, una cosa así han hecho como un

Entrevistadora: un intercambio

Entrevistada: un intercambio, una cosa así, que eso antes no existía

Este es un punto fundamental de nuestra investigación ya que demuestra que el análisis de la cultura de una organización permite comprender y predecir el efecto que la implementación de políticas de movilidad internacional tendrá en los objetivos que la organización tenga con respecto a estas políticas. Y sobre todo en un punto tan crucial como la retención del personal que pasó por asignaciones internacionales. Para ello hemos intentado buscar las creencias subyacentes que están operando por debajo de lo explícito surgido en las manifestaciones obtenidas en las entrevistas. Intentamos ver en lo implícito patrones repetidos, que se repiten y se convierten en visiones de conjunto. Buscamos exponer ejemplos concretos de las presunciones básicas, es decir, entender, qué ideas subyacen a determinadas opiniones. Ahora sí nos encontramos entonces en condiciones de plantear las conclusiones y reflexiones finales a los que nos lleva el estudio.

6. Capítulo seis

6.1. Conclusiones

Permítasenos, en primer lugar, recordar las preguntas desde las que surgió la presente investigación:

- ¿Cómo impactan los factores de la Cultura Organizacional en la gestión internacional de RRHH?
- ¿Cómo se pueden relevar esos aspectos de la Cultura Organizacional?
- ¿Qué se valora en la Organización en cuanto a políticas internacionales de gestión de RRHH?
- ¿Cuáles son los artefactos?
- ¿Cuál es el grado de institucionalización de la política de internacionalización de RRHH en la Organización?
- ¿Cómo se construye organizacionalmente la figura del Expatriado?
- ¿Cómo lo “leen” los colaboradores?
- ¿Cuáles pueden ser los indicadores que permitan evaluar la retención del personal expatriado?
- ¿Cuáles son las competencias genéricas que debiera promover una Organización para favorecer la retención del personal repatriado?
- ¿Qué características debe tener una Cultura Organizacional que favorezca la retención de los repatriados?
- ¿Cuáles son los aspectos de la Cultura Organizacional que favorecen la retención del personal repatriado?

A partir del marco teórico de Edgar Schein, y su concepto de cultura organizacional, hemos intentado relevar las presunciones básicas que están actuando en relación al tema de nuestro

interés y como éstas presunciones inciden en el comportamiento y en las opiniones. Hemos puesto por escrito las presunciones surgidas de las entrevistas, demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo. El análisis fue presentando la manera en que cada entrevistado fue resolviendo sus problemas de adaptación externa y de integración interna respecto a su movilidad internacional. Y las soluciones que se relevaron repetidamente, entrevista tras entrevista, la destacamos en nuestro análisis.

Entonces ante la pregunta sobre ¿Cómo se pueden relevar esos aspectos de la Cultura Organizacional? Creemos haber demostrado que el modelo de Schein puede ser una herramienta útil para relevarlos a partir de los niveles y dimensiones de análisis que plantea su modelo. Asimismo, junto con las tipologías existentes en la literatura, teniendo en cuenta las limitaciones mencionadas, son ambas herramientas válidas para el análisis cultural. Existe abundante bibliografía que se refiere a los beneficios y alcances del modelo funcionalista de abordaje de la cultura organizacional y desde esta perspectiva esperamos haber ejemplificado su utilidad.

Antes las preguntas siguientes:

- ¿Qué se valora en la Organización en cuanto a políticas internacionales de gestión de RRHH?
- ¿Cuáles son los artefactos?
- ¿Cuál es el grado de institucionalización de la política de internacionalización de RRHH en la Organización?
- ¿Cómo se construye organizacionalmente la figura del Expatriado?
- ¿Cómo lo “leen” los colaboradores?

llegamos a plantear la existencia de una “Edad de oro” de las expatriaciones y una “Edad de hierro” consecuentes con los motivos que llevan a las organizaciones a abrirse a la gestión internacional de RRHH y consecuentes con la figura de los expatriados que construyen. Luego dimos un paso más al identificar los perfiles de estos expatriados y asociarlos con rasgos culturales de las organizaciones a las que pertenecen.

