



**Tipo de documento: Tesis de Doctorado**

**Título del documento: La élite móvil en empresas transnacionales : trayectorias laborales de mánager argentinos expatriados**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Maximiliano Gil**

**Florencia Luci, dir.**

**Marcela Zangaro, co-dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis: 2021**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



**Maximiliano Gil**

**La élite móvil en empresas transnacionales.**

**Trayectorias laborales de mánager argentinos expatriados**

**(1 volumen)**

**Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Universidad de Buenos Aires**

**Directora: Dra. Florencia Luci**

**Codirectora: Dra. Marcela Zangaro**



**Buenos Aires**

**2021**



# ***La élite móvil en empresas transnacionales. Trayectorias laborales de manager argentinos expatriados***

## ***Índice analítico***

<b><i>Agradecimientos</i></b> .....	5
<b><i>Resumen</i></b> .....	6
<b><i>1. Introducción al estudio de las trayectorias laborales de una élite móvil</i></b> .....	10
<b><i>1.1 Los manager internacionales como problema de estudio. La apuesta a una trayectoria deslocalizada</i></b> .....	11
<b><i>1.2 Los objetivos del estudio: entre la obligatoriedad, los resultados, los aprendizajes y la readaptación en las expatriaciones</i></b> .....	19
<b><i>1.3 Los supuestos de los que partimos para el estudio de las expatriaciones</i></b> .....	23
<b><i>1.4 Las trayectorias laborales de los expatriados. La evolución de un fenómeno reciente</i></b> .....	28
<b><i>1.5 Aspectos metodológicos para el estudio de manager expatriados</i></b> .....	42
<b><i>2. ¿Quiénes conforman la élite managerial expatriada?</i></b> .....	53
<b><i>2.1 Los manager, asalariados de confianza. ¿Por qué se diferencian del resto de los asalariados?</i></b> .....	56
<b><i>2.2 La percepción de los manager entrevistados acerca de las organizaciones por las que son expatriados</i></b> .....	65
<b><i>2.3 La participación actual de varias generaciones en las expatriaciones</i></b> .....	70
<b><i>2.4 Intensidades y propensiones de los manager para realizar expatriaciones</i></b> .....	77
<b><i>3. Evidencias biográficas para la comprensión de las trayectorias de los manager</i></b> .....	87
<b><i>3.1 Origen y núcleo familiar</i></b> .....	89
<b><i>3.2 La educación de la élite managerial en la Argentina</i></b> .....	94
<b><i>3.3 Los comienzos de las trayectorias laborales</i></b> .....	103
<b><i>4. Trayectorias laborales en compañías transnacionales</i></b> .....	115
<b><i>4.1 ¿Cómo son las trayectorias profesionales de los expatriados? La búsqueda de una trayectoria internacional</i></b> .....	117
<b><i>4.2 Desafíos en la movilidad internacional. La naturalidad o la resistencia en una carrera laboral global</i></b> .....	130
<b><i>4.3 La repetición del proceso. Entre la voluntad y el sacrificio de ser nómada</i></b> .....	136
<b><i>5. Motivaciones y percepciones de los manager para expatriarse</i></b> .....	147
<b><i>5.1 Autopercepción. ¿Qué significa ser manager y expatriado?</i></b> .....	148
<b><i>5.2 Manager globales: frente a la racionalidad y sensibilidad del proceso de expatriación</i></b> .....	163
<b><i>6. El impacto del retorno</i></b> .....	174
<b><i>6.1 El retorno de los manager. Entre la realidad y la expectativa</i></b> .....	175

<b>6.2 Las mismas viejas costumbres en un contexto diferente, ¿una nueva readaptación?.....</b>	<b>184</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>194</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>203</b>
<b>Anexo I Perfil de casos de mánager de empresas transnacionales .....</b>	<b>219</b>
<b>Anexo II Guía de preguntas utilizadas en las entrevistas .....</b>	<b>220</b>

## ***Agradecimientos***

Desde muy corta edad le preguntaba a mi padre por qué nos mudábamos tan seguido y me cambiaban de colegio. Con el correr de los años, comencé a observar las motivaciones de estar en constante movimiento. Aprendí que, si bien muchas cosas son positivas, no todo es ganancia. La migración internacional siempre nos plantea interrogantes con tantas respuestas posibles que dificulta aunar criterios.

Esta tesis es el resultado de la confianza que me brindaron Florencia Luci y Marcela Zangaro como directora y codirectora respectivamente. A través de su paciencia y guía, poco a poco logré encaminar aquello que al principio fue una serie de ideas borrosas y poco definidas. A ellas les estoy infinitamente agradecido por su tiempo y dedicación, con sus certeras observaciones que me ayudaron a andar este largo camino.

A mi hijo Martiniano y a Adriana, que cada noche me veían cansado, creyeron en mí sin claudicaciones. Su apoyo y confianza me acompañó en todo momento para lograr este objetivo.

A todos los *mánager* que participaron en las entrevistas, aportándome las claves necesarias durante la observación. También mi agradecimiento es para sus conocidos, que también siendo *mánager*, decidieron participar en esta tesis formando una gran bola de nieve.

A mis padres, que hicieron “de alguna manera” surgir mi interés por las expatriaciones. Sin lo vivido, indudablemente, no tendría esta curiosidad.

Finalmente, a la Universidad de Buenos Aires, porque gracias a la formación obtenida en estudios de grado y posgrado, estoy orgulloso de pertenecer a esta institución. Su función de estimular y brindar una educación de calidad para todos, la coloca dentro de las mejores Universidades de Latinoamérica.

## **Resumen**

El crecimiento de la inversión extranjera junto a la globalización imperante exige que no solo se estudie la transnacionalización del capital, sino también de los recursos humanos.

La presente tesis de doctorado en ciencias sociales tiene como objetivo estudiar el fenómeno de las expatriaciones en compañías transnacionales en la Argentina. Para hacerlo, tomamos como sujetos de estudio a un grupo de treinta *mánager* de distintas generaciones que realizó una experiencia de traslado internacional con una residencia mínima de un año. Dicho proceso nos demoró tres años desde la elaboración de la estructura del trabajo, el relevamiento de campo, el análisis de datos, la escritura y las conclusiones a las que arribamos.

Utilizando una metodología cualitativa, estudiamos sus trayectorias de vida y laborales para luego conocer el ciclo de vida de las expatriaciones. Es decir, aquellos procesos de decisión, estadía y retorno junto a los resultados de estas experiencias.

En esta tesis, se propusieron una serie de objetivos que explican e interpretan el desarrollo de trayectorias de expatriados, las vivencias de la expatriación y la adaptación una vez retornados.

A través de la observación, los relatos de los *mánager* dieron nuevas claves que exigieron modificar ciertas pautas de la tesis que no estaban previstas originalmente.

La tesis consta de siete capítulos, las referencias bibliográficas y dos anexos. En el capítulo primero integramos la plataforma sobre la cual trabajamos. Esto es, el armazón formal que tiene cualquier trabajo académico de tesis.

En el segundo capítulo, comenzamos a utilizar nuestro marco teórico para definir a los sujetos de estudio que trabajan en organizaciones transnacionales. También profundizamos otras variables propias de estos sujetos que tienen dos características (*mánager* y expatriados), en tanto “asalariados de confianza” (diferenciación, percepciones, franja etaria, tipos de expatriación).

Para el tercer capítulo, investigamos los comienzos de las trayectorias de vida, en los que la socialización primaria y secundaria estuvo presente. De esta manera, estudiamos

correlaciones que mostraran alguna evidencia empírica relevante que se relacione con los comienzos de las trayectorias laborales.

El cuarto capítulo fue central en nuestra tesis, ya que se comienzan a develar las trayectorias laborales de los mánager en las compañías transnacionales. En este capítulo, nos referimos a la interpretación de las trayectorias a través de las entrevistas analizadas centrándonos en la búsqueda, la naturalidad, la resistencia de un proceso migratorio de transferencia internacional. Para completar este capítulo, quisimos conocer la intencionalidad de repetir este proceso en el futuro. Es decir, qué voluntad tienen y qué sacrificio existe ante la posibilidad de tener una segunda expatriación.

Siguiendo la argumentación del trabajo, sabiendo que las decisiones humanas no se guían únicamente por el *rational choice*, nos propusimos estudiar el mundo de las emociones y percepciones de los mánager expatriados. Como las definen los propios actores, nos acerca a sus universos simbólicos y sus experiencias desde un costado sensible. Las decisiones que toman frente a estos procesos, muchas veces, tienen facetas emocionales que desconocemos desde la lectura de teorías puras. Los mismos actores nos enseñan que lo fenomenológico de las expatriaciones es multifacético y carente de mecánica.

El cierre del proceso de expatriación no se completa si no abordamos el retorno dentro de la problemática. En el capítulo seis, nos abocamos al estudio del retorno y la readaptación del expatriado a su lugar de origen. Volver no significa para ningún migrante retomar la cotidianeidad de la vida. Como Odiseo cuando retornó a Ítaca, su tierra le parece desconocida. El retorno plantea un nuevo reacomodamiento en el que la realidad, la fantasía y la expectativa deben unirse en algún punto para que sea transitable. La constante comparación plantea una lógica de dos mundos. Comprender los hallazgos e interpretarlos, nos ayuda a conocer los procesos de readaptación necesarios, para erosionar la frustrante etapa del *in-between*.

Finalmente, en el capítulo siete proponemos una serie de conclusiones a las que arribamos a través de nuestros hallazgos. En ellas, exponemos y respondemos a nuestras preguntas de investigación propuestas, notando cualquier otra clave representativa del fenómeno estudiado.

De esta manera, concluimos el presente aporte esperando que sirva de interés para futuras investigaciones.

## ***Summary***

The growing of the Foreign Direct Investment together with the prevailing globalization, demands us not only to study the internationalization of capital, but also that of human resources.

The objective of the present doctoral dissertation in social sciences, is the study of international secondments in transnational corporations in Argentina. In order to do this, we take as subjects of our study a group of thirty managers from different generations that at least experienced a year in an international assignment.

This entire process was carried in a three-year period, setting the foundations and the structure of this dissertation, the field work, analysis, and writing that led us to the findings.

Utilizing a qualitative methodology, we study the professional and life trajectories to thereafter study the expatriations life cycle. This is, the decision making, the residence and return along with the results of these experiences.

We have proposed a series of objectives that explain and interpret the development of the expatriate's trajectories, experiences and the adapting abilities and strategies once returned. Through observation, the narratives of the subjects studied, provided new keys that required modifications of certain work patterns that were not originally foreseen.

The dissertation has been structured as follows. In the first chapter we integrate the platform in which we establish our framework. This is the formal framework in which any academic dissertation is based upon.

In the second chapter, we begin utilizing our theoretical framework, defining the study subjects that work in transnational corporations. We will also deepen other variables the subjects own with two main characteristics (being a manager and expatriate), while designated as trusted employees (differentiation, perceptions, age group, types of expatriation).

During the third chapter, we researched the beginning of their life story, where primary and secondary socialization was present. By doing this, we study the correlations that will show relevant empirical evidence that will relate the findings with the beginning of their work trajectories.

In the fourth chapter –which was core to our research–, we began to unveil the core stages of their professional trajectories in transnational corporations. Throughout this chapter, we centre the interpretation of their trajectories through the analysed interviews, focusing on the outreach, naturalness and resistance of the migratory process of international secondments.

To complete this chapter, we wanted to engage with the repetition of the process. This is, to understand the sacrifice and will of these managers towards a second expatriation experience.

Following with the argument of our study, knowingly that human decisions are not only based on the rational choice, we proposed to study the world of emotions and perceptions of the expatriated managers. How these are defined by the own subjects, approaches us to their symbolic universes and their experiences from a sensitive side. The decision making related to these processes, entail emotional facets that are unknown from only examining pure theories.

These same subjects teach us that phenomenology is part of the expatriations, which is multifaceted and lacking mechanics.

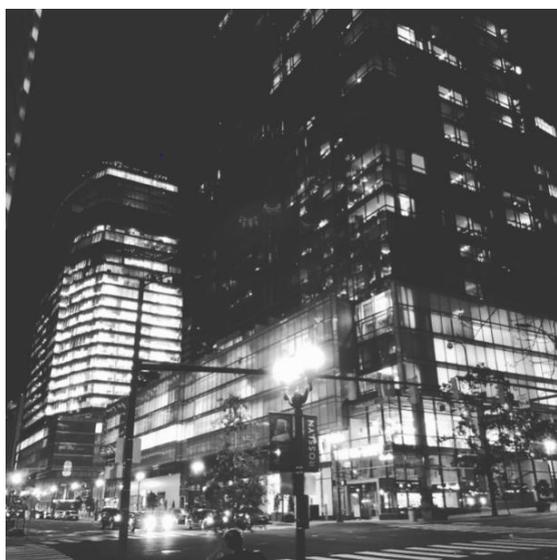
The end of the expatriation cycle will not close if we do not approach the return to origin in this phenomenon. In chapter six, we dedicate it to the study of this last phase and the readjustment of the expatriate to their place of origin. Returning does not mean for any international migrant resuming their lives in their country of origin. As Odysseus, when he returned to Ithaca, his land was unfamiliar to him.

Coming back poses a new readjustment, in which reality, fantasy and expectations should be blended at some point to make the situation bearable to the returnee. Constant comparisons raise a logic of two worlds. Understanding and interpreting the findings, will help us to apprehend the necessary readjustment processes of these returned managers, to erode the frustration stage of the *in-between*.

And finally, in chapter seven, we are proposing a series of conclusions to which we have arrived to, through our findings. In these, we outlined and responded to our research questions noting any other representative key, found in our studied phenomenon.

Thus, we conclude our contribution, hoping that it will help others in the construction of future research.

## 1. Introducción al estudio de las trayectorias laborales de una élite móvil



*Sociedad del logro*, Arlington, North Rosslyn, VA  
Estados Unidos de América, octubre de 2018.<sup>1</sup>

*La sociedad de hoy ya no es el mundo disciplinario de Foucault con hospitales, psiquiátricos, prisiones, barracas y fábricas. Ha sido reemplazado hace tiempo por un nuevo régimen, es decir, una sociedad de gimnasios, torres de oficinas, bancos, aeropuertos, shopping malls, y laboratorios genéticos. La sociedad del siglo XXI ya no es una sociedad disciplinaria, sino una sociedad del logro. Sus habitantes ya no son sujetos obedientes sino sujetos objetivo-dependientes.*

Byung-Chul Han. *The Burnout Society*.

El capital transnacional tiene presencia en la Argentina desde hace más de un siglo (Szlechter, 2015: 46) y en las últimas décadas esta presencia se profundizó. Se puede sostener que el proceso de concentración y centralización del capital en la Argentina ha tenido un creciente predominio de las firmas extranjeras en la cúpula empresarial en detrimento de las nacionales (Aspiazú y Basualdo, 2009: 128). El capital transnacional en la Argentina está instalado para quedarse. En cada estructura de toda gran organización transnacional, hay un grupo de asalariados que, al poseer los conocimientos, experiencia y competencias necesarias, se posicionan en una situación de privilegio y reconocimiento dentro de estas estructuras organizativas. El *mánager* se torna un sujeto *clave* dentro de las compañías transnacionales que llevan a cabo las tareas de control cedidas por el capitalista. Deviene en un sujeto “digno” de la confianza de los accionistas, al mismo tiempo que formalmente tiene todas las características de un asalariado. Como veremos más adelante, los *mánager* difícilmente se identificarán a sí mismos como “trabajadores”. Para ellos, son “colaboradores”,

---

<sup>1</sup> Fotografía tomada por el autor.

“consultores”, “asociados” (López Ruiz, 2014) e, incluso, *mánager*. Esta denominación relativamente nueva en la Argentina provee de cierto reconocimiento que, unido a una marca empleadora<sup>2</sup>, los ayuda a sobresalir del promedio. En las últimas décadas, al compás de la transnacionalización y globalización empresarial, se observa un creciente interés por transitar trayectorias deslocalizadas del origen, que permite a los *mánager*, desarrollarse profesionalmente desde una óptica global.

La trayectoria del *mánager* es de continuo éxito si quiere seguir en carrera. Deberá estar siempre en guardia para aprovechar las fugaces (y escasas) oportunidades en el momento indicado. En un mundo globalizado, las organizaciones transnacionales premian a los que luego de ser asignados a distintas geografías retornan en situaciones privilegiadas que desembocarán en distintos resultados. Como menciona Byung-Chul Han, estamos en presencia de una *sociedad del logro* (Byung-Chul, 2015). En este sentido, las expatriaciones son procesos que los distinguen dentro de las propias jerarquías a las que pertenecen.

En el presente capítulo, nos concentramos en presentar el objeto de nuestro trabajo de tesis, en establecer los sujetos, el fenómeno, el contexto, sus orígenes y el estado actual del fenómeno de las expatriaciones de *mánager* en las organizaciones transnacionales. Seguidamente, exponemos las consideraciones metodológicas, que nos marcan el rumbo a seguir durante todo el trabajo.

### **1.1 Los *mánager* internacionales como problema de estudio. La apuesta a una trayectoria deslocalizada**

En este acápite, nos abocaremos a la definición del problema de investigación desde la sociología del *management*, centrándonos específicamente en la creciente deslocalización del trabajo *managerial* en organizaciones transnacionales en la Argentina, replicando un fenómeno global. Estas deslocalizaciones confluyen con otro fenómeno que debe ser estudiado de forma conjunta. Se trata de un tipo de movilidad internacional que

---

<sup>2</sup> En inglés, *employer branding* o marca empleadora se refiere a la reputación que tiene una empresa como empleadora, es decir, los atributos que la destacan en términos de imagen para atraer el mejor talento. Así como el marketing promueve un producto o comercial que intenta venderse, a recursos humanos le atañe posicionar la marca para atraer potenciales empleados.

intrínsecamente está relacionado a una demanda de circulación de recursos humanos altamente calificados.

Si nos ceñimos a la posición de Salt, “el principal determinante de este tipo de movilidad internacional es el comportamiento de las empresas multinacionales o con negocios fuera de su país de origen” (Salt, 2008 citado en Luchilo, 2011:34). El estudio de la movilidad global de *mánager* en la Argentina, en la creciente presencia de empresas multinacionales, posee ciertas particularidades en un mundo laboral en el que la deslocalización de los recursos humanos es creciente<sup>3</sup>, sin que ello este exento de consecuencias tanto en las trayectorias laborales como en sus formas de interpretar las propias vidas.

El estudio del comportamiento de estos grupos de asalariados, diferenciados por las posiciones que ocupan, aporta indicios sobre sus particularidades en tanto grupo privilegiado de la relación salarial.

En los años 90, la *boundaryless career*<sup>4</sup> emerge como una idea opuesta a la del empleo tradicional que enfatiza la estabilidad, jerarquía y posiciones definidas en la progresión de la trayectoria laboral. Sin embargo, este tipo de trayectorias están crecientemente bajo escrutinio, ya que pertenecen a un modelo de organización cada vez más obsoleto (Williamson, 1991).

En el actual contexto empresarial argentino, el peso que tienen las multinacionales extranjeras dentro del *stock* de organizaciones productivas ha crecido exponencialmente desde la década del noventa. Según el INDEC, ya en 1993 el 43.8 % de las 500 empresas estaba en manos extranjeras o tenía participación en ellas, y en 2004 el porcentaje ascendió a 67 %.

---

<sup>3</sup> Gabriel Regalado, Movilidad de empleados alrededor del mundo, el reto las empresas con presencia internacional. Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/movilidad-en-las-empresas-internacionales.html> (última consulta: 29/12/2020).

<sup>4</sup> Carrera deslocalizada en la que las experiencias transnacionales son comunes para el desarrollo profesional.

**Cuadro I. Las quinientas empresas más grandes en la Argentina, según origen de su capital (1993-2004)**

Origen del capital	Cantidad de empresas											
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
Nacional	281	258	248	234	211	206	189	182	175	160	160	165
Con participación extranjera	219	242	252	266	289	294	311	318	325	340	340	335
Hasta 50%	58	68	66	62	55	53	56	56	55	47	44	46
Más de 50% a 98,9%	65	71	81	87	99	103	110	100	94	92	81	79
De 99% a 100%	96	103	105	117	135	138	145	162	176	201	215	210

Fuente: Indec. Encuesta Nacional a Grandes Empresas, Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/grandes-empresas-93-04.pdf> (última consulta: 8/1/2021).

Sin embargo, según Erbes y Roiter, durante las dos décadas comprendidas entre 1993-2012, cabe pensar que si bien hubo un aumento en la participación relativa de las compañías transnacionales entre las quinientas más grandes de la Argentina, no se dieron incrementos proporcionales en los indicadores que reflejan una capacidad de generación de empleo (puestos de trabajo asalariados), utilidades y retribuciones al factor trabajo (salarios devengados) por parte del capital extranjero, y dejan en manos de empresas nacionales el desarrollo de estos salarios (Erbes y Roiter, 2018).

En este sentido, el aumento de la participación del capital transnacional mediante el establecimiento de unidades productivas genera también la creación y reproducción de *mánager* locales, que fue necesaria para el desarrollo de sus operaciones con los objetivos delineados desde sus *headquarters*.<sup>5</sup> Lo anteriormente expresado no infiere que las expatriaciones de *mánager* hayan tenido su génesis durante la década del 90 en la Argentina. Aspiazu *et al.* eligen el año 1978 como aquel en el que se generaron los cambios más sustantivos en la política económica de la dictadura (1976-1983), cuando se da comienzo a una nueva etapa de apertura económica en la que las empresas privadas actúan como sostén y motor de la economía (Aspiazu, 1986). Sin embargo, hay evidencias sólidas para establecer que, durante la década del noventa, el capital extranjero creció de manera exponencial,

<sup>5</sup> Movimientos en tándem.

principalmente (y en su comienzo) a través de las privatizaciones de empresas estatales de servicios públicos. Esto se inserta en un contexto mundial, en el que según Luci podría pensarse que, en las grandes multinacionales, las carreras globales fueron desde siempre moneda corriente, su generalización, por el contrario, es relativamente reciente. Fue con el ciclo de concentraciones, fusiones y adquisiciones que se inició a escala mundial en las últimas décadas del siglo XX (Luci, 2010).

El crecimiento de los procesos de expatriación entre los mánager de empresas multinacionales se ha institucionalizado a través de las prácticas de recursos humanos que son desplegadas desde las casas centrales, hacia aquellos lugares donde desarrollan operaciones. Estas élites logran su desarrollo de carrera con estos procesos de expatriación en los cuales adquieren competencias globales que les permitirán la reproducción de esos saberes en forma local. Esto se vio favorecido especialmente en un país como la Argentina, donde las cúpulas empresariales se encuentran fuertemente internacionalizadas y se suma la alta estima que históricamente se asoció a las experiencias en el extranjero<sup>6</sup>, que buscan despojarse de sus rasgos tradicionales y estar a la altura de los principales polos de referencia internacionales. En este sentido, los procesos de gestión dejaron de adaptarse de manera local, según las decisiones de cada país, para comenzar a seguir la pauta global (Luci, 2010).

