



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Política de expatriados en
Construcciones Civiles S.A. para
América Latina**

Autor: Gonzalo Vilches

Legajo: 17190

Mentora: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación

Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas

**Política de expatriados en
Construcciones Civiles S.A. para
América Latina**

Autor: Gonzalo Vilches

Legajo: 17190

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires, noviembre 2018

Resumen ejecutivo

El presente trabajo trata sobre la política de expatriación de la empresa Construcciones Civiles S.A. (en adelante “CC”) en América Latina. La compañía es uno de los mayores grupos en la región, y la segunda constructora civil en tamaño de todo Brasil.

Desde fines del siglo XX, la globalización ha hecho posible la expansión de las empresas a nivel global, en busca de mercados diferentes. En este escenario, cobra vital relevancia el rol del expatriado de empresas trasnacionales, haciendo necesaria una gestión de las asignaciones internacionales por parte del área de Recursos Humanos de la casa matriz.

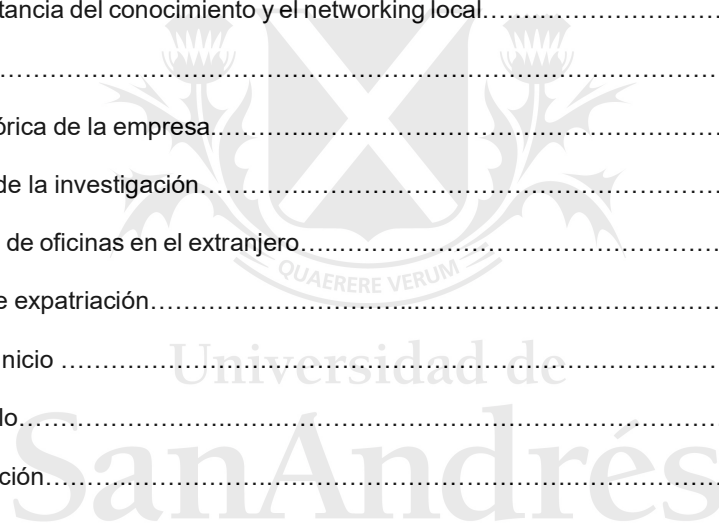
El objetivo de este trabajo fue describir esta política de expatriación adoptada por CC para América Latina, que permitió la expansión de la empresa llegando a actuar en más de ocho países en la región. Para esto, se incluyó la experiencia personal del autor de este trabajo como expatriado, como así también la de seis exfuncionarios de la empresa con asignaciones fuera de su país de origen por hasta 25 años. Para el análisis, se contrastó la teoría sobre expatriación con las políticas del área de RRHH, y de qué manera han sido llevadas a la práctica.

En resumen, se pudo concluir que la empresa basó su expansión en la expatriación, aún sin seguir en su totalidad los lineamientos que sugiere la teoría. Creó sistemas de reclutamiento interno y búsquedas externas, dejando en la práctica mayor espacio a las relaciones interpersonales a la hora de la selección de ejecutivos para tal fin. Sin menospreciar la transferencia de conocimiento, la empresa priorizó la confianza en las asignaciones en el exterior por sobre el mayor costo que éstas generan a largo plazo.

Palabras clave: expatriado, política de expatriación, área de RRHH.

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
1. Planteo de la problemática de investigación y justificación del estudio.....	3
2. Preguntas de investigación.....	4
2.1. Pregunta general.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	4
3. Marco Conceptual.....	5
3.1. El expatriado.....	5
3.2. La cultura organizacional.....	6
3.3. Costos y riesgos de una expatriación.....	8
3.4. La importancia del conocimiento y el networking local.....	10
4. Metodología.....	12
5. Reseña histórica de la empresa.....	14
6. Resultados de la investigación.....	16
6.1. Instalación de oficinas en el extranjero.....	16
6.2. Proceso de expatriación.....	17
6.2.1. Previa / Inicio.....	18
6.2.2. Desarrollo.....	24
6.2.3. Repatriación.....	28
7. Conclusiones.....	31
8. Bibliografía.....	33



1. Planteo de la problemática de investigación y justificación de estudio

La elección, por parte de una empresa multinacional, entre un expatriado y un funcionario local al momento de formar un equipo en un país distinto al de la casa matriz es fruto de un análisis complejo que cuenta con ciertos aspectos preponderantes. Este estudio pretende describir las variables en base a las cuales la empresa toma esta decisión en búsqueda de crecimiento regional y mejores resultados del negocio. El desafío es adaptar las políticas de recursos humanos a los países en los cuales la compañía tiene operaciones, ya sea en el orden cultural, económico o legal (Dessler, 2009).

La globalización ha hecho que sea accesible la regionalización de las empresas, mediante sistemas de gestión integrados, comunicación en línea, entre otras razones. Se estima que hasta el año 2011, existían más de 100.000 empresas multinacionales, con más de 900.000 subsidiarias en todo el mundo (UNCTAD, 2012). Pero conlleva desafíos a nivel de gestión de personal que deben ser estudiados y estructurados de modo que el alcance del objetivo de negocio no se vea opacado por una fallida transferencia del conocimiento dentro la empresa o por los altos costos que esta transferencia le genere.

En este esquema juega un papel principal el ejecutivo expatriado, definido como aquel que es trasladado por una empresa para desempeñar funciones en un país distinto al de su origen (Pin, 1999). Por un lado, el expatriado tiene como función transmitir los valores de la empresa, los procesos internos que hacen al funcionamiento de la misma, y generar un grupo de trabajo con el mismo objetivo que su casa matriz. Por otro lado, la expatriación conlleva mayores costos para la empresa, demanda una estructuración que supere los desafíos del desarraigo del empleado trasladado y, además, neutralice la falta de conocimiento del ámbito local donde se desarrollará.

Esa es la evaluación que deberá realizar la empresa a la hora de formar un equipo fuera de su país, sabiendo que la mayoría de los gerentes internacionales no son expatriados (Dessler, 2011), pero sin perder el objetivo de que su negocio continúe siendo rentable también a nivel regional sin perder la identidad y los valores con los que se identifica.

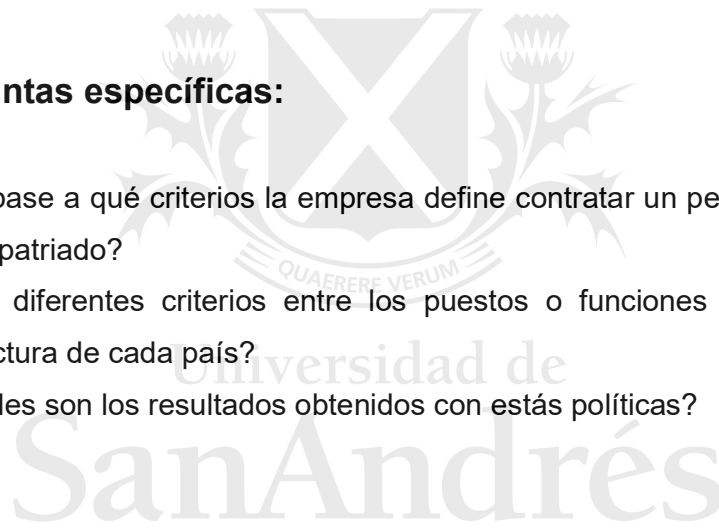
2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general:

¿Cuál es la política de expatriación de la empresa CC en América Latina?