Los motivos principales que llevan a las organizaciones a expatriar se corresponden con la percepción de la figura del expatriado y el rol que cumple recursos humanos. Hay una primera etapa de expansión del negocio donde primó la figura de expatriado como pionero, precursor y adelantado en un contexto de crecimiento económico en el que la expatriación era el primer paso que debían dar las empresas en su proceso de internacionalización. Luego una segunda etapa de sostenimiento de la operación en el exterior, y hasta a veces incluso como única opción de permanencia en la organización (es decir, atada a la supervivencia de la organización ya en el medio de un contexto de crisis económica).

En este nuevo contexto el rechazo de una asignación internacional, manifiesta una no predisposición a moverse con lo cual se lo convierte en un empleado local, con las consecuencias que se derivan en su carrera profesional.

Tal cual hemos desarrollado en el marco teórico y luego en diálogo con el análisis, Schein destaca que la presunción de la que parte la organización respecto a su relación con la naturaleza, pertenecen a los niveles más profundos de su orientación estratégica. Aquí también veremos que la estrategia se relaciona con la movilidad internacional de sus empleados (Schein, 1988:98). Si no concuerda su política con su presunción, toda decisión relativa a movilidad internacional está condenada a fracasar. Deben validarse las presunciones antes de avanzar con temas siguientes como la estructura y los medios para lograr la estrategia. En este sentido, la “salud empresarial”, su permanencia y continuidad en el tiempo, también debe ser entendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus presunciones iniciales sobre expatriados, de modo de saber si las mismas siguen concordando con el entorno y lo que este en cuanto a competencia exige.

Por lo tanto, a nuestro entender, resulta primordial llevar adelante desde las áreas de recursos humanos las siguientes acciones concretas:

- Obtener información válida del entorno en cuanto a la competencia.
- Remitir esta información a los lugares adecuados dentro de la compañía, sobre todo las gerencias solicitantes de movilidad.
- Adecuar las políticas de expatriados y repatriados a la estrategia, metas y objetivos.
- Medir los resultados, es decir, si se logró retener personal clave.

- Incluir la medición en el cuadro de mando integral.
- Tomar el nivel arrojado como Key Performance Indicator (KPI).
- Establecer un estándar a alcanzar / mantener como Factor Crítico de éxito (FCE).

En todos y cada uno de estos puntos, es fundamental la participación del departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto resulta primordial observar los siguientes pasos:

- ¿Qué lugar tiene lo consensual a la hora de pensar políticas internacionales de Recursos Humanos?
- ¿Cuántos departamentos intervienen?
- ¿Cómo se llega a “la verdad”, a “lo más conveniente”, como lo digno de ser tomado en cuenta?
- ¿Los empleados de la organización ¿aceptan la expatriación por cuestiones económicas o sociales? ¿Qué presunciones están operando?
- ¿Las decisiones de repatriación se piensan en función de lo que conviene al individuo o a la empresa?
- Frente a la decisión que se toma con el repatriado ¿Cuál es la actitud que se espera del empleado: que intente establecer relaciones útiles, de poder y autoridad, al estilo Zeus, que intente orientarse a la tarea y al logro de objetivos, como Atenea, que las acepte sumisa y fatalistamente, como Dionosio, o que se oriente a las reglas y procedimientos y acepte con armonía lo que la organización espera para su desarrollo?

Como consecuencia a los puntos planteados cabe preguntarse: ¿Cuáles pueden ser los indicadores que permitan evaluar la retención del personal expatriado? Sostenemos que deben plantearse dos tipos de indicadores de la medición y evaluación de las políticas de gestión internacional de recursos humanos.

Por un lado los indicadores referentes a describir la situación de las asignaciones en la organización. Ejemplo de estos indicadores pueden ser:

- Número de empleados en asignaciones internacionales.
- Tipo de asignaciones internacionales y número de empleados por tipo de asignación (si se trata de una expatriación, un *short term assignment*, commuting, etc.)
- Número de años promedio para cada tipo.
- Perfil del empleado para cada tipo de movilidad: genero, franja etaria, formación, idiomas que maneja, puestos previos, áreas por las que pasó, número de gente a cargo que tuvo, antigüedad, interés por realizar carrera internacional si /no, grupo

familiar, número de hijos, ocupación del cónyuge, motivos por lo que no acepta o acepta.