Desde los departamentos de recursos humanos, las compañías transnacionales desarrollan estrategias<sup>7</sup> para compartir sus saberes a través de toda la organización. Básicamente, la expatriación es vista como una herramienta en la que fluyen los talentos de este tipo de organizaciones. De esta manera, logran afianzar las *best practices*<sup>8</sup> empresariales compartiendo las reglas básicas del código de trabajo organizacional de forma internacional.

---

<sup>6</sup> Nos parece importante destacar esta referencia porque la “idealización” que sectores medios y altos de la sociedad tienen sobre ciertos países seduce a este grupo para ser trasladado. Los sentimientos de “europeización” de los argentinos están bien descritos en Losada (2008) y Gessaghi (2016), por ejemplo.

<sup>7</sup> Afrontar la estrategia de una empresa involucra la identificación y conexión de todas las piezas importantes del *puzzle* (algo mucho más fácil de decir que de hacer). Los directivos de las empresas están típicamente comprometidos en un proceso de dirección de “tensión estratégica” entre fines y medios en un ambiente externo caracterizado por el riesgo, el cambio, la complejidad y la ambigüedad; y un ambiente interno representado por la racionalidad limitada, problemas de coordinación endémicos, tendencias inerciales e intercambios políticos (Nelson y Winter, 1982; Amit y Schoemaker, 1993; Purcell y Ahlstrand, 1994).

<sup>8</sup> Dentro del argot del *management*, las *best practices* son un método o conjunto de métodos oficialmente aceptados por ser los mejores para ser utilizados en un particular tipo de negocio o industria. Están generalmente detallados formalmente en alguna guía interna de la compañía. Ejemplo de ello pueden encontrarse en los *Standard Operating Procedures* (SOP).

Al estar presente la racionalidad dentro de la empresa, los traslados de trabajadores (expatriados) también están diseñados para construir “identidades corporativas”, reforzar las relaciones e identificar aquellos lugares improductivos para establecer estas *best practices* (Millar y Salt, 2008).

Por otro lado, compartir y socializar una misma cultura empresarial conociendo distintas realidades, contextos y geografías responde, asimismo, a las expectativas de los *mánager*, ligados a las valoraciones de este tipo de experiencias que han adquirido trabajando en otros países. El intercambio moldea la personalidad y hace del futuro líder una persona más completa, más rica, alguien que capta mejor la diversidad del medio empresario (Wright, 1994).

A través de estas estrategias, se genera un *pool de mánager* ávidos por encontrar una carrera internacional que podrá potenciar su trayectoria profesional al mismo tiempo que las políticas de recursos humanos de estas organizaciones se alinean globalmente. Planteado esto desde la circulación de personal altamente calificado, las expatriaciones devienen en una verdadera escuela de prácticas estandarizadas que prepara a sus recursos para operar en distintas geografías.

Este tema que aborda la presente tesis se inscribe en el interés creciente por entender las motivaciones de los movimientos internacionales de personas *intra-company*, asociados con las transformaciones culturales, tecno-económicas y políticas de las últimas décadas en el modo de producción capitalista y, en particular, entre aquellos cuadros profesionales altamente calificados. En este sentido, la deslocalización-transnacionalización multidireccional de los recursos humanos se une a la transnacionalización del capital<sup>9</sup>, configurando una *nobleza de mánager expatriados*.

De acuerdo con lo mencionado, nos proponemos estudiar las trayectorias laborales y las experiencias vividas por un conjunto de *mánager* expatriados, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre este proceso e indagar cómo impactan en sus trayectorias vitales (profesionales, familiares y sociales, esto es, qué cambios surgieron a partir de estas experiencias transitadas en el exterior una vez retornados). La interpretación de las

---

<sup>9</sup> La movilidad de los factores de producción plantea una flexibilidad que se adapta a las necesidades de las organizaciones. Los movimientos de capital fueron los primeros en deslocalizarse y hoy se puede apreciar una mayor movilidad geográfica de los recursos humanos para adquirir una movilidad profesional ascendente.

trayectorias nos proveerá de los indicios necesarios para evaluar los desarrollos de las carreras de estos mánager en compañías transnacionales y cuál fue “el peso de lo internacional” dentro de ellas. De esta manera, podemos comprender la disposición a expatriarse desde un doble propósito. Por un lado, la necesidad de los mánager de expatriarse para avanzar en sus carreras profesionales en el ámbito de las compañías transnacionales y, por el otro, indagar acerca de aquello que fue aprendido y adquirido<sup>10</sup> durante la expatriación para conocer el resultado de estas experiencias en el retorno.

La originalidad de esta tesis se basa en la dedicación exclusiva del fenómeno de la expatriación de mánager en la Argentina, ya que no hay investigaciones disponibles que contemplen esta especificidad particular, en la cual ponemos el foco en el análisis de las trayectorias laborales de este grupo desde las voces de los mismos sujetos. Este fenómeno creciente que genera nuevos consensos en las jerarquías del *management* nos alerta sobre la naturalidad de la internacionalización de determinados recursos humanos calificados, que tienen un conjunto de características particulares que veremos más adelante. Con esto nos referimos –como dice Luci– a que la disposición a expatriarse forma parte de los atributos que confieren potencial a las personas mientras que, por el contrario, alguien inmóvil verá comprometida su inclusión dentro del grupo de los posibles futuros directivos (Luci, 2010). La disposición a expatriarse se convierte en una condición a la hora de planear el desarrollo profesional por parte de estos mánager, como también una exigencia por parte de las compañías transnacionales para la formación de futuros ejecutivos.

Hay varias razones por las cuales debería estudiarse este fenómeno con mayor profundidad. La primera sería la necesidad de un debate sobre las crecientes contribuciones que la selección y circulación de mánager calificados aportan a los flujos internacionales migratorios (Salt, 1992).

Complementariamente, existe una tendencia en las prácticas de estas organizaciones transnacionales, que muestra las expatriaciones como una herramienta disponible que los departamentos de recursos humanos utilizan para facilitar el *brain circulation*.<sup>11</sup> El *brain*

---

<sup>10</sup> No nos referiremos aquí a aquello “aprendido y adquirido” en el trabajo, sino que nos parece importante todo aquello que revista relevancia para los entrevistados y que haya tenido repercusiones en sus carreras y vidas personales.

<sup>11</sup> En la perspectiva optimista de Esteban y Actis, el *brain circulation* propone una nueva relación entre migración calificada y desarrollo. Según este punto de vista, su argumentación se basa en que las personas calificadas

*circulation* o circulación de cerebros da cuenta de una masa de personas altamente calificadas que pueden estar en constante movimiento allí donde se las necesite. Su valor (de uso) está puesto en el conocimiento especializado o *expertise* que tienen en diferentes campos. Los casos más paradigmáticos son aquellos profesionales de las ciencias de la información o ingenierías (particularmente, las relacionadas con el petróleo) para citar solo algunos casos, en los cuales dichos expertos no necesariamente ocupan cargos gerenciales o de dirección. La circulación de *mánager* se utiliza para adquirir una comprensión global de cultura organizacional indispensable para los futuros tomadores de decisiones. Sin embargo, el juego de expectativas y realidades de cada uno de estos actores puede variar durante o después de los traslados internacionales. Las experiencias de las expatriaciones de estos *mánager* son hitos que merecen ser conocidos porque dejan una impronta en sus trayectorias laborales, como también, los resultados de las expatriaciones, pero también hay un interés de fondo que radica en saber cómo fue vivido este proceso. En un mundo cada vez más globalizado, donde los flujos de transacciones mercantiles crecen, el trabajo como factor de producción no está exento de modificaciones que se acomoden a las necesidades del capital. Esta misma transacción nos interpela acerca de su eficacia y sus consecuencias, ya que no está únicamente unida al plano profesional, sino también a la vida misma de la persona y su núcleo familiar. En tanto *mánager*, esa persona también tiene deseos, miedos y emociones que repercuten durante todo el proceso de la expatriación y su posterior retorno. Por lo tanto, podremos ver la expatriación desde dos perspectivas. El proceso que lleva adelante el *mánager* y su núcleo familiar ante una migración internacional, y complementariamente podremos ver cuáles fueron los cambios que cada *mánager* experimentó con respecto a su carrera profesional, trayectoria de vida y familiar.

Siguiendo con lo anterior, las teorías que clásicamente se abocaron al *management* se apropiaron en una primera instancia del fenómeno apelando a la racionalidad económica de las organizaciones multinacionales, haciendo énfasis en los recursos humanos y su eficiencia. Las organizaciones buscan mecanismos que provean estabilidad y estos se basan en el control y la confianza. Sin embargo, desde la sociología interpretativa y más precisamente desde la fenomenología sociológica de Schutz, pretendimos interpelar a sujetos que pertenecen al

---

emigradas podrían actuar como agentes de desarrollo en sus países de origen [una vez retornados] (Esteban y Actis, 2011: 118).

mundo del *management*, desde una posición más sensible que no olvida las tensiones intrínsecas entre el capital y el trabajo. De esta manera, la participación en la construcción social de la realidad propone un estudio directo de las experiencias personales que como tales aparecen en la conciencia subjetiva. A través de este método, ponemos en cuestión todo aquello que se da por sentado en la vida social (Schutz, 1974).

Las migraciones laborales son tradicionalmente estudiadas en el marco de las constricciones laborales o económicas que afectan a la mayoría de quienes se desplazan buscando mejores oportunidades. En este sentido, desde la teoría neoclásica de las migraciones, el fenómeno migratorio se basa en los principios de la elección racional, la maximización de la utilidad, los rendimientos netos esperados, la movilidad de factores y las diferencias salariales (Arango, 2003: 3).

En nuestro caso, *contrario sensu* se pretende dar cuenta de un tipo de migración especial *intra-company*, en el cual, dentro de las mismas organizaciones transnacionales, circulan sus recursos humanos en función de las necesidades de estas. En nuestro estudio evitamos compartir dicho encasillamiento sobre las migraciones internacionales, ya que la función que cumple un traslado no es la misma que la de cualquier migrante económico. La particular situación en la que nuestra investigación comparte el fenómeno del trabajo junto a las migraciones internacionales, se fundamenta en causas que difieren de la mera “mejora económica” o “mejores oportunidades” únicamente. En este caso, mejores oportunidades no se refieren al desarrollo de carrera que un *manager* pueda tener en el exterior en una posición desafiante, sino a aquel migrante que busca mejorar su situación particular, sea con un empleo mejor remunerado, de acuerdo con sus calificaciones u otras condiciones del contrato de trabajo.

El hecho de que utilicen un canal organizacional para realizar este tipo de movimientos elimina muchos de los obstáculos que actúan intrínsecamente sobre los tipos de migrantes económicos o laborales tradicionalmente analizados (Salt y Findlay, 1989; Findlay, 1990). El tipo de expatriación que se analiza en esta tesis tiene características singulares; entre ellas, un contrato de trabajo con condiciones ya pactadas antes del traslado acordado, además de otros procesos que generan mayor seguridad en contraposición con la de aquellos migrantes económicos que lo hacen por fuera de marcos organizacionales, ya sea por decisión propia o forzados por el contexto.

Por lo tanto, nuestro fenómeno está más asociado al *brain circulation* de *mánager* que transitan las organizaciones en búsqueda de oportunidades de desarrollo y trayectorias internacionales ascendentes, separando estos flujos migratorios de los tipos tradicionales de migración internacional. Esta “solución transnacional”, que es argumentada por Bartlett y Ghoshal, propone que los productos, ideas, *mánager* y técnicos circulen independientemente de su nacionalidad. Los mecanismos de coordinación son complejos y la estructura requiere una configuración con forma de red (Bartlett y Ghoshal, 1989).

### **1.2 Los objetivos del estudio: entre la obligatoriedad, los resultados, los aprendizajes y la readaptación en las expatriaciones**

En el marco del crecimiento de la deslocalización del trabajo en compañías transnacionales, en el presente acápite expondremos los objetivos de nuestra tesis. Las preguntas que realizamos a partir de ellos nos ayudarán a comprender las nuevas formas de trabajo *managerial*, pero también aquellas repercusiones centrales que tienen las expatriaciones en sus trayectorias de vida y experiencias sociales.

La *élite managerial* está compuesta por cuadros profesionales que, dentro de las organizaciones, se los define como altos potenciales, con ciertas competencias y *performance* estelar junto a una disposición a la movilidad que da cuenta de un deseo de una evolución rápida y permanente (Szlechter, 2015).

Sin embargo, el fenómeno de la movilidad o expatriaciones de *mánager* posee dos dimensiones en constante tensión: una laboral o profesional, y otra personal. Con nuestra tesis, intentamos analizar cómo son vividas estas situaciones y de qué modo la trayectoria laboral y la vida personal cambian a partir de la expatriación. A la luz de estos cambios, nos interpelamos sobre las tensiones que provocan una sobre la otra.

El estudio de las características de las dimensiones laborales y personales en los *mánager* transnacionales puede aportar a la sociología del *management* y sociología de las migraciones, las experiencias transitadas por estos profesionales en sus transferencias internacionales.

Por un lado, resulta importante exponer en este tipo de estudios cuáles son los procesos que han sufrido los *mánager* y, por el otro, interpretar la evaluación que hacen los propios actores de las nuevas formas de trabajo deslocalizadas, que proponen las compañías transnacionales.

En este sentido, y dentro de una relación salarial, notamos que mientras los *mánager* adquieren competencias y activos que apuntan a un desarrollo de carrera internacional, las organizaciones transnacionales cuentan con la disponibilidad de sus recursos humanos allí donde se los necesite.

Al ser un fenómeno relativamente reciente y poco estudiado en la Argentina, debimos primero evaluar sobre qué aspectos de este objeto íbamos a centrar nuestra atención. La mera descripción de experiencias de expatriados no sería lo suficientemente importante para generar la construcción de un problema.

En este sentido, nuestro tema asocia las migraciones internacionales con el trabajo, unidos por una relación de dependencia (a través de un contrato) que se traslada a otras geografías. En el derrotero del estudio de nuestro fenómeno de las expatriaciones de *mánager* de empresas transnacionales, nos encontramos con una *serendipia*<sup>12</sup> aunque tuvimos siempre de manera clara qué cuestiones queríamos estudiar sobre los expatriados de empresas transnacionales en la Argentina. En esta búsqueda, tuvimos que atender evidencias adicionales no previstas antes de la interpretación de nuestro trabajo de campo.

Las preguntas son consideradas como el corazón (Maxwell, 1996) del diseño de investigación, que nos indican qué se desea saber o comprender, y a partir de su formulación se conoce la dirección que tomará la investigación.

Por este motivo, nuestros objetivos se verán reflejados en preguntas específicas. El primer objetivo de la presente tesis es analizar las experiencias de los procesos de expatriación de *mánager* de empresas transnacionales asentadas en la Argentina. A partir de ello, indagamos cómo son vividas y percibidas estas experiencias a la luz de sus narraciones. Es decir, cómo surgen, y son aceptadas o negociadas las propuestas de expatriación y bajo qué expectativas comunes surgen estas decisiones. A su vez, el estudio del derrotero de estas experiencias nos

---

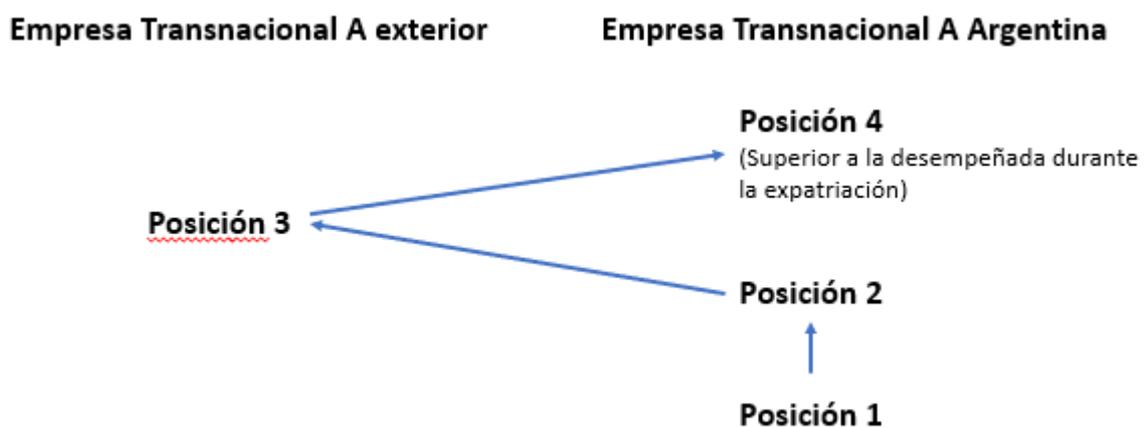
<sup>12</sup> “Serendipia” refiere originalmente al relato tradicional de oriente “Los tres príncipes de Serendip” (nombre persa de la isla de Ceilán de donde salieron dichos príncipes que siempre descubrían por accidente o por su sagacidad, cosas que no estaban buscando). Nosotros, conceptualmente, lo definimos como la facultad de hacer un descubrimiento o un hallazgo afortunado de manera casual.

puede revelar las dificultades que encuentran a la hora de adaptarse a un nuevo ambiente y el retorno a los lugares de origen de los mánager que en ocasiones los contextos pueden haber cambiado.

Por otra parte, propusimos como objetivos específicos indagar acerca de la obligatoriedad de que mánager de empresas transnacionales deban acordar una carrera internacional a través de expatriaciones para desarrollar sus carreras profesionales. Esto es, si para avanzar en sus carreras dentro de estas organizaciones, estos procesos de transferencias son ineludibles.

Nuestra investigación interpela a los distintos mánager acerca de cómo ellos perciben su identificación como altos potenciales para desempeñar cargos de mayor jerarquía en sus planes de carrera. Es decir que, mediante el estudio de sus trayectorias laborales, trataremos de evidenciar si el resultado de la expatriación, se traduce en un retorno al país de origen donde pasarán a ocupar una posición de mayor jerarquía de aquella que desempeñaron antes y durante la transferencia. Una forma más gráfica de preguntarnos esto se expresaría a través del siguiente esquema (figura 1).

**Figura 1. Modelo de trayectoria vertical con expatriaciones**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Dulitzky (2012:17) con ediciones propias. Disponible en: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/idaes-unsam/20171114032442/pdf\\_730.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/idaes-unsam/20171114032442/pdf_730.pdf) (última consulta: 8/1/2021).

Por otra parte, centrándonos directamente en la expatriación *per se*, nos preguntamos qué valores, situaciones y experiencias fueron consideradas positivas no solo en las trayectorias profesionales, sino también en el ámbito de sus vidas personales.

Sabemos que los procesos migratorios internacionales pueden ser beneficiosos para las trayectorias laborales. Dichos procesos también marcan hitos en la vida de las personas que emigran por distintas motivaciones.

Estas experiencias siempre traen enseñanzas, nuevas costumbres y aprendizajes que se pueden “reutilizar” en sus carreras una vez retornados al país de origen. Son aquellas *remesas sociales*<sup>13</sup> que se capitalizan durante la expatriación para luego ser utilizadas al retorno y que definiremos más adelante.

Hemos mencionado hasta ahora aquellas ventajas en las que estas experiencias son enmarcadas desde la expectativa con valoraciones optimistas. Sin embargo, también están expuestos a resultados inesperados muchas veces no evaluados por los *mánager* al momento de decidir la expatriación. Conocer la amplitud de expectativas y realidades descentraliza la mirada positiva de un fenómeno multifacético.

Finalmente, buscamos comprender los procesos de retorno de estos expatriados, y si estos transitaron por dificultades en la readaptación a sus lugares de origen luego de retomar sus vidas una vez retornados. Como mencionamos líneas arriba, consideramos que una expatriación es un hito en la historia de vida de una persona como evento general. Estas experiencias personales y laborales dejan una impronta y como tal nos interesa saber cómo se produce la readaptación en el retorno. Mediante esta pregunta, nos interesa saber si existieron dificultades<sup>14</sup> por parte de los *mánager* para lograr una reintegración en sus lugares de origen.

En definitiva, esta tesis propone responder las siguientes preguntas:

---

<sup>13</sup> *Social Remittances* o remesas sociales fue un concepto desarrollado por Peggy Levitt para definir todas aquellas competencias que pueden representar un activo en el futuro de diversas maneras. Puede adoptar diversas formas que dependerá de su utilización. Es decir, puede adquirir formas de mercantilización de conocimientos como también utilización de conocimientos aplicados en proyectos sustentables.

<sup>14</sup> Como se verá en el capítulo 6, nos referimos a las dificultades que puedan haber tenido los *mánager* al regreso de su expatriación. Al respecto, la mayoría de los *mánager* entrevistados han tenido experiencias de expatriación en ciudades de países desarrollados con un alto Índice de Desarrollo Humano (IDH), baja conflictividad social y delincuencia, por mencionar algunos. Es una categoría muy amplia para hacer una enumeración taxativa, pero para dar una idea de las consecuencias del retorno, podemos nombrar algunas de ellas: renaturalización de la inseguridad, pérdida de lazos de amistad por parte de los hijos que acudieron al colegio en el exterior, las continuas crisis económicas argentinas, violencias cotidianas en la calle, malestar social, etc.

- a) Las expatriaciones en tanto parte de las trayectorias en compañías transnacionales ¿son indispensables para el desarrollo de la carrera de los manager de este tipo de organizaciones?
- b) Una vez realizada la expatriación ¿cuáles son los resultados y el impacto en las trayectorias de los manager una vez retornados?
- c) ¿Cuáles son aquellas competencias con las que regresan los manager una vez retornados y qué resultados identifican?
- d) El retorno en tanto resultado de la expatriación, ¿cómo experimentan los manager el regreso al lugar de origen en el ámbito laboral y personal? ¿Cómo se transitó el proceso de readaptación a un lugar de origen cambiado?

Para guiar nuestro trabajo, definimos los siguientes objetivos o propósitos de manera más sucinta. En primer lugar, definimos un objetivo general en el que analizaremos los procesos de expatriación de manager de compañías transnacionales que nos permita conocer cómo son vividas y percibidas desde las dimensiones laboral, personal y social a la luz de sus narraciones. Para ello, nos apoyamos en determinados objetivos específicos que conjuntamente nos permita lograrlo. Estos son:

- a) Conocer a través de la interpretación de las trayectorias laborales el valor específico que le asignan los manager a la expatriación, para lograr un desarrollo de carrera en este tipo de organizaciones transnacionales.
- b) Interpretar a través de las narrativas de los expatriados las evaluaciones que realizan los mismos actores de los traslados internacionales, las trayectorias globales y sus repercusiones.
- c) Comprender los procesos de readaptación del manager expatriado cuando retorna al país de origen.
- d) Identificar la complejidad de los procesos de expatriación de élites *manageriales* y evaluar sus resultados en las trayectorias laborales.

