



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Expatriados en Argentina

Autor: Cohen Freue, Laura Raquel

Director del Trabajo Final: Houlin, Donald

Executive Master Business Administration (EMBA)

IAE

Cohorte: CHRO 34

Fecha de entrega: 16/03/2015

Agradezco a mis padres por el sostén y cariño que me brindan.

A mi tutor, Donald Houlin, por toda su orientación y ayuda.

A las profesoras del taller de trabajo final.

*Y a quienes generosamente brindaron sus testimonios y colaboración para la
realización del presente trabajo.*

ABSTRACT

The overall objective of this work is create a case study in order to analyze the expatriation policies deployed in 2010 for Brazilian workers who came to work in Argentina in a subsidiary of a Brazilian construction company, in order to analyze the strengths, opportunities, weaknesses and threats of these policies.

On the other hand, the specific objectives are these:

- Analyze the origins of the company, its beginnings in the internationalization and in the worker's expatriation and the future expectations.
- Recognize the culture's company and the similarities and differences between countries.
- To describe the challenges which are presented to the leader of an expatriate and an expatriate as a leader.

Currently companies are immersed in a context of globalization; therefore they are exposed to the internationalization of human resources in general and to the expatriation in particular; consequently it is considered important to know the role to be played by human resources with the other actors involved to prove successful policies.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVOS PARTICULARES.....	5
3. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1. INTRODUCCIÓN	5
3.2. POLÍTICAS DE EXPATRIACIÓN	6
3.2.1. MOTIVOS.....	6
3.2.2. EVOLUCIÓN	7
3.2.3.1. ACERCA DE LA ESTRATEGIA	11
3.2.3.2. GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
3.2.3.3. TIPO DE EMPRESAS.....	14
3.2.3.4. MODELOS DE GESTIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	14
3.3. EXPATRIADOS	17
3.3.1. DEFINICIÓN	17
3.3.2. FUNCIONES	18
3.3.3. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y OPORTUNIDADES.....	19
3.4 .TIPO Y DURACIÓN DE LA ASIGNACIÓN.....	20
3.5. BARRERAS FAMILIARES PARA LA EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN.....	21
3.6. CULTURA.....	22
3.6.1. DIMENSIONES DE LAS CULTURAS NACIONALES.....	24
3.6.2. CAPAS DE CULTURA DE UNA PERSONA	26
3.6.3. SÍMBOLOS, RITUALES, HÉROES Y VALORES	26
3.6.4. INTERCULTURALIDAD E INTRACULTURALIDAD.....	27
4. MARCO METODOLÓGICO	28
5. CASO	28
ACERCA DEL CONTEXTO.....	28
CONSTRUCCIÓN.....	31
MERCADO.....	32
HISTORIA DEL GRUPO Y DE CONSTRUTORA VERDE AMARELA S.A.....	32
DIRECCIÓN	34
ESTRUCTURA	36
POLÍTICA DE EXPATRIACIÓN	36
COSTUMBRES.....	43
NEGOCIOS.....	45
DIMENSIONES DE LAS CULTURAS NACIONALES.....	46
6. CONCLUSIONES.....	48
7. BIBLIOGRAFÍA	57
8. ANEXOS	62

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar las políticas de expatriación desplegadas en 2010 para trabajadores brasileños que vinieron a trabajar a Argentina a la filial de una constructora brasileña, para analizar cuáles fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dichas políticas.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar los orígenes de la empresa, sus inicios en la internacionalización y en la expatriación de profesionales y las expectativas a futuro.
- Conocer la cultura de la compañía y las semejanzas y diferencias entre países.
- Describir los desafíos que se le presentan al líder de un expatriado y a un expatriado como líder.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa lleva adelante políticas de expatriación, estas se encuadran dentro de una estrategia de internacionalización. Es por ello que se comienza haciendo referencia a los motivos por los cuales una organización encara dichas políticas, su evolución y el contexto en el que se producen.

A continuación, se define a quiénes se considera expatriados, cuáles son las funciones que cumplen, sus características y las oportunidades que se les abren con la expatriación.

Finalmente, se mencionan diferentes temas a tener en cuenta tales como duración de la expatriación y repatriación, barreras familiares y diferencias culturales.

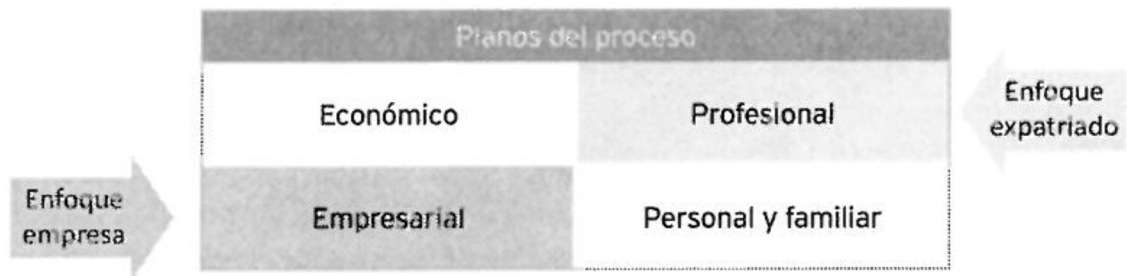
3.2. POLÍTICAS DE EXPATRIACIÓN

3.2.1. MOTIVOS

Es importante destacar que los motivos que conducen a las empresas a proponerle una expatriación a un empleado no son los mismos que hacen que este último la acepte.

Mientras que las compañías en aras de la expansión global buscan principalmente que los expatriados cumplan funciones de control, coordinación o transmisión de conocimientos (aunque de manera subyacente pueden querer también desarrollar la carrera de sus ejecutivos), ellos ponen el foco en el desarrollo profesional (Iese/Ernst & Young, 2011).

De esta forma, se puede observar en el cuadro que aparece a continuación los planos más valorados por cada una de las partes al inicio del proceso pero que pueden traer consecuencias a futuro.



Fuente: Iese/Ernst & Young, 2011: 61

Es por esto que Sandalio Gómez López Egea y Lourdes Fernández Prieto en el estudio *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas* sostienen que las empresas deben preservar el honor de las asignaciones internacionales premiando el esfuerzo de los expatriados con planes de carrera sólidos (Gómez López Egea y Fernández Prieto, 2005).

3.2.2. EVOLUCIÓN

Para analizar la evolución de las políticas de expatriación que siguen las compañías se utiliza el enfoque de Calvin Reynolds en *Compensating Globally Mobile Employees: Approaches to developing Expatriate Pay Strategies for the Evolving International Corporation*.

Según el autor existen varios estadios por los que pasan las empresas antes de tornarse una corporación global, ellos son: lanzamiento de actividad internacional, división internacional, multinacional emergente, multinacional madura y finalmente, corporación global. Cada uno de estos estadios lleva aparejado quiénes son los profesionales a expatriar, cuál es la filosofía imperante y de qué manera son retribuidos.

Así, en el lanzamiento de actividad internacional, los expatriados son empleados de la casa matriz, se busca que las cosas se hagan y la compensación se da a través de la negociación de adicionales y salario en el país de origen.

Ya en la división internacional, los expatriados son empleados de la casa matriz o bien de un tercer país, prevalece la improvisación y la compensación es a través de la localización, de los sistemas *Higher of Home or Host Compensation* (la opción más favorable entre la compensación de origen o destino), del *Balance Sheet* (balance) para los expatriados de la casa matriz y de la negociación para los expatriados de un tercer país.

- La localización implica pagarle a los expatriados en la misma escala de los locales del país de destino. Muchas organizaciones la utilizan para asignaciones extremadamente largas o permanentes.
- *Higher of Home or Host Compensation* (la opción más favorable entre la compensación de origen o destino), es una variante de la localización, los expatriados son administrados en el país de destino pero con un piso en el país de origen; nunca cobran menos de lo que cobrarían en el país de origen; permite corregir las diferencias cambiarias e inflacionarias entre países; se utiliza para transferencias regionales y asignaciones de duración ilimitada.
- *Balance Sheet* (balance), permite a los expatriados mantener el mismo nivel de vida de sus pares en el país de origen. Como ventajas favorece la movilidad al mejor costo posible para la compañía y es beneficioso para los expatriados por cuanto les otorga beneficios o incentivos asociados por ejemplo con la calidad de vida del país de destino.

Por su parte, en la multinacional emergente, el personal de la casa matriz es reemplazado por locales y empleados de un tercer país, la filosofía reinante es la

coordinación de especialidades y la compensación y se utilizan diferentes modalidades entre las que se destacan el *Home Country Balance Sheet* (balance basado en el país de origen), la estructura salarial de la oficina central y el *Modified Home Country Based Balance Sheet* (balance basado en el país de origen modificado). Las características son las que se detallan a continuación.

- *Home Country Balance Sheet* (balance basado en el país de origen), para asignaciones de uno a tres años, en que es necesario que la repatriación sea sencilla. Los expatriados están bajo la estructura salarial de su país de origen a la cual se suman adicionales que hacen que no ganen ni pierdan financieramente mientras estén en el exterior. También se adicionan incentivos por permanencia fuera de su país.
- Estructura salarial de la oficina central, tomando en cuenta la estructura salarial de las oficinas centrales reciben el mismo paquete compensatorio de acuerdo al puesto. La utilizan empresas que envían expatriados de diferentes nacionalidades y para los casos en los que la repatriación es excepcional.
- *Modified Home Country Based Balance Sheet* (balance basado en el país de origen modificado) se trata de una escala internacional, para profesionales que migran con mayor facilidad como aquellos vinculados a las ramas del petróleo, de la minería o de la construcción.

En la multinacional madura, se analiza la conveniencia de tener o no expatriados, los riesgos de la carrera en el país y en el exterior y la compensación se basa en la negociación, la reducción de costos y en evitar la duplicación de pagos.

Finalmente, en la corporación global, se apunta al desarrollo de talentos sin hacer énfasis en la nacionalidad; el desarrollo de carrera y la repatriación están bien

planificados y existen múltiples planes de compensación de acuerdo al *seniority* (antigüedad) de los expatriados (Reynolds, 1995).

Es importante destacar que la empresa a la cual el caso hace referencia utiliza las siguientes políticas de compensación para los brasileros nativos o naturalizados que son transferidos al exterior:

- La manutención contractual mediante la cual se mantiene el contrato de trabajo en el país de origen y por lo tanto los descuentos legales y los conceptos remunerativos también son efectuados allí.
- La suspensión contractual, por la cual todos los pagos y descuentos son efectuados en el país de destino.
- El *Split Pay* (pago dividido) que implica mantener el contrato de trabajo en el país de origen y celebrar uno nuevo en el país de destino. Con lo cual los pagos y las deducciones se dividen entre ambos países, manteniendo en el país de origen el pago del salario básico y del adicional por transferencia. (R-NO-002,2010).

Por lo tanto y como se menciona anteriormente las políticas de expatriación obedecen a una estrategia de internacionalización de las empresas. Es por ello que se considera importante conocer el marco dentro del cual se producen.

En primer lugar, se definen los términos “estrategia” y “estrategia global”; a continuación, se dan a conocer las formas de ingresar a los mercados internacionales; se menciona el trípode de la estrategia y se da una definición de industria.

En segundo lugar, se hace referencia a la internacionalización y a la globalización; a continuación se diferencian las empresas multinacionales y transnacionales y finalmente, se observan los modelos de gestión y gestión del conocimiento.

3.2.3.1. ACERCA DE LA ESTRATEGIA

Michael Peng autor del libro *Estrategia global*, señala que el término “estrategia” proviene de la palabra griega *strategos* que se refería “al arte del general”, data del 500 a.C. y proviene de los trabajos de Sun Tzu; en tanto la estrategia aplicada a los negocios se inició en la década de 1960 (Peng, 2010).

Asimismo, se refiere al término “estrategia global” como el de “estrategia de las firmas alrededor del mundo (...)” (Peng, 2010: 18). Pone foco de esta forma en las dos caras de la misma moneda como él las llama; las estrategias del extranjero entrante y las estrategias que deben establecer las firmas nacionales para competir entre ellas y contra los extranjeros entrantes (Peng, 2010).

Del mismo modo señala que hay tres formas de ingresar a los mercados extranjeros, una a través de la exportación directa, otra a través de licencias o franquicias y la tercera a través de la inversión extranjera directa.

La primera de ellas implica la venta de productos realizados en el país de origen a clientes de otros países. La segunda se utiliza principalmente para la industria manufacturera en el caso de las licencias y para la industria de servicios en el caso de las franquicias. La tercera requiere alianzas estratégicas con socios extranjeros, adquisiciones en el extranjero y/o subsidiarias de propiedad total (Peng, 2010).