2.2. Preguntas específicas:

- a) ¿En base a qué criterios la empresa define contratar un personal local o un expatriado?
- b) ¿Hay diferentes criterios entre los puestos o funciones dentro de la estructura de cada país?
- c) ¿Cuáles son los resultados obtenidos con estas políticas?



3. Marco conceptual

3.1. El expatriado

Por ser un actor principal para este estudio, en primer lugar debemos definir el concepto de expatriado. En una visión amplia de la palabra, la Real Academia Española lo define como aquel “Que vive fuera de su patria” (Real Academia Española, 2014, 23° ed.). En este sentido, estudios afirman que hasta 2013 existían más de 50 millones de expatriados a nivel mundial, cifra que se incrementó anualmente en 2,4% desde 2009 (Finaccord, 2014). Pero esta cifra está compuesta por trabajadores individuales, estudiantes, entre otros, por lo que para el presente trabajo es necesario una definición más acotada del significado de expatriado.

En su estudio sobre expatriación y repatriación en empresas multinacionales, Gómez y Fernandez (2005) parten de tres definiciones que se aproximan a lo que consideraremos expatriado en este trabajo. En primer lugar, se define a los expatriados como empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache y Cabrera, 2006). En segundo lugar, según Pin (1999), los expatriados son aquellos que, teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país, en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen. Por último, toman la idea de que un elemento muy importante en la internalización de las empresas es la transferencia de los individuos, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país (Suutari y Brewster, 2003).

En resumen, para este trabajo tomaremos al expatriado como al ejecutivo que se desarrolla dentro de una compañía con presencia internacional, regional o global, que es enviado por esta última a trabajar a un país distinto del que fue

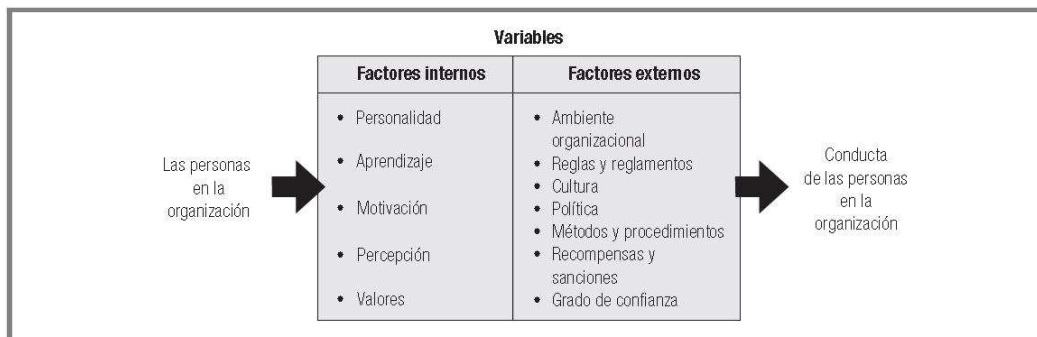
contratado, para desempeñar su actividad profesional por un período de tiempo limitado.

3.2. La cultura organizacional

Las organizaciones están formadas por trabajadores que deben interactuar entre sí y con su entorno para lograr su desarrollo individual y los objetivos de la empresa como un todo. Para esto, existe lo que Chiavenato (2007) denomina Cultura Organizacional, que refiere a "...las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización."

Uno de los beneficios para la empresa al asignar un expatriado a una de sus sucursales en el extranjero es la internalización que ese funcionario lleva consigo de los valores y políticas de la empresa. Como puede verse en la figura 1, Chiavenato hace mención de las variables que afectan al comportamiento de las personas dentro de la organización, y entre los factores externos puntualiza mayormente aspectos intangibles que las empresas crean para crear un marco de conducta.

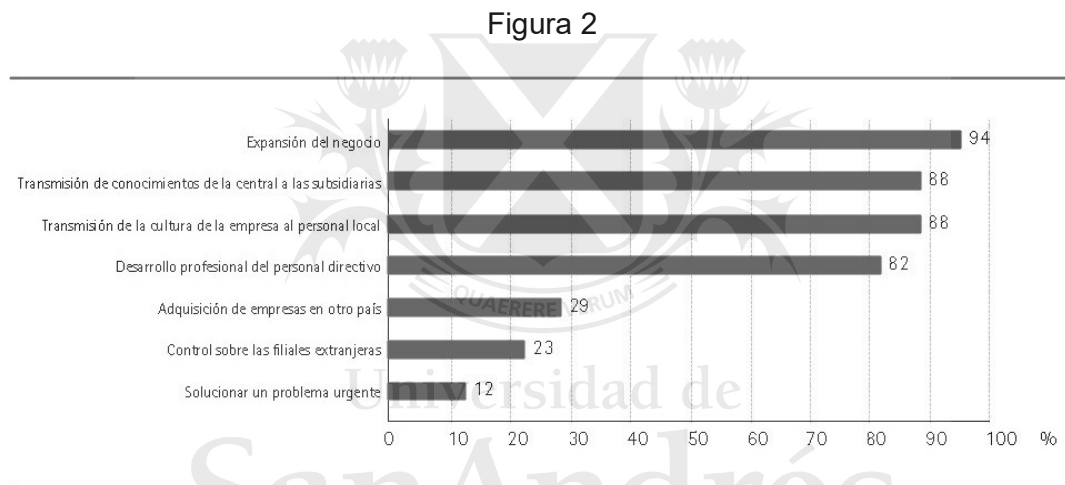
Figura 1



Fuente: *Administración de Recursos Humanos*. (Chiavenato, 2007:45).

Estos aspectos, conocidos por los expatriados debido al tiempo dentro de la organización, delimitan los comportamientos de los funcionarios formando a su vez una identidad (Robbins, 2004). El empleado sabe lo que la empresa espera de él, cuáles son las tareas por las que será premiado y qué acciones no solo no son deseadas, sino que no están orientadas a los objetivos de la organización.

La trasmisión de la cultura de la empresa es uno de los objetivos principales de la expatriación, como podemos ver en la Figura 2.



Fuente: *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y las personas.* (Gómez López-Egea y Fernández Prieto, 2005:26).

Para las empresas, fortalecer la cultura e inculcar a los empleados los procedimientos a llevar a cabo en sus tareas es una inversión, aunque no demasiado simple de cuantificar. Actualmente, las empresas con presencia regional o global poseen programas o “universidades corporativas” que no solamente son herramientas, gerenciales y técnicas, de conocimiento sino que permiten crear redes informales, proceso que ayuda a arraigar la cultura de la empresa (Haberer y Kohan, 2007).