### **1.3 Los supuestos de los que partimos para el estudio de las expatriaciones**

Todo trabajo que quiera generar conocimiento parte de alguna imagen acerca de cuáles parecerían ser *a priori* las respuestas de la investigación a las preguntas que previamente

realizamos. Partimos de algunos supuestos en los que, sea por inferir, haber hecho algún estudio preliminar, haber realizado algún acercamiento previo con el campo o simplemente por intuición, creemos que nuestras preguntas tienen una respuesta que la veremos corroborada o refutada, luego de contar con los hallazgos correspondientes que nos asistan a emprender dicha tarea. Como indica Becker, “no nos contentamos con el imaginario de la vida cotidiana que trasladamos al nuevo objeto de estudio, por muy detallado e imaginativo que sea. Chequeamos un poco para verificar si tenemos razón. Investigamos. Reunimos información. Construimos hipótesis y teorías” (Becker, 2011:36).

En nuestro caso, partíamos de un conocimiento del fenómeno por haber transitado esas experiencias durante más de 15 años, lo cual nos ayudó a contar con un bagaje de conocimiento de los procesos y situaciones que estaban ya naturalizadas. Esto exigió un proceso de “desnaturalización”, de extrañamiento respecto del objeto para revisar preconcepciones y practicar así un ejercicio de reflexividad constante. En este caso, puede asociarse el estudio de las expatriaciones de *mánager* en tanto una relación de primera mano con la esfera de la vida social. En palabras de Becker, las representaciones de las experiencias vividas, en casos extremos, son representadas sobre la propia experiencia de los productores del informe, que quizá pertenezcan a la misma categoría social que los sujetos de estudio (Becker, 2015: 124) Sin embargo, lo adquirido en este tipo de experiencias profundizó la especificidad de aquello que desconocíamos y queríamos aprender a nivel académico a través de los procesos de reflexividad que el conocimiento científico impone. Queríamos conocer las dinámicas actuales de los procesos de expatriación de *mánager* de empresas multinacionales, específicamente asentadas en la Argentina. Cómo se desarrollan estos procesos en un país donde, con el transcurso del tiempo, su economía está cada vez más representada por capitales extranjeros (Azpiazu y Basualdo, 2009).

El proceso de la transferencia internacional de *mánager* en sí mismo posee ciertas características de fondo que son más importantes que aquellos que el sentido común puede inferir. Los cambios de lugar de residencia, ciertamente, tienen repercusiones en aquellos que los experimentan. Los procesos de aprendizaje de una nueva vida lejos del lugar de origen pueden enriquecer las trayectorias profesionales, pero al mismo tiempo podrían generar desafíos durante o después de estas experiencias. A pesar de que las expatriaciones pueden generar inconvenientes en la adaptación, las compañías multinacionales no dejan de

utilizarlas como método para desarrollar las carreras de sus *mánager*. Esta herramienta para formar a esta *elite managerial* comenzó a ser utilizada para las posiciones de dirección más altas, para luego ser replicada en los niveles medios e, incluso, posiciones técnicas de las organizaciones. Lo que en el comienzo se estableció y estuvo dirigido para los niveles de control y reporte directo a las casas centrales, luego fue derramando hacia las capas inferiores en las que se destacaban los altos potenciales y futuros *mánager* de dichas organizaciones. Estas nuevas herramientas son consideradas parte de la formación de los *mánager* en la cual se desarrollan competencias que los prepararán para trabajar con una visión global y estratégica. Son una verdadera prueba de fuego en la que demuestran sus capacidades de adaptación y resiliencia en contextos desconocidos.

Creemos que los *mánager* reaccionan en el curso de sus trayectorias laborales aceptando cierto tipo de selección y patrón de carrera dentro de este tipo de estructuras organizacionales. Es decir, hablan un mismo idioma organizacional que comparten en sus jerarquías. Muchos de ellos no solo saben que formará parte de su trayectoria laboral, sino que este tipo de experiencias son buscadas individualmente para engrosar sus *curriculum vitae*, como veremos más adelante.

Por otra parte, nos dedicamos a estudiar las relaciones entre las expatriaciones realizadas y los resultados de estas experiencias. Es decir, interpretamos qué valoración les daban a estos procesos en sus trayectorias laborales una vez retornados. Qué lugar ocupan las expatriaciones en el desarrollo de sus trayectorias en las compañías transnacionales para las cuales trabajan. En este sentido, creemos que un concepto central a desarrollar es el de *remesas sociales* como fuente principal de “ganancias del expatriado”, en aquellos procesos migratorios donde el desarrollo de nuevos conocimientos y técnicas puede ser implementado en sus lugares de origen (Levitt, 2001). Este tipo de ganancias no involucra solo aquellas que están relacionadas con las competencias adquiridas durante sus estadías en el exterior, sino también a sus *convenciones personales*<sup>15</sup> que son compartidas en sus lugares de origen, junto a nuevos elementos que se incorporan y son repensados en el retorno. Esto no significa que solo adquieran sentido durante el lapso que duró su expatriación, sino que los horizontes de

---

<sup>15</sup> Definimos convenciones personales como aquellas creencias, vivencias, experiencias que a lo largo de la vida se van adquiriendo y tomando sentido, para luego ser parte del *stock* de configuraciones con las que uno cuenta antes de expatriarse por primera vez. Estas mismas convenciones personales son, en definitiva, los universos simbólicos con los que uno cuenta *a priori* para poder adaptarse a una nueva sociedad anfitriona.

lo conocido generan una nueva configuración a partir de lo experimentado en otros países. En palabras más sencillas, la residencia temporal en el exterior genera una visión distinta de reflexionar acerca de sus propias vidas, enriqueciéndolas.

Finalmente, un último supuesto de nuestro trabajo está relacionado con el retorno de *mánager* expatriados. Creemos que el estudio de los movimientos migratorios en la Argentina (cualesquiera que fueran sus causas) debería contemplar de manera creciente la temática del retorno en todas sus formas, especialmente en un país como la Argentina, donde tradicionalmente la inmigración extranjera ha estado siempre sobrerrepresentada cuantitativamente con respecto a la emigración de argentinos. En la década del 80, mediante la Primera Conferencia Internacional sobre la Migración de Retorno realizada en Roma en 1981, comenzó un interés creciente por el estudio de los movimientos migratorios de retorno al país de origen. En nuestro caso, debido a la importancia que tiene –como hito– en la vida de una persona estos movimientos migratorios, intentaremos darle el status que merece por las implicancias que trae aparejado dicho proceso en la vida de cualquier migrante que retorna. El retorno no es simplemente una vuelta al origen. A pesar de que la *élite managerial* transite permanentemente en viajes de negocios o vacaciones a través de los “no lugares”<sup>16</sup> –sin que sea necesario una adaptación íntegra a estas ciudades y países–, el retorno de una migración familiar completa en la que hubo una disponibilidad hacia la integración que modificó las costumbres, idiomas y pautas culturales conlleva mucho más que el mero retorno a través de un medio de transporte.

Como la costa de Ítaca se le presentaba a Ulises cuando este despertó, y no la reconocería, muchas veces –como explica Schutz–, para quien regresa al hogar este presenta un aspecto desacostumbrado. El hogar, como conjunto simbólico, “significa una cosa para quien nunca lo ha abandonado, otra para quien habita lejos de él y otra para el que retorna” (Schutz, 1974). Por lo tanto, en nuestra hipótesis sobre esta pregunta de investigación, creemos que los

---

<sup>16</sup> Aquellos lugares o sitios que están despojados de cargas identitarias que pasan a ser lugares casuales, de estadías efímeras. Los “no lugares” antropológicamente están asociados a aquellos lugares desimbolizados en los cuales hay ausencia de cargas culturales, históricas y sentidos. Un no-lugar es una autopista, una habitación de hotel, un aeropuerto o un supermercado... Carece de la configuración de los espacios, es, en cambio, circunstancial, casi exclusivamente definido por el pasar de individuos. No personaliza ni aporta a la identidad porque no es fácil interiorizar sus aspectos o componentes. Y en ellos la relación o comunicación es más artificial. Nos identifica el *ticket* de paso en una autopista, la factura de un hotel, un pasaje de avión como prueba de aquella transitoriedad (Augé, 1993).

mánager experimentaron dificultades en el retorno para adaptarse a un país de origen que experimenta continuas crisis económicas, políticas y sociales. Complementariamente, este tipo de migraciones, que en su mayoría son experiencias enriquecedoras y se presentan como una ganancia en sus trayectorias laborales, son pensadas como experiencias exitosas en las que muchos de ellos considerarían la posibilidad de una nueva expatriación como forma de seguir desarrollando sus trayectorias laborales, y permanecer lejos de un lugar que no les ofrece la calidad de vida que poseían en aquellos lugares a los cuales fueron transferidos.<sup>17</sup> No se trata de un razonamiento desde el sentido común, sino de malestares sociales que se perciben en el retorno y que desconocían durante el *anonimato*<sup>18</sup>, al cual pertenecían antes de retornar.

Dicho todo esto y para clarificar las hipótesis que guían nuestra tesis, consideramos los siguientes supuestos:

- a) Los mánager de empresas transnacionales ponen a prueba sus capacidades de adaptación y resiliencia en contextos desconocidos.
- b) El desarrollo de carrera de los mánager de empresas transnacionales involucra procesos de expatriación como parte de un aprendizaje en la búsqueda de trayectorias globales.
- c) La residencia temporal en el exterior genera una visión amplificada y global de ver sus propias vidas (experiencias vitales), al tiempo que las enriquece.
- d) El retorno implica dificultades en la readaptación al lugar de origen de los mánager. Estas situaciones generan una presencia constante del “aquí” y “allí”.

---

<sup>17</sup> En este caso, nos referimos a aquellos destinos que son considerados favorables para los expatriados. Sobre esto, podemos mencionar la obra *Ciudades globales* de Sassen.

<sup>18</sup> El anonimato, que planteamos, no se refiere a cualquier anonimato desde el ser desconocido en el lugar donde uno reside, sino al anonimato social con ausencia de las experiencias consuetudinarias que las relaciones familiares y sus dificultades plantean desde la interacción misma. El desconocimiento de dichas situaciones en “modo *online*”, generado por la distancia geográfica, permite una ausencia de preocupaciones diarias de estas relaciones familiares (problemas económicos, de salud, de trabajo). Pueden incluirse además de estas preocupaciones *micro*, aquellas de contextos *macro* en los que estas relaciones están insertos (desempleo, pobreza, indicadores económicos, inseguridad, mercantilización de gran parte de los servicios y sus dificultades para solventarlos, problemas sociales y políticos entre otros). La combinación de ambas genera angustia, temor e incertidumbre de las cuales uno se aleja cuando arriba a lugares en los que este tipo de preocupaciones no son la regla. Analizaremos bien este tema una vez que lleguemos a las conclusiones.

#### **1.4 Las trayectorias laborales de los expatriados. La evolución de un fenómeno reciente**

En el siguiente acápite, nos centraremos en el estado de la cuestión. Contar con las informaciones del marco histórico que dan cuenta de la situación mundial, regional y en nuestro país pondrá en contexto la evolución del fenómeno que estudiamos.

Nos parece interesante mencionar la ambigüedad que tiene la posición del actor *managerial* como consecuencia del histórico debate en torno a la división entre propiedad y dirección inaugurado por Berle y Means en (Berle y Means, 1932). El debate de cuál es la parte del binomio capital-trabajo a la que pertenecen estos *mánager* no parece quedar establecido de forma unánime por la academia.

Si bien el *mánager* en sus inicios era un actor que provenía de la nación del capital, en una etapa posterior, la confianza fue ampliando sus fronteras hacia los actores locales, donde la dirección pasó a los cuadros nacionales que conocían mejor los contextos y culturas allí donde se instalaban.

No puede comprenderse la conservación y el desarrollo de ciertas competencias *manageriales* asociadas a un *know-how*, *know-why* y *know-whom* (Defillippi y Arthur, 1994:310) si no estudiamos a sujetos- *mánager* involucrados. Tomamos la perspectiva de Defillippi y Arthur (cuadro 2), en la cual la perspectiva de las competencias individuales derivadas de la carrera debe basarse en las competencias de las organizaciones (Defillippi y Arthur, 1994: 310).

**Cuadro 2. Relaciones entre competencias de organizaciones, de carrera y enfoque de carrera y gestión de recursos humanos**

Competencias Organización	Competencias derivadas de la carrera	Relacionadas a la carrera y gestión de RRHH	
<b>Cultura</b>	<b>Know- why</b>		
	Identidad	Socialización	
	Valores	Team-building	
	Intereses	Desarrollo de carrera organizacional	
<b>Know-How</b>	<b>Know-how</b>		
	Conocimiento	Análisis del puesto	
	Calificaciones	Diseño del puesto	
	Habilidades	Evaluación del desempeño	
<b>Redes</b>	<b>Know-whom</b>		
	Intra-organización	} Relaciones	Relaciones interpersonales
	Inter-organización		Relaciones con clientes
	Profesional		Programa de mentores
	Social		

Fuente: Defillippi y Arthur (1994:130).

De especial consideración es la significación que cada uno da en esta relación de subordinación sin dejar de ser al mismo tiempo una relación de lealtad-confianza.

En este sentido, el estudio de este tipo de relación trabajador y asalariado (jerarquizado) es distinta al resto. Se trata de un trabajador altamente calificado que se desempeña en organizaciones multinacionales y posee, además, ciertas condiciones especiales (competencias) que lo diferencian. Es decir, centrarnos en los *mánager* de empresas transnacionales implica reconocer en ellos actores privilegiados en el proceso de acumulación capitalista de los últimos años (Szletcher, 2015). Y, con ello, no dejan de ser importantes los procesos en los que se ven involucrados durante sus trayectorias profesionales (*know-how-to-be*). Pretendemos que a través del estudio de estas trayectorias profesionales internacionales de los *mánager* –en tanto piezas claves en la reproducción del capital y relaciones de poder– pasen del plano personal de narrativas coloquiales contadas entre distintos sujetos, al académico con sustento empírico.

En la Argentina, el capital transnacional existe desde tiempos coloniales. Desde estos primeros siglos de civilización europea con la llegada de españoles, sus capitales fueron

puestos en funcionamiento al servicio de la Corona sin tener que cumplir con ningún tipo de requerimiento local para su instalación, desarrollo y explotación.<sup>19</sup>

Con el paso de los años, hasta entrado el siglo XIX y lograda la independencia, otros capitales europeos y posteriormente norteamericanos entraron en la escena económica argentina concentrándose en compañías de alimentación, infraestructura y transporte para satisfacer necesidades de las economías centrales (Escudé, 2000).

En los inicios del siglo pasado, las firmas extranjeras ya poseían una gran importancia en la economía argentina: en 1913, representaban aproximadamente la mitad del capital fijo reproducible que existía en el país, o el equivalente a dos veces y media el producto interno bruto (PBI) de la época (Ventrici *et al.*, 2018).

Sin embargo, los grandes capitales transnacionales se asentaron con mayor fuerza en la Argentina durante la segunda mitad del siglo XX y con mayor rapidez a partir de la década del 90. Como mencionamos en el apartado anterior, Aspiazu *et al.* fijan 1978 como el año en el que se da comienzo a una nueva etapa basada en la apertura de la economía y la confianza en las empresas privadas como sostén y motor de la economía (citado en Szlechter, 2015). A tal punto que según Kulfas, la Argentina es una de las economías más transnacionalizadas del mundo si se atiende al grado de control de los activos productivos y de participación de los flujos económicos principales que exhiben estas empresas (Kulfas *et al.*, 2002). De todas maneras, las crisis económicas cíclicas argentinas inciden tanto en la captación de nuevas inversiones como la permanencia de aquellas instaladas, especialmente, en contextos tan inestables.<sup>20</sup>

Esta instalación del capital en la Argentina no podría haberse realizado si no contaban con una mano de obra capaz de estar a la altura de las demandas de conocimientos, habilidades

---

<sup>19</sup> Sergio Bagú lo describe de la siguiente manera: “La revolución comercial, que se inicia en el siglo XV, al multiplicar el capital mercantil y estimular su vocación internacionalista, vinculó la suerte de un país con la de otro, intensificando su interdependencia económica. La economía que las metrópolis ibéricas organizaron en América fue de incuestionable índole colonial, en función del mercado centro-occidental europeo. El propósito que animó a los productores luso-hispanos en el nuevo continente tuvo el mismo carácter. No fue feudalismo lo que apareció en América en el período que estudiamos, sino capitalismo colonial (...). Iberoamérica nace para integrar el ciclo feudal” (Bagú, 1949:29:152).

<sup>20</sup> Cronológicamente, podemos citar aquellas que tuvieron mayor repercusión situándolos en 1989, 1995, 2001, 2008 y 2019. De estos, no todos fueron originados en la Argentina (1995 originado en México o 2008 en Estados Unidos). De todas maneras, para nuestro propósito, simplemente ilustramos las debilidades de la economía argentina a través del tiempo independientemente de su origen, centrándonos en sus consecuencias.

y calificaciones necesarias para su funcionamiento. Es al término de la Segunda Guerra Mundial y con el surgimiento del peronismo que se establece una “poderosa identidad” de clase media urbana pujante, calificada y con ambiciones de movilidad ascendente (Adamovsky, 2009:265), que empieza a estar disponible para ocupar posiciones de control dentro de estas organizaciones multinacionales<sup>21</sup> en el futuro. La creciente industrialización, el mayor acceso a la educación<sup>22</sup> y al mercado de trabajo por parte de mayores sectores de la población muestran a una clase media que irá creciendo constantemente.

En el mundo desarrollado, el fenómeno de las expatriaciones comienza con la aceleración de la acumulación de capital que las compañías transnacionales generan en la instalación de sus operaciones a nivel mundial. Sus centros decisorios o *Headquarters* se preguntan acerca de la necesidad de contar con personal idóneo en aquellos lugares donde comenzaban a desarrollar sus operaciones.

Confluyen, por lo tanto, dos movimientos a nivel mundial que influyen en el crecimiento del fenómeno de las expatriaciones. Por un lado, un desarrollo del capitalismo intensivo a lo largo del siglo XIX y XX que sienta las bases para la internacionalización de los capitales productivos. Por el otro, una necesidad de contar con el talento necesario que esté a la altura de la internacionalización de dichas compañías para poder llevar adelante sus operaciones.

Este fenómeno acotado y creciente ha adquirido relevancia con la expansión de la globalización financiera y laboral, pero que desafortunadamente aún no ha despertado inquietudes en la academia local suficientemente fuertes para desarrollar investigaciones sobre el fenómeno de los expatriados de compañías multinacionales.

La dificultad en adjudicarle un campo de estudio específico y el tamaño reducido de estas migraciones en la Argentina podrían *a priori* ser razones válidas para pasar desapercibida. Sin embargo, actualmente, la creciente globalización del capital se ha unido a una globalización de una élite *managerial* que está permanentemente buscando oportunidades. Es decir, ha

---

<sup>21</sup> Según Adamovsky, durante las dos presidencias de Perón “no hubo nada en sus políticas económicas que vulnerara los fundamentos del capitalismo” (más bien lo contrario). Según este autor, el sector industrial fue bastante próspero (Adamovsky, 2009:265).

<sup>22</sup> El decreto 29337 del 22 de noviembre de 1949 firmado por el presidente J. D. Perón suspende el cobro de aranceles en las Universidades nacionales con anterioridad al 20 de junio de 1949 (art. 1). Disponible en: <http://gratuidaduniversitaria.cin.edu.ar/attachments/article/15/decreto%2029337-1949.pdf> (última consulta: 8/1/2021).

habido un crecimiento del fenómeno que no ha sido acompañado con un aumento en investigaciones que estudien esta temática. Si bien carecemos de datos cuantitativos que den cuenta de la dimensión del fenómeno en nuestro país, la expansión del capital nos indicaría que estamos frente a un crecimiento paulatino de dicho fenómeno que en nuestro caso se correspondió con una política de apertura a la economía.

Desde los países desarrollados, la utilización de las transferencias *intra-company*<sup>23</sup> internacionales como medio para desarrollar carreras, colonizar<sup>24</sup> distantes sucursales para ejercer el control en lugares inhóspitos o transferir *know-how* organizacional en nuevos establecimientos donde desarrollan operaciones fue una herramienta exitosa que los departamentos de recursos humanos utilizaban para ejercer el control y dominar las actividades organizacionales. Este tipo de herramienta fue transferida luego hacia países periféricos iniciando un *modus operandi* que los departamentos de recursos humanos marcarían a nivel global, mostrando una clara política que conserve y desarrolle las competencias de sus profesionales y ejecutivos. Según Van Monfort, las compañías transnacionales establecidas en el país pasaron de caracterizarse como etnocéntricas, en las que las posiciones centrales son ocupadas por connacionales de la casa matriz, a policéntricas, en las cuales el país anfitrión provee los principales puestos gerenciales en la filial (Van Monfort, 2000).

Para conocer una dimensión cuantitativa sobre el fenómeno en los países de la OECD, podemos ver en el Cuadro 3 la evolución de las transferencias *intra-company* en las que solamente se ve una marcada disminución en el año 2009, producto de la crisis económica

---

<sup>23</sup> Según la OCDE, las transferencias *intra-company* son movilizaciones entre distintos establecimientos de firmas multinacionales en las cuales condiciones especiales son facilitadas. La emisión de visas y permisos especiales de trabajo pueden estar sujetos a un nivel mínimo de calificaciones e ingresos como en el Reino Unido o sujetos a la inaccesibilidad de similares recursos humanos en el mercado local como en el caso australiano donde solo los ejecutivos de negocios están exentos. Desde 2014 estos procesos legales de estatus migratorio han sido implementados y liderados por la Unión Europea a través de directivas que están en proceso de ser incorporadas en la normativa de los estados miembro. Lidera la emisión de pedidos de permisos y visas de trabajo Estados Unidos seguido del Reino Unido, Canadá y Alemania. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018\\_migr\\_outlook-2018-en#page30](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018_migr_outlook-2018-en#page30) (última consulta: 8/1/2021).

<sup>24</sup> El término colonizar, en este caso, no se refiere a una relación de poder *manu militari* al antiguo uso de la época colonial, sino a algunas características de administración de dicha época como aquella asociada al control, la gestión y la decisión que queda en cabeza de aquel designado desde los centros de poder.

mundial (2008-2009) para después volver a crecer sin llegar aun hasta el año 2016 a los niveles previos de 2008.