Por otra parte, al analizar el comportamiento de las empresas, el autor identifica tres perspectivas líderes que conducen al trípode de la estrategia: la visión basada en la

industria, la visión basada en los recursos y potencial específico de la empresa y la visión basada en las condiciones institucionales y transiciones.

La primera, es la visión basada en la industria que sugiere que la tarea principal de la estrategia es examinar las cinco fuerzas competitivas que afectan a la industria (rivalidad entre firmas, amenaza de entradas potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de los sustitutos) y asegurar una posición menos vulnerable en relación con estas cinco fuerzas. Mientras que la visión basada en la industria se enfoca principalmente en las oportunidades y amenazas externas (...); la segunda, la visión basada en los recursos se concentra en su mayor parte en las fuerzas y debilidades internas (...)

Recientemente ha surgido una visión basada en la industria para dar cuenta de las diferencias en la estrategia empresarial. Esta visión alega que además de las condiciones a nivel de firma y de industria, las empresas también tienen que tomar en cuenta las influencias de las reglas del juego formales e informales (...) (Peng, 2010: 15).

Finalmente el autor sostiene que el rendimiento verdadero de una organización está dado por una mezcla de estas tres perspectivas (Peng, 2010).

Por su parte, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf autores del libro *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* definen industria como “un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros” (Hax y Majluf, 1997: 99).

Vistas las definiciones de estrategia y antes de conocer las de globalización e internacionalización que se verán a continuación es importante rescatar las conclusiones de Pin Arboledas en el informe *Global Thinking: La batalla por el talento* en relación a España pero que se pueden hacer extensivas a otros países y son:

En primer lugar, la necesidad de que las empresas tengan un pensamiento global para lo cual deben entender primero la situación global de los negocios; en segundo lugar, el requisito de que los directivos estén al tanto de las tendencias de los talentos

internacionales ya que son quienes llevan adelante la estrategia de la compañía y por último, dado que las políticas de expatriación y repatriación están en constante evolución y se ven condicionadas por los cálculos económicos y por la adaptación cultural, “Recursos Humanos” debe actuar como facilitador de la estrategia (Pin Arboledas, 2014).

3.2.3.2. GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

La expatriación en particular y la internacionalización de recursos humanos en general se da en un contexto de globalización e internacionalización de las empresas. Robyn Lynn Johnson, autora del capítulo 5 “Empresas internacionales en la economía global” perteneciente al libro *Perspectivas de la administración internacional* da las siguientes definiciones:

“La globalización consiste en una serie de procesos que unen mercados y naciones. Estos procesos comprenden avances científicos, tecnológicos y económicos” (Johnson, 2005:105).

A partir de los aportes de varios autores, Johnson menciona las ventajas y desventajas de la globalización; entre las primeras se encuentran las nuevas oportunidades de negocio que se abren a nivel mundial y como desventajas el aumento de las inequidades sociales y entre naciones, de la pobreza y del desempleo, la pérdida de identidad cultural y la debilitación de los derechos de los consumidores (Johnson, 2005).

No obstante, concluye el capítulo manifestando que cada persona debe desarrollar su propia postura ya sea a favor o en contra.

“La internacionalización de las empresas es un proceso que se ha estudiado durante décadas. Se refiere a los procesos graduales por los cuales las empresas evolucionan e incursionan en mercados internacionales” (Johnson, 2005: 106).

Como se mencionó anteriormente las empresas pasan por diferentes estadios de internacionalización a partir de los cuales definen sus políticas de expatriación, para lo cual es importante conocer la diferencia conceptual entre una empresa multinacional y una transnacional.

3.2.3.3. TIPO DE EMPRESAS

Para conocer la diferencia mencionada anteriormente se acude a las definiciones dadas por María González Garzón y Jorge Mejía Montoya autores del capítulo 9 “Las finanzas y la contaduría” del libro *Perspectivas de la administración internacional*.

Una empresa es *multinacional* si traslada a otro país una parte de sus operaciones (diseño, investigación, publicidad o producción). Hay una clara distinción entre la matriz, donde se toman las decisiones importantes, y las filiales o sucursales ubicadas en otros países, donde se ejecutan las decisiones del centro.

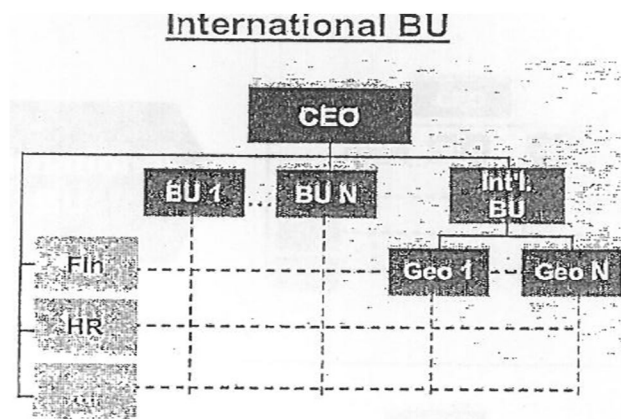
Una empresa *transnacional* realiza sus operaciones en varias naciones. Forma una red tan compleja, que resulta difícil establecer el país sede. Tampoco se distingue entre la empresa matriz y las sucursales o subsidiarias (González García y Mejía Montoya, 2005: 183).

3.2.3.4. MODELOS DE GESTIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

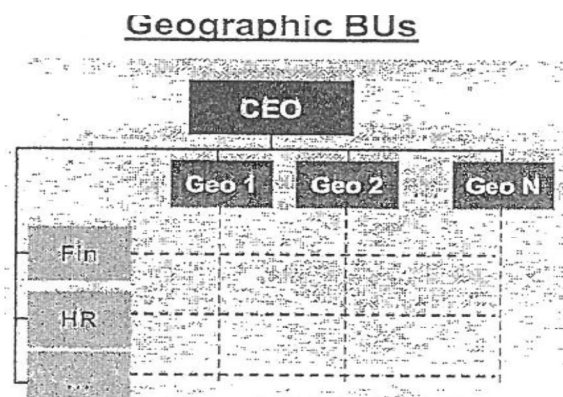
Pero también de acuerdo al tipo de empresa que se trate los modelos de gestión y de gestión del conocimiento varían. Así, respecto de los modelos de gestión pueden ser

centralizados o descentralizados. Sin embargo Robert Blake en el libro *La estrategia para el cambio organizacional* sostiene que la *integración* es la mejor opción para coordinar operaciones disgregadas geográficamente e incrementar el compromiso con la estrategia global (Blake, 1991).

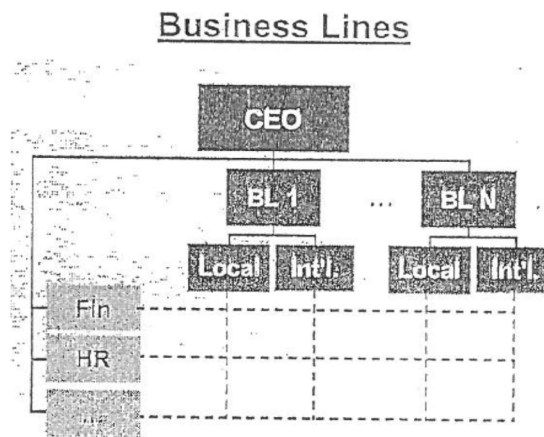
En el caso de las multilatinas dentro de las cuales se incluye a las multinacionales brasileñas (Fleury y Leme Fleury, 2012) los modelos organizacionales de acuerdo a la investigación llevada adelante por Booz/Allen/Hamilton pueden seguir alguna de las tres formas que se detallan a continuación:



Fuente: Booz/Allen/Hamilton, 2007: 43



Fuente: Booz/Allen/Hamilton, 2007: 43



Fuente: Booz/Allen/Hamilton, 2007: 43

En estos casos *International BU*, se traduce como “Unidad de negocios internacional”, *Geographic Bus* como “Unidades de negocio divididas geográficamente” y *Business Lines* como “Líneas de negocio”.

Por su parte, Peng define a la administración del conocimiento como “las estructuras, los procesos y los sistemas que desarrollan, apalancan y transfieren activamente el conocimiento” (Peng, 2010: 305).

Existen dos tipos de conocimiento, el explícito o codificable que puede transferirse con poca pérdida de riqueza y el tácito o no codificable cuya adquisición y transferencia requieren práctica.

Asimismo, la administración del conocimiento en una empresa multinacional puede ir desde una interdependencia moderada donde el rol de las subsidiarias es adaptar y apalancar las competencias de la casa matriz a empresas que adopten una estrategia de localización donde la interdependencia es baja, pasando por aquellas que siguen una estrategia de estandarización global, donde la interdependencia es moderada y el conocimiento se desarrolla y se mantiene en el centro y en unos pocos lugares clave lo que lleva a un extenso flujo de conocimiento y de personas hacia otras subsidiarias. Y

por último, las transnacionales se destacan por un alto grado de interdependencia e intensos flujos de conocimiento (Peng, 2010).

A continuación y luego de haber visto los diferentes tipos de empresa y las políticas de expatriación que siguen de acuerdo a la fase de internacionalización en que se encuentran se pasa al tema de expatriación propiamente dicho.

3.3. EXPATRIADOS

3.3.1. DEFINICIÓN

Conforme lo expuesto por Lelio Mármora en su libro *Las políticas de migraciones internacionales* en la actualidad hay tres grandes corrientes de migrantes internacionales:

en primer lugar, la de los pobres, desempleados y en gran medida excluidos de los mercados de trabajo u oferta laboral que sólo tienen acceso a los sectores informales o más precarizados de las economías de las sociedades receptoras (Pademetriu, 1991). En segundo lugar, la de los cuadros técnicos y profesionales que se movilizan en forma cada vez más fluida, en mercados multinacionales, formales y exclusivos y que tiende a incrementarse en la medida en que se expandan los procesos de integración regionales (Salt y Findlay, 1992). Y en tercer lugar, las migraciones forzadas por causas políticas o luchas étnico-tribales, cuya composición se confunde muchas veces con las primeras (Oucho, 1995) (Mármora, 2004: 45-46).

Aquellos que son asignados fuera de su país de origen y que se espera que vuelvan o vayan a otra asignación una vez completada la primera pertenecen al segundo grupo y se denominan expatriados (Reynolds, 1995).

Acorde a lo expresado por Adoración Rodríguez Batres, autora del capítulo 2 “Administración internacional de recursos humanos” perteneciente al libro *Perspectivas*

de la administración internacional los expatriados durante su estadía deben cumplir con las siguientes actividades:

“(…) El desarrollo de un sentimiento de pertenencia y fidelidad hacia la empresa por parte de los empleados locales.

El establecimiento de buenas relaciones con todos los socios locales: clientes, proveedores, sindicatos, funcionarios públicos, etcétera” (Rodríguez Batres, 2005: 51).

En estos casos la expatriación tiene una duración promedio de tres a cinco años pero puede haber momentos en que los profesionales sean enviados para desarrollar una misión técnica muy específica con lo cual el período de permanencia será menor y no habrá interacción con los locales (Rodríguez Batres, 2005).

3.3.2. FUNCIONES

Retomando lo dicho en el apartado anterior, el expatriado puede tener básicamente una función técnica específica o una de liderazgo. Como líder debe ser capaz de influir, motivar y dirigir las actividades de otros de modo de ayudarlos a alcanzar los objetivos grupales y organizacionales (Jones y George, 2010).

El líder como tal goza de diferentes tipos de poder que lo ayudan a alcanzar sus objetivos y son los que se mencionan a continuación:

- Poder legítimo, autoridad que le da el cargo.
- Poder de recompensa, la capacidad de otorgar o no premios tangibles e intangibles.

- Poder coercitivo, la capacidad de castigar a otros.
- Poder experto, dado por sus conocimientos, habilidades y experiencia.
- Poder de referencia, dado por el respeto, admiración y lealtad de los subordinados y colegas (Jones y George, 2010).

Del mismo modo los autores mencionan que en la actualidad los líderes aprovechan las ventajas del facultamiento o *empowerment* porque permite, por un lado, incrementar la participación, motivación y compromiso de los subordinados y por el otro lado, dejarle más tiempo a los gerentes para ocuparse de cuestiones menos operativas y más trascendentes (Jones y George, 2010).

3.3.3. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y OPORTUNIDADES

Glenn M Mc Evoy y Barbara Parker, autores del texto “The Contemporary International Assignment: A look at the Options” perteneciente al libro *Readings and cases in international human resource management* escrito por Mark Mendenhall y Gary Oddou rescatan las ideas que se mencionan a continuación.