- Indicadores de costos para cada movilidad (abierto por remuneración y beneficios).
- Indicadores de tiempos y duración.
- Indicadores del tiempo promedio de adaptación.
- Motivos de ofrecimiento de la movilidad.
- Cantidad de áreas que intervinieron en la decisión.
- Cantidad de recursos asignados al seguimiento en cada etapa (preparación, durante la estadía, regreso en caso de ser pertinente).
- Tiempo de cada etapa.
- Toma de contacto entre casa matriz y expatriado (cantidad, frecuencia, responsable).
- Tiempo de gestión de los trámites (ejemplo los migratorios).
- Excepciones hechas a las políticas y los motivos de estas excepciones.

La enumeración puede incluir otros indicadores, no se agota en los explicitados y no se puede perder de vista que depende de cada organización.

Por otro lado, creemos que hay una serie de indicadores que servirán para medir el éxito o el fracaso del proceso propiamente dicho. En forma adicional a los indicadores descriptivos de la situación de la movilidad, el cuadro de mando debe definirse también en función de su éxito o fracaso medido en la retención del personal que ha pasado por asignaciones internacionales como ser:

- Cantidad de años que permanece en la Organización tras la repatriación.
- Comparación entre el puesto que tenía al expatriarse / puesto al repatriarse (con su definición de responsabilidades, a quien reporta, gente a cargo etc.).
- Nivel máximo alcanzado en el organigrama.
- Nivel de cumplimiento de los objetivos por los cuales se expatrió.

Y medido en funciones los objetivos estratégicos que llevaron a la decisión de ofrecer la asignación internacional, que variarán en función de cuáles hayan sido los objetivos. Para que haya objetivos, nuevamente insistimos con esta idea, se revela imperioso que exista una política estratégica de movilidad internacional atada a los objetivos de la compañía. Sea expansión del negocio, apertura de filiales, toma de control de adquisiciones, control de operaciones en el exterior, transmisión de cultura, resolución de un problema concreto, debe medirse en función estrecha con el objetivo previo planteado.

En forma adicional debe definirse:

- El estándar para aquellos indicadores que lo ameriten.
- La frecuencia de la medición de los indicadores.
- La frecuencia de reporte de las mediciones.
- Las implicancias del cumplimiento o no de los umbrales establecidos como estándares.

Por último, sostenemos que los indicadores numéricos deben complementarse con mediciones cualitativas como las encuestas, medición del nivel de satisfacción con proveedores de servicios internos y externos (consultoras) entrevistas y evaluaciones de desempeño y toda instancia de *feedback* que implique el seguimiento del personal asignado internacionalmente.

Llegamos a continuación a la siguiente inquietud: ¿Cuáles son las competencias genéricas que debiera promover una Organización para favorecer la retención del personal repatriado? Sobre esta pregunta podemos concluir que hemos relevado que la línea selecciona acorde a los conocimientos técnicos. El plus que puede aportar recursos humanos es que puede mirar otras competencias como la capacidad de adaptación a entornos complejos, adaptación a nuevos medios, flexibilidad, adaptación al cambio, capacidad de adaptación e interés por lo intercultural. No se trata solo de ver en los candidatos los conocimientos y la trayectoria profesional. Mucho menos el manejo de idiomas. Sostenemos en forma coincidente a muchos entrevistados que la línea es la

capacitada para dar una opinión en estos aspectos. Pero hay una visión más integral del Recurso, “*la parte oculta del iceberg*”, según la teoría de las competencias, que sólo un profesional del área de recursos humanos está en condiciones de evaluar. No descartamos incluso la aplicación de algún test psicológico que permita medir competencias como el optimismo, la pro actividad, la autonomía, la capacidad de adaptarse y respetar otras culturas, la adaptación a los cambios y a entornos complejos, la innovación, la apertura a lo distinto y la resolución de problemas y desde visiones amplias y muchas veces novedosas.