### Cuadro 3. Transferencias *intra-company* (ITC) hacia los destinos centrales

En países de la OECD, 2008-2016 (cantidad de permisos otorgados)

Destino	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	en miles								
Totales OECD	160.2	111.8	132.4	134.7	130.1	136.6	138.3	151.1	151.2
Estados Unidos	84.1	64.7	74.7	70.7	62.4	66.7	71.5	78.5	79.3
Reino Unido	47.0	22.0	29.2	29.7	29.3	33.2	36.6	36.4	36.0
Canadá	7.7	7.5	10.3	10.9	12.3	11.4	11.3	9.8	9.8
Australia	6.9	6.0	4.3	8.2	10.1	8.9	..	7.8	8.1
Japón	7.3	5.2	5.8	5.3	6.1	6.2	7.2	7.2	7.7
Alemania	5.7	4.4	5.9	7.1	7.2	7.8	9.4	9.1	7.5
Francia	1.5	2.0	2.2	2.8	2.7	2.4	2.3	2.3	2.8

Fuente: OECD (2018: 29), Intra-company transferees, 2008-16, en *International Migration Outlook 2018*, OECD Publishing. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018\\_migr\\_outlook-2018-en#page31](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018_migr_outlook-2018-en#page31) (última consulta: 8/1/2021).

La reconstrucción de las trayectorias laborales nos ayuda a comprender e interpretar las estrategias de los manager frente a procesos de expatriación, y a conocer las expectativas y realidades que se generan dentro de esta relación de trabajo diferenciada que será explicada en el seno de las relaciones antagónicas del capital-trabajo. Llamaremos relación de trabajo diferenciada para separarlas de las tradicionales debido a: a) la naturaleza de las competencias que son requeridas para desempeñar estos puestos; b) la relación de lealtad que se genera entre los manager y los propietarios del capital (accionistas) en el seno de confianza, poder y autoridad que estos depositan para llevar a cabo las metas últimas de la organización y c) la individualidad que posee cada manager para negociar las condiciones de trabajo con sus empleadores o, como menciona Szlechter, actores privilegiados dentro de la fuerza laboral (Szlechter, 2015).

Según Szlechter, hacia fines de la década de los 80, comienzan a aparecer en escena con un papel destacado empresas multilatinas, esto es, argentinas en América Latina y de América Latina en la Argentina y demás países del continente, creando una regionalización de

empresas multinacionales. Estas configuraciones generaron expatriaciones de mánager y directivos hacia las distintas filiales que poseían estas compañías, obedeciendo a la misma reproducción de prácticas utilizadas en la comunidad de negocios. Si bien esta regionalización continuó desarrollándose, la preminencia del capital transnacional en la región está sobrerrepresentado por capitales de Estados Unidos y Europa.

En una publicación de la (CEPAL, 2019)<sup>25</sup>, en 2019 los ingresos de IED en la Argentina se recuperaron de la fuerte caída que habían registrado en 2016, recuperándose en 2017 y 2018 cuando el país recibió 11 876 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 3,1 % entre estos dos últimos años. Con este resultado, la Argentina retornó a valores similares al promedio de inicios de 2015 (véase el cuadro 4). Se infiere que hubo un crecimiento de la reinversión de utilidades, que por cambios regulatorios había caído de forma sustantiva en 2016, y también un aumento del flujo de préstamos entre compañías que originaron la subida, al mismo tiempo que la inversión correspondiente a aportes de nuevo capital se redujo.

---

<sup>25</sup> La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2019.

## Cuadro 4. Evolución de la Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina

América Latina y el Caribe: entradas de inversión extranjera directa, por países receptores y subregiones, 2005-2018   
(En millones de dólares y porcentajes de variación)

País	2005-2009 <sup>a</sup>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Diferencia absoluta 2018-2017	Diferencia relativa 2018-2017 (en porcentajes)
<b>América del Sur<sup>b</sup></b>	<b>68 302</b>	<b>170 076</b>	<b>181 188</b>	<b>138 053</b>	<b>142 604</b>	<b>119 175</b>	<b>110 340</b>	<b>112 740</b>	<b>128 994</b>	<b>16 254</b>	<b>14,4</b>
Argentina	6 204	10 840	15 324	9 822	5 065	11 759	3 260	11 517	11 873	356	3,1
Bolivia (Estado Plurinacional de)	259	859	1 060	1 750	657	555	335	712	316	-397	-55,7
Brasil <sup>c</sup>	32 331	102 427	92 568	75 211	87 714	60 334	73 378	70 258	88 319	18 061	25,7
Chile	12 170	24 150	30 293	20 825	23 736	21 056	12 136	5 852	6 082	230	3,9
Colombia	8 894	14 647	15 039	16 209	16 167	11 723	13 850	13 836	11 352	-2 484	-18,0
Ecuador	465	646	567	727	772	1 323	769	619	1 408	789	127,5
Paraguay	137	581	697	245	412	308	371	456	454	-2	-0,4
Perú	4 978	7 682	13 622	9 826	3 930	8 314	6 739	6 860	6 488	-373	-5,4
Uruguay	1 461	2 504	6 044	758	3 830	2 420	-498	2 630	2 702	73	2,8
Venezuela (República Bolivariana de)	1 403	5 740	5 973	2 680	320	1 383	...	...	...		
<b>México</b>	<b>26 273</b>	<b>24 727</b>	<b>17 749</b>	<b>47 269</b>	<b>31 770</b>	<b>37 033</b>	<b>35 834</b>	<b>32 065</b>	<b>36 871</b>	<b>4 806</b>	<b>15,2</b>
<b>Centroamérica</b>	<b>5 815</b>	<b>9 061</b>	<b>9 213</b>	<b>10 498</b>	<b>11 697</b>	<b>11 784</b>	<b>11 776</b>	<b>11 698</b>	<b>12 798</b>	<b>1 100</b>	<b>9,4</b>
Costa Rica	1 584	2 733	2 696	3 205	3 242	2 956	2 620	2 856	2 764	-92	-3,2
El Salvador	662	218	466	179	306	396	348	889	840	-49	-5,5
Guatemala	640	1 026	1 245	1 295	1 389	1 221	1 185	1 170	1 032	-138	-11,8
Honduras	742	1 014	1 059	1 060	1 417	1 204	1 139	1 186	1 226	40	3,4
Nicaragua	394	936	768	816	884	950	899	772	359	-413	-53,5
Panamá	1 792	3 132	2 980	3 943	4 459	5 058	5 585	4 826	6 578	1 752	36,3
<b>El Caribe</b>	<b>6 611</b>	<b>5 377</b>	<b>4 566</b>	<b>4 399</b>	<b>8 734</b>	<b>5 580</b>	<b>5 684</b>	<b>6 349</b>	<b>5 623</b>	<b>-726</b>	<b>-11,4</b>
Antigua y Barbuda	237	68	138	101	46	114	97	157	135	-22	-13,9
Bahamas	1 265	1 409	1 034	1 590	3 551	865	1 260	901	947	46	5,1
Barbados	429	465	535	111	593	153	6	121	91	-31	-25,2
Belice	131	95	189	95	133	65	44	26	120	94	366,3
Dominica	45	35	59	25	14	11	41	24	13	-11	-44,9
Granada	117	45	34	114	104	153	114	139	154	15	10,8
Guyana	135	247	294	214	255	122	58	212	485	283	133,2
Haití	69	119	156	162	99	106	105	375	105	-270	-72,0
Jamaica	882	218	413	545	582	925	928	889	775	-114	-12,8
República Dominicana	1 782	2 277	3 142	1 991	2 209	2 205	2 407	3 571	2 535	-1 036	-29,0
Saint Kitts y Nevis	136	112	110	139	120	129	117	40	94	53	132,6
San Vicente y las Granadinas	108	86	115	160	110	119	79	153	110	-43	-28,1
Santa Lucía	183	100	78	95	93	154	144	38	40	2	6,2
Suriname	-141	70	174	188	164	267	309	161	190	29	18,3
Trinidad y Tobago	1 232	41	-1 904	-1 130	661	194	-24	-457	-180	277	60,6
<b>Total<sup>b</sup></b>	<b>107 001</b>	<b>209 248</b>	<b>212 715</b>	<b>200 219</b>	<b>194 805</b>	<b>173 572</b>	<b>163 634</b>	<b>162 793</b>	<b>184 287</b>	<b>21 494</b>	<b>13,2</b>

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 23 de julio de 2019 pp. 28. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448_es.pdf) (última consulta: 8/1/2021).

Según un estudio de consultora BCG (Boston Consulting Group),<sup>26</sup> hay nueve compañías multilatinas nacidas en el país que se expandieron por la región y alcanzaron una facturación superior a los US\$1000 millones anuales. Ese número está lejos de las 28 de México, las 26 de Brasil o las 18 de Chile; pero puede representar una oportunidad para las compañías locales

<sup>26</sup> Boston Consulting Group (29 de septiembre 2019). Nueve empresas argentinas forman parte de las multilatinas más importantes de la región, con un crecimiento anual del 5,2 % en la última década. Disponible en: <https://www.bcg.com/en-ar/press/14march2018-why-multilatinas-hold-the-key> (última consulta: 8/1/2021).

que ven la posibilidad de alcanzar ese objetivo como una vía para crecer y escapar a los vaivenes de la economía vernácula. Por lo tanto, una de las razones para establecer compañías con bases regionales sería la oportunidad que dan otras geografías para aumentar sus beneficios y no depender de los resultados –por demás negativos– de la economía argentina de los últimos años.<sup>27</sup> Un factor decisivo de esta internacionalización fue la particular dinámica financiera de la última década. Según Fostel y Kaminsky, entre 1980 y el 2005, el acceso de América Latina a los mercados internacionales de capital mejoró notablemente (Fostel y Kaminsky, 2007).

Según un estudio de Hatum, cerca del 80 % de las multilatinas cuenta con una fuerza laboral en el extranjero y 45 % anticipa que el número de empleados expatriados crecerá en el futuro (Hatun, 2009).

Este nuevo contexto para las firmas latinoamericanas ha forzado cambios drásticos en el tipo de talento que contratan y promueven. Y es que los rasgos de un ejecutivo latinoamericano exitoso en 2008 son muy distintos a los de su par de los años 90, o los de 2019. Según este mismo autor, muchos candidatos necesitan un posgrado, preferentemente en administración de empresas, deben tener un gran manejo del inglés e idealmente haber tenido o estar dispuesto a adquirir experiencia internacional.

En la Argentina, el crecimiento del capital internacional en las grandes empresas comienza a sobrerrepresentar al capital nacional durante la década del noventa. El modelo económico neoliberal que inició un proceso de privatizaciones y apertura indiscriminada de importaciones generó un campo fértil que atrajo inversiones productivas inserto en un marco de flexibilidad laboral, en el que tanto leyes como la firma de nuevos convenios colectivos de trabajo perjudicaron a una fuerza laboral otrora contestataria. Fue durante esta década *bisagra* entre un movimiento obrero contestatario (década de los ochenta) y otro defensivo en la década de los noventa, cuando la concepción de globalización y políticas neoliberales tuvo consecuencias despiadadas en la Argentina. La internacionalización de prácticas, modelos, políticas y estrategias comenzaron a tener aceptación desde los estilos gerenciales

---

<sup>27</sup> Manzoni, C. (23 de septiembre de 2018). Disponible en: Empresas argentinas que se proponen ser multilatinas. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/empresas-argentinas-se-proponen-ser-multilatinas-nid2174521> (última consulta: 8/1/2021).

locales. Es en esta década cuando en la importación del *management* norteamericano, términos como la *city* porteña, el *yuppie* ejecutivo joven profesional con máster cursado en el exterior logran insertarse en el mundo empresario.

Durante esta década, la importación del gerenciamiento fue bienvenida y marcaba tendencia hacia aquello que había que aspirar. Copiar estilos y seguir las *best practices* se encontraban en los manuales del empleado y capacitaciones, en los que uniformar criterios y *guidelines* se convirtió en mandamientos organizacionales. Para todo había un procedimiento y una respuesta (*due diligence*).

Sin embargo, a pesar de las diferencias culturales, este tipo de *management* multinacional fue transferido desde los *headquarters* hacia sus oficinas en la Argentina. En líneas generales, distintas perspectivas teóricas afirman que las casas matrices intentan implementar sus propias prácticas de recursos humanos (RR. HH.) en los países donde instalan sus filiales (Ferner *et al.*, 2005; Temple *et al.*, 2006; Ferner y Quintanilla, 2006 citado en Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2011:193). El *management* local quedó vigente en PYMES de capital nacional conviviendo con el que opera en empresas transnacionales que, a su vez, les exige a sus proveedores certificaciones internacionales en normas estandarizadas ISO para poder estar autorizado a proveer productos y servicios. El control de los aspectos tecnológicos, las habilidades ya acumuladas para operar en economías abiertas y la capacidad de financiar la reconversión fue una ventaja decisiva sobre las empresas locales, que se vieron obligadas a recorrer un camino similar (Fernández Bugna y Porta, 2011:53)

Partiendo de observar la recomposición de la estructura empresarial del país, algunos estudios constatan que la internacionalización de los sectores más dinámicos durante los años noventa trajo aparejada la redefinición de los modos de gestión y la incorporación de formas modernas de *management* de los recursos humanos (Luci, 2011; Szlechter, 2010;2011).

Es dentro de estas prácticas en las que la internacionalización de las carreras de los *mánager* adquiere relevancia. Modelos a imitar desde los centros de decisión garantizarían los resultados alcanzados en sus países. Estas preocupaciones son las que tuvieron relevancia en el desarrollo de estudios e investigaciones que dieran cuenta de estos cambios y sus orígenes. Pero poco se ha dicho de las trayectorias de estos *mánager* que cargan con los mandatos del cambio. ¿Qué les sucede durante sus carreras internacionales? ¿Qué temas son base de sus

preocupaciones? ¿Cómo sirven las expatriaciones en la evolución de sus carreras cuando retornan?

Tradicionalmente, los estudios en la Argentina vinculados con las migraciones internacionales de salida fueron hechos que se ubicaban en contextos políticos, sociales y económicos y no hacían énfasis en estudios de políticas de *management* o recursos humanos. Estos sujetos, invisibilizados por esta ausencia, eran generalmente incluidos en los estudios de migraciones laborales. Su baja incidencia en los flujos migratorios generales da cuenta de ello. Desde nuestro lugar de investigadores, queremos tomar de estos *mánager* su mirada de los procesos de expatriación, sobre aquello que posteriormente experimentaron y darles una interpretación más global a sus trayectorias. Atribuir una particular relevancia a estas transferencias internacionales *intra-company* diversifica y enriquece el estudio de las migraciones laborales desde la perspectiva de los propios actores.

Como señala Hatum, dada la feroz competencia que existe en el actual entorno de negocios latinoamericano, las compañías no se pueden dar el lujo de relegar a un segundo plano la gestión de los talentos en su proceso de globalización. Como menciona un ejecutivo del conglomerado industrial ítalo-argentino Techint, en un medio de comunicación gráfico: “Tarde o temprano el mundo llega a ti” (*El espectador*, 16/02/2009).

Con la necesidad de llegada de inversiones en algunos países y la creciente intensificación del capital transnacional en otros, sería prudente estudiar este grupo de sujetos y sus trayectorias internacionales por los cambios que pueden generar –no solo en sus carreras–, sino en el *management de sus recursos humanos* en sí. Este movimiento continuo de empresas y sujetos sin fronteras puede aportar en sus distintos estadios las reproducciones de poder necesarias para su sustentabilidad. Es decir, la evolución de las carreras, la evolución del *management* y su mantenimiento en una actualidad económica y empresarial que transformaron las bases del fordismo hacia nuevas formas de asalariado. Un nuevo asalariado capaz de liderar esos cambios al servicio de aquel que le brinda confianza y una carrera prometedora.

En la literatura sobre las migraciones, las investigaciones de los roles y tipos de movilidad involucrada en la internacionalización de las multinacionales no fue tomada seriamente hasta los 80, aunque comenzaron a publicarse un pequeño pero creciente cuerpo de

investigaciones acerca de la movilidad de empleados (Beaverstock, 2004, 2005; Beaverstock y Boardwell, 2000; Williams, 2005).

Las primeras literaturas sobre la movilidad de personal en grandes organizaciones estaban enfocadas a las designaciones de largo plazo para el desarrollo de las carreras corporativas. Estos trabajos de Whyte (1956) y Jennings (1971) fueron pioneros en su serie, en la que conectaban la movilidad internacional con la regeneración de las jerarquías de *management*.

Ya en los 90, con la generación de nuevas redes y relaciones presentes en el *management*, nuevos desafíos se presentan desde la administración de los recursos humanos: qué *expertise* se necesita, dónde y por cuánto tiempo. En estas nuevas circunstancias globales desde la mirada de la eficiencia, la experiencia en la movilidad se torna vital. La pregunta en esta década se centra en el rol que juega la movilidad internacional del *expertise* de los recursos humanos en la gran corporación y su desarrollo (Millar y Salt, 2008).

En esta misma década de los 90, autores como Massey excluyen este tipo particular de migraciones argumentando que los flujos de capital humano que migran no pueden ser identificados en los mismos términos que aquellos flujos por razones económicos-laborales (Massey *et al.*, 1993). Este mismo autor indica que la teoría general de las migraciones se ha resistido a adherir tipos de movilidad humana relacionada a formas corporativas (Massey *et al.*, 1999). Desde nuestra perspectiva, creemos que este tipo de migraciones de recursos humanos *intra-company* pueden ser consideradas laborales, ya que la principal razón de un movimiento de traslado se basa en motivos laborales independientemente de las motivaciones que generan al llevar a cabo dicho movimiento y que, además de tener una razón laboral, muchos de estos migrantes persiguen un desarrollo de carrera que no encuentran en su lugar de origen o que dichos traslados forman parte de los desarrollos de sus carreras en compañías transnacionales. Tampoco adscribimos a la visión de Solimano quien debate acerca de una tipología de “élites internacionalmente móviles” entre las que se encuentran los profesionales de las corporaciones multinacionales y bancos internacionales. Estas firmas emplean ejecutivos y profesionales que se mueven entre los países según la política de recursos humanos interna de la corporación en las cuales estas personas trabajan. Según este autor, este tipo de movilidad es generalmente costada por las compañías, y las personas reciben subvenciones de reubicación, alojamiento y apoyo para financiar la educación de sus hijos en el país de destino. Es decir, la lógica del *rational choice* impera como

razón principal de estos flujos de personas (Solimano, 2013:34). Desde nuestro punto de vista, una migración –en tanto voluntaria– no puede ser pasible de generalizaciones tan rígidas, y por ello queremos estudiar la variedad de motivos y circunstancias de los actores interpelados, más allá de la lógica de intercambios utilitaristas<sup>28</sup> de las compañías transnacionales.

Las referencias escasas sobre el intercambio de flujos migratorios organizacionales, incluyendo a los *mánager* corporativos, están más ligadas a movimientos de personas altamente calificadas asociadas con el *brain drain*.<sup>29</sup> En este sentido, según Salt, este reducido volumen puede en parte deberse a la ausencia concomitante de “problemas sociales” o la naturaleza transitoria de las estadías (sean cortas o de mediana duración), que ayuda complementariamente a las razones por las cuales estos flujos de personas sean invisibilizados (Salt, 1992).

Si bien estas migraciones utilizan canales organizacionales para establecer sus flujos migratorios, difieren de aquellos otros canales utilizados por los migrantes económicos que pueden ser altamente capacitados o no.

Mahroom, en una clasificación alternativa y sintética, propone cinco grandes grupos de migrantes calificados en los que cada uno de ellos es atraído y expulsado por diferentes conjuntos de circunstancias y previsiones. Dentro de esta clasificación, los *mánager* y ejecutivos compondrían la categoría de *turistas accidentales*. Tal denominación viene dada por la imprevisibilidad de esta movilidad que llega como un efecto de fusiones o proyectos de expansión de las firmas que los emplean (Mahroon, 1999). Este tipo de movilidad está asociada al comportamiento del capital de las empresas multinacionales.

El fenómeno tiene dificultades en su estudio y, además de las arriba expuestas, se profundiza en la adscripción a una disciplina particular para su desarrollo. La movilidad internacional de *mánager* tiene incumbencias en una gran variedad de disciplinas que surgen de la

---

<sup>28</sup> Con esto nos queremos referir a los intercambios lógicos de cualquier negociación contractual laboral salarios y beneficios a cambio de una contraprestación de servicios y conocimiento puestos al servicio de la reproducción del capital.

<sup>29</sup> *Brain Drain*, o comúnmente en castellano ‘fuga de cerebros’, se describe como un fenómeno de personas que teniendo altas credenciales educativas migran hacia países donde les brindan mayores posibilidades de desarrollo. Para ver específicamente el caso argentino puede consultarse las obras de Enrique Oteiza de los años 80 y Roberto Aruj, Lucas Luchilo y Laura Calvelo de años recientes. Como aclaramos en páginas anteriores, el fenómeno de las expatriaciones está más asociado al *brain circulation*.

complejidad del fenómeno, desde la sociología de las migraciones, la geografía mundial humana, la teoría de las organizaciones, la economía internacional, las relaciones laborales y administración de los recursos humanos. Por lo tanto, como indica Granovetter, se hace necesario nutrirse de las distintas perspectivas (Granovetter, 1985).

Sin embargo, la circulación de *mánager* dentro de las compañías transnacionales hará una creciente contribución para el estudio de los flujos migratorios de élites, en los que la internacionalización de los *mánager* seguirá en ascenso mientras siga creciendo la inversión directa en la Argentina<sup>30</sup>, independientemente de los cambios en las políticas económicas. Por lo tanto, si el comportamiento de la inversión extranjera directa pareciera ser un determinante en el aumento en la escala de las operaciones y un aumento de *mánager* expatriados –como indica Peixoto (Peixoto, 2001) para el caso portugués– nos parece importante explicar este fenómeno para el caso argentino en particular. Con ello no queremos realizar estimaciones –por ahora ausentes– sobre *mánager* expatriados argentinos, sino visibilizar el fenómeno.

En este sentido, según Chandler, parecería que la evolución de las grandes compañías con cuadros gerenciales seguiría los mismos pasos en aquellas industrias que tengan las características similares. Según este autor, hay grandes diferencias entre la velocidad, el tiempo y las industrias específicas que esta nueva institución *managerial* aparece y crece. Estas diferencias se reflejan en los mercados, las tecnologías disponibles en las distintas naciones, los *skills* organizacionales, marco legislativo, cultura y valores. En este caso, este autor pudo verlo sobre las 200 compañías industriales más grandes de Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania y Japón (Chandler, 1984).