El expatriado idealmente debe reunir las siguientes características:

- Competencias técnicas
- Empatía cultural
- Sentido de aventura

- Orientación al cambio y al aprendizaje
- Cierta grado de extroversión
- Tolerancia al stress
- Sentido del humor
- Equilibrio mental y emocional
- Conocimiento del país de destino

Por otra parte, la asignación le permite al expatriado:

- Ampliar sus horizontes personales e interactuar con otras culturas
- Desarrollar un mayor grado de autonomía
- Aspirar a un crecimiento organizacional
- Que su familia también aprenda en el nuevo contexto
- Gozar de un mejor salario y beneficios adicionales (Mc Evoy y Parker, 2000).

3.4 .TIPO Y DURACIÓN DE LA ASIGNACIÓN

En cuanto al tipo y duración de la asignación es necesario hacer las siguientes distinciones: las expatriaciones son asignaciones de largo plazo y no deben ser confundidas con otros tipos de asignaciones que son las que se mencionan a continuación.

Los viajes de negocios tienen una duración de uno o dos meses, en tanto las asignaciones de corto plazo se extienden por un lapso menor a los dieciocho meses y no implican necesariamente un cambio de residencia permanente, por su parte, los empleados móviles conllevan una condición de expatriado permanente y la

transferencia permanente tiene una duración indefinida y no existen expectativas de repatriación.

“Se define como repatriación el proceso de regreso al país de origen de una persona después de haber vivido un proceso de expatriación. A este proceso también se le conoce con el nombre de impatriación” (Rodríguez Batres, 2005: 52).

Es un proceso más complicado aún que la expatriación ya que al regreso si bien de forma menos visible, se produce nuevamente un choque cultural para el profesional y su familia, se pierden los beneficios económicos de los que se gozaba, el estilo de liderazgo con el que se encuentra puede no ser compatible con el que tenía en el exterior, es probable que no haya un puesto acorde a sus nuevas capacidades o incluso, que el puesto que tenía antes de ser expatriado ya no exista o no esté disponible (Rodríguez Batres, 2005).

Como se menciona con anterioridad tanto las expatriaciones como las repatriaciones llevan consigo dificultades no solo para el expatriado sino también para su familia, por eso, es necesario conocer algunas barreras familiares que pueden existir.

3.5. BARRERAS FAMILIARES PARA LA EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN

- Rechazo de los hijos a dejar a sus amigos del país de origen.
- El nivel educativo del país de destino puede ser inferior al de origen, dificultando la educación de los hijos.

- La esposa debe dejar su carrera para acompañar al marido y encuentra luego a su regreso, dificultades para reinsertarse al mercado de trabajo (Mc Evoy y Parker, 2000).

Y si se habla de expatriación un tema que no puede ser pasado por alto es el de la cultura para ello se siguen las conceptualizaciones de Geert Hofstede y a continuación se mencionan dos términos relacionados que son el de interculturalidad e intraculturalidad.

3.6. CULTURA

De acuerdo a lo expresado por Geert Hofstede en su libro *Culturas y Organizaciones: El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, los programas mentales o software mental son “modelos de pensamiento, sentimiento y actuación” (Hofstede, 1999: 33).

No obstante, la cultura de una persona está determinada sólo parcialmente por sus programas mentales. El autor introduce entonces el concepto de relativismo cultural expresado por Claude Lévi-Strauss:

El relativismo cultural afirma que una cultura no tiene criterio absoluto para juzgar las actividades de otras culturas como “bajas” o “elevadas”. Sin embargo, cada cultura puede y debe aplicar dicho juicio a sus propias actividades, porque sus miembros son tanto actores como observadores (Strauss, 1988, citado en Hofstede, 1999: 37).

De esta manera, cuando alguien procedente de otra cultura se inserta temporalmente en una nueva sociedad pasa por diferentes procesos y lo mismo le sucede a la sociedad receptora.

Así, el migrante vive un proceso de aculturación caracterizado por las siguientes fases:

La primera de ellas se distingue por la euforia, es un período habitualmente corto y está signado por la emoción de viajar y de conocer nuevos destinos.

A continuación, se produce el choque cultural cuando comienza la vida real en el nuevo entorno.

Luego, llega la aculturación cuando el visitante ha aprendido a actuar en la nueva sociedad.

Y finalmente, viene la fase de estabilidad mental que puede ser negativa, positiva o neutra con respecto a su cultura de origen (Hofstede, 1999).

En tanto la sociedad receptora a su vez atraviesa las siguientes etapas:

La primera es de curiosidad y es similar a la euforia del visitante.

La segunda se denomina etnocentrismo, en la cual los anfitriones evalúan al extranjero de acuerdo a los criterios de su propia cultura. En general es desfavorable. Aunque puede darse también una situación de xenofilia, en la cual se considera al extranjero superior.

Y finalmente, la última etapa que se denomina policentrismo y se da en los casos en que el contacto con extranjeros es más frecuente y parte de la capacidad de comprenderlo a partir de sus propias pautas (Hofstede, 1999).

Por lo tanto, cuando una compañía lleva adelante políticas de expatriación debe tener muy presentes los factores culturales tanto del país de origen como del país de destino del expatriado. A continuación se definen las dimensiones de las culturas nacionales.

3.6.1. DIMENSIONES DE LAS CULTURAS NACIONALES

Las culturas nacionales tienen diferentes dimensiones, ellas son: la distancia jerárquica, el colectivismo frente al individualismo, la feminidad frente a la masculinidad, el control de la incertidumbre y la orientación a largo plazo en oposición a la orientación a corto plazo (Hofstede, 1999).

Los índices de distancia jerárquica nos informan sobre las relaciones de *dependencia* en un país. En los países donde la distancia jerárquica es pequeña existe una dependencia limitada de los subordinados con respecto a su jefe y una preferencia por la consulta, es decir, hay una *interdependencia* entre jefe y subordinado. La distancia emocional entre ambos es relativamente pequeña: los subordinados hablan y contradicen a sus jefes con bastante facilidad. En los países con gran distancia jerárquica hay una dependencia considerable de los subordinados con respecto a sus jefes. Los subordinados responden *prefiriendo* esa dependencia (...) o rechazándola completamente, lo que en psicología se conoce como *contradependencia* (...) (Hofstede, 1999: 66).

De esta modo, el grado en el que los individuos con menos poder dentro de las instituciones y empresas de un país anhelan y avalan que el poder esté repartido heterogéneamente es lo que explica la distancia jerárquica (Hofstede, 1999).

Respecto de la segunda dimensión el autor expresa lo siguiente:

Mientras que el individualismo es propio de sociedades donde los vínculos entre la gente son débiles y cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más cercana; el colectivismo es característico de sociedades donde los seres humanos se incluyen

desde su nacimiento en grupos fuertes y unidos que a cambio de su lealtad los amparan durante toda su vida (Hofstede, 1999).

En relación a la tercera dimensión, el autor da las definiciones que se indican a continuación:

“La *masculinidad* se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (...); la *feminidad* se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (...)” (Hofstede, 1999: 149).

Respecto del grado de control de la incertidumbre el autor afirma que se trata de la dimensión en que los integrantes de una cultura se sienten alarmados frente a circunstancias nuevas o dudosas (Hofstede, 1999).

Para finalizar, el autor hace la siguiente diferenciación de las sociedades orientadas a corto y a largo plazo:

Orientación a corto plazo

- Respeto a la tradición
- Respeto por las obligaciones sociales y de posición, con independencia de su coste
- Presión social por no ser menos que el vecino (...)
- Tasa de ahorro baja (...)
- Se esperan resultados rápidos
- Preocupación por la dignidad
- Preocupación por la posesión de la Verdad

Orientación a largo plazo

- Adaptación de las tradiciones a un contexto moderno
- Respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de unos límites
- Austeridad, economía de recursos

- Tasa de ahorro elevada, fondos disponibles para invertir
- Perseverancia para conseguir resultados lentos
- Disposición a subordinarse uno mismo a un fin
- Preocupación por el respeto de las exigencias de la Virtud (Hofstede, 1999: 285).

Pero no sólo las naciones tienen diferentes dimensiones culturales sino que también las personas presentan diferentes capas de cultura que son las que se describen a continuación.

3.6.2. CAPAS DE CULTURA DE UNA PERSONA

- Un nivel nacional correspondiente al propio país (o países, para las personas que han emigrado a lo largo de su vida).
- Un nivel de afiliación regional y/o étnica y/o religiosa y/o lingüística (...)
- Un nivel de generación (...)
- Un nivel de clase social, asociado con las oportunidades de educación y con la profesión u ocupación de la persona.
- Para quienes tienen un empleo, un nivel organizativo o corporativo (...) (Hofstede, 1999: 42).

Aunque aclara que una organización es un sistema social diferente porque sus miembros han influido en la decisión de unirse a ella, participan sólo durante las horas de trabajo y un día pueden irse (Hofstede, 1999).

Al hablar de cultura y siguiendo a Hofstede no se puede dejar de hablar de símbolos, rituales, héroes y valores.

3.6.3. SÍMBOLOS, RITUALES, HÉROES Y VALORES

Los *símbolos* son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura (...)

Los *héroes* son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta (...)

Los *rituales* son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por tanto, se llevan a cabo por sí mismas (...) (Hofstede, 1999: 38).

Los símbolos, los rituales y los héroes forman parte de las prácticas y pueden ser fácilmente visibles por un observador externo, sin embargo, su significado cultural es invisible; en tanto los valores constituyen el núcleo de la cultura y son tendencias a preferir cierto estado de cosas, son sentimientos, con un lado positivo y otro negativo, por lo tanto no pueden ser vistos de manera directa por observadores externos (Hofstede, 1999).

3.6.4. INTERCULTURALIDAD E INTRACULTURALIDAD

Para finalizar y en relación a los términos de interculturalidad e intraculturalidad José Luis García García en su aporte al libro *Diccionario de relaciones interculturales: Diversidad y globalización* da las siguientes definiciones:

“La interculturalidad se plantea como una ética de la convivencia entre personas de distintas culturas y pretende, entre otras cosas, desmontar el etnocentrismo y las fronteras identitarias” (García García, 2007: 205).

“Actualmente se habla de *intraculturalidad* para referirse a una metodología del aprendizaje multicultural, consistente no sólo en la valoración activa de las diferencias culturales, sino también en la comprensión del otro desde dentro de su propio contexto cultural (...)” (García García, 2007: 205).

4. MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración del presente caso de estudio se utilizó una metodología cualitativa. Se trabajó con datos descriptivos, las herramientas para la recolección de dichos datos fueron entrevistas, observación participante y revisión de documentos y se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

Por otra parte, se usó tanto un diseño descriptivo como explicativo. También se buscó medir diferentes cuestiones relacionadas con la expatriación para describir situaciones y eventos y por el otro lado, se buscó explicar las causas de los eventos sociales.

5. CASO

“Expatriados en Argentina”

Transcurría el año 2010 y Larissa Ferreira debía definir las políticas de expatriación para los trabajadores de la casa matriz de *Construtora Verde Amarela S.A.* que participarían en el *Proyecto Rio Branco*. Se trataba de una obra de gran envergadura que era liderada por *Rio Branco* e iba a permitir la explotación, producción, industrialización y transporte de cloruro de potasio, colocaría a la Argentina entre los cinco mayores productores de fertilizantes del mundo y abarcaría las provincias de Mendoza, Neuquén, Río Negro y Buenos Aires. *Construtora Verde Amarela S.A.-Argentina* tenía como función la construcción de 350 km de vías férreas. (Ver anexo 1).

ACERCA DEL CONTEXTO

Construtora Verde Amarela S.A. era una empresa brasileña. Brasil pertenecía a las Bric's que estaban integradas también por Rusia, India, China y Sudáfrica. Al igual que estos países tenía un gran territorio, una gran población y abundantes recursos naturales; sin embargo difería de ellos en cuanto a sus procesos, etapas y estrategias de internacionalización.

Se había desarrollado como colonia portuguesa entre 1500 y 1822 basada en la explotación de recursos naturales. Entre 1822 y 1889 había tenido un régimen monárquico y hasta fines de los años 20 la agricultura y la exportación de productos no manufacturados habían sido el motor de su economía pero partir de la crisis de 1929 que había afectado la exportación de café, el país había tomado conciencia de la necesidad de sustitución de importaciones.

Fue así que entre 1941 y 1953 el Estado creó varias empresas, unas de las cuales era *Rio Branco* y en 1952 dio origen al *Banco Nacional de Exploração Econômica* con la finalidad de ayudar a las compañías en los campos industriales y de infraestructura.

Los años 70 y 80 estuvieron marcados por la crisis del petróleo, los cambios en las finanzas internacionales, la recesión global y el surgimiento de nuevas tecnologías, donde Japón tuvo un rol preponderante.

Durante los 80 el país pasó por un período de estanflación y a continuación, las multinacionales, en especial de calzado comenzaron a operar y subcontratar su producción en Brasil.