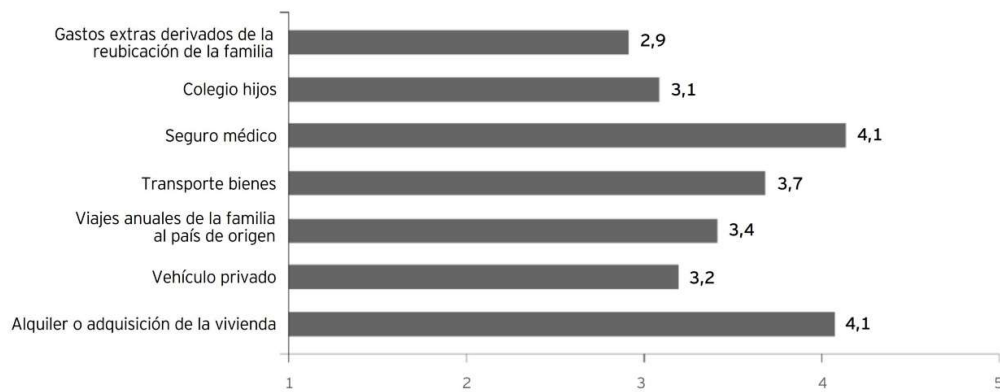
3.3. Costos y riesgos de una expatriación

La búsqueda de nuevos negocios a nivel regional o global conlleva para las empresas mayores costos relacionados al personal expatriado. Estos costos se explican dentro de dos grupos diferentes: los beneficios extras que son otorgados a quienes aceptan emigrar a otro país para cumplir una función específica en la subsidiaria, y los costos asociados a los riesgos de una expatriación fallida.

En primer lugar, analizando los beneficios ofrecidos a los funcionarios asignados a un trabajo en el extranjero, el plus salarial surge como el más utilizado por las empresas. En su estudio, Álvarez Novoa y Gómez López-Egea (2008) afirman que la prima por expatriación es un mecanismo de reconocimiento a los esfuerzos y dificultades que surgen por trasladarse a un nuevo destino. Por lo general, constituyen un porcentaje del salario bruto y suele depender del destino al que haya sido asignado. Junto con esta ayuda, el 87% de los empleados afirman que son asesorados en temas fiscales de su país de destino, ya que las normas impositivas suelen ser diferentes y afectan de distinta forma al salario. En este caso, son las empresas las que se hacen cargo de los costos fiscales, de modo que el salario neto del empleado no se vea afectado.

Además del plus salarial por expatriados, existen otros beneficios que suelen ser igual o más costos para las empresas. Alquiler de vivienda, seguro médico y viajes de regreso a su país de origen suelen ser los más significativos (Figura 3). Hay que tener en cuenta también que los costos se incrementan en caso de que la reubicación sea del grupo familiar entero y no solamente del trabajador.

Figura 3



Fuente: *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. (Álvarez Novoa y Gómez López-Egea, 2008:16)

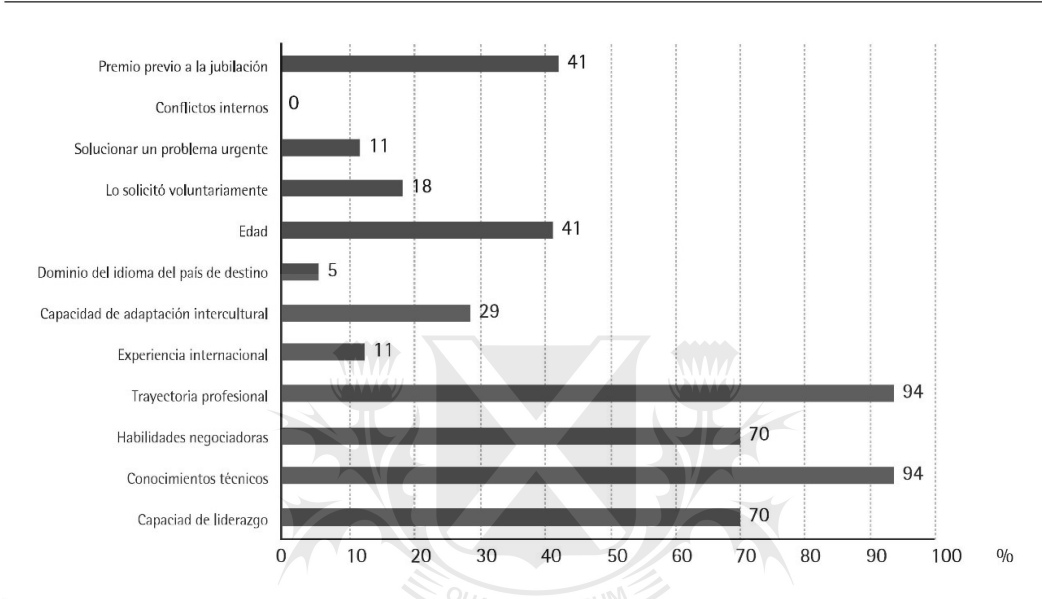
En segundo lugar, existen ciertos costos que las empresas deben afrontar de modo de reducir los riesgos de una expatriación fallida. Para esto, es necesario que el área de recursos humanos de la empresa cree un sistema destinado a la expatriación, que analice las necesidades y los riesgos que estarán presentes en las designación de empleados en el extranjero, teniendo en cuenta los destinos. Existen programas de selección de personal apto para ser elegido como expatriado, que se enfocan en las cualidades que se pretenden de los candidatos, como Gómez López-Egea y Fernández Prieto (2005) muestran en la figura 4. No existen factores excluyentes, pero realizar un relevamiento sobre las características para crear un perfil antes de comenzar con la búsqueda interna ayuda a minimizar los riesgos de una elección errónea, y quizás eviten una expatriación fallida que termine antes de lo planeado.

Las dos cualidades principales son la trayectoria de la persona en la empresa y los conocimientos técnicos que posea. La primera se basa en la internalización de la cultura que ese trabajador tiene, que permitirá una mejor transferencia al equipo de trabajo en el nuevo país. Además, tendrá mayores referencias internas que permitan entender mejor su adecuación al perfil buscado para la expatriación. Los conocimientos técnicos son comúnmente buscados para estos

perfiles debido a la falta de recursos en destino, además de tener procesos de reclutamiento más específicos y que demoran tiempo valioso para la empresa.

Figura 4

Cualidades valoradas por las empresas en los candidatos



Fuente: *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y las personas.* (Gómez López-Egea y Fernández Prieto, 2005:32)

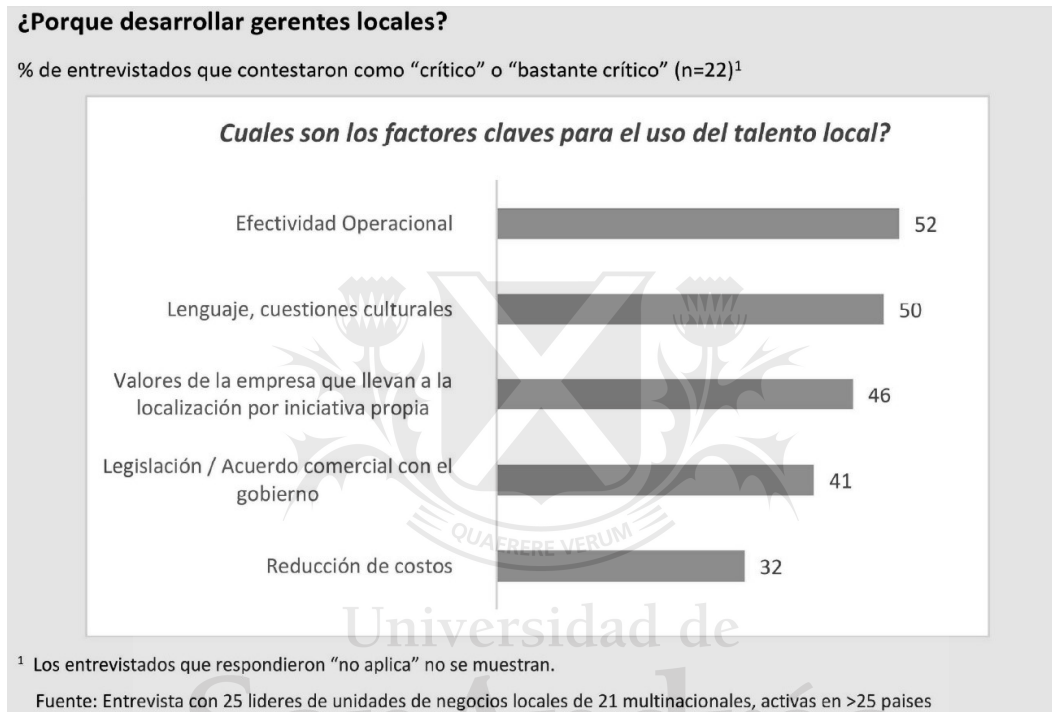
Por último, no deben ser tomados como costos los que la empresa emplea para la elección del expatriado, o sus beneficios en el país de destino. Hay estudios que afirman que existen costos indirectos que son relevantes para una empresa internacional, como la reducción de la productividad en la sucursal extranjera, la pérdida de oportunidades en el mercado de destino, y la baja motivación del empleado a ser repatriado en caso de que la asignación falle (Polanco Pantoja, 2013).