También recursos humanos debe aportar su experiencia en lo que es la evaluación minuciosa del entorno familiar y especialmente el cónyuge en los casos que aplique. Desde la consideración de la edad de los hijos, cantidad, si el cónyuge trabaja o no, en caso afirmativo su ocupación, edad de los padres, sostén familiar más allá del grupo familiar primario etc.

Entre áreas en conjunto se podrán evaluar lo técnico sumado a lo humano, las aptitudes y las actitudes. Fundamentalmente, lo que sostiene esta tesis, es que en conjunto se deberá evaluar las competencias requeridas acorde a los objetivos estratégicos de movilidad internacional. ¿Qué queremos decir con esto? Si estamos en una etapa, donde identificamos determinados objetivos estratégicos de movilidad atados a los objetivos de la compañía, las competencias que construyen la figura del expatriado deben ser coherentes con estos objetivos, como así también la identificación de los valores del expatriado con los aspectos de la cultura organizacional. Algunos ejemplos son: en la etapa que los entrevistados dieron en llamar la “Edad de oro” asociada a una idea de expansión de la organización y apertura de filiales, las competencias detectadas en los expatriados están asociadas a personas que tienen una clara consciencia de sí mismos como interesados en hacer una carrera internacional por interés en conocer otras culturas, trabajar en otros entornos, interés por lo intercultural, son personas asociadas a competencias de proactividad y autonomía, de “ir para adelante”, de “hacer”, de búsqueda constante de mayores desafíos, - recuérdese las citas textuales asociadas con el levantar, construir, fabricar, poner en funcionamiento -.

Son competencias destacadas la resolución de problemas para alcanzar los objetivos y esos problemas, muchas veces asociados a temas críticos de seguridad (ya dijimos revueltas, revoluciones, mafias etc.), no los frenan, toman los recaudos pero toman el riesgo de asumir decisiones y continuar trabajando en pos de la consecución de objetivos. No les gusta sentir que pierden el tiempo. ¿Qué más se puede argumentar con la correspondencia de una figura de expatriado como adelantado, precursor y pionero? Resulta ilustrador que el mismo expatriado destaque luego como valor primordial de la cultura el “ir siempre para adelante”, “no perder el tiempo”, “innovar todo el tiempo”.

Como segundo ejemplo de competencias encontramos en etapas posteriores de la expatriación como la que corresponde al sostenimiento de la operación, por solución de problemas o puesta en marcha de la operación local por adquisiciones y fusiones. El análisis demostró que primaron competencias de relacionamiento en entornos interculturales, de no ir al choque sino de funcionar como articulador entre distintas áreas, priorizando el respeto por la diversidad, la capacidad de adaptación y relacionamiento con gente de distintas culturas, estilos de trabajo etc. y funcionar como “integrador” en estos contextos complejos.

Sostenemos como conclusión de esta pregunta que, así como existe una relación entre factores de la cultura organizacional y los planes estratégicos de movilidad internacional, hay una correspondencia con la figura del expatriado que se construye organizacionalmente y una correspondencia con las competencias que la organización debe fomentar y tener en cuenta a la hora de la selección de su personal internacional. Esta correspondencia redundará positivamente en una identificación entre organización y recursos que favorecerá la retención de este personal considerado “clave”. Pero sobre esta última idea nos enfocaremos en la próxima pregunta.

Nos toca ahora el turno de responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué características debe tener una Cultura Organizacional que favorezca la retención de los repatriados?
- ¿Cuáles son los aspectos de la Cultura Organizacional que favorecen la retención del personal repatriado?

Recordemos lo que sostuvimos a lo largo de todo el trabajo sobre las tipologías: describen “tipos ideales”, fácilmente aislables a los efectos de la esquematización pero excesivamente simplificadores. En efecto, simplistas por demás, no reflejan la verdadera complejidad detrás de la cultura de cada organización dado que éstas no presentan un único tipo de cultura sino que contiene aspectos compartidos por varios. No existe cultura organizacional que responda a un único tipo de cultura. Son más bien híbridos. Por lo tanto este trabajo no concluirá diciendo que X tipo de cultura favorece la retención de personal expatriado. La misma sería una solución tan simplista y simplificadora como basar el análisis únicamente en las tipologías de cultura organizacional.