Entre 1990 y 2008 se produjo una reestructuración productiva, fue un período caracterizado por la escalada inflacionaria, el recorte de subsidios, la privatización de empresas estatales, la apertura del mercado local a la competencia internacional y la presencia de firmas brasileñas en el exterior.

En relación a la internacionalización en Brasil hubo tres olas; la primera que se extendió entre 1950 y 1960 y en la cual el país se caracterizó por recibir inversión extranjera directa con la instalación de subsidiarias de multinacionales extranjeras; la segunda que aconteció hacia finales de la década del 70 y principios de la del 80 y se distinguió por los intentos de algunas empresas de moverse hacia los mercados internacionales y la tercera que se desarrolló entre los 90 y la década del 2000 y produjo un efectivo movimiento de internacionalización.

En tanto, la Argentina en el año 2010 se caracterizó por un importante aumento del comercio internacional, por el aumento del empleo, por una suba de la inflación que estuvo en torno a un 25 % anual, siendo un 10 % superior a la del año 2009, año signado por la recesión, no solo en el país sino a nivel mundial. También la actividad se vio incrementada por un aumento del gasto público y privado.

A nivel público, ya desde el año 2009 el gobierno nacional había extendido las asignaciones familiares a los trabajadores del sector informal que cobraban un salario inferior al salario mínimo vital y móvil, a los desempleados y a aquellos que percibían prestaciones sociales por parte del estado nacional.

Por otra parte, en 2010 mediante paritarias, un 23% de la fuerza laboral tuvo reajustes salariales del orden del 25 %. La tendencia para el 2011 era de continuidad del modelo consumista-inflacionario.

Ese año también, desde el punto de vista ambiental, el *Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)* se incorporó como miembro pleno en representación de la Argentina a la red global de medición de la huella ecológica; esta permite medir la demanda de recursos biológicos globales que produce el planeta durante un año calendario y va asociada a la biocapacidad, detallada como la capacidad de un área específica para

generar un abastecimiento regular de recursos renovables y de absorber los desechos resultantes.

Si la huella ecológica es mayor que la biocapacidad se genera un déficit ecológico. La Argentina a nivel nacional tiene un 35% de biocapacidad, con lo cual abastece ecológicamente a los países que se encuentran en déficit; los principales son Estados Unidos y China.

Por último, las actividades intensivas en conocimiento habían tenido un gran dinamismo desde el año 2003 y se había producido un importante crecimiento del mercado de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que habían colocado a la Argentina como el tercer mercado más importante de América Latina, luego de Brasil y México.

CONSTRUCCIÓN

En Brasil la construcción algunas veces era tratada como industria y otras como servicio debido a sus propias particularidades. Asimismo, existían cuatro grandes firmas de ingeniería y construcción: *Orange*, *Construtora Verde Amarela S.A.*, *Neto Rodrigues* y *Lopes Junior*. Las tres primeras participaban en el *Proyecto Rio Branco* y habían sido pioneras en tornarse internacionales.

A nivel internacional las compañías europeas dominaban el mercado con el 57 % de participación, seguidas por las norteamericanas con el 17%, a continuación las procedentes de Brasil, Rusia, China e India con el 9% y finalmente las japonesas con un 8 %.

En la Argentina en el período 1980-1985 la construcción había mostrado una trayectoria negativa, con una caída del 53% en la obra pública y del 43% en la obra privada. Sin embargo, a partir del 2003 había comenzado un ciclo de crecimiento económico en el cual la construcción y la inversión pública habían tenido un rol muy importante.

Por último y en relación a la infraestructura ferroviaria en la Argentina entre 1880 y 1890 se dio la mayor expansión; en ese período se trazaron todas las líneas troncales y en 1914, la Argentina ocupaba el décimo lugar a nivel mundial. Para esa época también se construyeron los principales puertos del país y se modernizó el de Buenos Aires.

MERCADO

Como se había mencionado *Rio Branco* era quien lideraba el proyecto. En 1989 y luego de ser privatizada había comenzado a poner foco en la internacionalización para minimizar riesgos, responder a las dinámicas del mercado, a las economías de escala, a las nuevas tecnologías y a la interdependencia oligopólica.

Orange, había sido fundada en Bahía en 1944 como una compañía de ingeniería y construcción y había seguido las metas de expansión nacional, diversificación e internacionalización. El primer proyecto internacional había sido en Perú en 1980.

Neto Rodrigues por su parte, había sido fundada en 1948 en Belo Horizonte. Tenía negocios diversificados y presencia internacional.

HISTORIA DEL GRUPO Y DE CONSTRUTORA VERDE AMARELA S.A.

Verde Amarela S.A. era un holding de capital cerrado y control familiar que había nacido el 27 de marzo de 1939 en San Pablo, cuando fue creada *Verde Amarela & Cía. Ltda. – Engenheiros e Construtores* y se había convertido en un referente para sectores clave de la economía brasileña tales como ingeniería y construcción, concesiones de energía y de transporte, cemento, industria naval *offshore* (costa afuera), promoción inmobiliaria y confección de calzado y textil.

El grupo tenía operaciones en veinte estados brasileños y en veintiún países, entre ellos la Argentina. (Ver anexo 2).

Por otra parte, *Construtora Verde Amarela S.A.* desarrollaba obras civiles de gran envergadura tales como puertos, aeropuertos, autopistas, ferrovías e hidroeléctricas y se encontraba dividida en los siguientes segmentos de mercado: internacional, infraestructura, energía, *oil & gas* (petróleo y gas) e industria.

Además de Brasil la constructora se encontraba presente en la Argentina, Perú, Colombia, Venezuela, Angola y Mozambique.

Construtora Verde Amarela S.A. había iniciado sus operaciones en el exterior en 1978, liderando un consorcio responsable por la construcción y montaje de la usina hidroeléctrica (UHE) de *Turi* en Venezuela. La obra fue concluida en 1986 y se convirtió en la tercera mayor hidroeléctrica del mundo.

A raíz de lo capitalizado en ese proyecto y a la necesidad de lograr una mayor internacionalización en aras del crecimiento, fue que la empresa empezó a participar de importantes obras en América Latina.

Y fue precisamente en 2010 cuando se consolidó la participación en ese mercado a través de la creación de una dirección específica con el objetivo de captar, planear, gerenciar y ejecutar negocios en esa región.

DIRECCIÓN

Larissa Ferreira, la gerente de expatriación de Brasil, trabajaba desde hacía un año en la casa matriz de *Construtora Verde Amarela S.A.*, había nacido en la ciudad de San Pablo hacía cuarenta y cinco años, se había recibido de periodista, nunca había sido expatriada, aunque por su trabajo realizaba viajes frecuentes a los distintos países donde la constructora estaba presente, estaba casada y tenía dos hijos adolescentes.

En sus comienzos, había trabajado como asistente ejecutiva en un importante banco de origen norteamericano, donde debía asegurar que se cumpliera con todos los procesos emanados de la dirección financiera, asesorando a los empleados sobre los beneficios disponibles; posteriormente y ya más cerca del área de recursos humanos se había desempeñado como coordinadora de beneficios en *Special Electric do Brasil Ltda.* Allí le incumbía asegurar a los profesionales extranjeros la obtención de sus documentos y el goce de los beneficios que les correspondían.

Es por esto que se sintió fuertemente motivada para aceptar la propuesta que le habían hecho desde *Verde Amarela* y que consistía precisamente en elaborar la política internacional de recursos humanos para los profesionales fuera del país y en liderar un equipo de trabajo que le permitiera asegurar que el objetivo fuese alcanzado.

Ferreira era definida por sus colegas, jefes y subordinados como una persona carismática, enérgica y persuasiva.

El director de la unidad de negocios América Latina se refería a ella de la siguiente forma:

“Larissa es una profesional de RH muy competente, con iniciativa, mucha energía y muy dedicada a su trabajo (perfil “*hands on*”).”

También era importante lo que sostenía otra persona que había trabajado con ella de manera indirecta y conocía los pasos hacia la internacionalización que la compañía había ido dando; estas eran sus palabras:

Verde Amarela comenzó su proceso de internacionalización en 1977 en la usina hidroeléctrica de *Turi* en Venezuela, después de este proyecto la empresa salió de este mercado concentrándose solamente en el mercado interno de Brasil. En 1993 comenzaron otras obras en Bolivia, Perú, Surinam, Colombia y Venezuela, y la empresa volvió nuevamente al mercado externo, pero fue a partir de 2007 que este mercado se reanimó y fue creada un área internacional, cada vez más personas siendo expatriadas, mas hasta la entrada de algunos profesionales con experiencia en el asunto, en los años de 2009 y 2010, no existía una política concreta para los expatriados. Con el ingreso de Larissa Ferreira y equipo comenzó a ser hecha una política para expatriados con base dentro de la legislación de cada país donde la empresa operaba, (...)

Joao Domingues era el gerente administrativo financiero de la Sucursal Argentina y era quien debía validar junto con Ferreira las políticas que serían aplicadas a los expatriados que vinieran a trabajar al *Proyecto Rio Branco*. Joao era brasilero, había nacido en Rio Grande do Sul hacía treinta y tres años, estaba casado y antes de llegar a la Argentina ya había estado expatriado en Venezuela y Panamá.

Anteriormente, se había desempeñado en la casa matriz como coordinador financiero. Las propuestas de expatriación le habían sido formuladas a raíz de la necesidad de la empresa de contar con un perfil como el suyo. Las experiencias académicas que había tenido en Australia y en Irlanda y el aprendizaje del idioma que había hecho mientras

estuvo en Venezuela y Panamá hicieron que aceptara con satisfacción la propuesta de expatriación hacia la Argentina.

Y el líder del proyecto era Alfonso Loreto da Silva; Loreto da Silva trabajaba hacía nueve años en la empresa, había nacido en San Pablo hacía 55 años, se había recibido de ingeniero civil, tenía una maestría en gerenciamiento de proyectos y había participado de varios proyectos en la compañía, en Brasil y en el exterior, uno de los últimos había sido en Angola donde se había desempeñado como director de contratos; allí había trabajado con varias personas a las que tenía en mente para formar el equipo.

ESTRUCTURA

Construtora Verde Amarela S.A.-Argentina estaba presente en el país desde 2006 primero a través de una subsidiaria y luego a través de una sucursal; la sucursal dependía del área internacional en general y de la dirección de América Latina en particular, en tanto, la obra respondía al segmento de industria.

Sin embargo, todo el personal estaría en la misma nómina. La sucursal estaba fuertemente ligada a la casa matriz y debía asegurar que las políticas y procedimientos emanados del corporativo se cumplieran; debía acompañar y gestionar los procesos de expatriación y repatriación.

Por otra parte, la Sucursal Argentina, al igual que sucedía en los demás países debía ser quien acompañara el inicio y finalización de las obras.

POLÍTICA DE EXPATRIACIÓN

Ferreira necesitaba expatriar diecisiete personas para iniciar el proyecto ya que por definición de la compañía el cuadro técnico y gerencial debía estar conformado por brasileros quienes no solo realizarían su trabajo sino que también colaborarían en la difusión del *Padrón Verde Amarela*. Por otra parte, si bien no existía un programa de formación de líderes internacionales, había determinadas características en los profesionales de *Verde Amarela* que hacían pensar en que aceptarían la propuesta con agrado.

Las características eran las siguientes:

- Muchos ya habían trabajado en obras en el interior de Brasil, con lo cual conocían lo que era estar lejos de la familia, compartir con los compañeros no solo momentos de trabajo sino también de esparcimiento.
- Estaban también aquellos que ya contaban con experiencia internacional, incluso en lugares mucho más difíciles que la Argentina en general y que Neuquén en particular.
- Primaba en ellos un espíritu nómada y de aventura que los llevaba a trabajar a lugares nuevos aunque no hubieran vivido nunca o ni tan siquiera conocido por turismo.

Ferreira se acordaba de esta frase que un expatriado le había dicho una vez: *“Uma vez peão do trecho, sempre peão do trecho”* que quería significar que una vez que alguien se convertía en un obrero que trabajaba en obras lejos de su hogar seguiría siempre el mismo camino.

Aunque también sabía que las expatriaciones no implicaban un plan de carrera definido y que una vez terminada la asignación, los expatriados serían reasignados a otros proyectos en el exterior o mismo dentro de Brasil, llegando en algunos casos a tener que dejar la empresa si ninguna de esas opciones fuera posible.