3.4. La importancia del conocimiento y el networking local

Si bien el personal expatriado cuenta con el “know how” y la cultura de la empresa, sus altos costos hacen que sea necesario generar un management

local capaz de asegurar la presencia de la empresa en ese país en el largo plazo. Hay muchos factores por los cuales un gerente local puede ser un factor vital para la organización, como los mencionados en la figura 5 (González Trujillo, 2005).

Figura 5



Fuente: *El expatriado y la transferencia del conocimiento: un análisis hacia el management local.* (González Trujillo, 2015:12)

Según Hsieh, Lavoie y Samek (1999), las expatriaciones fallan entre un 15 y 20%, llegando a un pico de 70% en países emergentes. Además, el costo de los expatriados puede llegar a ser cinco veces el presupuesto de un gerente local.

Otro punto clave de la mano de obra local, es el conocimiento de la cultura del mercado local. El lenguaje, el marco legal y las costumbres hacen que una empresa valore la contratación local para altos mandos, logrando buenos resultados para la organización.

4. Metodología

El presente trabajo se presenta como un estudio descriptivo. En este tipo de estudios se trata de explicar cómo es un fenómeno, qué características tiene (Fassio, Pascual y Suárez, 2002). En este caso, se analizó cómo es la política de expatriación para América Latina de en una de las constructoras más grandes de Brasil, con presencia global.

El trabajo fue realizado en base a un estudio de caso. Este método de estudio surge de la necesidad de comprender un fenómeno dentro de su propio contexto, en base a la observación de sus principales características, por medio de diferentes fuentes de evidencia (Urbano y Toledano, 2007). Según Fassio, Pascual y Suárez (2002), este tipo de trabajos busca “registrar los hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado y/o comprobar o contrastar ciertos efectos, relaciones o hipótesis dentro de contextos diversos”.

Para esto, se partió de la experiencia propia del autor del estudio: he trabajado durante siete años en la empresa, incluyendo dos años como expatriado en la Ciudad de Panamá, como gerente administrativo financiero. Durante esos años he participado de reuniones con responsables de otras oficinas de América Latina, y uno de los puntos de diagramación era la política de expatriados a llevar a cabo, teniendo en cuenta las directivas de casa matriz y las particularidades de cada país. Además, los últimos tres años estuve a cargo de la oficina en Buenos Aires, siendo también responsable legal de la sucursal en Argentina. En este último proceso se llevaron a cabo relocalizaciones de personal extranjero en el país, teniendo en cuenta la política de expatriación de la empresa.

En la práctica, se intentó describir los beneficios y los costos que tienen tanto la expatriación de un recurso como la contratación de un trabajador local, para la

empresa constructora bajo estudio, en relación a su presencia regional en América Latina.

Además de la experiencia propia, se incluyeron las de otros expatriados, algunos con más de 30 años bajo esta modalidad de trabajo. Estos entrevistados se desempeñaron en áreas bien diferentes durante su carrera en la empresa: gerentes administrativos, responsables de recursos humanos, gerentes comerciales, ingenieros encargados de propuestas, entre otras.

Mediante estas experiencias, se intentó explicar la importancia de la cultura en la empresa, los cargos que son mayormente ocupados por expatriados en las oficinas de América Latina, y la duración que estos procesos de expatriación tienen en promedio.

También se analizaron los procesos de selección de personal en aquellos países diferentes al de la casa matriz, los requisitos que son tomados en cuenta en los perfiles a contratar, y la relevancia que tiene el área de recursos humanos central para las búsquedas de personal en las sucursales del extranjero. Se evaluaron las políticas salariales, junto con los beneficios que son otorgados a los expatriados, que aumentan considerablemente los costos de mano de obra de la empresa en comparación con la contratación local.

Dado el conocimiento detallado que los entrevistados tienen sobre la materia, se evaluaron estas informaciones y la bibliografía tomada como referencia, y se intentó establecer relaciones entre las prácticas de la empresa con relación a la teoría de recursos humanos y sus recomendaciones.

5. Reseña histórica de la empresa

El presente trabajo se basa en una descripción de la política de expatriación de una de las empresas constructoras más importantes de Sudamérica, con presencia a nivel mundial. Se hizo enfoque en América Latina, donde quien escribe y los entrevistados formaron parte de la empresa y se desempeñaron como expatriados.

Para tener una contextualización, se presenta una pequeña reseña histórica para describir los comienzos de la empresa que será foco de este trabajo, y su evolución hasta la actualidad.

La empresa fue fundada en Belo Horizonte en el año 1948 por tres ingenieros, para la realización de obras civiles. En sus comienzos, la empresa contaba principalmente con clientes públicos, como la alcaldía de Belo Horizonte, y organismos públicos del estado de Minas Gerais. Hacia finales de la década de 1950, la empresa se afianza con trabajos en los estados de San Pablo y Rio de Janeiro, consolidando su presencia en el sudeste del país de mayor tamaño en Sudamérica. Para finales de 1970, la empresa contaba con presencia en todo Brasil, siendo elegida en 1977 como la empresa del año por la revista Exame.

En el año 1984 realiza su primera obra en el extranjero, en la República del Congo. Comienza así a tener mayor presencia multinacional, comprando la empresa Zagope en Portugal, para desde allí intentar obtener contratos de obra en Europa y África.

En América Latina, en 1989 comienza a expandirse realizando su primera obra en Bolivia, una ruta que unía Chimoré y Yapacaní, en el centro del país. A comienzos de la década de 1990 realizó el aeropuerto de Nassau, en Bahamas,

y para fines de esa década ya contaría con oficinas en Argentina, Ecuador, Colombia, Panamá, Venezuela y Bolivia.

Desde hace 25 años, la empresa diversificó sus negocios en tres grupos: ingeniería y construcción, concesiones e inversiones. Su principal foco y *core* de la empresa es la ingeniería y construcción, realizando obras como: carreteras, metrovías, puertos, aeropuertos, refinerías, hidroeléctricas. En el área de concesiones, la compañía se centró en el mantenimiento de rutas como principal actividad. Por último, en el sector de inversiones, incursionó en las telecomunicaciones, llegando a ser la segunda empresa de telefonía celular de Brasil.