En la Argentina, algunos autores como Luci asocian la internacionalización de los *mánager* a cuestiones de “apego” cultural que tuvieron ciertas clases sociales con la afinidad que tienen estos grupos en realizar expatriaciones. Para esta autora, el contacto con lo internacional representa en sí mismo un factor que funciona como un principio de distinción simbólica. En

---

<sup>30</sup> El crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) en la Argentina durante los 90 se incrementó en el número de firmas instaladas y en la adquisición de aquellas firmas de capital nacional o estatal a través de privatizaciones. La presencia extranjera creció en casi todos los sectores, siendo este crecimiento especialmente significativo en actividades como las de la alimentación, bebidas, química, metales, maquinaria, equipamiento y automotriz (Chudnovsky, López y Rossi, 2004). Sin embargo, ya a partir de 2012 en adelante, el comportamiento de la IED deja de ser creciente para ser oscilante y se recupera en el año 2017 a niveles de 2015, como lo indicamos en el cuadro 2.

la escena empresaria argentina, la cultura cosmopolita configura un *ethos* altamente valorado que reproduce al interior de las empresas, ciertas afinidades de clase en la selección de los futuros directivos (Luci, 2014).

Sin embargo, es Bourdieu quien lo expresa de manera más categórica. Además de funcionar como un principio de jerarquización que delinea posibilidades de éxito desiguales, lo internacional es también un principio de distinción simbólica (Bourdieu, 1979). Con estas palabras, queremos enfatizar nuestro acuerdo con este último autor quien también está en consonancia con otros autores como Luci, quien complementariamente realiza una separación entre aquello que genera valor internacional y aquello que no. Para esta autora, no cualquier expatriación es un buen destino<sup>31</sup> (Luci, 2010). Desde una perspectiva más global, para Sassen no cualquier cultura genera una determinada construcción cultural legítima, sino que serían aquellas en las que hay un predominio de capital global y grandes ciudades (Sassen, 1999). Es decir, aquellas grandes ciudades que son atracción mundial por sus ideales de desarrollo, cultura, economía y confort.

Por ello, este estudio pretende indicar aquellos hallazgos que contribuyan al conocimiento de las trayectorias internacionales de *mánager* en compañías transnacionales en el marco de las expatriaciones. Saber cuáles son sus ventajas y aquellos desafíos que pueden encontrarse en este tipo de fenómeno.

### **1.5 Aspectos metodológicos para el estudio de *mánager* expatriados**

El *método*, término de origen griego que significa 'camino', se refiere a todos los procedimientos utilizados en el estudio para producir conocimientos, al responder las preguntas de investigación, concretar propósitos e interactuar con el contexto conceptual (Mendizábal, 2006:86-89). Al comenzar a delinear el problema de investigación e interpelar sobre aquello que más específicamente nos interesaba junto a los objetivos propuestos,

---

<sup>31</sup> Más allá del sentido común que pueda generar esta aseveración, en nuestro estudio, ninguno de los *mánager* expatriados realizó sus traslados a países africanos, o de difícil integración cultural u hostiles (en relación con experimentar conflictos bélicos dentro de estos países de destino). Podría además inferirse que, de acuerdo con algunas respuestas recibidas de nuestros entrevistados, tratarían de evitar este tipo de países en futuras expatriaciones.

orientamos nuestro estudio en las trayectorias de *mánager* expatriados de organizaciones transnacionales. Para ello, propusimos un abordaje cualitativo, mediante el estudio de trayectorias laborales que proveyeron los insumos para trabajar en el análisis e interpretación del fenómeno desde la particularidad de sus historias. Esto pudo lograrse a través de la técnica de la entrevista pautada y semiestructurada que hemos suministrado a un grupo de *mánager*, que nos permitió conocer el fenómeno desde la visión de los propios actores en su dimensión micro. Parafraseando a Mallimaci y Giménez Béliveau, nuestra mirada estuvo centrada en una interpretación de la vida del sujeto (*Life history*) como investigadores y no la mera transcripción del material recogido (*Life story*), en el que se minimiza nuestra intervención (Vasilachis de Gialdino *et al.*, 2006).

**Período que cubre el estudio:** el estudio se desarrolla entre los años 2017 y fines de 2018, entendiendo que es un punto transitorio y que refleja una interpretación momentánea del fenómeno, aunque puede indicar tendencias de acuerdo con los datos hallados e interpretaciones efectuadas escrutándolos con las teorías vigentes. Nos parece un momento apropiado para llevar a cabo la tarea, ya que actualmente no hay un corpus teórico robusto en nuestro país sobre dicho fenómeno. La creciente presencia de empresas transnacionales en la Argentina, junto al estudio de la movilidad internacional de los recursos humanos de determinadas jerarquías, nos interpela a estudiar un fenómeno que pareciera que se profundizará en una economía mundial cada vez más globalizada.

**Universo de estudio:** los procesos de expatriación de *mánager* que trabajan en compañías multinacionales en la Argentina.

**Las unidades de estudio:** son las trayectorias laborales de los distintos sujetos plasmadas en sus narrativas, para luego ser interpretadas respondiendo a las preguntas de investigación. Si bien la unidad de estudio principal es la trayectoria laboral, no dejan de intervenir las vidas personales de dichos actores por la relevancia que adquieren estas dentro de los aspectos laborales. Las situaciones personales de cada sujeto se involucran con las trayectorias profesionales de estos al momento de tomar una decisión de este tipo (expatriarse).

**Elección de los sujetos de análisis:** los *mánager* que se desempeñan en compañías multinacionales con experiencia de expatriaciones previa fueron contactados principalmente a través de la técnica bola de nieve, a partir de aquellos primeros casos entrevistados o

aquellos conocidos que puedan sugerir otros sujetos y, a la vez, compartan los criterios de selección. En este caso, serán aquellos sujetos que ocupen posiciones que tengan una ubicación estratégica dentro de las organizaciones transnacionales, en las que su *expertise* y conocimientos detentan la potencialidad de convertirse en ocupantes de posiciones de mayor jerarquía en el futuro. Las posiciones que hemos escogido para el análisis desempeñan las posiciones de supervisores, coordinadores, gerentes, directores, especialistas y casos singulares de un CEO y un vicepresidente. Para el presente estudio, hemos convenido denominar *mánager* a esta población de sujetos. Esta denominación, si bien muy amplia, carece de límites precisos para encasillar funciones o posiciones, pero a su vez posee una característica que todos comparten. Tomamos la noción más generalista de Dupuy, en un sentido más “organizacional” y por eso mismo más susceptible de universalizarse: se trata, en efecto, de quienes gozan de ese estatus, aunque no encuadre a nadie, pero sobre todo de los individuos a los que se confía, al menos en teoría, una misión de encuadramiento, y que ocupan una posición intermedia entre la dirección de la empresa y el conjunto de sus asalariados (Dupuy, 2006). En nuestro caso decidimos denominar a estos sujetos *mánager*, por tratarse de un concepto ampliamente conocido en la gramática empresarial como también coloquialmente, aunque se desconozca cabalmente todas las características y contextos en los que se los utiliza. Esto es, un *mánager* es un asalariado de confianza con determinado *savoir-vivre*<sup>32</sup> dentro de una organización productiva. Pertenecen a una élite especial, dado que no conforman a una élite capitalista innata, pasada a través de generaciones, sino que fue a través de su trayectoria de vida (junto a la laboral), la que generó su estatus actual.

Todos ellos han experimentado al menos un proceso de expatriación completo (partida – residencia – retorno), trabajan en una organización multinacional privada y conservan una determinada proporcionalidad en términos de género, es decir, 20 varones y 10 mujeres.

Tomaremos un lapso mínimo de 12 meses<sup>33</sup> que permite un determinado proceso de estructuración en la vida de un *mánager-migrante*. Durante este tiempo, se presume que

---

<sup>32</sup> Este *savoir-vivre* se refiere a una forma de vida que es compartida entre los *mánager*.

El consumo de distintos bienes, vacacionar en los mismos lugares y el constante accionar de contactos configura un *modus operandi* de los *mánager* como una forma de gestión de sus vidas dentro y fuera de la organización.

<sup>33</sup> Conservaremos, además, la definición de las Naciones Unidas para considerar a una persona un migrante definida en el capítulo 2, según la terminología utilizada por la Organización Internacional para las Migraciones.

adquiere la naturalización de la cotidianeidad en otro país, ya que consideramos que, según Vertovec, “puede haber prácticas transnacionales de intercambio, comunicación y viajes frecuentes que impactan en las visiones y en las experiencias cotidianas de los migrantes” (Vertovec, 2006:161). El alejamiento de su país de origen durante este lapso permite además una concientización de las distancias existentes entre los expatriados y sus lazos afectivos. No haremos un corte selectivo sobre regiones o países de transferencia. Para ser un estudio específico en la Argentina acerca de la problemática, nos parece indicado hacer este sin detenernos en destinos específicos.

**Fuentes:** para llevar a cabo esta investigación, nos basaremos en un corpus de información que disponga de datos cualitativos para su análisis partiendo de:

- Como fuentes primarias, contamos con un conjunto de 30 entrevistas en profundidad, semiestructuradas realizadas a mánager que compartan los criterios de selección.

El trabajo de campo fue realizado mediante una muestra intencional a través de una técnica de entrevista semiestructurada, de entre 45 y 70 minutos cada una. Se realizó utilizando una pauta con preguntas semiabiertas y se realizaron preguntas aclaratorias o solicitando mayor nivel de detalle cuando las respuestas eran ambiguas o confusas. Estas entrevistas están estructuradas en tres etapas que proveyeron los insumos para el análisis de sus trayectorias y carreras. El estudio de los casos, que se presentan, se logró luego de una ardua tarea de sondeos de contactos, correspondencia en forma de correos electrónicos con la propuesta del estudio que propone una colaboración que dedique tiempo y, al mismo tiempo, una apertura sobre un devenir íntimo de trayectorias laborales como también de experiencias personales.

Por último, aclaramos que mucha de la información que nos suministraron con sus voces es material que no se utilizó en esta tesis por no considerarlo de relevancia para responder nuestros objetivos generales y específicos.

- Dentro de las fuentes secundarias, la bibliografía especializada sobre la problemática como también fuentes hemerográficas que contienen artículos de revistas y diarios, datos estadísticos disponibles y relevantes relacionados al fenómeno (por carecer de específicos para el caso argentino), que ayuden en la comprensión del estudio (e.g. datos de base estadística OCDE, CEPAL, datos de alta selectividad del migrante

argentino, datos estadísticos INDEC sobre composición del capital transnacional en la Argentina, etc.). Artículos, informes, reportes de consultoras especializadas en movilidad de talento, encuestas sobre la expatriación que complementen datos no relevados durante las entrevistas o no encontrados en la bibliografía relevada. Así mismo la búsqueda, revisión y funcionamiento de sitios web que promueva la afiliación de *mánager* expatriados<sup>34</sup>, y sus problemáticas en el exterior, recordando que el fenómeno se centra en la experiencia del traslado internacional.

**Análisis:** el análisis de la trayectoria como camino finito marcado por ciertos “hitos”, en las etapas de cada uno en las que se propone comprender la vida de los actores en su contexto (Vasilachis de Gialdino *et al.*, 2006). En nuestro caso, se trata de trayectorias laborales que reúnen claves para la comprensión de la movilidad de los *mánager*. La interpretación comienza por la exploración de los significados de estas trayectorias laborales. Aislar hechos significativos en los que la expatriación y su resultado en cada uno de los sujetos de análisis aporte indicios sólidos para la comprensión del fenómeno en una época en la que conviven varias generaciones que experimentan estos procesos de internacionalización de sus carreras, dentro de un marco de desarrollo de sus trayectorias laborales para ascender posiciones en dichas organizaciones. Como investigadores, nos situamos con el interés de comprender y escuchar estas voces desde un lugar privilegiado. Como indica Arfuch, lo que prima en la imaginación del entrevistador es el deseo de develar algo, de ir más allá de lo que está a la vista (Arfuch, 2010). En este sentido, es la forma de la narración la que da sentido a hechos que de otro modo serían solo trazas en el calendario (White; 1992). En nuestro caso particular, al haber experimentado durante más de 25 años expatriaciones por distintas razones, motivó preguntarnos acerca de estos *nómades voluntarios* y sus búsquedas. Estas narraciones, que en algún momento fueron propias y hoy ajenas –pero cercanas– de los propios actores, nos hacen apropiarnos de ese interés de exponer, desde el conocimiento, un fenómeno complejo y sin estudios específicos para nuestro país.

---

<sup>34</sup> Con respecto a estos “agrupamientos”, son sitios web en los cuales se convoca a la diáspora de argentinos expatriados por diversos motivos. En dichos lugares virtuales, se fomenta una red de contactos en la que se comparte información, intereses e, incluso, lazos de amistad.

### ***Pautas para entrevistas a mánager***

Sobre la base de las categorías que queremos analizar, propusimos una pauta en la que los discursos nos brindaron cierto orden de detalle, que fue necesario y hasta esencial para documentar los procesos que se analizaron. Estas entrevistas, o –en palabras de Arfuch– *prácticas conversacionales* en las que los individuos manifiestan y construyen el orden, los lazos y los sentidos de la sociedad en la que viven ponen de manifiesto sus diferencias –y semejanzas<sup>35</sup>– identitarias, grupales, culturales y también generacionales (Arfuch, 2010).

Las entrevistas fueron realizadas en sus lugares de trabajo durante o fuera de los horarios normales de oficina, o en lugares públicos designados por el entrevistado para brindar sensación de confianza y seguridad. De esta manera, la escena de la entrevista no está desierta, no se limita al lugar del encuentro a unos asientos, una mesa, sino poblada de símbolos que les da sentido (Arfuch, 2010). Sin embargo, evitamos acordar las entrevistas en sus domicilios particulares cuando alguno de nuestros entrevistados nos proponía hacerlo allí, ya que nos pareció más apropiado no invadir la privacidad de nuestras fuentes.

Cada una de las entrevistas fue grabada en archivo de audio para su posterior transcripción completa. Posteriormente, se tomó algún contacto esporádico con algunos casos para obtener aclaraciones y explicaciones adicionales a aquellas dadas durante la entrevista original.<sup>36</sup>

Los aspectos más relevantes para el estudio del fenómeno desde una mirada interpretativa fueron realizados sobre la base de las preguntas que se dividieron en tres etapas bien definidas (Anexo II). Dichas etapas están separadas desde aquello a lo que apunta cada una de ellas, pero que pretenden en conjunto proveernos de algunas claves en el estudio de las expatriaciones. De esta forma, la entrevista nos asiste en la unión de las tres etapas para lograr robustez en la interpretación de los hallazgos (figura 2).

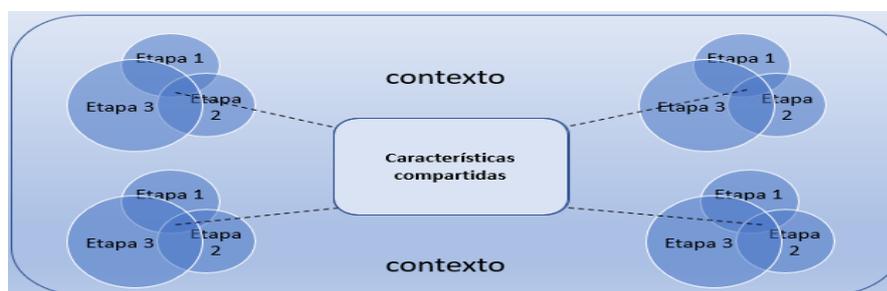
---

<sup>35</sup> Lo escrito entre guiones es una acotación propia que nos pareció oportuna, como aquel patrón de definición aristotélica *per genus et differentiam*.

<sup>36</sup> Durante el análisis del trabajo de campo, advertimos que sería necesario tomar contacto con todos nuestros informantes para realizar una pregunta complementaria que fue de gran importancia para nuestro trabajo. Este último contacto se realizó durante el mes de enero de 2020.

**Figura 2**

**Interrelación entre trayectorias**



Fuente: Elaboración propia.

*Sobre la primera etapa:*

En la primera parte de la entrevista, nos enfocamos en su origen. Nuestra intención fue conocer su contexto familiar, su ubicación física e histórica para imaginar las características de las que parte el núcleo familiar del sujeto de análisis. Los primeros años de su vida familiar y en las instituciones educativas nos pueden ayudar a interpretar la socialización primaria y secundaria. Estas socializaciones son importantes, ya que a través de ellas nos puede indicar los *habitus* de este grupo. Los orígenes de las trayectorias escolares y la historia familiar nos pueden indicar por qué sus trayectorias laborales se consideran exitosas por los mismos actores.

*Sobre la segunda etapa:*

Al pasar a la siguiente fase de la entrevista, nos centramos en la etapa de la adolescencia hasta la consolidación de la trayectoria laboral. El colegio secundario, la carrera universitaria y la primera experiencia laboral son los tres elementos principales de esta etapa.

*Sobre la tercera etapa:*

La última fase de la entrevista fue pensada para centrarnos en la expatriación y sus resultados. Desde las motivaciones para realizarla, la exposición de la experiencia y el retorno hasta su llegada a la actual posición ocupada, junto a la evaluación que hace del camino recorrido. A su vez, siguiendo este camino, propusimos indagar acerca de las propensiones futuras a posibles expatriaciones para terminar de conocer el retorno de estas experiencias. Tanto de

las modificaciones que sufrió su trayectoria laboral, como el proceso de readaptación si lo hubo en cada uno de ellos.

### ***Características de la muestra***

La recolección de los datos de una muestra de 30 sujetos fue el resultado de una dificultosa tarea que se concretó entre los años 2017 y fines del 2018, que tuvo sus momentos de *impasse*, con demoras prolongadas ante la imposibilidad de materializar las entrevistas a la totalidad de los casos en forma continuada. Ello llevó a buscar estrategias de diversa índole desde la publicación de avisos en distintas redes sociales<sup>37</sup>, para desplegar una red de contactos a través de conocidos y familiares, hasta la generación de una bola de nieve que logró sustanciar los contactos necesarios para proseguir con nuestra investigación.

Consideramos que la cantidad realizada alcanzó el punto de saturación teórica para responder nuestras preguntas de investigación. Esto nos proveyó de los insumos necesarios para poder analizar e interpretar desde una sociología interpretativa y con el apoyo invaluable de testimonios, recuerdos, interpretaciones, ese plus de la voz, que no solo permite aproximarnos a la subjetividad de quienes presenciaron y vivieron determinadas circunstancias, sino que legitima, asimismo, los propios recorridos de la investigación, el manejo de datos y documentos de otro orden (Arfuch, 2010).

Para contextualizar el trabajo de campo, conviene exponer las características de los sujetos entrevistados (ver Anexo I), que nos servirá para darle cierta morfología a nuestra muestra.

Las edades de los sujetos entrevistados se ubican en una amplia franja etaria de 29 a 60 años y tienen residencia actual en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires. Asimismo, de este total seleccionado, 20 son de género masculino y 10, femenino.

---

<sup>37</sup> Facebook, LinkedIn, diversos sitios web relacionados con las expatriaciones y migraciones internacionales de argentinos. (i.e. argentinos residentes en el exterior. Disponible en: <https://www.internations.org>, <https://www.facebook.com/argentinosviviendoenroma/>, <https://www.aparu.org.uk>, <http://www.sapodeotropozo.com.ar/>, <http://www.argentinaenmexico.com/#!/-bienvenido/>, <https://www.facebook.com/groups/24130184854/forsaleposts/>, <https://www.facebook.com/pages/category/Community/Argentinos-en-Paris-380084918770686/>, <https://www.facebook.com/pages/category/Magazine/Argentinos-en-Alemania-130664743740535/>, <https://www.facebook.com/groups/260631577352468/>, <https://www.facebook.com/argentinos5000/> entre otros). Últimas consultas: 8/1/2021.

Acerca del estado civil de estos expatriados, al momento de relevar el trabajo de campo, los entrevistados informaron que su estado civil era: 6 solteros, 19 casados, 2 divorciados, 2 con pareja conviviente y 1 separado. Del total, 16 de ellos tienen hijos y 14 no.

Sobre el nivel educativo de los entrevistados, encontramos que en todos los casos tienen estudios universitarios y 19 poseen estudios de posgrados en Universidades Nacionales e Internacionales, en menor medida.

En cuanto a las organizaciones en las que trabajan los entrevistados, se observa que el origen capital de estas empresas tiene base en Alemania, Brasil, Canadá, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Suecia, Suiza y Reino Unido. Un total de 15 países con diversas industrias productivas y de servicios.

Cabe destacar que dichas organizaciones realizan operaciones en nuestro país y su tamaño no ha sido considerado, ya que no revestía relevancia para nuestro estudio. Para ello, solo era crucial que el origen de su capital fuera transnacional.

Los sectores en los que se desempeñan actualmente los entrevistados son diversos, encontrándose en posiciones gerenciales o técnicas de jerarquía de sectores de ingeniería, recursos humanos, marketing, producción, comunicación, finanzas, administración, auditoría, sistemas de información, servicio técnico e investigación. Aunque también ha habido algunos casos atípicos en los que se desempeñan como CEO<sup>38</sup> o vicepresidente de dichas empresas transnacionales con responsabilidades regionales.

Las experiencias de expatriación de los casos entrevistados se desarrollaron en el intervalo de los años 1995 y 2017, tomando como el primero aquel que decidió expatriarse en primer lugar y el último como aquel que retornó ese año, y considerando que el mínimo de tiempo de expatriación fue de 12 meses y el máximo de 36. Se observó que el promedio de años de expatriación fue de 2 años y medio.

Si bien estas cifras distan de ser estadísticas para hacer una inferencia sobre los hallazgos del fenómeno, nos da trazos de contextualización sobre el problema para estudiar en los niveles jerárquicos de empresas multinacionales en la Argentina.

---

<sup>38</sup> *Chief Executive Officer* es el cargo equivalente de Director General o Gerente General en las compañías nacionales.

La característica más llamativa de todas las mencionadas en el perfil de la muestra seleccionada es el intervalo de edad de los *mánager*. En esta oportunidad, notamos que entre la edad mínima y máxima de los casos que presentaremos tienen un rango de más de 30 años lo que infiere la coexistencia laboral en los mismos espacios, de tres generaciones en el mismo fenómeno.<sup>39</sup>

Por último, la mayoría de nuestros casos –según las narrativas obtenidas a partir de los propios entrevistados– son de clase media o media alta, que han obtenido credenciales educativas universitarias –que les han permitido a través de sus trayectorias– ubicarse en espacios laborales en los que han podido desarrollarse profesionalmente, como veremos más adelante. Solamente uno de los entrevistados dijo pertenecer a la clase media-baja. Es decir que sus percepciones están basadas en torno a sus trayectorias de vida, educativa, laboral y origen familiar.