Sin embargo, destacamos que el análisis de los factores de la cultura de una organización, permitirá predecir el éxito o no en la implementación de políticas de movilidad internacional precisamente por esta coherencia que debe haber entre ambos. A modo de sustento a lo dicho, mencionamos los siguientes aspectos culturales reconocidos por los propios entrevistados como aquellas que favorecen y hacen que sigan apostando aun hoy a sus compañías:

- La capacidad de innovación
- La adaptación al cambio
- El dinamismo, sinónimo para un empleado de “optimizar costos”
- El pensar en el empleado, ya sea por la propia experiencia de expatriación o aun en una organización fuertemente orientada al mercado que aun cuando no se cumplen las metas, se piensa en el empleado.
- La confianza
- La posibilidad de aprendizaje
- Buen clima de trabajo y trato al personal

Consecuente con los factores de la cultura que los entrevistados destacan de sus organizaciones, hay una identificación entre lo más valorado por ellos con las competencias con las que se describen a sí mismos y la construcción de la figura del expatriado que se fue relevando en las presunciones. Destacamos por ejemplo que en aquellos entrevistados que luego de la asignación internacional no pudieron permanecer en la organización o lo

hicieron por poco tiempo más en forma posterior a su regreso se destacan los siguientes motivos:

- La falta de lugar en el organigrama para recibirlos, aun cuando el entrevistado manifestara no querer un puesto de mayor jerarquía.
- La falta de posibilidades de crecimiento, sinónimo incluso de “fomentar” desde la organización la fuga de su personal con experiencia internacional.
- La amenaza de cierre de la organización.
- La no identificación con la nueva cultura de la empresa adquiriente.

Lo que habla de culturas donde no se planificaron adecuadamente políticas de gestión internacional

de recursos humanos en consonancia con los objetivos estratégicos de la compañía,

ya sea porque no estaba atada a un objetivos de expansión, toma de control de nuevas

operaciones, desarrollo de talento o política de formación de cuadros directivos futuros por

mencionar solo algunos de los motivos que en las muestras resultaron ser exitosos ya sea por la

retención del personal como del cumplimiento de los objetivos atados a la política de movilidad

internacional.

Lo que si estamos en condiciones de afirmar es que, a partir de la evidencia obtenida en las entrevistas, solo con un trabajo en conjunto entre las gerencias y recursos humanos se puede llegar al mejor perfil de candidato a expatriar, a planificar y minimizar los riesgos de imposibilidad de repatriar adecuadamente y perder al empleado ya sea por desvinculación o renuncia.

Retomando nuestras hipótesis de trabajo queremos concluir que: gestionar la movilidad internacional de los recursos humanos de una organización no consiste en el simple hecho

de trasladar a un trabajador de un país a otro, esto sería el sinónimo de decir “no trabajes acá, trabaja allá”. Se trata de alinear la estrategia de la organización a sus necesidades de movilidad de talentos. Se requiere, en consecuencia, encontrar una combinación adecuada e inteligente de estas prácticas en función de las políticas estratégicas de movilidad internacional ya que se están basando estas prácticas en su capital humano y su cultura organizacional. En la misma línea, una organización que recurre a la movilidad internacional, o incluso aún, a su modo más costoso, es decir la expatriación como medio de resolver problemas requiere evaluar seriamente si se está haciendo un uso estratégico de su política de movilidad. Los casos de nuestro estudio demuestran que responden más bien a organizaciones con culturas cortoplacistas, coyunturales, estancos donde la línea busca la salida más rápida y cómoda al problema. Sin planificación, sin intervención de recursos humanos, puede que el problema en país destino se solucione – o no - ¿pero qué pasa con la repatriación de ese recurso si finalizado el plazo las estructuras locales no lo pueden recibir?

Para hablar de una gestión exitosa de las políticas internacionales es fundamental que estas políticas y prácticas alineen los intereses de la empresa y el trabajador, es decir, lo que dimos en llamar en entender el contrato psicológico del expatriado. La clave está en poder convertirlas en ventajas competitivas, por ejemplo, de su política de expansión o de desarrollo de talento. En este aspecto, varios autores coinciden en resaltar que la expatriación forme parte de la carrera del profesional.