Hoy en día, la empresa tiene oficinas a nivel global, siendo uno de los grupos más importantes de Sudamérica.

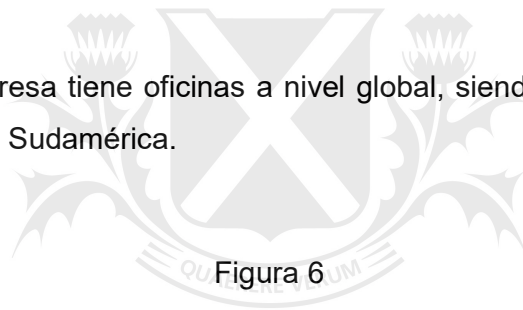


Figura 6



Fuente: <http://www.andradegutierrez.com.br/QuemSomos.aspx#onde-atuamos>.

6. Resultados de la investigación

6.1. Instalación de oficinas en el extranjero

El presente trabajo se basa en una descripción de la política de expatriación de una de las empresas constructoras más importantes de Sudamérica, con presencia a nivel mundial. Se hizo enfoque en América Latina, donde quien escribe y los entrevistados formaron parte de la empresa y se desempeñaron como expatriados.

Para iniciar el análisis sobre la política de expatriación en la empresa, notamos que debe comenzarse por explicar el proceso de apertura de la oficina instalada en el país de destino.

Como bien explica Dessler (2009), las empresas que operan sólo dentro de las fronteras, por lo general tienen la ventaja de enfrentar un conjunto relativamente limitado de variables económicas, culturales y legales. En cambio, si el objetivo de la empresa es crecer internacionalmente, deben hacerse de herramientas que les permitan instalarse y operar en el país de destino.

Con el fin de lograr este objetivo, resulta importante tener en claro sobre las necesidades que surgirán en ese nuevo país. Según João Pereira (Gerente Financiero, con 37 años de trayectoria en la empresa) en sus comienzos, la empresa contaba con recursos limitados para tales fines. Es por esto que el mayor apoyo que tenía la empresa era el área jurídica. En su primera experiencia en el extranjero, João fue enviado como expatriado a Bahamas, para la obra del aeropuerto de Nassau. Según sus palabras:

“La empresa comenzaba por buscar oportunidades de obra en el extranjero por medio de su equipo comercial. Una vez que existía una posibilidad cierta, el equipo jurídico daba apoyo o conectaba con bufetes de abogados en el país de destino, para que estos colegas aporten información sobre inscripción de la

empresa, leyes impositivas más importantes, y principalmente, normas laborales que debían ser cumplidas en ese país”

Según Maria De Souza (Gerente de RRHH, 12 años en la empresa), la empresa no contó con un sistema de reclutamiento, selección y desarrollo de expatriados hasta fines de la década de 2000. Según sus palabras:

“CC se expandió rápidamente al comienzo del proceso de globalización, es por esto que muchos procesos se iban implementando y mejorando mientras se surgían las necesidades. En los últimos 10 o 12 años, la empresa mejoró en su sistema de información y comunicación, de modo que se podía hacer un análisis de las leyes laborales del país de destino para ayudar al proceso del expatriado”

De este modo, la empresa fue implementando un sistema propio para hacer frente a los desafíos que se le presentaban a la hora de actuar en países fuera de Brasil. Aún así, analizaremos a continuación el proceso de expatriación, de modo de ver en más detalle cómo es la política de expatriación de la compañía.

6.2. Proceso de expatriación

En el estudio sobre el proceso de expatriación, vamos a analizar fases que deben ser llevadas a cabo según la teoría, para ir detallando de qué manera funciona cada una dentro de la empresa.

Para esto, tomaremos como guía el siguiente cuadro según Álvarez Novoa y Gomes López-Egea (2008):

Figura 7

	Fases del Proceso			
	Previa / Inicio	Desarrollo	Repatriación	Global
Ámbitos de análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Selección ▸ Comunicación ▸ Planificación, asesoramiento y ayuda ▸ Retribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Adaptación ▸ Expectativas ▸ Reconocimiento y promoción ▸ Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Duración ▸ Readaptación ▸ Reajuste profesional ▸ Cambio de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proceso en su conjunto ▸ Mejores prácticas

Fuente: *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. (Álvarez Novoa y Gómez López Egea, 2008:4)

6.2.1. Previa / Inicio

El comienzo del proceso de expatriación surge con la necesidad de la empresa de asignar un recurso humano a una posición en un país extranjero. Una vez identificada la necesidad, la empresa inicia el proceso de selección interna para cubrir el puesto en cuestión.

Los procesos para seleccionar gerentes para posicionales locales o en el exterior son muy similares, sin embargo, se debe necesariamente enfrentar a ejecutivos con una cultura diferente a la suya (Dessler, 2009). Tanto para solteros como para familiares, es un cambio de vida que no todos están dispuestos a realizar.

Desde el área de RRHH de la empresa bajo estudio, De Souza nos explicó lo siguiente:

“Desde 2010, la compañía presenta las oportunidades de trabajo en el extranjero a todos los funcionarios de la empresa por medio de correos institucionales. Además, cada mes se solicitaba información sobre las nóminas de empleados de cada país, para tener un relevamiento del total de los empleados, para posibles asignaciones de expatriados”

Esto va de la mano con la función que el departamento de RRHH debe cumplir dentro del proceso de expatriación. Según Gómez López-Egea y Fernández Prieto (2005) “el departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas de la expatriación y la repatriación. Estos procedimientos requieren un alto grado de conocimiento sobre materias relacionadas con las leyes fiscales, laborales, etc...” A esto, hay que agregarle funciones complejas como redacción de contratos, cálculos de la seguridad social, obtención de permiso de trabajo, entre otras, que harán que el proceso de expatriación se inicie de forma ordenada.

Sin embargo, en la totalidad de los casos de los entrevistados, sus selecciones para asignaciones en el extranjero distan de lo anteriormente expuesto. En mi experiencia personal, la selección y el ofrecimiento fue por medio del gerente general del país en el que trabajaba (Argentina), quien estaba siendo ascendido a Gerente Regional para América Latina. La empresa quería buscar oportunidades en Panamá, y necesitaba de personal de confianza que lleve adelante la administración de la oficina en ese país. Si bien era necesario informar al área central de RRHH en el país de la casa matriz, la aprobación del presupuesto de la asignación, así como los requisitos de aptitudes y capacidades, dependían de la misma persona que ofrecía el cargo.

En un caso de ejemplo más técnico dentro de la empresa, Guilherme Machado (Gerente de propuestas, con 20 años de experiencia en la empresa) nos detalló:

“Cuando fui designado como expatriado a República Dominicana, para la Hidroeléctrica Monte Grande, fue debido al equipo que del cual yo formaba parte en Brasil. Quien estaba al frente de mi equipo fue designado como gerente del proyecto, y si bien hubo un relevamiento del área de Gente y Gestión de la empresa, él me seleccionó debido al trabajo que ya habíamos realizado juntos.”