Durante los contactos previos a la realización de las entrevistas, nos presentamos como candidatos al grado de doctor de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Sociales lo cual generó que los participantes demostraran un interés particular en participar en el estudio. Mencionaban que nunca lograban leer nada de este fenómeno en la Argentina y que poder hacerlo mediante esta tesis sería interesante para toda la comunidad de *mánager* de la cual participaban. Escuchar sus propias historias e incluso preguntarse sobre la de otros participantes para tratar de encontrar puntos de contacto sabiendo la particularidad que reviste este tipo de experiencias, les pareció altamente positivo. De alguna forma, queremos seguir los consejos de Pettigrew sobre la forma de estudiar a las elites *manageriales* de una manera contextualista. Para ello, nos recomienda seis consejos: el estudio de los procesos a través de un número de niveles de análisis, estudiar dichos procesos temporalmente interconectados en el tiempo, el rol que explica la acción en los contextos, la búsqueda por las explicaciones holísticas del proceso, la necesidad de conectar el análisis al lugar, y la necesidad del investigador de equilibrar el involucramiento y distancia con los actores en el proceso investigativo (Pettigrew, 1992).

---

<sup>39</sup> Entre el mínimo y el máximo de este intervalo podemos afirmar que aquel que tiene 29 años convive en la muestra con otro caso que tiene 60 años por lo cual se da, de esta manera, un *continuum* de tres generaciones, si en el resto del intervalo se ubica el resto de la muestra. Por ello, nos parece interesante indagar sobre esta convivencia generacional, que será atendida en un apartado posterior de este trabajo.

Teniendo presente esta morfología de la muestra, podemos ahora comenzar a estudiar detenidamente las trayectorias laborales en la presentación de los máanager participantes en el capítulo tres de la presente tesis. Previo a esto, debemos definir conceptualmente en el próximo capítulo a nuestros sujetos de estudio, sus percepciones acerca de las organizaciones para las cuales trabajan, los tipos de expatriaciones teóricas y algunas reflexiones acerca de la participación de distintas generaciones, que desempeñan posiciones de confianza en organizaciones transnacionales.

## 2. ¿Quiénes conforman la élite managerial expatriada?



David Brent<sup>40</sup> en *The Office* (UK) Sitcom Británica emitida por la BBC (2001-2003).

Parte de su “talento directivo” consiste precisamente en conocer sus propias limitaciones y en saber dónde encontrar a alguien con el talento requerido y el dinero para pagarle. Entre tanto, la definición más exacta de talento –palabra que tiene muchas facetas– es: ser útil para los que están por encima de uno, para los que controlan sus ascensos.

Wright Mills, C. *La elite del poder*.

El fenómeno de las expatriaciones en compañías transnacionales con operaciones en la Argentina son procesos que en el mundo corporativo son realizados por un sujeto particular que denominamos *mánager*. Estos procesos que tiempo atrás fueran patrimonio del *management* más alto de estas organizaciones, hoy se han expandido hacia el *management* medio y posiciones clave demostrando una importancia clave en las jerarquías organizacionales. Esta lógica democratizadora de las expatriaciones demanda un desarrollo de los talentos que serán aquellos que podrán ocupar posiciones de poder en el futuro en las organizaciones transnacionales.

En este capítulo, describimos a los sujetos que estudiamos dentro del fenómeno de los traslados internacionales. Sus características, relaciones y morfología en tanto grupo que reproduce las relaciones de poder. Si bien trataremos las principales características que nos provean de una idea formada de estos sujetos a partir de los estudios y la bibliografía sobre el tema, también lo haremos sobre la base de sus propias percepciones en tanto actores de la problemática.

---

<sup>40</sup> West, Kelly (2014) “Ricky Gervais Is Bringing The Office’s David Brent to the Big Screen” en *Cinema Blend*. Disponible en: <https://www.cinemablend.com/new/Ricky-Gervais-Bringing-Office-David-Brent-Big-Screen-66618.html> (última consulta: 8/1/2021).

Los poderes de los hombres corrientes están circunscritos por los mundos cotidianos en que viven (Wright Mills, 1957). Consideramos que nuestra definición de *élite managerial* para este grupo tiene una perspectiva cuantitativa y una cualitativa. Desde la etimología del término, *élite* proviene del francés (*élite*) y este del latín *eligere* como 'elegir o selecciona. Desde la definición del *Diccionario de la Real Academia Española*, una elite o élite es una minoría selecta o rectora. Ya en términos más analíticos, los padres de la Teoría de las élites son Caetano Mosca y Vilfredo Pareto. Mosca, en su contribución a la ciencia política, observó que todas las sociedades modernas estaban gobernadas por una minoría a la que llamó denominó la clase gobernante. Esto significa que cada sociedad estaba delimitada en dos clases sociales, una dominante y otra dominada, pues para este autor la clase política (dominante) es aquella que gobierna (Mosca, 1939). Pareto acuñó el término *circulación de las élites* en una de sus últimas contribuciones novedosas a la sociología. De acuerdo con Pareto, las sociedades siempre terminan siendo gobernadas y administradas por *élites*, o minorías sociales, de cualquier índole ideológica, y que no responden a cálculo *racional* previo alguno (Pareto, 1916). Charles Wright Mills definió, a mediados del siglo XX, élite en un sentido más sociológico. Desde la ciencia política delimitó a la élite como un grupo relativamente pequeño que controla las principales empresas, la política y el ejército. En este sentido, según este autor, este grupo tiene una conciencia más o menos clara de sí mismo como clase social y se conduce entre sí de un modo distinto a como se conduce con individuos de otras clases (...) tiende a trabajar y a pensar, si no juntos por lo menos del mismo modo (Wright Mills, 1957:18). El concepto "élite del poder", visualizada esencialmente como una élite nacional por Wright Mills, se puede extender al ámbito internacional en términos de una "élite global del poder" formada por gerentes de corporaciones multinacionales, altos directivos de bancos internacionales, altos directivos de organizaciones internacionales, jefes de Estado, periodistas influyentes e intelectuales entre otros (Solimano, 2013: 168). En Europa, después de haber disfrutado de los gloriosos 30 cuando el pleno empleo, el crecimiento y el Estado de bienestar estaban presentes, en cambio, en la actualidad existe un marcado ascenso de las incertidumbres (Castel, 2010). La redistribución más igualitaria de la renta nos convoca a inferir que existió una época dorada (1950-1980), en la que el propietario perdía terreno (Piketty, 2019:581).

Sin embargo, en pleno siglo XXI, nos encontramos mundialmente frente a una sociedad del logro (Byung-Chul Han, 2015). El imperativo de las sociedades modernas es el éxito y, por lo tanto, es el nuevo orden de la sociedad del trabajo actual. El particular y profundo sentido de inseguridad e incertidumbre del futuro de los trabajadores afecta a todos en su exposición a la precariedad, y surge del hecho de que el principio de la división entre aquellos que son relegados al ejército de reserva, y aquellos que son mantenidos con empleo se apoya en la *competencia académicamente garantizada*, que es la base de dicha división (Bourdieu, 1998). Estas sentencias, tal vez, agoreras nos alerta sobre un posible futuro en el mundo del trabajo, como también sobre aquello que puede hacerse para evitarlo o corregirlo. No es el propósito de este trabajo interpelar las vicisitudes del mercado de trabajo en la Argentina, sino que en este apartado definimos qué diferencia a nuestros sujetos de estudio, del resto del colectivo asalariado que será expuesto en el primer acápite.

La definición de nuestros sujetos de estudio no puede estar separada de sus percepciones sobre las organizaciones transnacionales para las cuales trabajan. Los *mánager*, en tanto asalariados de confianza, conservan una lealtad y ética diferenciada (*know-how-to-be*) del resto de los asalariados. Conocer estas percepciones nos puede aportar qué limitaciones pueden encontrarse en este tipo de relación diferenciada. En este sentido, nos pueden brindar elementos para conocer la dinámica que existe entre este y los integrantes del binomio capital-trabajo. El fin utilitarista de los *mánager* y sus trayectorias nos aporta elementos para la interpretación de algunos desafíos existentes desde otra perspectiva a aquella tradicional de las relaciones de trabajo en las que el conflicto está más presente. Como veremos más adelante en nuestros hallazgos, el *mánager* actúa en un sentido utilitarista en tanto conserva de una manera equilibrada el poder de negociación y las posibilidades de desarrollo de su trayectoria profesional. Si bien no inferimos que son los únicos del binomio capital-trabajo que poseen ese poder, la facilidad de circulación en el mercado de trabajo los desprende de la coerción que ejerce este sobre la competencia ilimitada de pares.

Durante el estudio de este grupo, nos hemos dado cuenta de que los grupos *manageriales* están integrados por distintas generaciones muy disímiles entre ellas. El *potpurri* de generaciones enriquece el estudio debido a las características que pueden adquirir las expatriaciones. El aumento de la esperanza de vida de la población y el incremento de la escolaridad entre las nuevas generaciones contribuyó a que la etapa de la juventud se

extendiera temporalmente, inclusive hasta pasado los 30 años (Miranda y Corica, 2015). La transición entre el mundo de la educación y el trabajo se da de forma heterogénea y desestandarizada, ya no puede hablarse de una transición, sino de transiciones (Casal *et al.*, 2011). Lo mismo sucede con aquella generación que está en el extremo superior del intervalo de edades. Al aumentar la esperanza de vida, la generación *senior*<sup>41</sup>, muchas veces, luchará por permanecer en el mercado de trabajo, ya que nada impide que lo siga haciendo. Para algunos, la jubilación<sup>42</sup> no está dentro de sus planes cuando llegue a la edad de poder hacerlo.<sup>43</sup>

Por lo tanto, estudiar la dinámica de las distintas generaciones en el fenómeno de expatriaciones nos ayuda a entender cómo se procesan y son experimentadas por cada una de ellas.

En el último acápite, realizaremos una tipificación de la propensión a realizar expatriaciones que pueda darles una forma a estos procesos que no son estándar. Cada traslado es aceptado de una forma distinta, ya que las organizaciones transnacionales son distintas, como así también el *mánager*. Por esto, las constelaciones de expatriaciones son diversas y no podemos aceptar el reduccionismo de inferir que, si bien el resultado en la trayectoria de los *mánager* tiene la misma potencialidad (desarrollo), el derrotero necesariamente es el mismo.

### **2.1 Los *mánager*, asalariados de confianza. ¿Por qué se diferencian del resto de los asalariados?**

El estudio de los *mánager* nos ubica espacialmente en lugares específicos y distintos a las bases de asalariados de la estructura organizacional. Esto se debe a que estos asalariados pertenecen a un grupo de trabajadores diferenciados. La *estructura organizacional*, dentro

---

<sup>41</sup> Según la Oficina de Censo de los Estados Unidos del Departamento de Comercio, es aquella denominada de los *baby boomers*, definida etariamente como aquellas personas nacidas entre mediados de 1946 y mediados de 1964. Disponible en: <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf> (última consulta: 8/1/2021).

<sup>42</sup> En el caso de las empresas privadas multinacionales, el régimen que aplica en materia de jubilaciones es el Sistema Integral de Jubilaciones y Pensiones es la ley 24241 (SIPA), en la que en su artículo 2 detalla las personas físicas incluidas en dicho régimen.

<sup>43</sup> En la actualidad, la ley 24241 de 9/93, en su artículo 19 nos dicta que, para obtener la Prestación Básica Universal (PBU), los afiliados hombres pueden solicitarla cuando hubieran cumplido 65 años, las mujeres los 60, y acrediten (ambos), al menos 30 años de aportes y contribuciones al Sistema Único de Seguridad Social en uno o más regímenes (sin perjuicio de los regímenes diferenciales que puedan surgir de cada actividad), Ley 24241 de 1993. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/639/norma.htm> (última consulta: 8/1/2021).

de la demografía de estas compañías, se hace sobre la base de ciertas aptitudes (a las que las organizaciones denominan competencias) que cada uno de los *individuos-mánager* posee, junto a la confianza de la que disponen por parte de los accionistas<sup>44</sup> del capital de las organizaciones transnacionales.

“Mánager” del latín *manus* (‘mano’) y del verbo italiano *maneggiare* que entre otras cosas significaba ‘entrenar un caballo’.<sup>45</sup> El vocablo *manager*, si bien tiene un origen latín, las organizaciones utilizan su versión anglosajona que se ha expandido mundialmente, para designar a un sujeto asalariado que tiene una cuota de poder otorgada por los accionistas. La Real Academia Española ha castellanizado el término *manager* y en español es correcto usar: *mánager* (vocablo invariable en plural).

Desde el marco técnico-legal, el contrato de trabajo de los asalariados tiene las mismas características de aquellos que estando en el sector privado no detentan posiciones de poder y autoridad. En los artículos 14bis y 16 de la Constitución Nacional, se establecen tanto los mínimos garantizados de la protección en el empleo, como la igualdad de *todos* los habitantes ante la ley sin distinciones. Se configuran, por lo tanto, la igualdad en la forma del contrato de trabajo (mínimos) para todos los trabajadores asalariados, pero una diferencia cualitativa al interior de las relaciones de trabajo.

La fuerza de la normativa impone que todos los asalariados dispongan de los mismos derechos legislados en distintas leyes específicas, dependiendo del tipo de gestión (sea para empleo público o privado). En este sentido, los mínimos establecidos, muchas veces son encumbrados con mayores derechos propios de la actividad en la cual el asalariado se desempeña.<sup>46</sup> Tanto la protección como las paritarias acordadas por los distintos sindicatos con personería gremial dependerán de la fuerza del colectivo obrero y del contexto económico en el que se encuentre el país. En la historia reciente argentina, precisamente durante la década del 90, hubo una tendencia a la descentralización de los convenios

---

<sup>44</sup> No definimos accionista a cualquier sujeto anónimo poseedor de una cuota parte del capital, sino que son todas aquellas que integran las capas directivas superiores de las organizaciones. Estas pueden estar compuestas por las más altas jerarquías de “asalariados” de confianza (*CEO*, directores generales o vicepresidentes) o por los mismos dueños del capital de dichas organizaciones.

<sup>45</sup> Disponible en: <https://www.managementtoday.co.uk/meaning-management/article/1343805> (última consulta: el 23 de julio de 2020).

<sup>46</sup> En el derecho laboral, los mínimos son establecidos de base en las distintas leyes u otra normativa y recomendaciones ratificadas (i.e. convenios OIT, pactos internacionales con jerarquía constitucional), sin embargo, el derecho colectivo del trabajo establece el poder de negociación de convenios colectivos de trabajo por parte de las organizaciones sindicales con personería gremial en ámbitos de aplicación designados.

colectivos de trabajo, siendo sobrerrepresentados aquellos homologados por empresa sobre aquellos de ámbito nacional o de actividad. En un contexto económico recesivo y de creciente desempleo, la conservación del empleo –a costa de la flexibilización<sup>47</sup>– estuvo entre los principales debates del movimiento obrero (Goldin, 1997).

Sin embargo, en nuestro trabajo cabe preguntarse sobre las diferencias entre los asalariados fuera de convenio y el *mánager*. El trabajo asalariado se caracteriza por su dependencia contractual, en la cual todos los asalariados trabajan para proveerse de sus medios de subsistencia (Sánchez, 2014). Esta misma sujeción a las órdenes de un empleador que *prima facie* en calidad de asalariado parecería ser la misma, en el caso de los *mánager*, dichas características difieren tanto de los asalariados convencionales como de aquellos otros que se encuentran fuera de convenio. Estos últimos tomaron fuerza y se erigieron como una panacea ideal pues prometía entre otros, ninguna obligación convencional, remuneraciones y jornadas de trabajo fijadas al libre arbitrio e interés de la patronal (Sánchez, 2014).

Los *mánager* son aquellos que no se encuentran convencionales ni amparados por ningún colectivo de trabajo. Sin embargo, una mayor cantidad de empleados fuera de convenio plantean la necesidad de defender sus intereses a través de la creación de organizaciones sindicales que defiendan sus intereses muchas veces desestimados por ausencia de estos colectivos (*La Nación*, 15/05/2011). Esto no indica que los *mánager* quieran tomar las mismas acciones, pues plantearía un conflicto de intereses entre las partes, ya que, en su posición de asalariados de confianza, negocian sus condiciones de trabajo individualmente.<sup>48</sup> En este caso, huelga mencionar que desde el sector empresario, generaría un conflicto de intereses entre la confianza que otorgan los accionistas a los *mánager* y la resistencia que puede crear un colectivo “obrero” que los agrupe.

Los *mánager* poseen un poder de negociación de las condiciones de contratación que dependerá de las características del mercado de trabajo de estos grupos, la disponibilidad de

---

<sup>47</sup> Según Goldin, estos convenios de empresa negociaron mecanismos de flexibilidad laboral vinculados con el objetivo de intensificar el trabajo y aumentar su productividad (Goldin, 1997).

<sup>48</sup> Si bien las condiciones de trabajo son negociadas individualmente, esto no escapa a *máximos* o límites superiores que puedan establecerse por posición e industria. Las consultoras especializadas en compensaciones y beneficios (principalmente Mercer) poseen una metodología propia (metodología Mercer) reconocida mundialmente por la cual se guían los departamentos de recursos humanos de las multinacionales de mayor trayectoria. Es interesante notar que, si bien son prácticas guiadas mundialmente, no dejan de ser marcos de regulación informales en los cuales el posicionamiento de la organización en el mercado de trabajo opera a través de un determinado percentil (meta), que toma determinadas variables del contexto local (desempleo, disponibilidad de recursos humanos calificados, rotación entre otros).

las competencias buscadas para determinadas posiciones y las habilidades conexionistas (*networking*) de cada individuo. Entre las empresas y sus ejecutivos había un acuerdo tácito para que estos quedaran al margen de todas las normas colectivas, con la casi única excepción de las normas legales (Dupuy, 2006).

En nuestra tesis se observa que, dentro del grupo entrevistado, cada uno de los sujetos tiene naturalizado que las condiciones de contratación con sus respectivos empleadores son individualizadas. La posesión de distintas competencias en el colectivo de trabajadores de las empresas transnacionales naturaliza la distinción y privilegios con los que cuentan los *mánager* a la hora de negociar las condiciones. En la arena del mercado de trabajo y reclutamiento, la posesión de competencias certifica su *know-how* y los individualiza.<sup>49</sup> En este sentido, ninguno de los *mánager* entrevistados mencionó la palabra sindicato en ningún momento. En las elites *manageriales* argentinas, los colectivos de trabajo son individuales.<sup>50</sup> No existe entre ellos una identidad de clase trabajadora aglutinada a través del movimiento obrero. En la Argentina, el movimiento obrero estuvo siempre asociado a las bases operativas compuestas por trabajadores de cuello azul y blanco administrativo, encuadrados en los convenios colectivos de trabajo.<sup>51</sup>

La definición de este grupo como *asalariados de confianza* (Bouffartigue, 2001) nos da claves para entender cómo pueden conducirse sus integrantes a la hora de diferenciarse del resto de los asalariados. Es decir, la base desde la cual sea posible diferenciar a estos empleados del resto que compone la división del trabajo se centra en la confianza (Luci y Szlechter, 2014). Pero también agregamos que las competencias que tiene este grupo ayudan a que dicha

---

<sup>49</sup> En Solimano (2013), el autor diferencia bajo el agregado de “capital humano” distintos tipos de talento que tienen motivaciones diferentes para migrar internacionalmente. Según su uso, estos serían el talento directamente productivo, el talento científico y el talento cultural y de salud en los que los empresarios, ejecutivos, gerentes y técnicos pertenecen al primer tipo (Solimano, 2013:171).

<sup>50</sup> Si bien este oxímoron puede prestar a confusión sobre la forma de organización de los *mánager*, estos descreen del movimiento colectivo de trabajadores por las mencionadas razones anteriormente expuestas, pero principalmente por la individualidad de sus contratos. En este caso, las relaciones de trabajo no pueden gestionarse a través del *benchmark*, sino que, son a medida del *mánager*. Ellos no se consideran trabajadores sino *mánager*. Es importante señalar esto porque es un principio de clasificación que distingue. En un devenir constante, se observa un *quid pro quo* en el que cada uno es consciente del valor que agrega y, por lo tanto, aquello que puede acordar individualmente. Son, en definitiva, un *commodity* del mercado de trabajo de talentos.

<sup>51</sup> En nuestra ley 23551 de Asociaciones Sindicales, en su artículo 21, no limitaría la inscripción de un sindicato de *mánager* de compañías transnacionales para la defensa de sus intereses que el artículo 2 les confiere. Sin embargo, a pesar de la libertad sindical que promueve nuestra normativa y la OIT a través del convenio número 87, 98 y 135 entre otros, en la Argentina la inscripción de organizaciones sindicales de *mánager* nunca prosperó.

confianza sea legitimada. Estos verdaderos capitales humanos, que organizacionalmente denominan competencias<sup>52</sup>, son la base de sustentación que los diferencia. La escasez de *know-how* y características comportamentales requeridas establece las condiciones de la mercantilización de la relación de trabajo. Esto es, qué darán los *mánager* y en qué condiciones lo harán.

Estos mecanismos de constitución de elites que jerarquizan, al mismo tiempo que segregan, establecen desigualdades al interior de la demografía organizacional. Estos procesos son naturalizados de manera *darwiniana* porque los integrantes de esta élite son considerados *los más fuertes* en (y para) la organización, llamados a pertenecer a estos grupos de confianza. Las cúpulas empresarias son las encargadas de establecer estas pirámides sociales que perpetúan la reproducción de los *mánager*. La designación de los ocupantes de posiciones gerenciales, a través del escrutinio de las competencias, son también procesos que no solo involucran esta evaluación, sino que pronuncian juicios sobre quién es apto y quién no para recibir la confianza, estableciendo desigualdades a la vez que se naturalizan.

Volviendo a las competencias de este grupo de *mánager*, estudiado con respecto a sus trayectorias laborales, se observó que los entrevistados entienden que ellos poseen las competencias y habilidades necesarias para trabajar en este tipo de organizaciones. Estas son: estudios universitarios, trayectoria en organizaciones transnacionales, conocimiento de idiomas y un *cross-cultural awareness*.<sup>53</sup> Todo esto unido a una determinada forma de ser<sup>54</sup> que los hace pertenecer al grupo de asalariados de confianza en este tipo de organizaciones. En nuestra investigación, hemos trabajado con profesionales argentinos que en su mayoría pertenecen a la clase media – media alta, con una fuerte presencia de un núcleo familiar sólido, y que como rasgo principal hicieron énfasis en la educación como motor de movilidad social, independientemente de la generación a la que pertenece cada uno. Son sujetos que están acostumbrados a trabajar en ambientes laborales de cultura empresarial transnacional

---

<sup>52</sup> La competencia tiene distintas acepciones. Sin embargo, veremos más adelante (capítulo 3) que, para los *mánager*, es considerada un verdadero *commodity* que posee cierto valor de cambio en el mercado de trabajo. Estos capitales que son indispensables para formar parte de estas organizaciones pueden “engrosarse” transitando experiencias como la expatriación puesta en valor en el retorno, como veremos en el capítulo 5 y 6.