Por otro lado, los cargos que Ferreira necesitaba cubrir eran los siguientes:

- gerente de proyecto, sería el máximo responsable de la obra y sus principales funciones serían las de gestionar el equipo, el planeamiento y el control, los contratos y la relación con el cliente. Ya estaba definido que sería Alfonso Loreto da Silva.
- gerente administrativo financiero, respondería por la organización funcional del proyecto, por un lado tendría que establecer y controlar los procesos administrativos y organizar los circuitos de información y por el otro, planear, dirigir y coordinar las operaciones financieras. Se trataba de una pieza clave para el proyecto y reportaría de manera directa al gerente de proyecto.
- gerente de producción, el objetivo principal de su puesto sería el de coordinar la ejecución de las actividades de la unidad optimizando la utilización y el desempeño de los recursos. Tendría fluida interacción con el área financiera, de planeamiento y de seguridad e higiene.
- gerente de ingeniería, de su gerencia dependería la elaboración, emisión, trámite y distribución de los documentos de ingeniería necesarios para la implementación y desarrollo del proyecto; la programación y el control físico de la ejecución de la obra y la implementación de soluciones técnicas para aumentar la productividad.

- gerente de compras, planificaría, dirigiría y controlaría el suministro de materiales para el control productivo/ improductivo de la empresa.
- gerente comercial, la finalidad de su cargo sería la de dirigir el equipo comercial encargado de contratar y administrar a los subcontratistas y llevar el control económico del proyecto.
- gerente de planeamiento, su objetivo principal sería el de gestionar el desarrollo de las diferentes etapas de la obra.
- gerente de equipamientos, la misión principal de su puesto sería la de asegurar el equipamiento necesario y realizar las negociaciones.
- coordinador de seguridad e higiene, aseguraría el planeamiento, gestión y control de las actividades de seguridad e higiene de la unidad. Tendría que garantizar las buenas condiciones de las instalaciones y equipos y velar por la integridad física de los trabajadores.

Ya estaba elegida la persona para ocupar el cargo, vendría solo pero tenía planeado casarse en poco tiempo con lo cual su intención era que su esposa pudiera acompañarlo después. La política de expatriación general establecía que para poder llevar a la pareja, el profesional debía estar casado o bien contar con la unión estable.

Por otra parte, este caso se presentaba más complejo que el resto ya que *Mariana* era odontóloga y quería ejercer cuando llegara a la Argentina.

- supervisor de mantenimiento, su puesto tendría como finalidad asegurar el mantenimiento, gestión y conservación de los equipos de acuerdo a las políticas internas.

- supervisor administrativo, tendría que supervisar las operaciones financieras, contables, logísticas y administrativas del proyecto de acuerdo a las políticas de la empresa.
- supervisor de topografía, coordinaría los equipos de topografía de campo, preparando un plan de trabajo acorde a la producción.
- ingeniero, su función se dividiría en dos fases, en la primera interactuaría con las áreas de ingeniería y planeamiento en el proceso conocido como *Ceiling Price* (precio tope), en tanto, en la segunda fase participaría en el proceso de *Target Price* (precio objetivo) que consistía en la validación del proyecto ejecutivo y contraste de cantidades en relación al *Ceiling Price* (precio tope).
- ingeniera, actuaría en el planeamiento y control de la obra.
- ingeniera, actuaría en el área de producción, garantizando el desarrollo de los requisitos técnicos para la contratación de servicios, el planeamiento físico y financiero y la elaboración del plan logístico para la entrega de materiales.
- topógrafo, haría el seguimiento del estudio de campo para validar el terreno existente, los servicios de cálculo y dibujos topográficos y la elaboración de notas de los servicios de aplicación sobre el terreno.
- joven profesional, aportaría sus conocimientos de ingeniería.

Pero para ello debió armar primero el plan de incentivos para la obra que debía ser coherente con la norma de la Argentina en particular y con la de expatriación en general.

De acuerdo a la norma general los expatriados eran trasladados por un plazo mínimo de tres meses y máximo de cinco años, en tanto la norma de la Argentina establecía que los niveles CC1 a CC6 eran elegibles para la expatriación mientras que la elegibilidad de los operacionales y administrativos se debía plasmar específicamente en la norma de la obra y respecto a la posibilidad de traer a la familia debía ser autorizada por el gerente de proyecto debido a los altos costos que implicaba.

Asimismo, para garantizar las cuestiones migratorias, previsionales, impositivas y laborales se seguiría lo establecido en la norma de la Argentina.

Ferreira armó un borrador y se lo envió a Domingues para que lo validara. (Ver anexo 3).

A Domingues le pareció correcto pero sostuvo que debían trabajar rápidamente en los puntos que se detallaron a continuación ya que de acuerdo a lo definido en el plan esos ítems debían ser resueltos por recursos humanos.

- 1- Búsqueda de escuela para los hijos
- 2- Elección de un instituto para las clases de español

Ferreira empezó a investigar y vio que en general los hijos de los expatriados solían ir a escuelas americanas por lo cual le envió un mail a Domingues en el cual le dijo lo siguiente:

Joao,

Las investigaciones de *Mercer* incluyen las siguientes escuelas: escuela internacional, escuela inglesa, escuela alemana, escuela francesa, escuela italiana, escuela japonesa.

Como no existen escuelas brasileñas esparcidas por los continentes, el sistema de enseñanza que más se aproxima a nuestra realidad es el de la escuela americana.

La escuela americana sigue el sistema de enseñanza de Estados Unidos.

Como Estados Unidos es la referencia global y el inglés es el idioma mundial, las escuelas americanas están indicadas para los expatriados que se mudan con hijos en edad escolar.

Esto ocurre porque el sistema de enseñanza en las escuelas americanas está estandarizado y si el expatriado cambia varias veces de países, los hijos continuarán con el mismo sistema de enseñanza, pues las escuelas americanas están presentes en la mayoría de los países.

Siendo así, el impacto educacional del hijo es menor que si estudiara en cada país con un sistema de enseñanza local, siendo de difícil adaptación.

En la Argentina tenemos como ejemplo la escuela *Lincoln*. A continuación el link:

<http://www.lincoln.edu.ar>

En caso de dudas estoy a disposición

Cordialmente,

Larissa Ferreira

Pero los expatriados no trabajarían en Buenos Aires sino en Neuquén y ahí no había escuela americana. Así que Domingues realizó un relevamiento de las principales escuelas privadas de Neuquén. (Ver anexo 4).

En relación al idioma se hizo un relevamiento de los institutos y profesores particulares que dictaban clases de español para extranjeros y se eligió uno para que los expatriados y sus familias pudieran asistir de acuerdo a lo establecido en la norma. (Ver anexo 5).

A todo esto, Da Silva estaba ansioso y presionaba a Ferreira y a Domingues para que las expatriaciones se realizaran lo más rápido posible, él ya había contactado a varias personas con las que había trabajado en Angola y a las que quería expatriar y esto fue una de las cosas que le dijeron:

(...) La adaptación en Angola fue muy difícil, pues el país no disponía de infraestructura y el lugar de las obras era inhóspito, mucha dificultad para encontrar recursos materiales, bien como mano de obra con alguna experiencia, que muchas veces venía de la capital Luanda.

Él no se asustaba porque sabía que si bien varias de las personas que quería que lo acompañaran habían trabajado en Angola con él donde las condiciones eran realmente difíciles, serían capaces de percibir que la situación en la Argentina era distinta y por otra parte había personas que nunca habían sido expatriadas como era el caso de la Joven Profesional y que cuando Ferreira la llamó para hacerle la propuesta le dijo lo siguiente:

(...) Para mi fue un reconocimiento muy importante, porque la empresa eligió algunas personas solamente para expatriar y fue una elegida. Fue gratificante la confianza que han puesto en mi trabajo. Además de esto, un proyecto tan grande y importante para la economía y desarrollo, es mucho motivador la oportunidad de colaborar.

Sin embargo, Ferreira entendía que lo mejor era pedir a una consultora especializada que realizara una investigación para identificar las semejanzas y diferencias entre la cultura argentina y la brasileña de forma de permitir una rápida integración de los expatriados y sus familias.

Para ello se realizó un sondeo que indagó en los siguientes puntos:

- Semejanzas y diferencias entre las costumbres argentinas y brasileñas
- Forma de conducirse en los negocios
- Dimensiones de las culturas nacionales

COSTUMBRES

Se pudo identificar que los argentinos se saludaban con un beso, incluso entre los hombres, gesticulaban al hablar, les gustaba mucho jugar al fútbol, solían almorzar y cenar más tarde y parte de sus comidas típicas eran las empanadas y el asado y de los dulces les encantaban las medialunas y los alfajores.

En tanto los brasileros, también eran fanáticos del fútbol, gustaban de almorzar a las 12 del mediodía, su comida favorita era la *feijoada* (guiso a base de porotos negros) y en vez de pan utilizaban arroz blanco como acompañamiento; les agradaban los dulces y el *brigadeiro* (dulce de chocolate típico) era uno de sus postres predilectos. (Ver anexos 6 y 7).

Y se pudo conocer también las diferencias al interior de cada país y entre países, así por ejemplo, aquellos que habían nacido en el sur de Brasil en estados como los de Rio Grande do Sul, Santa Catarina o Paraná tenían hábitos parecidos a los de los argentinos, tales como tomar mate, comer asado y hasta escuchar tango pero que variaban sustancialmente con las costumbres de quienes habían nacido en ciudades del norte de Brasil donde había mayor influencia africana.

Así, por ejemplo, al entrevistar a algunas personas para que ofrecieran su parecer, decían cosas así:

Yo nascí en Rio Grande do Sul, tierra de los Gauchos brasileños, que tienen una cultura cercana a de los Gauchos Argentinos. Mi papa nació en São Borja, una ciudad de frontera con la Argentina. Yo escuchaba Tango desde niño (...)

O así:

Las diferencias son enormes, esto porque los dos países son de grandes extensiones territoriales. Mas existen también similitudes, principalmente con los estados del sur de Brasil, Rio Grande do Sul y Santa Catarina, donde los lazos históricos fueron moldeados por las guerras de los siglos 17 y 18.

Las semejanzas son las danzas, músicas, trajes folklóricos de los gauchos, el mate y el asado. Ya las diferencias son acentuadas en los estados del norte y nordeste, donde en Brasil existe fuerte influencia de las tentativas de ocupación holandesas y francesas en el período colonial.

Por otro lado, la consultora puso de manifiesto algunas diferencias entre los porteños y la gente del interior de la Argentina, así destacaba como cualidades de los porteños que eran más sociables, cosmopolitas y que muchas veces eran percibidos como arrogantes, en tanto mostraban a las personas del interior como más amigables, tranquilas, amables y conservadoras.

Recordando que los expatriados que llegarían a la Argentina, irían a vivir y a trabajar en su mayor parte a Neuquén para luego expandirse a otras provincias como Río Negro o Buenos Aires, Da Silva pidió que contactaran a una joven brasileña que estaba viviendo en Neuquén hacía unos años.

La idea era incorporarla al proyecto, colaboraría con la parte administrativa y hasta podría ayudar en la integración de los expatriados. Le realizaron una entrevista telefónica y esto fue lo que dijo en relación a sus primeros tiempos en la Argentina:

Mi nombre es Vanessa do Amaral, llegué a la Argentina precisamente en la ciudad de Neuquén en enero del 2006 por motivos personales. Al principio me costó comunicarme ya que no hablaba castellano y la comunicación era un poco complicada, pero con el pasar de los meses y estudiando el idioma fui integrándome más con la gente y por suerte nunca sufrí ningún tipo de discriminación por ser extranjera.

NEGOCIOS

Aquí se llegó a la conclusión que los argentinos eran más formales que los brasileros, que mostraban agrado frente a su interlocutor haciéndole comentarios sobre la ropa y

que no querían que los presionaran en relación a un tema sobre el que no tuvieran interés.

Igualmente era importante conocer lo que los mismos brasileros pensaban, estos fueron algunas de sus manifestaciones, más abajo la del futuro gerente de producción que ya conocía la Argentina:

La discusión de cualquier tema es siempre mucho acalorada pero hay mucho respecto y la "pelea" es por las ideas y no personal;

Los brasileños en general son más alegros y buscan siempre las cosas buenas de los temas, los argentinos me parecerán más pesimistas.

Y a continuación las reflexiones del futuro gerente de ingeniería quien si bien no había estado en el país previo a la expatriación, tenía muchos amigos con los cuales conversaba acerca del tema por lo cual había llegado a la siguiente conclusión:

Somos ún pueblo alegre y con una capacidad de improvizacion. Son más flexiveis y conciliadores en debates.

Los argentinos son más disciplinados a reglas y procedimientos. En los debates son más radicales sin flexibilidad en sus argumentos. También un pueblo alegre y que les gustan las fiestas.

DIMENSIONES DE LAS CULTURAS NACIONALES

La consultora señaló que Geert Hofstede era un referente en el tema y que de sus investigaciones se había llegado a las siguientes conclusiones:

- Brasil tenía una distancia jerárquica superior que la Argentina, mientras que en Brasil el índice era de 69 puntos, en la Argentina era de 49.