Asimismo es importante recordar que los empleados se ven motivados por la necesidad de relacionarse adecuadamente con sus iguales y los componentes del grupo al cual pertenecen, tanto que esa motivación se sobrepone a menudo, incluso, al propio interés económico que una asignación internacional puede significarles. Los empleados que se auto realizan exigen ser desafiados y que se les proporcione un trabajo interesante a su regreso para poder así auto confirmarse y auto afirmarse a sí mismo, así como contar con los medios apropiados para el total aprovechamiento de su talento y experiencia obtenida durante su repatriación. Si las presunciones sobre la naturaleza humana del repatriado y su saber no son compartidas por sus miembros, resultara difícil planificar cualquier sistema

coherente que fomente la retención del personal expatriado. La repatriación es un paso en la preparación de directivos futuros y en la perfectibilidad de lo humano. Debe haber congruencia en la serie de presunciones relevadas para poder hablar de una cultura organizacional, esquemas coherentes entre lo que se hace con los repatriados y lo que se piensa.

A nuestro juicio, el personal expatriado, busca una homogeneidad entre la política de expatriación de la empresa y su retención en la misma al ser repatriado. Los miembros que se encuentran con que la organización los excluye tras su regreso o simplemente “no le encuentran un lugar”, o los “invitan a irse”, les provoca ansiedad tropezarse con una situación inesperada o que les parece irracional, insensata, carente de sentido desde la óptica personal. La literatura sobre comportamiento organizacional, repetidas veces nos ha demostrado que si nuestro mundo perceptivo no está esencialmente ordenado, inventaremos esquemas de significado para tratar de ordenarlo y volverlo previsible. Y eso es lo que trata de hacer el personal de la organización. En la medida que el repatriado comparta presunciones básicas de la cultura de la organización a la que pertenece, será capaz de reducir la ansiedad en situaciones de expatriación y repatriación.

Hemos demostrado ampliamente los efectos de la cultura sobre la estrategia. Por lo tanto el éxito de la implantación de una estrategia, en este caso, en relación a la gestión internacional de los Recursos Humanos, guarda estrecha relación para su éxito con las presunciones básicas, valores y conductas de sus directivos y miembros. Dicho en otros términos, “la cultura fuerza la estrategia”. Y en el ámbito de estudio de la presente investigación, no es la excepción. No se pueden cambiar con éxito los artefactos, si no se cambian, o por lo menos, analizan y objetivan las presunciones básicas que están actuando por debajo de esas manifestaciones culturales.

6.2. Futuras líneas de investigación

Tres son las consideraciones finales en relación al presente estudio. En primer lugar, sería de nuestro interés a futuro poder ampliar la muestra a mayor cantidad de individuos para

que las conclusiones a las que arriba el presente puedan ser sometidas no solo al universo limitado de 15 muestras, sino que pueda sumar evidencia a más casos. Un contexto más amplio de descubrimiento, permitirá, sin duda, poder enriquecer las conclusiones y aportes que el presente trabajo final de Maestría pretende aportar a la disciplina.

En segundo lugar, no quisiéramos terminar estas líneas sin considerar que las muestras del género femenino son las menos (2 de 15). Si bien en los últimos años, la aceptación de propuestas de destinos internacionales por parte de empleadas mujeres se ha incrementado en un 14%, continúan siendo a la fecha mucho menores en proporción que la de empleados varones. Por tal motivo, creemos que, sin hacer de este aspecto un tema de género, merece un estudio más profundo la movilidad internacional de personal femenino, sus presunciones y opiniones. Esperamos que futuras investigaciones puedan aportar en este aspecto.

Por último, hay un elemento del contexto político que surgió en el transcurso de la presente investigación y tiene que ver con la elección del nuevo presidente de los Estados Unidos. Efectivamente la elección de Donald Trump en las elecciones presidenciales de noviembre 2016, suponen un cambio en la política y el comercio internacionales. Las declaraciones de Trump en cuanto a intercambio comercial mundial y las nuevas alianzas geopolíticas nos llaman a reflexionar sobre cuáles serán el rol de las organizaciones en este contexto.