<sup>53</sup> Este concepto del argot del *management* tradicional representa al conocimiento y convivencia de las distintas culturas presentes en las organizaciones transnacionales, en las que conviven en el espacio de trabajo empleados de distintas nacionalidades con sus respectivas culturas que denota versatilidad.

<sup>54</sup> En este caso, con forma de ser no solamente nos referimos a las competencias de comportamiento o características de la personalidad, sino a los desafíos potenciales que son capaces de vencer (e.g. manejo de la frustración).

que los hace estar en contacto o adquirir de competencias internacionales necesarias para el *fit organizacional*.<sup>55</sup> Por competencias internacionales nos referimos a aquellas que tienen un origen arraigado en experiencias de vida, culturales o educativas en otros países que no sean el propio. El peso de lo internacional es asociado a un conocimiento cultural más expansivo, a poseer versatilidad y resiliencia, y muchas veces al poseer competencias profesionales de trabajar en otro idioma. Estas competencias, distintas a las clásicas que están orientadas a la tarea específicamente, son internalizadas por los sujetos diferenciándolos del resto. Esta diferenciación bourdesiana que distingue es investida de una manera aristocrática por los mismos sujetos junto a sus credenciales educativas y experiencias laborales previas. Se consideran una verdadera aristocracia dentro del mercado de trabajo. Son individuos que se sienten cómodos en grandes organizaciones de capital extranjero, adhieren a las políticas de los *headquarters* y no cuestionan la flexibilidad de sus trayectorias siempre y cuando obtengan un beneficio a lo largo de esta.

Los *mánager* tienen, dentro de sus motivaciones principales, el reconocimiento social en un país donde la evaluación credencialista sigue muy vigente.<sup>56</sup> La evaluación que hacen los círculos del *management* de los profesionales, como también las consultoras y *head hunters*, está ligado a la trayectoria lograda por parte de estos *mánager* en organizaciones deseadas, como en las casas de estudios donde lograron sus credenciales universitarias. Ser exitoso significa haber transitado en organizaciones transnacionales de renombre como también poseer diplomas de casas de estudios reconocidas a nivel nacional e internacional. El

---

<sup>55</sup> *Fit organizacional* es un concepto del argot de los recursos humanos de las empresas transnacionales que nos da una idea de una correspondencia-coincidencia entre aquello que demanda el sujeto y el agente –necesario– para desempeñar una posición. La inferencia, a la cual nos referimos, puede contrastarse con los discursos acerca de la visión que tienen sobre “lo internacional”. A ello se han referido cuando mencionan aquellas competencias que se relacionan con los idiomas, la educación, los viajes y todo otro capital cultural adquirido o con la valoración que hacen de ello.

<sup>56</sup> Sin ir más lejos, se puede apreciar anualmente el *ranking* internacional de casas de estudios universitarios que realiza la consultora QS. Disponible en: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2020> (última consulta: 8/1/2021). Sin embargo, no solamente nos referimos a los diplomas universitarios en este caso, sino que las *credenciales de nombre* que portan algunas organizaciones transnacionales, es suficiente prestigio para ser reconocidos en el mercado gerencial. En este sentido, la consultora *Great Place to Work* ([www.greatplacetowork.com.ar/servicios/#abordaje](http://www.greatplacetowork.com.ar/servicios/#abordaje)) asiste a las organizaciones a construir culturas de alta confianza que se traducen en organizaciones de alto rendimiento y mejores resultados del negocio. Este *ranking* anual es muchas veces tenido en cuenta para conocer la reputación actual de la organización y que, a su vez, sirve como estrategia de marketing para atraer postulaciones de potenciales candidatos. Del mismo modo puede verse en otra consultora generadora de “monitores”. Disponible en: <http://merco.info/ar/> (última consulta: 8/1/2021). Como puede inferirse, el *ranking* es una herramienta de reconocimiento y diferenciación.

reconocimiento social adquiere relevancia en los círculos en los que estos grupos se insertan. Uno de los hallazgos de nuestro trabajo de campo indica que estos grupos reconocen que haber vivido y trabajado en el exterior es *conditio sine qua non* para “saber” cómo funciona el mundo de las organizaciones. Tener estas experiencias les brinda expectativas de movilidad ascendente durante sus trayectorias laborales o, al menos, participar en procesos de desarrollo futuro dentro de estas mismas organizaciones.

Esta exteriorización de lo internacional está en consonancia con el modelo de políticas neoliberales argentinas instaurado en la década del noventa, producto de una globalización exacerbada y política económica aperturista.

Según Palomino (2001), en la década del noventa, los lineamientos de las reformas del mercado preconizadas como una receta para América Latina se tradujeron en una apertura de la economía. Como resultado de las privatizaciones de grandes empresas estatales de servicios públicos, la estructura empresarial amplió considerablemente la brecha entre las grandes empresas y agentes económicos que al mismo tiempo transformó la composición de la cima del poder económico, en el que se redujo, producto de ello, el papel que ocupaban los empresarios locales en décadas anteriores.

Bajo los mandatos presidenciales de Carlos Menem, les auguró a los *mánager* de organizaciones transnacionales una *belle époque* de casi 10 años, para luego permanecer en posiciones de poder en las siguientes décadas. Aquellos que lograron establecer redes de contactos durante esta expansión *managerial* lograrían también reproducir estas relaciones de poder con las mismas estrategias de *networking*. En general, son grupos que escapan de las condiciones y condicionantes a las que el resto del colectivo trabajador debe hacerles frente. La construcción de redes de contactos y ayuda mutua evita que tengan que pasar por las penosas experiencias del desempleo<sup>57</sup> o percibir magros salarios de convenio en algún otro momento. Como menciona Luci, la *gramática managerial* permite comprender el universo normativo en el que se mueven los *mánager*, sin pensar que se trata de sujetos

---

<sup>57</sup> En los estudios de Pierre Bourdieu (1979) o Michele Lamont (1992) acerca de los procesos de distinción, demuestran que una dimensión central en la reproducción de la desigualdad de clase corresponde al uso solapado de factores de evaluación de clase que toman los miembros de las clases medias altas que ocupan lugares de selección en diferentes lugares de la vida social. Por lo tanto, podemos inferir que las relaciones *intra-clase* que se pueden llegar a dar entre pares en momentos de dificultad serían de ayuda mutua. Después de todo, este tipo de relaciones tiene un fin utilitarista dentro de una red en la que todos son aportantes y beneficiarios.

pasivos sometidos a la dominación de otros, ni desconociendo el potencial hegemónico del *management* global en la configuración de guías normativas y morales (Luci, 2016).

En la evidencia recolectada, el grupo de *mánager* entrevistado conoce su situación, sus universos simbólicos que los distingue del resto de los asalariados y adquiere relevancia en dos focos de interés en nuestra tesis. El primero se refiere a la participación de la expatriación en el desarrollo de sus trayectorias laborales. El segundo se centra en la importancia de la expatriación en el acervo de sus competencias *manageriales* para sus trayectorias. Esto, esbozado brevemente, será tratado en profundidad en los capítulos cuatro y cinco, ya que en el presente capítulo trataremos de identificar y definir a estos sujetos que devinieron en *mánager* y expatriados.

Según Braverman (2001), el modo específicamente capitalista de administración y, por lo tanto, de producción no se generalizó hasta los tiempos relativamente recientes, esto es desde hace 150 años. En ese tiempo, el empleador directo de grandes establecimientos fabriles no era el gran capitalista, sino un “subcontratado” intermediario quien era un asalariado y un empleador designado al mismo tiempo.

Si bien este subcontratado, con el correr de los años fue deviniendo en la figura de *mánager*, la importancia que tiene es aquella de la designación para efectuar las tareas de control y administración que en otro momento pertenecían al capitalista, los cuales son conceptos centrales en los sistemas de administración (Braverman, 2001). Son propietarios “independientes” que demandan una autoevaluación que se extiende al involucramiento de los empleados, de acuerdo con las técnicas de *management* participativo (Bourdieu, 1998).

Durante nuestro trabajo de campo, pudimos interpretar, en los discursos de nuestros sujetos, la fuerte identificación existente entre el empleador y el *mánager*. Cecilia, con una marcada personalidad en la que demuestra su exigencia profesional, lo detalla de esta manera:

Fue adaptándose a mis necesidades profesionales. Avancé mucho profesionalmente, trabajé en el exterior. Me siento escuchada y me dieron oportunidades (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

La identificación que surge entre las partes mantiene la armonía en tanto una parte demanda algo y la otra lo recibe o espera hacerlo. Las estipulaciones básicas del contrato de trabajo, en tanto una presta su capacidad de trabajar y otra paga una remuneración, es solamente un principio básico. Los *mánager* no son aquellos trabajadores que se han de conformar con la

base de la pirámide<sup>58</sup> de necesidades, sino que, en este caso, otras necesidades de tipo emocional son igualmente importantes. En este sentido, cobra importancia la cultura de la empresa y de reconocimiento que se ve reflejada en el contrato emocional que el *mánager* “firma”. El *engagement* (*La Nación*, 1/12/2019) es algo difícil de obtener de parte de los trabajadores, pero cuando este se logra, es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, cualquier sujeto puede decidir no continuar su trayectoria en esta. Estos contratos emocionales se firman a diario sin la necesidad de un compromiso eterno. En este sentido, Julián nos alerta de que estas situaciones pueden surgir en algún momento y agotar el acuerdo:

Puedo observar que mi carrera laboral, con el tiempo, fue mejorando como profesional de mi campo como también la relación con mis empleadores. Estar en esta organización hoy lo evalúo positivamente, por las posibilidades de expansión, de relación, de capacitación que me dieron. Hoy les servís y mañana no y se terminó el amor, pero puedo decir que hasta ahora la evalúo positivamente (Julián, supervisor técnico).

En nuestra tesis, podemos observar que las trayectorias laborales de *mánager* de compañías transnacionales comienzan a acentuar una tendencia hacia la globalización de sus carreras. Aquellos traslados internacionales que originalmente surgían de una necesidad de las organizaciones hoy son demandadas proactivamente por parte de los *mánager* que buscan trayectorias internacionales. El trabajo a distancia –sea en casa o en el exterior– forma parte de la atracción de los perfiles más jóvenes. En un artículo acerca de los planes de las empresas para atraer talentos, un gerente de recursos humanos de un banco multinacional expresó: “Más allá de la coyuntura argentina, al ser parte de un grupo global, se abren oportunidades para nuestros empleados que hacen atractivo al banco”. En este mismo sentido, un referente de la misma área de una compañía multinacional (de la que tenemos sujetos entrevistados en nuestra tesis) menciona que dicha organización “sumó recientemente a su red de beneficios, un programa para que cada colaborador pueda irse por tres meses a trabajar en cualquier parte del mundo para acompañar distintos sueños” (*La Nación*, 30/11/2019). Según un directivo de la firma Merco<sup>59</sup>, “el talento joven ya nació siendo global, quiere grupos interdisciplinarios, con conocimiento, habilidades, procedencias y culturas diversas. Buscan

---

<sup>58</sup> De Abraham Maslow en *La teoría de la motivación humana*.

<sup>59</sup> Merco es un instrumento de evaluación reputacional que monitorea el talento, el talento universitario, las empresas, las empresas líderes, responsabilidad y gobierno, el consumo y la digitalización de las organizaciones de América Latina y España desde 2000. Es el primer monitor auditado del mundo por parte de KPMG, según norma ISAE 3000. Su página web es [www.merco.info/ar/rankings-merco](http://www.merco.info/ar/rankings-merco).

compañías que les den la posibilidad de viajar e instalarse en otros lados. Es por eso que las compañías con presencia internacional tienen una ventaja frente a las que no la tienen”.

La atracción y retención de estos asalariados de confianza debe ser dinámica y en conformidad a las necesidades que imperan. Las organizaciones multinacionales deben estar atentas a las nuevas tendencias internacionales, y como observamos en nuestra evidencia empírica, las expatriaciones son parte del *modus vivendi* de los *mánager*. El peso de “lo internacional” comienza a tener una considerable atracción en la trayectoria de los más jóvenes (Beck y Gernsheim, 2008).

Darle entidad a este grupo de asalariados de confianza, y también describir y explicar quiénes son estos sujetos de estudio dentro de la demografía organizacional, nos brinda herramientas para conocer su función en la ubicación que ocupan dentro de los organigramas con “vecinos” abajo y arriba de ellos. En tanto asalariados de confianza poseen una doble función, entre sus superiores y sus subordinados, en las cuales deben mediar y negociar constantemente como parte clave de su posición.

Interpelarnos acerca del origen de un *mánager*, cómo se forma o aquello que lo diferencia del resto del colectivo asalariado, nos urge conocer sus trayectorias de vida para comprender la consolidación de estos sujetos como grupo y, a su vez, su reproducción en la élite *managerial*. De esta manera, conociendo mejor a nuestros sujetos y grupo estudiado, podremos asociar, interpretar y conocer el fenómeno de las expatriaciones y la vinculación con sus trayectorias.

## ***2.2 La percepción de los *mánager* entrevistados acerca de las organizaciones por las que son expatriados***

Este apartado estará destinado a conocer las percepciones de los *mánager* de las organizaciones en las que trabajan, porque sus opiniones y sensaciones nos pueden ayudar a entender cómo es el momento actual que están transitando en su trayectoria profesional. En este sentido, evaluando el presente, los *mánager* nos informarán de sus expectativas futuras para el resto de sus trayectorias. En este acápite, queremos cristalizar las percepciones acerca de las organizaciones en las cuales trabaja el grupo de *mánager* estudiados. Las percepciones nos ayudarán a comprender el desarrollo de las trayectorias en compañías transnacionales más allá de la creencia común y reduccionista sobre las condiciones de trabajo “diferenciales”

que ofrecen con respecto a otro tipo de organización. En este sentido, y alejándonos de dicho reduccionismo, es nuestra intención mostrar no solo los consensos en torno al valor de este tipo de empresas y el trabajo managerial que allí se desarrolla, sino también las tensiones que se desarrollan en el seno de estas relaciones de trabajo.

Dichas trayectorias, vale la pena recordar, están insertas en un contexto en el que la Argentina experimenta desde hace 30 años crisis sistemáticas y recurrentes<sup>60</sup>, en las cuales la economía desempeña un papel principal. Durante estas décadas, se desarrollaron cambios e inestabilidades en los mercados y en la fuerza de trabajo en los que la incertidumbre juega un rol importante. Estos contextos nos alertan sobre, como menciona Beck, los itinerarios profesionales y que estos adopten con frecuencia un aspecto caótico y el individuo se sienta abandonado a sí mismo, porque su existencia profesional ya no está estructurada por regulaciones objetivas y permanentes<sup>61</sup> (Beck, 2002). Debe hacer frente a situaciones imprevistas, cambiar de trayectoria, bifurcar y, a menudo, intentar recomponer estructuras de dichas trayectorias para encontrar un equilibrio medianamente satisfactorio (Castel, 2010). Hay una creciente iniciativa individual, con un cambio constante, en la que la flexibilidad y la adaptación continua de la producción *just in time* como lógica cultural se extiende a la totalidad del mundo de vida (Arizaga, 2017).

Partiendo de las opiniones que tengan los *mánager* acerca de sus organizaciones, estas deben ser ubicadas en un espacio en el que debe recordarse que la expatriación ya fue realizada. Es decir, existe un contexto anterior, un traslado internacional y un retorno que forman parte del pasado. En este sentido, el momento actual les permitirá evaluar cómo son vistas sus

---

<sup>60</sup> Independientemente de la literatura de la historia económica argentina, marcamos los “30 años” para partir de un punto de referencia en la que los *baby boomers* ya participaban de estas en el mercado de trabajo. Situamos la primera del listado, con la conocida crisis de la hiperinflación de 1989 durante la presidencia del Dr. Raúl Alfonsín, la crisis de 1995 (originada en México y conocida como “Crisis del Tequila”), la de 2001-2002 de la posconvertibilidad que genera la renuncia del presidente Dr. De la Rúa, la ocurrida entre 2008-2009 durante la presidencia de Cristina F. de Kirchner, originada en Estados Unidos conocida como “burbuja inmobiliaria” y complementada por la “crisis del campo”, y la de 2018-2019 durante la gestión del presidente Ing. Mauricio Macri. Al momento de la escritura del presente trabajo, como consecuencia de la pandemia mundial debido al COVID-19 (SARS-CoV-2), estamos transitando una nueva crisis económica aún de dimensiones conocidas Gasalla, J (29 de junio de 2020). La Argentina transita otra crisis histórica: controles de cambios, *default* y cuarentena que profundizan la recesión *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/29/la-argentina-transita-otra-crisis-historica-controles-de-cambios-default-y-cuarentena-profundizan-la-recesion/> (última consulta: 8/1/2021).

<sup>61</sup> En este sentido, (Beck, 2002 y Castel, 2010) lo denominan *modelo biográfico* en el cual el individuo debe aprender a navegar en una multiplicidad de situaciones.

organizaciones, juzgando las implicaciones que tuvieron los procesos de expatriación en sus trayectorias.

Las dificultades o facilidades experimentadas junto a las constricciones manifiestas o consensos acordados en este marco nos ayudarán a interpretar a los *mánager* y su situación, su desarrollo y trayectoria partiendo de sus percepciones. Han planteado que las sociedades modernas ya no necesitan de otro sujeto que ejerza su poder punitivo para explotar a otros. Para este autor, existe una forma más eficaz de lograr aquellos objetivos que debemos alcanzar y la conciencia del propio sujeto opera la explotación sobre sí mismo.

En la sociedad moderna, que se define como sociedad del logro, existe un sujeto en el cual el imperativo es alcanzar el éxito como nuevo mandamiento de la sociedad. Ya no hay una explotación de una clase a otra, sino que la misma imposición hace que el explotador se convierta en explotado, víctima y perpetrador no pueden distinguirse. El humano se convierte en un *animal laborans* que se explota a sí mismo” (Han, 2015).

Lo que *a priori* puede pensarse como una percepción<sup>62</sup> desde nuestra observación, los *mánager* explican cuáles son las razones de su verdadera creencia. Sentir que tienen oportunidades para las cuales ellos han sido los elegidos genera sensación de bienestar en una posición de reconocimiento.<sup>63</sup> Las inversiones que realizan las compañías transnacionales en ellos brindan un reaseguro “temporal” que es necesario tener como *feedback* de la gestión que realizan.

Durante nuestro trabajo de campo, pudimos relevar, como punto de partida, que el grupo de *mánager* entrevistados no tiene –en este momento– una percepción negativa del lugar donde trabaja. Si bien el grupo es heterogéneo en sus características, las valoraciones que se observan, conservan una llamativa homogeneidad en sus percepciones. La “temporalidad” de esta percepción está especificada en las respuestas que brindaron en las entrevistas. En ellas, puede interpretarse que existe *engagement* entre las compañías transnacionales o sus accionistas y ellos mismos como lo expresa Germán:

---

<sup>62</sup> Desde nuestra posición de investigadores, fue llamativo detectar cómo ciertos supuestos se vieron confrontados con comportamientos de los entrevistados durante nuestra observación en el trabajo de campo.

<sup>63</sup> Una posición de reconocimiento en la cual se hace merecedor de la confianza del alto *management* que es vista como privilegiada dentro de la estructura y demografía de cada organización.

(...) mi carrera fue variando...tuvo altibajos y sus variaciones con respecto a la orientación. Creo que hice lo que me parecía en cada determinado momento. Hoy veo a esta empresa como un buen empleador que me brindó oportunidades de trabajo, de desarrollo (Germán, marketing mánager).

La validez temporal de las percepciones es evaluada continuamente por los mánager en un mercado de posiciones y empleo en un mundo cada vez más incierto. Las percepciones, valoraciones intrínsecamente tienen una temporalidad que puede variar. Aquello que hoy puede tener nuestra atención y valoración positiva, puede cambiar cuando las condiciones del contexto nos resultan negativas. Si bien las consecuencias pueden ser distintas de acuerdo con el capital cultural de la fuerza de trabajo, las incertidumbres son naturalizadas de maneras diferentes.<sup>64</sup> Para los mánager no forman parte de las preocupaciones diarias, pues las naturalizan como tales. Para ellos, la incertidumbre forma parte de sus universos simbólicos. De la siguiente manera, un jefe de producto de una compañía transnacional farmacéutica nos responde en una entrevista:

Creo que fui tomando las oportunidades y no dejé pasar ninguna. No sé qué hubiera sucedido si no hubiera tomado la oportunidad en el Reino Unido... Tal vez no hubiera avanzado, tal vez sí... Sí, diría que esas cosas suman. Donde trabajo, como empresa me gusta, me sirve y soy consciente de que les sirvo. El día que este acuerdo no funcione, veré o verán ellos. El que trabaja en una empresa sabe a qué está expuesto (Ariel, jefe de producto).

Las principales inquietudes de los mánager con sus empleadores están centradas en el desarrollo de sus trayectorias ascendentes en el futuro, independientemente del contexto. Es decir, este no es determinante para adoptar una estrategia defensiva en sus posiciones. El mercado de trabajo como tal no se comporta de manera uniforme para todos los trabajadores.<sup>65</sup> La demanda de competencias de los mánager pertenece a un mercado de trabajo diferenciado que incluso puede observarse por los canales por donde circulan sus

---

<sup>64</sup> Según Castel, se sabe que la desocupación y la precariedad afectan de distinto modo las diferentes categorías sociales según un orden que sigue *grosso modo* la estratificación social (así, la proporción de los ejecutivos desocupados es claramente menor que la de los obreros desocupados y, entre los obreros, los no calificados están desocupados con mucha más frecuencia que los obreros calificados) (Castel, 2010).

<sup>65</sup> Queremos dar cuenta de que las posiciones jerárquicas justamente no están expuestas a los vaivenes económicos. La individualización de las trayectorias de mánager, se distinguen de aquellas de los colectivos de clase del movimiento obrero que, durante situaciones recesivas, los sindicatos adoptan estrategias defensivas para conservar el empleo.

postulantes y las organizaciones.<sup>66</sup> Es decir que existe entre los *mánager* una *cultura del management* de sus propias trayectorias (Boltanski y Chiapello, 2002), en la que el individuo se posiciona en el terreno de la iniciativa más que en el de la obediencia, según las nuevas reglas del capitalismo (Arizaga, 2017).