La consultora sostenía que esto se vería reflejado en la relación con los jefes, mientras que en Brasil era más difícil que los trabajadores se rebelaran frente a sus superiores, en la Argentina los empleados hacían prevalecer sus derechos; y una conducta similar se observaba por parte de los ciudadanos en relación a los gobernantes.

- Respecto del individualismo, Brasil tenía un índice de 38 puntos y la Argentina de 46.

De esta manera, las conclusiones de la consultora eran que en muchos casos para los argentinos eran más importantes las amistades que la familia.

- Referente al índice de masculinidad en Brasil era de 49 puntos y en la Argentina de 56.
- En relación al grado de control de la incertidumbre en Brasil el índice era de 76 puntos y en la Argentina de 86.

Brasil tenía un puntaje menor en cuanto al grado de control de la incertidumbre y esto se hallaba fuertemente relacionado con el índice de distancia jerárquica que en Brasil era mayor.

Pero por otro lado existían dos características de los brasileros que eran la capacidad de *adiar* y de *dar um jeito*.¹

¹ Paulo Mendes Campos en su texto "*Dar um jeitinho*" sostiene que se trata de dos características propias de los brasileros, la primera tiene que ver con la habilidad para postergar, en tanto la segunda, con la capacidad de encontrar soluciones creativas a situaciones difíciles.

Ferreira sabía también que la empresa se encontraba en un proceso de cambio muy importante y que estaba previsto para dentro de un tiempo hacer un trabajo profundo apalancado en las dimensiones de las culturas nacionales de Hofstede.

El proyecto sería a nivel empresa, abarcaría a todos los gerentes y directores y lo que buscaría sería reducir la distancia al poder; aumentar el individualismo, de forma de permitir un mayor protagonismo en las personas; bajar la masculinidad, de forma de no perder a jóvenes talentos y reducir el control de la incertidumbre para disminuir el perfil de control y conservador que la empresa tenía, para evitar que determinadas políticas y procedimientos terminaran encorsetándola en el mediano plazo.

Es así que Ferreira leía el informe y se preguntaba si con las acciones que había tomado alcanzaba para llevar adelante la política de expatriación que la empresa necesitaba.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que el alumno de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos pueda comprender el rol fundamental de definición, acompañamiento y gestión del proceso que tiene el área de recursos humanos cuando una organización dentro de su estrategia de internacionalización decide llevar adelante una política de expatriación. Se propone su utilización para la materia “Gestión Internacional de los Recursos Humanos”.

Este caso de estudio transcurre durante el 2010 cuando Larissa Ferreira debió desarrollar las políticas de expatriación para atraer trabajadores brasileños para el *Proyecto Rio Branco* en la Argentina.

El caso está pensado para una clase de noventa minutos, dentro de los cuales se propone destinar los primeros quince para las preguntas disparadoras, los sesenta minutos siguientes para las preguntas de desarrollo y los últimos quince para las preguntas de cierre.

Preguntas disparadoras

- ¿Cuál es la situación que plantea el caso?

El alumno debería identificar los dilemas a los que se ve expuesta una organización cuando desarrolla una política de expatriación dentro de su estrategia de internacionalización.

- ¿Quiénes son los actores involucrados en este problema?

Los actores principales son Larissa Ferreira, gerente de expatriación de la casa matriz en Brasil, Joao Domingues, gerente administrativo financiero de la Sucursal Argentina y Alfonso Loreto da Silva, gerente de proyecto.

Otros actores sin los cuales el caso no sería posible son los expatriados y sus familias, los empleados locales y las consultoras especializadas.

Preguntas de desarrollo

- ¿Existen requisitos previos a la implementación de la expatriación de los profesionales?

El alumno debería identificar que la expatriación obedece a una estrategia de internacionalización de la compañía para lo cual la empresa debe previamente desarrollar una política de expatriación local alineada a la del país y a la de la organización en general; y si bien no está desarrollado en el caso, debería poder vislumbrar que cuando trabajadores de otro país, como en este caso de Brasil, vienen a trabajar a la Argentina se debe no solo conocer y respetar las premisas laborales, previsionales, migratorias y fiscales de ambos países sino también evaluar las diferentes alternativas y estar permanentemente al tanto de las actualizaciones.

- ¿La política de expatriación que se pensaba seguir estaba en línea con la fase de internacionalización en la que se encontraba la empresa?

De acuerdo a lo propuesto por Reynolds las empresas en el camino a la internacionalización atraviesan por cinco fases distintas, siendo la primera de ellas la del lanzamiento de la actividad internacional. Si bien la compañía ya estaba presente en la Argentina y en otros países a los que también había expatriado personal, recientemente había creado una dirección específica y había contratado a Larissa Ferreira y a un equipo para que la acompañaran, con lo cual sería coincidente con la segunda fase de internacionalización, llamada división internacional; no obstante, la magnitud que iba a tener el proyecto en el país la asemejaba a la fase de lanzamiento de actividad, por lo cual era acertado intentar traer una fuerte cantidad de expatriados como una forma de ingresar en un mercado internacional (Argentina) y que la negociación del salario base y de los adicionales se hiciera en el país de origen (Brasil).

- ¿Qué ventajas tendría contar con personal expatriado en la nómina?

Los expatriados por un lado, aportarían su conocimiento técnico y gerencial pero también brindarían riqueza cultural, colaborarían en la difusión del *Padrón Verde Amarela*, les permitiría a los subordinados locales conocer un estilo de gestión diferente y los expatriados como líderes se verían expuestos a trabajadores que luchan por sus

derechos y que no temen en expresar lo que piensan. También los brasileros podrían aprovechar el profesionalismo de los argentinos y los argentinos conocerían un enfoque de empresa diferente.

Siguiendo a Hofstede se podrían observar las diferentes dimensiones de las culturas nacionales y las capas de la cultura a nivel personal; y también vislumbrar los símbolos, héroes y rituales de las diferentes culturas.

- ¿De qué otras cuestiones deberían ocuparse las empresas aparte de establecer y cumplir con la política de beneficios?

Se espera que el alumno pueda identificar que las empresas deben gestionar y acompañar los procesos, antes, durante y después de la expatriación. Y si bien los objetivos suelen ser distintos ya que como se menciona en el informe de Iese/E&Y las compañías ponen el foco en la necesidad del negocio en tanto las personas lo ponen en el desarrollo profesional, es importante que las organizaciones puedan premiar los esfuerzos de quienes fueron expatriados a través de planes de carrera y ser sensibles a las necesidades de la familia del profesional ya que es uno de los principales motivos por los cuales las expatriaciones fallan.

- ¿Qué incidencia creen que tuvo la estructura organizacional y qué sinergia debió existir entre la casa matriz, la Sucursal Argentina y el *Proyecto Rio Branco*?

Si bien la política de la compañía es que cada obra o proyecto tenga su propia estructura funcional más allá del área de negocios a la cual reporte, la sinergia que debió existir entre la obra, la casa matriz y la sucursal debió ser permanente ya que a medida que se iban aplicando las políticas se iban detectando oportunidades de mejora sobre las cuales era necesario intervenir.

- ¿Existe una duración promedio aconsejable para una expatriación?

Se espera que el maestrando pueda encuadrar a las expatriaciones dentro de las asignaciones de largo plazo, es decir, con una duración promedio de tres a cinco años de acuerdo a lo manifestado por Rodríguez Batres.

También se espera que pueda identificar los otros tipos de asignaciones internacionales existentes aparte de las expatriaciones: viajes de negocios, asignaciones de corto plazo, empleados móviles y transferencias permanentes.

Sin embargo, cada empresa define los tiempos más adecuados, tal es así que para esta compañía se consideraba expatriado a aquel que había sido asignado a un proyecto por un mínimo de tres meses y un máximo de cinco años en tanto para los expatriados asignados al proyecto de este caso de estudio se esperaba que permanecieran hasta la finalización de la obra.

- ¿Hay un perfil específico de expatriado?

Aquí el alumno debería reconocer que de acuerdo a lo expresado por Mc Evoy y Parker hay determinadas características ideales que un expatriado debería tener y que son las siguientes: competencias técnicas, empatía cultural, sentido de aventura, orientación al cambio y al aprendizaje, cierto grado de extroversión, tolerancia al stress, sentido del humor, equilibrio mental y emocional y conocimiento del país de destino.

Sin embargo, estas características pueden variar en intensidad de acuerdo al tipo de industria y de empresa que se trate. Así, por ejemplo los expatriados identificaron que hay un perfil específico para quienes pertenecen a la industria de la construcción en general y a *Verde Amarela* en particular. Se puede observar que priman las competencias técnicas y el sentido de aventura por sobre el conocimiento del país de destino por ejemplo. Muchos de los expatriados no conocían la Argentina, algunos sólo habían venido por turismo y otros conocían algunas costumbres por haber nacido y/o vivido en estados limítrofes con la Argentina.

- ¿Cómo eran elegidos los expatriados? ¿Qué implicancias tenía?

El alumno debería por un lado identificar los tres motivos por los cuales las empresas hacen una oferta de expatriación a una persona que según el informe de Iese/E&Y son para que cumplan funciones de control, coordinación o transmisión de conocimientos. Aunque de modo subyacente esté la idea de desarrollar al ejecutivo y de favorecer la expansión global de la empresa.

Por otro lado, relacionándolo con el caso necesitaría poder reconocer que los expatriados convocados para trabajar en el *Proyecto Rio Branco* en *Construtora Verde Amarela S.A.* debían cumplir básicamente funciones de coordinación y/o transmisión de conocimientos, no solamente técnicos sino aquellos relacionados con la cultura de la empresa como ser la difusión del *Padrón Verde Amarela*.

- ¿Qué se podía hacer para favorecer la adaptación de los expatriados y sus familias?

El caso menciona algunas cuestiones que se hicieron y que en general son comunes a todas las políticas de expatriación, como por ejemplo asegurar una determinada cantidad de horas de español para el expatriado y su familia, orientar al expatriado en la búsqueda de escuela para sus hijos siguiendo estándares internacionales y puede haber muchas otras cuestiones que aunque no estuvieran presentes en esta política en particular se podrían implementar.

Entre las cosas que se podrían implementar se encuentran los viajes de reconocimiento, brindar información sobre el país de destino tanto antes de partir como luego de haber llegado, trabajar en la interculturalidad e intraculturalidad, proporcionar asesoramiento psicológico durante los primeros meses de la expatriación, colaborar en

la adaptación de la familia y/o ayudar en la inserción profesional o académica del cónyuge.

- ¿Qué factores culturales estuvieron presentes en el proceso de expatriación?

Se aspira a que el alumno pueda reconocer que muy probablemente en el caso y siguiendo a Hofstede tanto los expatriados y sus familias como la sociedad receptora pasaron por diferentes etapas de adaptación; de la misma forma, se desea que el alumno pueda identificar la incidencia que las diferentes dimensiones de las culturas nacionales tuvieron en el proceso así como las capas de cultura personal y la incidencia de los héroes, rituales y valores de ambas culturas.

- ¿Existe una forma ideal para compensar y expatriar a los colaboradores?

Por un lado, se busca que el alumno pueda reconocer que existen diferentes políticas de expatriación que según Reynolds son las que se detallan a continuación y que están asociadas a la fase de internacionalización en la cual se encuentra la compañía:

- Negociación de adicionales y salarios en el país de origen
- Localización
- *Higher of Home or Host Compensation* (la opción más favorable entre la compensación de origen o destino)
- *Balance Sheet* (balance) para expatriados de la casa matriz
- Negociación para expatriados de un tercer país
- *Home Country Balance Sheet* (balance basado en el país de origen)
- Estructura salarial de la oficina central
- *Modified Home Country Based Balance Sheet* (balance basado en el país de origen modificado)
- Negociación, reducción de costos y evitar la duplicación de pagos
- Planes múltiples de acuerdo al *seniority* (antigüedad) de los expatriados

Y respecto a las modalidades de compensación la empresa tenía tres que eran la suspensión contractual, la manutención contractual y el *split pay* (pago dividido) y en el caso de los brasileros que venían a trabajar a la Argentina esta última era la modalidad elegida. El alumno podría decir si está de acuerdo con esta modalidad o si hubiera elegido otra.

Preguntas de cierre

- ¿En qué medida consideran que las políticas desarrolladas por Ferreira ayudaron a conformar el plantel de expatriados que se necesitaba y a favorecer su adaptación y la de sus familias?