Ante un nuevo panorama de comercio internacional, las empresas deberán buscar nuevos retos de supervivencia y esto repercute significativamente en sus políticas de movilidad internacional. Por mencionar un caso, los cambios en la competitividad y el cierre de economías, son dos aspectos a tener en cuenta en este nuevo escenario mundial. No queríamos cerrar esta investigación sin mencionarlo que ya varios estudios están tratando como “el repliegue” de las multinacionales.

Para finalizar, queremos reiterar nuestro enfático agradecimiento al Director de esta Tesis Profesor. Ernesto Rona y a cada uno de los entrevistados por su amabilidad y predisposición a compartir sus experiencia de vida en torno al tema de la expatriación.

Esperamos que el presente trabajo signifique un aporte novedoso al tema de la movilidad internacional y cumpla con las expectativas protocolares y académicas de las autoridades, docentes y jurado de la Maestría.

7.1 Bibliografía

7.1 Libros, capítulos y tesis

- AA.VV. (2012). *La expatriación de trabajadores*. Ana Matorras Díaz Caneja Directora. Madrid: Editorial Aranzari.
- ALCOVER, C. M. (2007), “Capítulo 13: Cultura y clima organizacional” en Gil Rodríguez, F. y Alcover, C. M. (Coords.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- ALVESSON, M. y BERG, P. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- ARRIBAS, J. y CAGIGAS, J. (Coords.) (2012), *¿Trabajar afuera?* Madrid: Editorial Lid.
- CAMERON, K. y QUINN, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- CARTWRIGHT, S. y COOPER, C. L. (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human factors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CARTWRIGHT, S. y COOPER, C. L. (1995). “Organizational marriage: “Hard” versus “Soft” issues?” en *Personal Review*, Vol. 24, n.3, pp. 33-42.
- CHITARRONI, H. (Coord.) y Otros (2015). *La investigación en Ciencias Sociales: lógicas, métodos y técnicas para abordar la realidad social*. (2ª edición). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- DENISON, Daniel (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis.
- ERRADONEA, A. (h) y SUPERVIELLE, M. (S/A). *El lugar de las técnicas cualitativas*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad de la República. Montevideo.
- GARMENDIA, J. (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Madrid: Ediciones Esic.
- GOFFE, R. y GARETH, J. (1998). *The Character of a Corporation. How your company's culture can make or break your business*. (1st edition). London: Collins.
- GÓMEZ MEJÍA, L. y DAVID, B. y ROBERT, C. (2008): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GONZALEZ TRUJILLO, O. A. (2015). *El expatriado y la transferencia de conocimiento: un análisis hacia el management local*. Trabajo de graduación de MBA. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, disponible en <http://hdl.handle.net/10908/10881>
- HANDY, C. (1995). *Gods of Management: the changing work of organizations*. Oxford: NY Press.
- HARRISON, R. (1972). “How to describe your organization's culture” en *Harvard Business Review*, May/June, 5/1, 119-128.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill Limited.

- KARPF, L. Filminas presentadas en clase de la materia Cambio Cultural perteneciente a la Maestría en RRHH de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Junio 2014.
- KILMANN, R. H., SAXTON M. J. , SERPA, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. London: Jossey-Bass.
- KOTTER, J. y HESKETT, J. (1995). *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- ORTEGA GIMENEZ, A. (2011). *Gestión de trabajadores expatriados: cuestiones básicas jurídico laborales, fiscales y de recursos humanos*. Madrid: Creaciones Copyright.
- OUCHI, W. G. y JAEGER, A. M. (1978). “Type Z organization: Stability in the midst of mobility” en *Academy of Management Review* (April): 305- 314.
- OUCHI, W. G. Y JOHNSON, J. B. (1978). “Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being” en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2 (Jun., 1978), pp. 293-317.
- OUCHI, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Lugar: Perseus.
- PARSONS, T. (1984). *El Sistema Social*. (2da edición), Madrid: Alianza Universidad.
- PETTIGREW, A. M. (1979). “On Studying Organizational Cultures” en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. (Dec., 1979), pp. 570-581
- PÜMPIN, C. y GARCIA ECHEVERRIA, S. (1988). *Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- ROUSSEAU , D. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods” in B. Schneider (ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco, Jossey-Bass. Pp. 153-192.
- SCHEIN, Edgar (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.
- SCHEIN, Edgar (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- SETHIA, N. y VON GLINOW, M. A. (1985). “Arriving at four cultures by managing the reward system”. In: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- THEVENET, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- TRICE, H. y BEYER, J. (1993). *The cultures of Work Organizations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- ULRICH, D. (1997). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Gránica. El texto original en inglés es del mismo año.