Otro caso, expuesto por Antonio Rodrigues (Gerente de Contratos, con 20 años de experiencia en la empresa), fue su asignación como expatriado en Perú:

“En el año 2011, la empresa contaba con varios contratos en Perú, en su mayoría administrados desde la oficina de Lima. Yo estaba desde hacía varios años en República Dominicana, por lo que hablaba español. Y el gerente general en Perú, con el que yo había trabajado en Brasil tiempo atrás, necesitaba de alguien que controle los contratos en ejecución. No recuerdo que el área de RRHH en Brasil haya participado, sí hubo apoyo del sector de RRHH de la oficina de Lima, para cuestiones de contratación, permiso de trabajo y vivienda”

El punto de mayor relevancia de esta fase es la remuneración. Todo expatriado busca en su asignación un progreso profesional, pero no deja de lado que el mayor incentivo para aceptar mudarse a otro país es el salario ofrecido. Pero no existe forma estandarizada a utilizar por las empresas en América Latina para saber qué monto se debe ofrecer a un expatriado.

Según Dessler (2009), existe lo que se determina balance general. Esto se basa en el poder de compra del expatriado en su país de origen, con el objetivo de igualarlo o aumentarlo, pero que de ninguna manera se vea disminuido. De acuerdo a este enfoque, existen cuatro grupos de gastos en los que debe centrarse el cálculo: impuesto a las ganancias, la vivienda, los bienes y servicios, y los gastos discrecionales que deberá soportar el expatriado en su país de destino.

Si bien la oferta y negociación de la remuneración se basa en el salario neto, la empresa no debe perder de vista que el impuesto al salario suele variar en diferentes países, y que aun siendo un cargo que recae sobre el ejecutivo, es la empresa la que debe sopesarlo para realizar una comparación entre los países de origen y destino.

Los gastos adicionales a los que se deberán hacer frente son los de vivienda, seguro médico, escolaridad de los hijos en caso de mudarse con la familia, como así también la diferencia entre el costo de vida entre el país de origen y el de destino.

Agregado a los puntos anteriores, existe también lo que se denomina prima por expatriación (Gómez López-Egea y Fernández Prieto, 2005). Este concepto suele calcularse como un porcentaje del salario bruto, y suele corresponderse con el incentivo para el ejecutivo reconociendo las dificultades que conlleva trasladarse a otro país, con condiciones políticas, culturales y geográficas diferentes.

En la práctica, en CC estos puntos suelen tener diferentes matices. Consultada por la política llevada a cabo por el área de RRHH, De Souza detalló que la prima sobre el salario bruto para expatriados iba de un 15% a un 35%, dependiendo del cargo a desempeñar en el país de destino. Para la empresa, este era un gasto considerable a afrontar, siendo que desde hace más de 20 años, todos los gerentes generales, o *country managers*, de la empresa en los países donde tiene actividad han sido brasileros.

Más allá del sobre costo que ocasiona el desarraigo, el punto más importante sobre este enfoque es la consideración sobre las cargas sociales. En este sentido, hubo un cambio en la empresa a partir de 2014 debido a los altos costos que generaba lo que se explicará a continuación. Como en todos los países, parte del salario bruto de los empleados es retenido por la empresa para realizar aportes jubilatorios. Ahora bien, los empleados contratados por la casa matriz, a raíz de querer continuar cotizando para la seguridad social de su país de origen, continuaban en la nómina de casa matriz, en donde continuaban recibiendo su sueldo como hasta antes de su asignación en el exterior. Pero ese salario se veía disminuido por el ingreso neto que el expatriado percibía en el país de destino.

Esto generaba que en el país donde el expatriado era asignado, se realizaba una contratación por el salario acordado, debiendo afrontar la empresa las cargas sociales de ese país, considerando también el impuesto a la renta del empleado. Esto generaba un costo adicional para la empresa, que hacía perder competitividad con otras empresas constructoras, y además dificultaba las relaciones con los socios estratégicos en los países de la región. Como nos comentaba Rodrigues:

“Las mayores dificultades con los socios a la hora de realizar las propuestas de las obras estaban relacionadas con los costos de la mano de obra indirecta, principalmente en los puestos de gerencia. CC acostumbraba ocupar estos puestos claves con personal extranjero, que generalmente eran más costosos que el personal aportado por los socios, y esto hacía que las negociaciones se hicieran más difíciles”.

Para el año 2014, esto comenzó a cambiar. Lo primero que se realizó fue un estudio de los países con los que la casa matriz tenía convenio binacional de seguridad social. Esta práctica fue realizada en varios países, entre ellos Argentina. Esto permitió reducir los costos en los países de destino, ya que la empresa obtenía el beneficio de no pagar cargas sociales por un empleado de la sucursal extranjera.

El segundo punto importante en la política de expatriados de CC es la vivienda. En este sentido, la empresa tiene dos criterios según la mudanza del ejecutivo: individual o en grupo familiar. En caso de ser individual, existen las llamadas “repúblicas”. Son viviendas compartidas por los empleados expatriados que se reubicaron sin familia, y donde pueden ser alojados además visitas de la empresa para tareas cortas de aproximadamente una semana. En mi experiencia personal, la compañía me ofreció vivienda en Panamá, donde fui expatriado durante un año y seis meses, en donde compartía el departamento con Guilherme Machado. Existía una habitación adicional, destinada a visitas esporádicas de funcionarios, como personal de sistemas que ayudaron a la

implementación de SAP en la oficina local, o ingenieros que participaban de conferencias en la Ciudad de Panamá. Además, la empresa tiene como política soportar los gastos de supermercado para los que se viven en repúblicas, a excepción de bebidas alcohólicas. Al respecto, Machado nos comentó:

“La idea de ‘repúblicas’ como vivienda es algo positivo en la compañía. Yo venía de dejar a mi familia en Santo Domingo, donde trabajé durante 6 años, y llegar a un país nuevo sin amistades es difícil hacerlo solo. En el apartamento estás con gente que trabaja en la misma compañía, y que está en la misma situación.”

Para las mudanzas en grupo familiar, la empresa se hace cargo de la vivienda, pero no así de los gastos de supermercado. También hay un límite en este caso. Para citar un ejemplo sobre lo mencionado, el gerente general de Panamá en 2013 se mudó con toda su familia desde Costa Rica, y mientras se hospedaban en un hotel el primer mes, el área de RRHH de Brasil informó un límite en el valor del alquiler: éste no podía superar el 30% de su salario. La importancia de poner este límite no solamente se basa en controlar los costos en expatriados. Sino que, además, es una directiva de la empresa que moldea el accionar de sus empleados, con alcances que de otra manera no tendría. Debido a que la compañía debe designar apoderados en los países en el extranjero, estas políticas limitan su accionar y nivelan los beneficios recibidos por los ejecutivos de forma homogénea.

Otro de los puntos claves para un expatriado son los viajes de regreso a su país de origen. Si bien es un gasto adicional para la empresa en caso de que el expatriado esté junto con su grupo familiar, en CC todos contaban con 2 viajes de regreso a su país de origen por año. Este no es un punto menor, al tener relevancia no solo al momento de aceptar una asignación en el exterior, sino también en el éxito del expatriado en su país de destino. Al pertenecer la empresa a la industria de la construcción, era regla el cese de actividades en los períodos de festividades de fin de año. Por esta razón, siempre uno de esos viajes anuales era utilizado para recargar energías en su país natal y regresar a su asignación al comienzo del año siguiente.