Las políticas de expatriación son una de las primeras cuestiones que se deben definir cuando una empresa decide llevar adelante un proceso de expatriación, en este caso, se creó una política local alineada a la del país y a la de la empresa en general. No obstante, dados los cambios que se van produciendo a lo largo del tiempo los responsables de crearlas e implementarlas deben actuar con la suficiente flexibilidad para detectar las fortalezas y debilidades que presentan a la vez que las amenazas y oportunidades que se abren en el entorno.

En este caso, la Sucursal Argentina encabezada por Joao Domingues y el área de expatriación de Brasil, liderada por Larissa Ferreira deberían estar atentas a las observaciones de Alfonso Loreto da Silva como gerente de proyecto y por lo tanto, la persona más cercana a los expatriados y sus familias para implementar los cambios y mejoras que se fueran necesitando.

- ¿Qué habrían hecho de manera diferente para favorecer la conformación del plantel de expatriados y asegurar su adaptación?

Una de las cosas que se podría haber hecho es un relevamiento de los profesionales elegibles para la expatriación, no sólo de acuerdo a su categoría (CC1 a CC6, administrativo u operacional) sino también conforme a las características personales necesarias para la adaptación; lo mismo se podría haber hecho también respecto de las familias para aquellos elegibles a ser expatriados con familia.

Otra de las cosas y que no se mencionan en el caso sería garantizar no sólo que los expatriados transmitieran conocimiento durante su asignación internacional sino también velar por la conservación del conocimiento generado y acumulado una vez finalizada la asignación o proyecto.

7. BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE GUTIERREZ [en línea]. [consulta 22 may 2014].
<<http://www.andradegutierrez.com.br>>.

BÁRCENA, Alicia. Prólogo. En STUMPO, Giovanni, RIVAS, Diego, *et al.* *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*. Santiago de Chile: CEPAL/ Naciones Unidas, 2013, p. 17-18.

BLAKE, Robert R. *La estrategia para el cambio organizacional*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana, 1991.

CAMARA ARGENTINA DE LA CONSTRUCCIÓN (ARGENTINA). *Construyendo nuestro país: 200 años en imágenes*. 1 a ed. Buenos Aires: Fodeco, 2010.

CAMARGO CORREA [en línea]. [consulta 26 may 2014].
<<http://www.camargocorrea.com.br>>.

COSTA, Leticia, *et al.* *Setting Out to Conquer the World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin Companies*. [Discussion material]. Buenos Aires: Booz/Allen/Hamilton, 2007.

FLEURY, Afonso y LEME FLEURY, Maria Tereza. *Brazilian Multinationals. Competences for Internationalization*. 1 a ed. Bolsillo. Nueva York: Cambridge University Press, 2012.

GARCÍA GARCÍA, José Luis. Interculturalidad. En BARAÑANO, Ascención. *Diccionario de relaciones interculturales: diversidad y globalización*. 1 a ed. Madrid: Editorial Complutense, c2007, p. 205.

GARCÍA GARCÍA, José Luis. Intraculturalidad. En BARAÑANO, Ascención. *Diccionario de relaciones interculturales: diversidad y globalización*. 1ª ed. Madrid: Editorial Complutense, 2007, p. 205.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN [en línea]. [consulta 15 nov 2014].
<<http://www.neuquen.edu.ar/direcciones/privada/listado%20establecimientos.pdf>>.

GÓMEZ LÓPEZ EGEA, Sandalio y FERNÁNDEZ PRIETO, Lourdes. *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. [Estudio]. Navarra: Iese Business School, 2005.

GONZÁLEZ GARZÓN, María y MEJÍA MONTOYA, Jorge. Las finanzas y la contaduría. En RODAL ARCINIEGA, José Luis A., SALAMANCA PACHECO, Elizabeth, et al. *Perspectivas de la Administración Internacional*. México DF: International Thomson Editores S.A. de CV, 2005, p.177-214.

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás S. *Estrategia para el Liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica. 1997.

HOFSTEDE, Geert H. *Culturas y organizaciones: El software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza, c 1999.

INTRANET CONSTRUTORA CAMARGO CORREA [en línea]. [consulta 18 feb 2015].
<<http://conectados.ec.camargocorrea.com.br/uns/internacional/americalatina/default.aspx>>.

JHONSON, Robyn Lynn. Empresas internacionales en la economía global. En RODAL ARCINIEGA, José Luis A., SALAMANCA PACHECO, Elizabeth, et al. *Perspectivas de*

la Administración Internacional. México DF: International Thomson Editores S.A. de CV, 2005, p.103-128.

JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 6 a ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

LINKEDIN [en línea]. [consulta 10 ago 2014].
<<http://www.linkedin.com>>.

MARMORA, Lelio. *Las políticas de migraciones internacionales*. 1 a reimpresión. Lanús: Editorial Paidós SAICF, 2004.

Mc EVOY, Glenn M. y PARKER, Bárbara. The Contemporary International Assignment: A Look at the Options. En MENDENHALL, Mark. *Reading and cases in international human resource management*. 3 a edición. Cincinnati: South Western College Publishing, 2000, p. 470-486.

MENDES CAMPOS, Paulo. Dar um jeitinho. *Blog Professora Paula Monteiro*. [en línea]. 2012.[consulta 08 dic. 2014]. <<http://profepaulamonte.blogspot.com.ar/2012/08/segundo-paulo-mendes-campos-uma-das.html>>.

Norma Argentina: ARG-NO-001. [Norma]. San Pablo: Gerencia de recompensas e incentivos-RR, 2010.

Norma Expatriación: R-NO-002. [Norma]. San Pablo: Dirección de recursos humanos, 2010.

O' CONNOR, Ernesto A. y GALLO, Lucila. *Informe Anual de coyuntura económica: La Economía Argentina en 2010. Perspectivas 2011*. [Informe]. Buenos Aires: Universidad

Católica Argentina/Facultad de Ciencias Sociales y Económicas/Escuela de Economía, 2010, año 9, n. 11.

PENG, Michael W. *Estrategia Global*. 2 a ed. México DF: Cengage Learning, 2010.

PIN ARBOLEDAS, José Ramón, et al. *Global Thinking: La batalla por el talento*. [Informe]. Barcelona: Irco/lese/ Eres, 2014.

Plano de Incentivos: Neuquén- Río Colorado. [Norma]. San Pablo: NT de expatriación-RIE, 2010.

Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas. [Estudio]. Navarra: lese/ Ernst & Young, 2011.

REYNOLDS, Calvin. *Compensating Globally Mobile Employees: Approaches to developing Expatriate Pay Strategies for the Evolving International Corporation*. [Book Letter]. Scottsdale: WorldatWork, 1995

RODRÍGUEZ BATRES, Adoración. Administración internacional de recursos humanos. En RODAL ARCINIEGA, José Luis A., SALAMANCA PACHECO, Elizabeth, et al. *Perspectivas de la Administración Internacional*. México DF: International Thomson Editores S.A. de CV, 2005, p.17-60.

ROSSO, Alfredo. *Huella Ecológica: ¿Cuán grandes son nuestros pies? Revista Saber Como del INTI* [en línea]. 2010, n 95. [consulta 17 feb. 2015] <<http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc95/inti9.php>>

Setting Out to Conquer the World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin Companies. [Discussion material]. Buenos Aires: Booz/Allen/Hamilton, 2007.

RIVAS, Diego y CASTILLO, Mario. La industria del software en la Argentina. En STUMPO, Giovanni, RIVAS, Diego, *et al.* *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI.* Santiago de Chile: CEPAL/ Naciones Unidas, 2013, p. 191-220.

TORRAS, Verónica. Introducción: Balance sobre la situación de derechos humanos en 2009. En *Derechos humanos en Argentina: Informe 2010.* Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina S.A., 2010, p. 15-60.

8. ANEXOS

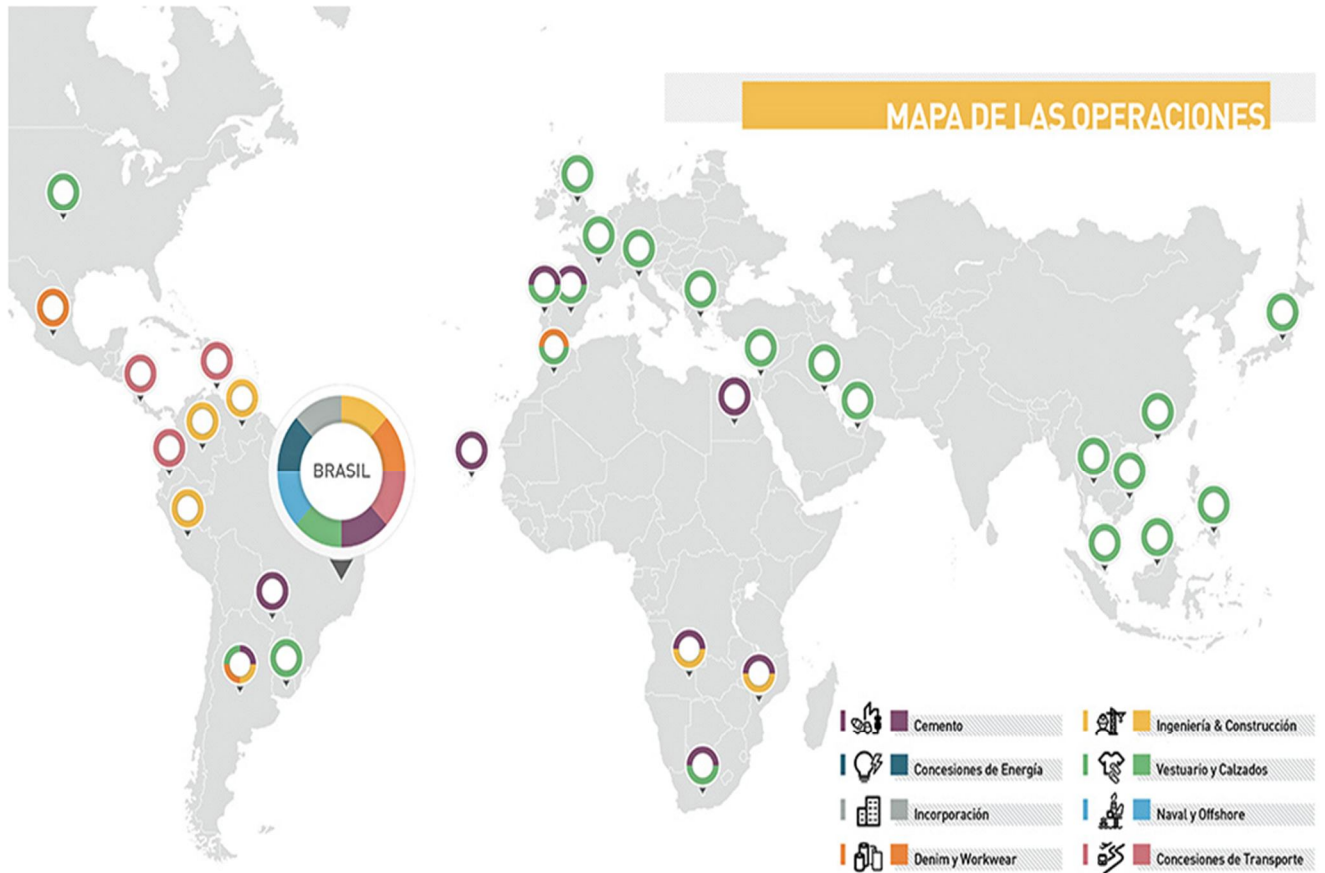
Anexo 1 Mapa del proyecto



Fuente: Video institucional de Rio Branco

Anexo 2 Mapa de las operaciones

Mapa de las Operaciones



Tags: Grupo

Fuente: Sitio Web de la empresa

Anexo 3 Plan de incentivos Neuquén

1. Objetivo

Establecer el plan de incentivos que será adoptado exclusivamente para los profesionales asignados a la obra de Neuquén-Río Colorado-Argentina.

1. Conceptos remunerativos

Los conceptos remunerativos para la obra de Neuquén-Argentina están divididos entre los dos países de la siguiente forma:

Split Pay	SB	AT	QV1	QV2	CV
Brasil	x	x			
Argentina			x	N/A	N/A

SB: salario básico

AT: adicional por transferencia

QV1: adicional de calidad de vida 1

QV2: adicional de calidad de vida 2

CV: adicional de costo de vida

2. Adicionales

2.1. Las definiciones y reglas para la concesión de adicionales constan en los ítems 4.7.1. a 4.7.3. de la Norma R-NO-002-Expatriación.