7.2 Bibliografía en formato digital y documentos electrónicos

- Ernst & Young y el IESE. (2009). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. Madrid. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf) [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Ernst & Young y el IESE. (2011). Políticas de expatriación en multinacionales: visión de las personas. Madrid. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>. [Fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Ernst & Young y el IESE. (2013). Políticas de expatriación en el contexto económico actual: visión de las empresas. Madrid. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pol%C3%ADticas_de_expatriaci%C3%B3n_en_el_conteto_econ%C3%B3mico_actual._Visi%C3%B3n_de_las_empresas/\\$FILE/Estudio_Expatriados_final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pol%C3%ADticas_de_expatriaci%C3%B3n_en_el_conteto_econ%C3%B3mico_actual._Visi%C3%B3n_de_las_empresas/$FILE/Estudio_Expatriados_final.pdf) [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Faura, M. P. y Escalera Izquierdo, G. (2006). *La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave* publicado en el Boletín Económico del ICE N° 2870 de marzo 2006. Disponible en: http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2870_4353__236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pdf [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Gómez, S. y Fernández, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y las personas*. Madrid: España: IESE Business Scholl. Disponible en: http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Manpower, (2007). La movilidad del talento de América Latina. Disponible en: https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Movilidad_Talento_America_Latina.pdf [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Neto, J. S. (2008). *La expatriación y el desarrollo de competencias en la Región Ibérica*. Capital Humano N° 220. Editorial Especial Directivos. Madrid. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/expatriciacion-desarrollo-competencias-region-iberica/expatriciacion-desarrollo-competencias-region-iberica3.shtml> [fecha de consultas de: 2015 a 2017].
- Polanco Pantoja, Y. V. (2013). *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. Análisis económico, vol. XXVIII, núm. 67, 2013, pp. 77-91. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/413/41329570006.pdf> [fecha de consultas de: 2015 a 2017].

7.3 Artículos periodísticos digitales

- Guidini, M. (2013, Diciembre). *Expatriado: ¿Qué opina la familia?* Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1643616-expatriado-que-opina-la-familia> [2015, 21 de Agosto].
- Londra, R. (2014, Octubre). *Por la crisis, los ejecutivos argentinos aceptan ir a trabajar a otros países de la región.* Disponible en: <http://www.apertura.com/economia/Por-la-crisis-los-ejecutivos-argentinos-aceptan-ir-a-trabajar-a-otros-paises-de-la-region-20141031-0004.html> [2015, 21 de Agosto].
- Monferran, J. (2011, julio). *El mapa de los expatriados.* Disponible en: <http://www.apertura.com/historico/El-mapa-de-los-expatriados-20110705-0015.html> [2015, 21 de Agosto].
- Quiroga, C. (2015, febrero). *Cinco claves para que ir a trabajar afuera no sea un calvario.* Disponible en: <http://www.apertura.com/economia/Cinco-claves-para-que-ir-trabajar-en-otro-pais-no-sea-un-calvario-20150209-0002.html> [2015, 21 de Agosto].
- Radici, F. (2011, julio). *El mapa de los impatriados.* Disponible en: <http://www.apertura.com/historico/El-mapa-de-los-impatriados-20110729-0017.html> [2015, 21 de Agosto].
- Sin Autor. (2010, Junio). *Las ciudades más caras del mundo para los expatriados.* Disponible en: <http://www.apertura.com/historico/Las-ciudades-mas-caras-del-mundo-20100629-0001.html> [2015, 21 de Agosto].