Por último, dentro de la retribución también forma parte la educación de los hijos de expatriados. Según De Souza, la política de la empresa es soportar los gastos de un promedio de las escuelas del país de destino, dejando a cargo del expatriado en caso de que se supere ese límite. Pero en la práctica, esta política no se cumplía de manera estricta, sino que era parte de la negociación del expatriado con la empresa. En el caso de Pereira, pasó 18 años en Quito, Ecuador, como gerente de administración y finanzas, mientras que CC realizaba obras tales como el aeropuerto de la ciudad capital. En esos años, la empresa se hizo cargo del gasto de la escuela, aun siendo de bachillerato internacional. Él nos comentaba:

“Para mí fue muy importante que CC me apoye en la educación de mis hijas. Ellas estaban en un país donde se hablaba otro idioma, y además tuvieron la oportunidad de aprender inglés. Sin dudas estas herramientas les dieron un futuro mejor, que compensaban los viajes que debían hacer por tener un padre expatriado”.

Según los entrevistados, existían casos en el pasado también en que se pagaba la universidad a los hijos de expatriados, pero ese gasto excesivo dejó de ser soportado por la empresa en 2014.

6.2.2. Desarrollo

Las asignaciones en el extranjero suelen tener distintos objetivos para las empresas y los ejecutivos expatriados. América Latina es contiene mercados internos relativamente pequeños, lo que puede provocar una limitación en el crecimiento de las empresas (Haberer y Kohan, 2007). No obstante, un estudio de la revista McKinsey menciona que los mercados emergentes, como América Latina, pueden representar una oportunidad de crecimiento para las empresas globales (Sinha, 2005).

Para que ese crecimiento sea posible, las empresas deben tener la capacidad de transferir sus habilidades a otros mercados, y es ahí donde, según Haberer y Kohan (2007), cobran protagonismo los potenciales líderes en diferentes ambientes culturales. Y para esto, es necesario un departamento de RRHH que diseñe y guíe las políticas de expatriación, que resulten positivas para la expansión de la compañía como para el desarrollo profesional del empleado.

Desde sus comienzos, CC siempre utilizó la expatriación como herramienta de expansión, principalmente en América Latina. Hay varios factores que influyen en esta decisión, pero el principal es la confianza. Por citar un ejemplo, en todos los países, la empresa operaba por medio de apoderados, empleados en cada país. Los poderes siempre se emitían con el formato de doble firma, y solían haber apoderados A y apoderados B. Siempre se exigía tener dos firmas, podían ser dos A y un A con un B. Pero en todos los países relevados, a saber: Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, República Dominicana, Perú y Venezuela, la totalidad de los apoderados A siempre eran brasileños expatriados.

Un segundo factor que CC tiene en cuenta a la hora de la expatriación, es el traspaso de los valores y principios de la casa matriz a sus oficinas en el exterior. En tal sentido, la empresa realiza eventos anuales llamados "Foro de Líderes", en donde se hacen presentaciones durante tres días sobre el estado de la empresa, la misión y visión, y los desafíos a futuro.

Figura 8



Fuente: Traducido de Foto institucional: <https://www.facebook.com/AndradeGutierrezSA/photos/>

En el año 2011, se impulsó desde el área de Gente y Gestión de la casa matriz los principios de la cultura CC (figura 8):

- Dedíquese a la gente: Pasar tiempo con la gente, atraer y formar buen grupo de trabajo.
- Sea meritocrático: promover talentos, reconocer el desempeño de manera diferenciada, las mejores oportunidades serán de las mejores personas
- Tenga espíritu de dueño: cada tarea debe tener un dueño, asumir responsabilidades y compromiso.
- Piense en grande: tenga pasión, creatividad.
- Busque el autodesarrollo: invierta en sus conocimientos, tenga iniciativa.
- Haga y exija todo bien hecho y de calidad: ponga esmero en su trabajo, persiga las mejores prácticas.

- Trabaje duro: sea disciplinado, siempre disponible y proactivo, termine lo que empezó.
- Entienda su cliente y transforme eso en valor: identifique al cliente interno y externo, es quien dicta nuestra estrategia, tenga proximidad.
- Cultive relaciones a largo plazo: establezca una red de contactos, esté atento a nuevas oportunidades.
- Cultive y proteja nuestra reputación: cele por la empresa, promueva su imagen.
- Luche incansablemente por la rentabilidad: siempre potenciar resultados, identificar y reducir riesgos, busque reducir costos constantemente.
- Defienda y disemine nuestra cultura: actúe como líder, sea embajador de los principios, sea autocrítico.



El programa de excelencia con el que cuenta la empresa para el traspaso de información por medio de la expatriación es el de Trainees. Este programa nació en el año 2011, teniendo en cuenta la necesidad de la empresa de formar líderes que conozcan la empresa, y puedan ser asignados a expatriaciones, principalmente en América Latina. Este programa apunta a desarrollar ejecutivos internacionales, inculcando los principios de la empresa y con las habilidades de crear grupos de trabajo en el país donde desarrollen su carrera profesional.

Este programa, que aún hoy está vigente en la empresa, consta de un año de duración, en el que el joven profesional rota por todas las áreas de la empresa.

Además, el programa consiste en conocer gran parte de los países donde la empresa tiene presencia.

Sin embargo, internamente este programa no es del todo bien recibido. Tiene dos falencias que parecen no acompañar el crecimiento y la fidelidad que la empresa necesita. Por un lado, la tasa de permanencia de los que integraron este programa es demasiado baja. Según la información recabada, el programa cuenta anualmente con un promedio de 15 jóvenes profesionales. Pero tienen una permanencia en la empresa de entre tres y cuatro años. Teniendo en cuenta los costos de este programa, y que la duración es de un año, el objetivo de formar líderes globales a largo plazo parece lejano.

El segundo punto negativo refiere a la baja disposición a trabajos de base. Si bien es cierto que se buscan futuros ejecutivos que hablen dos o tres idiomas, y tengan una orientación al negocio de la compañía, los gerentes actuales encuentran dificultades a la hora de mantener a estos ejecutivos en una función media, como en la que ellos comenzaron en sus primeros años en la empresa.

6.2.3. Repatriación

Esta fase de la política de expatriación refiere a la finalización de la asignación del ejecutivo, para su regreso al país de origen. Este proceso tiene objetivos y dificultades que vale resaltar, para luego contrastar con la política de la empresa.

En primer lugar, uno de los objetivos de la expatriación es la transferencia de conocimiento. Como marca González Trujillo (2015), el expatriado es una herramienta que utiliza la empresa para llevar al país donde éste es asignado los valores y principios por los que se deben regir sus equipos en el exterior, como también los procedimientos internos con los que se busca homogeneizar a la compañía en su conjunto.

Sumado a esto, en la actualidad la mayoría de los gerentes en empresas multinacionales son ejecutivos locales, debido a los costos elevados de los expatriados y al mejor entendimiento de la cultura local (Hsieh et al., 1999). Es por esto que debe crearse un talento local, de manera de mantener la presencia en el mercado.

Pero el mayor problema, es lograr la reubicación del expatriado en el país de origen. Esto supone un desafío para la empresa, porque ha invertido en ese recurso durante su asignación en el extranjero, al mismo tiempo que tuvo que suplantar al dejar su puesto de trabajo. Además, la compañía debe evitar que el ejecutivo sienta que la empresa lo ha dejado a la deriva, teniendo en cuenta que es probable que entre un 40-60% de los expatriados renuncien durante los primeros tres años posteriores a su regreso (Dessler, 2009).