2.2. Para la obra de Neuquén-Argentina los adicionales están distribuidos conforme el cuadro que sigue a continuación:

Split Pay	AT	QV1	QV2	CV
Brasil	25%		N/A	N/A
Argentina		15%	N/A	N/A

2.3. Auxilios

2.3.1. Alimentación y Ayuda costo

2.3.2. Será efectuado el pago mensual del beneficio por concepto de salario, vía recibo de sueldo Argentina, de acuerdo al sistema de expatriación adoptado, de acuerdo con la tabla que figura abajo:

Cuadro	Alimentación/Ayuda
Cuadro gerencial sénior (CC5 y CC6)	\$ 6.020
Cuadro gerencial y coordinadores (CC3 y CC4)	\$ 3.335
Cuadro profesional nivel universitario (CC1 y CC2)	\$ 2.300
Cuadro de encargados, asistentes y técnicos	\$ 2.300
Cuadro operativo jornalizado y mensualizado	\$ 2.500

CC: cargo complementario

2.4. Habitación

2.4.1. Este beneficio será concedido por cantidad cierta.

2.4.5. El contrato de alquiler deberá ser hecho a nombre del profesional y su valor reembolsado a través de recibo de sueldo.

2.4.9. Siguen abajo los valores mensuales de alquiler permitidos para alquiler de inmueble:

Cuadro	Con familia	Sin familia
Cuadro gerencial sénior (CC5 y CC6)	USD 3.000	USD 2.300
Cuadro gerencial (CC4)	USD 2.200	USD 1.600
Cuadro coordinador (CC3)	USD 1.500	República
Cuadro universitario (CC1 y CC2)	USD 1.300	República
Cuadro de encargados, asistentes y técnicos	USD 1.200	República
Cuadro operativo jornalizado y mensualizado	República	República

República: vivienda que es compartida por varios expatriados, generalmente sin familia.

2.6. Gastos con mudanzas

2.6.1. Las mudanzas serán realizadas por una empresa transportadora especializada, siendo el criterio de elección el mejor precio.

2.6.4. Al optar por recibir el valor de la mudanza en vez del beneficio, la vuelta al país de origen será por cuenta del profesional.

2.6.5. La empresa no cubre costos con guarda muebles.

2.7. Ayuda educación hijos

2.7.1. Los gastos con escuela de los hijos de los expatriados serán costeados por la empresa en una escuela que será indicada por la gerencia de recursos humanos de la obra.

2.7.2. El cálculo del valor del beneficio será efectuado a través de la comparación entre los valores pagados en Brasil (último pago) y los valores que serán pagados en Argentina (primer pago) y el resultado será analizado de la siguiente forma:

- ✓ Si el valor pagado en Brasil es mayor que el pagado en Argentina, la empresa no costeará ese beneficio.
- ✓ Si el valor pagado en Argentina es mayor que el pagado en Brasil, la empresa costeará la diferencia entre los dos valores.

2.8. Auxilio idioma

2.8.1. El subsidio será concedido por un período de 12 meses, con un límite máximo de 144 horas en una escuela definida por el proyecto.

2.9. Visita familia

2.9.1. Se aplica este beneficio a los profesionales transferidos o reclutados para la obra de Neuquén sin familia.

Cuadro	Periodicidad (días)	Días	Salida	Retorno
Cuadro gerencial	40	5+2 viaje	De mié a vie	Según salida
Cuadro profesional nivel universitario	50	5+2	De mié a	Según

		viaje	vie	salida
Cuadro de encargados, asistentes y técnicos	70	8+2 viaje	De mié a vie	Según salida
Cuadro operativo jornalizado y mensualizado	90	8+2 viaje	De mié a vie	Según salida

3. Viajes de vacaciones

3.2. La empresa costeará los pasajes de ida y vuelta para el profesional y su familia al país de origen.

4. Paquete de beneficios

4.1. Transporte

4.1.1. La responsabilidad y la forma de aseguramiento de transporte al expatriado serán definidas por criterios internos del proyecto donde el profesional estuviese localizado.

Fuente: Plan de incentivos Neuquén

Anexo 4 Escuelas privadas en Neuquén

LISTADOS DE ESTABLECIMIENTOS

ESTABLECIMIENTOS DISTRITO I - INICIAL

ESTABLECIMIENTO	CAT / GRUPO	Nº	NORMA LEGAL	APORTE	DIRECCION	CODIGO	TELEFONO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECTOR / A
JARDÍN INF. ARDILLITAS	3º "A"	56	Rs. 632/94	s/a	Entre Rios 781 Neuquen	8300	4437465	Leticia Reimondo	Leticia Reimondo
JARDÍN INF. SUENITOS (AMEJUN) de la Asociación Mutual de Empleados Judiciales de Ngn	2º "A"	45	Rs. 1074/92	100	Pasaje Claro 655 Neuquen	8300	4425795	Torres Jose Luis	Torres Jose Luis
JARDÍN INF. TINYFLOWERS	2º "A"	77	Rs. 1513/94	s/a	Rio desaguadero 667 Neuquen	8300	4480629	Jorge L. Rapisarda	Hilda Asunción Grimauf

ESTABLECIMIENTOS DISTRITO I - ALUMNOS C/NECESIDADES EDUC. ESPECIALES- Primaria

ESTABLECIMIENTO	CAT / GRUPO	Nº	NORMA LEGAL	APORTE	DIRECCION	CODIGO	TELEFONO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECTOR / A
CTRO EDUC. ESP. INTEG. DEL SOL de la Asociación Integración.	2º- "A"	44	Rs 826/99	100	Gaboto 4843 Neuquen	8300	4466221	Fabio DIAZ	María Eugenia REPETTO

ESTABLECIMIENTOS DISTRITO I - PRIMARIO

ESTABLECIMIENTO	CAT / GRUPO	Nº	NORMA LEGAL	APORTE	DIRECCION	CODIGO	TELEFONO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECTOR / A
BILINGÜE NEUQUEN E.G.B I - II y III del Sr. Samuel A. Mazzucco	2º "A"	67	Rs. 898/94 (Incorporación Dto. 4353/99	60 por Rs. 2211/99	Los Alamos 700 Neuquen	8300	4402214 (Fax)	Samuel Mazzucco	Samuel Mazzucco
COLEGIO CONFLUENCIA E.G.B-II y III de Malten S.A	3º "A"	32	Rs. Ministerial 052/90 Rs.- CPE 305/92	s/a	Leloir 210 Neuquen	8300	4427027 (Fax) 4422417	Ma. Isabel Gorzalez Victorica	Ma. Isabel G. de Victorica
ESC. CRISTIANA EVANGELICA NQN de la Fundación Cristiana Evangélica de Ngn.	1º "A"	5	Dto. 2100/80	72 por Rs. 305/92	Diagonal España 63 Neuquen	8300	442 2938 / 4400327	Moisés Badilla	Roque G. López
COLEGIO DON BOSCO de la Congregación Salesiana (gratis)	2º "A"	2	Rs. 1382/79	100 por Rs. 1799/79	Chanelon 599 Neuquen	8300	4422229	Federico Ruiz	Mauricio J. Novati
ESC. ADV. JUAN B. ALBERDI de la Iglesia Adventista del 7º día	3º "A"	22	Rs. 39/87 provisoria- Rs 95/87 Incorporación	82	Islas Malvinas 853 Neuquen	8300	4425822	Roberto A. Gigliotti	Carlos Maeso
ESCUELA MORNING GLORY E.G.B-II y III de la Sra. Hilda Grimauf	2º "A"	77	Rs. 1513/94 Inc.	56 Rs. 2693/99 y Dto 4352/99	Rio Desaguadero 667 Neuquen	8300	4480629	Jorge L. Rapisarda	Hilda Grimauf
COLEGIO JEAN PIAGET de la Asociación Mutual de Servicios Educativos	1º "A"	8	Dcto. 885/81	100 por Rs. 874/83	Islas Malvinas 1095 Neuquen	8300	4432375	Gustavo Moya	Marta D. Yermanos
COLEGIO MARIA AUXILIADORA de la Asociación Civil Maria Auxiliadora de la Patagonia	2º "A"	48	Rs. 552/93	82	Roca 855 Neuquen	8300	4422121	Néstor A. Slab	Lela Miriam Noemi

ESCUELA PRIVADA BAUTISTA de la Asociación Mutualista Evangélica	1°-A	10 a)	Docto. 485/82	100 por Rs.460/83	Roca 445 Neuquen	8300	4434260/4432853	David Schlereth	Josefina Lavelhe
COLEGIO SANTA TERESA DE JESUS de la Asociación Pedagógica Santa Teresa de Jesús	1°-A	14 a)	Docto. 919/83	100	C. de Palagones s/n Neuquen	8300	4423562	Viviana R. Baroni	Erika Sepulveda
COLEGIO LINCOLN-EGB-I-II y III	3°-A	100	Rs. 378/00	s/a	Dr. Ramón y Los Aromos, Neuquen	8300	4331286	Olga Long	Miriam Violante
ESC. BILINGÜE DANTE ALIGHIERI	3°-A	72	RS. 093/92	s/a	Belgrano 476 - Nqn.	8300	4429694	Mónica C. Bonfiglioli	Mónica C. Bonfiglioli

ESTABLECIMIENTOS DISTRITO I - POLIMODAL / MEDIO

ESTABLECIMIENTO	CAT. / GRUPO	Nº	NORMA LEGAL	APORTE	DIRECCION	CODIGO	TELEFONO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECTOR / A
COLEGIO DON BOSCO	3°-A	50	Rs. 552/93	100	Chaneton 599 Neuquen	8300	4486434 (Fax) 4422229	Federico Ruiz	Marcela Dominguez
ESC. CRISTIANA EVANGELICA NQN (Docto 2100/80 incorpora a la Escuela Primaria)	3°-A	21	Rs.214/85 (aprueba 1° año)Rs. 239/85 (aprueba 2° y 3° año)	72 Rs.356/99	Richieri 1334 Neuquen	8300	4402314	Moisés Badilla	Marcelo F. Grill
INSTITUTO PABLO VI	3°-A	71	Rs. 1210/93	100	Los Pensamientos s/n - Nqn.	8300	4331411- 4330096	Alday Claudia	Maria E. Milone
ESC. DIOCESANA PADRE A. FERNANDEZ	3°-A	25	Docto. 1711/87	100	Leguizamon 1500 Neuquen	8300	442 3534	Néida Guzmán	Sandra E. Juarez
COLEGIO BAUTISTA (AMEN)	3°-A	10 b)	Rs. 043/89	100	Amancay 1075 Neuquen	8300	4434504	David Schlereth	Silvia S. Stekar
INSTITUTO PRIVADO JEAN PIAGET de la Asociación Mutual de Servicios Educativos	3°-A	41	Rs. 099/92	100	Faimalla 2680-Nqn.	8300	4400022 4402277	Gustavo A. Moya	
COLEGIO MARIA AUXILIADORA de la Asociación Civil Maria Auxiliadora de la Patagonia	3°-A	49	Rs. 157/292	100	Roca 855 Neuquen	8300	4422121	Nestor A. Slab	Miria S. Schentfeld
COLEGIO SAN JOSE OBRERO de la Obra de Don Bosco	2°-A	12 a)	Rs. 253/86	100	Primeros Pobladores 1323 Neuquen	8300	4423957	Federico Ruiz	Juan Esteban Espinosa
COLEGIO SANTA TERESA DE JESUS de la Asociación Pedagógica Santa Teresa de Jesús	2°-A	14 b)	Rs. 919/83	100	C. Palagones y Alderete Neuquen	8300	4423562	Viviana R. Baroni	Maria Beatriz Vallejo Sanchez Moreno, Ma. Silvia
COLEGIO CONFLUENCIA / POLIM.	3°-A	32	Rs. 2421/99 Rs. 0305/92	s/a	Leclair 210 Neuquen	8300	442-7027	Ma. Isabel Gorzalez Victorica	
COLEGIO BILINGÜE NEUQUEN / POLIM. del Sr. Samuel A. Mazzucco	2°-A	67	Rs. 920/96	60	Los Alamos 700 Neuquen	8300	4402214	Samuel Mazzucco	Samuel Mazzucco
COLEGIO MORNING GLORY de la Sra. Hilda Grimaud	2°-A	77	Rs. 0448/05	s/a	Rio Desaguadero 667 Neuquen	8300	4480629	Jorge L. Rapisarda	José C. Gumaraens

Fuente: www.neuquen.edu.ar

Anexo 5 Español para extranjeros

ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CONTACTO
Cecilia Ruete		0299-4469502	Linkedin: Cecilia Ruete
Dos Estudio		0299-155466826	Linkedin: Dos Estudio
Mónica Pascual-Estudio de idiomas	D. Basavilvaso 1351, Neuquén	0299-4420265	www.monicapascual.com
Multilingua Idiomas	Diagonal 9 de Julio 122, Neuquén	0299-4429632	www.multilingua-idiomas.com.ar

Anexo 6 Comidas y bebidas típicas brasileñas



Anexo 7 Comidas y bebidas típicas argentinas