En nuestro caso bajo estudio, el mayor problema es la incertidumbre sobre los plazos de las asignaciones. En primer lugar, debido a la industria a la cual pertenece: la construcción civil. Esto hace que en regla general, las asignaciones en el extranjero se hagan por el período que demoren las obras, que en su promedio es de tres años. Pero además, los cargos comerciales y administrativos, que no dependen de un trabajo técnico de obra, tampoco suelen tener un plazo determinado en las asignaciones.

A decir verdad, ninguno de los entrevistados de la empresa para este estudio de caso tuvo un plazo determinado para su asignación en el exterior, lo que dista en gran medida de la teoría de RRHH.

En efecto, consultada la ex gerente de RRHH, afirmó que no existía política sobre una repatriación de ejecutivos. Esto se debía a que, más allá de la tarea de transferencia de conocimiento que se espera del expatriado, la empresa hacía foco en la confianza de estos empleados en puestos claves. Citando un ejemplo,

la asignación del autor de este trabajo en Panamá fue por tiempo indeterminado, lo que en la práctica quería decir que la asignación duraría lo que el éxito de la empresa perdurara en el país de destino.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue explicar la política de expatriación de CC en América Latina. Este estudio de caso se basó en las experiencias que el autor y los entrevistados tuvieron en asignaciones fuera de su país de origen.

La construcción civil, industria a la que pertenece la empresa bajo estudio, tiene la particularidad de tener trabajos específicos, en zonas geográficas determinadas, y que tienen una duración de tiempo medianamente estipulados. Además, un elemento distintivo de la industria pesada es la acotada cantidad de clientes objetivo.

Teniendo en cuentas estas consideraciones, y dada necesidad de expansión de la empresa a partir de los últimos quince años del siglo XX, se puede concluir como primera medida que CC basó esa expansión a partir de ejecutivos elegidos para asignaciones en el exterior: los expatriados.

La utilización de expatriados para la expansión de la empresa en América Latina es una inversión de la empresa. Podemos concluir que hay dos factores claves en esta elección. Por un lado, la necesidad de la empresa de tener empleados de confianza que dirijan las oficinas en el exterior. Capaces de dar una respuesta rápida a los cuestionamientos desde casa matriz, teniendo una proximidad que acorte los tiempos de respuesta y disminuya la posibilidad de perder el foco de la empresa. Por otro lado, la necesidad de transmitir hacia otros mercados los valores y principios que la empresa desea mostrar en la industria. Esto es, permitir a clientes en diferentes países encontrar en CC la misma calidad de servicio y procedimientos de trabajo.

Sin embargo, el hecho de haber logrado expandirse globalmente, y principalmente en América Latina, en tan poco tiempo, deja ver ciertas cuestiones que vale la pena resaltar.

En el análisis del presente trabajo se logró detallar el papel del área de RRHH en la política de expatriación, el cual cuenta con iniciativas van en dirección al objetivo de expansión de la empresa, pero que tiene desafíos por delante que debería intentar capitalizar. Podemos concluir que los puntos fuertes del equipo de Gente y Gestión son la búsqueda interna y externa de profesionales aptos para cumplir el rol de expatriado, y el apoyo mediante foros y reuniones para reafirmar los principios y procedimientos que CC espera de ellos.

En virtud del crecimiento de la empresa en América Latina, puede concluirse que ha tenido relativo éxito en la gestión de expatriados. En sus experiencias, los entrevistados han resaltado el crecimiento profesional que tuvieron a lo largo de su carrera en CC, lo que sugiere que aun siendo una empresa de origen familiar, ha logrado establecerse en diferentes mercados.

Existen también oportunidades de mejora en el manejo de los expatriados. Si bien la empresa prioriza la confianza por sobre todo, deberían existir plazos definidos en las asignaciones en el exterior. Esto permitiría mejorar en tres aspectos claves:

- Reducción de costos: asignaciones con un límite de tiempo harán que el presupuesto destinado a expatriados se vea disminuido. Vimos como un expatriado no solo cuenta con una remuneración extra, sino que se deben soportar gastos de vivienda, educación de los hijos, entre otros.
- Disminuir el número de expatriaciones fallidas: el hecho de tener un horizonte de tiempo, dará más previsibilidad al expatriado a la hora de esquematizar su trabajo, teniendo en cuenta la transferencia de conocimiento a su designado sucesor local, y evitando frustraciones y posibles salidas de la empresa antes de tiempo.
- Mayor oportunidades de negocio: el hecho de desarrollar líderes locales, dará como resultado mayor presencia en diferentes mercados, generando más oportunidades, y alentando la expansión de la compañía.

8. Bibliografía

- Álvarez Novoa, M. y Gómez López-Egea, S. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*, Ernst y Young/IESE Business School.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006), *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall: Pearson Educación, 2º edición, 343-369.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. 8va edición.
- Colomer, T. (2001). *La política salarial en la movilidad internacional: La experiencia del BBVA*, Capital Humano, Número 146, julio-agosto, 41.
- Dessler, G. (2009). *Administración de personal*. Prentice Hall, 11º edición, cap. 17, 693-736.
- Eddy, J., Hall, S. and Robinson, S. (2006) "How global organizations develop local talent," *The McKinsey Quarterly*, Número 3.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Ediciones Corporativas, 1º edición.
- Finaccord. (2014). *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*. Consultado: 14 de julio de 2018. http://www.finaccord.com/press-release_2014_global-expatriates_size-segmentation-and-forecast-for-the-worldwide-market.htm
- Gómez López-Egea, S. y Fernández Prieto, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- González Trujillo, O. A. (2015). *El expatriado y la transferencia del conocimiento: un análisis hacia el management local*. Trabajo de Graduación de MBA, Universidad de San Andrés.
- Haberer P. R. y Kohan, A. F. (2007). "Desenvolviendo líderes globais na América Latina", *The McKinsey Quarterly*, Edição Especial 2007, 47-55.
- Hsieh, T., Lavoie, J. y Samek, R. A. (1999). "Think global, hire local". *The McKinsey Quarterly*, Número 4, 92-101.

- Lee, Y-T. (2010) 'Home versus host – identifying with either, both or neither? The relationship between dual cultural identities and intercultural effectiveness', *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 10, 55-76.
- Maddux, W. W. y Galinsky, A. D. (2009). "Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity," *Journal of Personality and Social Psychology*, Mayo 2009, Vol. 96, Número 5, 1047-1061.
- Pin, J. R. (1999). *La previsión empresarial en España*. Mc Graw Hill.
- Pin, J. R. y García Lombardía, P. (2009). *Los retos de la expatriación: aproximación empírica*. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Polanco Pantoja, Y. V. (2013). *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. Análisis económico, vol. XXVIII, núm. 67. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, 77-91.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Consultado: julio 2018. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=expatriado>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall: Pearson Educación, 10ª edición, 522-553.
- Sinha, J. (2005). "Global champions from emerging markets". *The McKinsey Quarterly*, Número 2, 26-35.
- Suutari, V. y Brewster, C. (2003). "Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates". *International Journal of Human Resource* 14 (7), 1132-1151.
- UNCTAD (2012). *The World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*. United Nations Publication, Sales No. E.11.II.D.2.
- Urbano, D y Toledano, N. (2007). "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares". *Revista Oikos*, N° 24, 145-160.
- Zatko, M. (2014). *La gestión de Expatriados: La adaptación cultural en Argentina*. Trabajo de Graduación de grado, Universidad de San Andrés.