Para los *mánager*, la permanencia es una cuestión crucial dentro de las organizaciones transnacionales. Permanecer *ad infinitum* en una organización desempeñando la misma posición no es algo considerado “bien visto” en la gramática *managerial*. El *mánager* como tal debe bregar por su trayectoria y esta debe ser ascendente. Un alto potencial es alguien que debe estar en constante movimiento. Los estancamientos no le están permitidos, si debemos medirlos por sus trayectorias exitosas. Y dicho movimiento debe ser ascendente para evitar ser cuestionado.

Si bien coloquialmente la ambición no es considerada una virtud *per se*, es una competencia que es condición necesaria para ser *mánager*. Ya en 1759, Adam Smith nos alerta en su obra *La teoría de los sentimientos morales*:

Las grandes metas del propio interés, cuya pérdida o adquisición modifica bastante el rango de la persona, son los objetivos de la pasión apropiadamente denominada ambición, una pasión que cuando se mantiene dentro de las fronteras de la prudencia y la justicia es siempre admirada en el mundo, y a veces incluso ostenta una cierta grandeza irregular que deslumbra la imaginación cuando traspasa los límites de ambas virtudes, y resulta no solo injusta sino extravagante (Smith, 1759: 306).

Aquello que en su “justa medida” puede ser considerado una virtud, la ambición está cuestionada desde la moral por tener características que están asociadas a la voracidad de metas, al costo de cualquier precio sin importar las consecuencias que puedan conllevar. La ambición desmedida en su versión negativa está relacionada a la falta de escrúpulos.

Tener “pasta” o material de este tipo de competencias comportamentales los hace mimetizarse con la visión y misión de las organizaciones transnacionales. Para ellos, *the sky is the limit* es un eslogan con el cual se identifican. Entre nuestros entrevistados, resulta llamativo que sea confeso de la siguiente manera:

Estoy más que satisfecho. Me han dado oportunidades y las he podido aprovechar, que excedieron en mucho, todo eso porque no solamente tuve responsabilidad de legales, sino que llegué a tener la responsabilidad máxima de la compañía en América Latina. En ese sentido, yo creo que la compañía demostró ser sumamente abierta y alguien que venía, si

---

<sup>66</sup> El ejemplo más claro para este caso sería la utilización de *head hunters* que administran sus búsquedas con otra metodología distinta al mercado de trabajo general.

querés, en general a la gente le llame un poco la atención como de legales también. Soy una persona muy ambiciosa personalmente, y no hubiera seguramente, no hubiera continuado en la compañía tantos años si no se me hubieran dado oportunidades de crecimiento (Juan Manuel, vicepresidente).

Juan Manuel nos relata contrafácticamente que hubiera sucedido si no hubiera tenido oportunidades de ascenso en la compañía donde se desempeña. La ambición conspira en contra de la permanencia. La trayectoria laboral de este grupo no admite estancamientos que se consideran tiempos muertos en esta carrera: “mientras yo me estanco, el resto avanza”. En esta sociedad del logro, la autoimposición es crucial como método de presión. O como explica Han, no necesitamos de un agente externo que nos audite. Somos nosotros, nuestros propios auditores los que desempeñamos dicha tarea con más ahínco (Han, 2015).

### ***2.3 La participación actual de varias generaciones en las expatriaciones***

Durante la búsqueda de sujetos para entrevistar que respondieran a las características ya mencionadas, advertimos que la dispersión etaria era amplia. Esto constituyó un dato en sí mismo a tomar en cuenta para nuestra investigación. De dicha amplitud se infiere que distintas generaciones participan en el mercado de mánager que trabajan en compañías transnacionales.

Las entrevistas se llevaron a cabo con la misma metodología, sin hacer distinción en las preguntas, sino que nos centramos en las respuestas que cada uno de estos grupos (por generación) nos dio. No pretendimos hacer una tipología de experiencias por generación, sino explorar la participación de distintas generaciones de mánager expatriados. Y dentro de esta exploración, indicar características diferenciales. Al no ser la cuestión generacional el objeto principal de esta tesis, consideramos solamente aquellos datos que nos parece relevante indicar a través de las interpretaciones de los hallazgos.

Como indicamos anteriormente en las notas metodológicas en el capítulo 1, la diferencia etaria entre la edad mínima y máxima de los entrevistados se ubica en los 29 y 60 años, aunque hay que considerar también, el año de realización de la expatriación que varía entre 1995 y 2017, 19 de ellas realizadas entre los años 2010 y 2017.

Según Koffsmon, “en el escenario actual de la diversidad generacional podemos observar que, en general, los vínculos sociales intergeneracionales se caracterizan por el enfrentamiento y la mutua desvalorización. Habría en los trabajadores una tendencia a encapsularse en el propio subgrupo” (Koffsmon, 2010).

Mucho se debate hoy acerca de las nuevas generaciones que irrumpen con nuevos ideales y objetivos, especialmente la de los *Millennials* y *Centennials*. Estos últimos actualmente están ingresando al mundo del trabajo y los *millennials* se encuentran ya en medio de sus trayectorias laborales, muchos de ellos ocupando posiciones gerenciales y de control. Según Castel, la diferencia de actitud de los jóvenes respecto de las generaciones precedentes debe ser reubicada en el proceso general de cambio que afecta al trabajo y la relación con el trabajo desde hace un cuarto de siglo. Esta transformación está globalmente marcada por una precarización creciente de la inscripción en el orden del trabajo que hace que para los jóvenes también –pero no solamente para los jóvenes, y no para todos los jóvenes– las trayectorias profesionales e, incluso, la posibilidad de tener una trayectoria profesional, a menudo están marcadas con el sello de la incertidumbre (Castel, 2010:112)

Tanto los medios de comunicación, como académicos les están dedicando un protagonismo importante a la irrupción de estas generaciones, tanto por los cambios que estas pueden impulsar como por las demandas que generan hacia sus empleadores a las cuales deberían acostumbrarse y adaptarse para retener su talento. Además, no hay que olvidar que en las próximas décadas serán los actores principales del mundo laboral. En el artículo periodístico “Visión crítica de los jóvenes profesionales sobre su trabajo” (*La Nación*, 11/11/2018) y en un relevamiento de IDEA<sup>67</sup> se muestra que muchos *millennials* dudan de la capacidad de las empresas para prepararlos para el futuro. Según estos, la desconfianza de los jóvenes resulta significativa, ya que muchos opinan que las compañías tienen una alta responsabilidad en mantener la empleabilidad. En detalle, el 64% de los profesionales entre 18 y 30 años cree que las principales responsables son las empresas. Sin embargo, estos resultados varían

---

<sup>67</sup> IDEA es una entidad empresaria conformada por 488 empresas que juntas representan el 50% del PBI del país y más del 50% del empleo. Disponible en: <https://www.idea.org.ar/nosotros/> (última consulta: 8/1/2021). Es la organización con mayor prestigio en el ámbito empresarial que promueve el crecimiento y la competitividad de las empresas del país. Es un ámbito no sectorial cuyo objetivo es contribuir con el progreso económico y social, incidiendo directamente a través del debate y la ejecución de propuestas.

cuando van cambiando de generación en generación.<sup>68</sup> Para la generación *millennial*, para asumir los desafíos que se vienen, las organizaciones deberían brindar capacitaciones y oportunidades de desarrollo de carrera, modernizar el negocio e incentivar la innovación y el desarrollo, a la vez, que amplían las políticas de inclusión y diversidad.

La nueva manera de “ponerse la camiseta” no radicaría ya en la incondicionalidad que puedan otorgar a su empleador a través del tiempo y su trayectoria laboral, sino que hoy el compromiso está alineado con los valores personales, lo cual es una tendencia que las compañías deben acompañar. Según Marcelo Grimoldi, “es crucial ponerse la camiseta cuando se está jugando; la diferencia con épocas anteriores es que ahora los empleados tienen el libro de pases abierto constantemente y hasta lo conversan con sus jefes. Algo inaudito solo hace pocas décadas” (*La Nación*, 24/03/2019).

Estas pequeñas libertades que las nuevas generaciones de profesionales estarían disfrutando, también desembocan en un fenómeno aún más grande en el que la adaptación desde lo laboral debe hacerse inexorablemente en un mundo que cambia a toda velocidad (*La Nación*, 24/03/2019). Una transición exitosa a esta nueva economía requiere de una articulación público-privada, y plantea desafíos a organizaciones e individuos para generar ambientes institucionales que promuevan el aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*) y el desarrollo de nuevas competencias, junto a programas de formación (*upskilling, reskilling*) para sortear con éxito y prosperar en tiempos de profundo cambio. Lo preocupante no sería el cambio, sino la velocidad de este, al cual no solo las nuevas generaciones –que llevan ventaja en este sentido– deberían adaptarse.

En un artículo periodístico sobre la mirada que poseen las nuevas generaciones sobre el trabajo, se exponen los resultados de un estudio de Manpower, en el que se “muestra que los *millennials* a la hora de buscar empleo, priorizan un top de cinco factores. En primer lugar, el dinero, seguido por la seguridad laboral; luego, las vacaciones y el tiempo libre. En quinto y último lugar desearán trabajar con personas valiosas y la flexibilidad” (*La Nación*, 14/10/2018). Se caracterizan por una gran dependencia de la tecnología, debido a que siempre tuvieron acceso a un dispositivo y cuentan con una enorme facilidad para obtener

---

<sup>68</sup> Nos referimos al resto de las generaciones aun en el mercado laboral, esto es, los *baby boomers* y la generación X.

información. Viven globalizados desde su propio lugar geográfico. Tienen acceso a las últimas informaciones, tendencias en un mundo virtual en el que se puede ver el apogeo de las redes sociales.

Sin embargo, este idilio de cambio, flexibilidad y globalización instantánea de la información, no parecería ser suficiente para satisfacer las expectativas de estas nuevas generaciones. Como lo señala Byung-Chul Han, estamos ante una sociedad que genera la sensación de estar híper demandados, pero no ya desde el afuera –como en tiempos pasados–, sino por nosotros mismos (Han, 2015). En este contexto, en algunos lugares del mundo ya se habla no tanto del clásico síndrome del *burnout*, sino de algo más inquietante aún: el *post-office anxiety* (Han, 2015:8). Estas nuevas generaciones tienen que acostumbrarse a un eterno viaje en la constante inestabilidad en un mundo en el que sienten que “arrancan con saldo negativo”. Así lo expresan los jóvenes que sienten ingresar a un mercado laboral con menos capacidad adquisitiva que sus padres y abuelos, pero con más demandas laborales en cantidad de horas y mucho menos capitalizados (*La Nación*, 2/06/2019). Declaran que la generación actual se encuentra en desventaja respecto de la generación X o de los *baby boomers*, que no solo se ve en materia salarial, sino también en calidad de vida (seguro médico y jubilación, propiedades o hasta la posibilidad de poseer un vehículo). Es así, que muchos *millennials* han querido separarse de estas estructuras cambiantes para pertenecer a un grupo creciente de nómades desilusionados con las reglas de juego actuales. Son nómades digitales *made in Argentina* (*La Nación*, 9/09/2018), donde con el avance de las telecomunicaciones les permiten trabajar rotativamente desde distintos lugares del mundo y piensan el trabajo de otra manera, dejando de lado las necesidades materiales, la idea de un hogar fijo y hasta la estabilidad laboral. Para estos grupos, las estructuras laborales en la Argentina están totalmente atrasadas y buscan romper con las cadenas de los horarios y lugares de trabajo fijos. Encontrar el equilibrio entre hacer algo que dé satisfacción sin dejar la salud y la vida en ello, además de poder subsistir, parece ser el nuevo *leitmotiv* generacional. Sin embargo, estas nuevas formas de encarar las trayectorias laborales tienen un matiz inquietante, en el que la libertad genera costos que se descubren en el largo plazo; trayectorias desestructuradas<sup>69</sup>, solidaridad de colectivo, ausencia de protección social ante distintas contingencias, etc.

---

<sup>69</sup> Beck llama modelo biográfico o *biographical pattern* al itinerario profesional que adoptan con frecuencia un aspecto caótico, y el individuo es más a menudo abandonado a sí mismo, porque su existencia profesional ya no

La centralidad que adquieren estas generaciones actualmente no significa que ellas están exentas de convivir con otras con características disímiles. En nuestro estudio, tenemos sujetos que pertenecen a generaciones que están acostumbradas a tener una trayectoria laboral que pasaba por estructuras rígidas y tuvieron –y tienen– que adaptarse a las nuevas demandas que las organizaciones les exigen. El lema “cambia o perecerás” parece haberse instalado en las organizaciones en las cuales muchos trabajadores han quedado al margen del éxito en sus trayectorias profesionales. En este contexto, parece haberse iniciado un debate en torno a la *revolución senior*<sup>70</sup> entre los trabajadores de más de 50 años. Según el Ministerio de Trabajo (MTEySS, 2018) (ex secretaría), nuestro país cuenta con una fuerza laboral que tiene más de 50 años mayor al 25%, que seguiría incrementándose durante los próximos años.

Esta fuerte representación etaria en la fuerza laboral junto a otras generaciones comienza a generar rispideces en la convivencia por un espacio de trabajo. En un artículo de *La Nación Revista*, la socióloga Mercedes Jones explica que, en la Argentina al igual que en la cultura occidental, “tenemos un paradigma de la vejez que atrasa siglos, lleno de falsos conceptos y se trata de la última discriminación socialmente aceptada<sup>71</sup>, porque al contrario que en otras batallas inclusivas como la de género, aún hay poca conciencia sobre este tema” (*La Nación Revista*, 21/10/2018).

Por lo tanto, tenemos una generación que seguirá con una fuerte representación en la fuerza laboral y que convivirá con los prejuicios sobre la edad o *ageism* que impiden una sana convivencia que aproveche lo que cada uno puede aportar. Como señala Jones, “tendríamos que aprender de Francia que fueron los primeros en admitir en Europa que su población envejece y plantear una discusión al respecto. O las sociedades orientales donde se respeta a las personas adultas por ser aquellos quienes tienen un bagaje de experiencias y

---

está estructurada por regulaciones objetivas y permanentes. Debe hacer frente a situaciones imprevistas, cambiar de trayectoria, bifurcar, a menudo, intentar recomposiciones más o menos aventuradas, buscar nuevos equilibrios más o menos aleatorios (Beck, 2002).

<sup>70</sup> Canal Aprender de Grandes (27 de agosto de 2019). La Revolución Senior Aprender de Grandes #074 [Archivo de Video] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=KjirM3qn69o>. (última consulta: 8/1/2021).

<sup>71</sup> En particular hasta recientemente, las distintas páginas en internet de empleo casi de manera fija y manifiesta en todas las búsquedas requerían como condición que los postulantes tuvieran entre un mínimo y un máximo de años para poder postularse. En la Argentina al haber evolucionado en materia normativa sobre los derechos de las minorías y en contra de la discriminación puede hoy apreciarse la desaparición paulatina de la edad como condición para la postulación a un empleo. Sin embargo, desde lo positivo, es predecible que la discriminación siga encubierta y que dichas organizaciones sigan seleccionando a los postulantes más jóvenes.

conocimientos de la que los jóvenes carecen” (Jones citado en *Campanario*, 2018). El *ageism* parece ser un problema exclusivo de occidente que aún se debe esa discusión que algunos países ya están planteando.<sup>72</sup>

La convivencia de varias generaciones no solo se plasma en cómo interactúan estas en los escenarios que las organizaciones designan, sino que además cada una de estas tiene que resolver al interior de ellas sus propias tensiones.

Para *los centennials*, gozar de su vida es clave. En ese sentido, según un relevamiento de la compañía argentina ComboMarcaEmpleadora, es lógico que cuando se les pregunta por un trabajo atractivo el 40 % quiera trabajar en cualquier lugar, pero pudiendo disfrutarlo (poco menos de la mitad considera que sus padres disfrutaban o disfrutaron de su trabajo). El 29% prefiere una multinacional que le permita hacer carrera en el exterior, el 16% quiere tener un emprendimiento propio, el 13% trabajar en una empresa que le permita manejar sus propios tiempos y el 2% en una ONG (*La Nación*, 23/06/2019).<sup>73</sup>

En estos párrafos en los que hemos expuesto varios artículos de medios de comunicación, intentamos visibilizar debates y discusiones actuales acerca de la participación de distintas generaciones, con el fin de complementar nuestro trabajo, exponiendo las centralidades que hoy ocupan espacios de interés. En este sentido, la entrada de nuevas generaciones plantea la necesidad de que las compañías transnacionales puedan ajustar sus intereses con aquello que estas generaciones demandan. Las políticas de recursos humanos no deben estar exentas del conocimiento de los cambios que sufren las nuevas generaciones. Si la retención del talento *managerial* se torna una prioridad en estas organizaciones, deberán tener presente cuáles son sus necesidades monitoreando su satisfacción.

En el siglo XXI, son experiencias y acontecimientos de carácter cosmopolita los que se convierten en la clave de acceso a los ámbitos de expectativas de la generación emergente. Dicho de otro modo, en aquel entonces [siglo XX] se actuaba colectivamente, hoy se reacciona

---

<sup>72</sup> Al respecto muchas organizaciones estatales y privadas plantean políticas EEO (Equal Employer Opportunity) en la que a través de una gestión de recursos humanos inclusiva, se estimula la participación de cualquier postulante que posea los requisitos (criterios) necesarios para desempeñar la posición. En este sentido, los procesos de postulación “des-individualizan” la identidad de los postulantes centrándose en los requisitos necesarios.

<sup>73</sup> Esquivel, M. (23 de junio de 2019). *Los centennials y su relación con el trabajo: cuáles son sus expectativas*. *La Nación*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/los-centennials-y-su-relacion-con-el-trabajo-cuales-son-sus-expectativas-144-x-139-cms-nid2260395> (última consulta: 8/1/2021).

de forma individualista (Beck; 2008). Se puede complementar agregando que las estructuras estables y sólidas de los mercados de trabajo de los gloriosos treinta son *tempi passati*, que no solo desaparecieron en alguna localidad del mundo, sino que fue un fenómeno global. La actual *liquidez* de las estructuras junto al individualismo de las trayectorias contribuye a que la incertidumbre siga su curso y que impida bajar la guardia. Mantenerse actualizado, formado, reconvertirse cuando sea necesario parece ser la regla actual o como mencionamos arriba: “cambia o perecerás”.

Contrario a las competencias que hoy demandan y gestionan desde los departamentos de recursos humanos de las organizaciones transnacionales, el individualismo que impone los tiempos actuales en la gestión de las trayectorias laborales atenta contra las nuevas formas de trabajo en las que el *teamwork approach* y las *interpersonal skills* parecen ser las competencias más demandadas. Así lo impondría el *contrato social* de las organizaciones, en las que el bien mayor de la empresa es superior a los objetivos individuales de cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, se trata de un binomio individualidad-pluralidad que depende del contexto en el que el sujeto se encuentre imbuido. La alternancia entre las metas individuales y el trabajo en equipo debe ajustarse a cada mundo para evitar tensiones y frustraciones.

En nuestro trabajo de campo, hemos observado que las distintas generaciones no han tenido inconvenientes en la adaptación de distintos destinos a los que fueron expatriados. Todos ellos han calificado la experiencia internacional como una situación que les ha aportado herramientas y valores positivos para sus trayectorias. La principal distinción entre las diversas generaciones muestra que aquellas de franjas etarias más jóvenes están más predispuestos a seguir realizando este tipo de experiencias, ya que consideran que con ellas pueden seguir agregando valor en sus trayectorias. *El brain circulation* es visto como una ventaja que les permite al mismo tiempo que incorporan competencias, engrosar sus *currículums* y adquirir experiencia en otros lugares sujetos a otro tipo de reglas. Durante nuestros contactos con los *mánager* entrevistados, estos no han narrado hechos de tensión cuando han tenido que interactuar entre *mánager* de distintas generaciones a la propia. Estas evidencias están relacionadas al énfasis que ponen los distintos miembros del grupo de *mánager* a priorizar los objetivos organizacionales sobre los individuales en tanto sigan

perteneciendo a la organización.<sup>74</sup> La camaradería de grupo en posiciones de poder parece ser más importante que las opiniones individuales que cada uno pueda tener, en tanto la utilidad de esa camaradería tenga un interés más fuerte que la individualidad. El *habitus*<sup>75</sup> interviene en este principio generador y unificador que retraduce las características intrínsecas y relacionales de una posesión de un estilo de vida común en el que constantemente se pone a prueba la pertenencia al grupo. (Bourdieu, 2015). En este sentido, la observación científica muestra que las necesidades culturales son producto de la educación: la investigación establece que todas las prácticas culturales (frecuentación de museos, conciertos, exposiciones, lectura, etc.) y las preferencias correspondientes (escritores, pintores o músicos preferidos, por ejemplo, están estrechamente ligadas al nivel de instrucción (evaluado según el título escolar o el número de años de estudios) y, en segundo lugar, al origen social (Bourdieu, 2013:231).

Como también surgiere Bauman, actualmente vivimos en una época en la que el hombre situacional cambia constantemente su historia, la lealtad se transforma en algo incómodamente moralizante, anticuado, rígido, inoperativo, que complica inútilmente la vida (Bauman, 2015). Este fin utilitarista (individual) de cada uno queda latente mientras prime el “bien común” de la organización entre los miembros del grupo. En el momento en que dicha individualidad prevalezca sobre el “bien” organizacional, el *contrato social* quedará obsoleto.

## **2.4 Intensidades y propensiones de los *mánager* para realizar expatriaciones**

---

<sup>74</sup> Con esto, no queremos inferir que hay una hipocresía encubierta, sino que todos los actores adscriben a las normas de juego en la dinámica de las relaciones interpersonales en el trabajo.

<sup>75</sup> El concepto de *habitus* tiene mayores profundidades que no exploraremos. Una pequeña referencia para nuestro grupo de *mánager* es apropiada en tanto son grupos “aristocráticos” de empleados dentro de los mercados de trabajo con sus propias particularidades. En las empresas transnacionales, la exposición de características del *habitus* están presentes en todo momento en la que el mercado de *mánager* debe en todo momento mostrar las particularidades que les son propias, i.e., lugar de estudios, colegios de los hijos, idiomas, viajes, marcas vestidas, la práctica de deportes *manageriales*, el uso de terminología en idiomas extranjeros, la utilización de *lounges VIP* en aeropuertos internacionales, etc., por mencionar solo algunos. Ser *mánager* no es detentar una posición determinada junto a la autoridad que acarrea en una determinada organización, sino que es un “saber ser” ligado a universos simbólicos de referencia compartidos y legitimados por todos.

Según Weber, un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la cantidad de síntesis de fenómenos concretos difusos, los cuales se colocan según estos puntos de vista enfatizados de manera unilateral en una construcción analítica unificada (Weber, 1982). Dicha construcción es mental, puramente conceptual, y no puede ser encontrada empíricamente en la realidad. En nuestro caso no pretendemos identificar un tipo ideal de expatriaciones, sino conocer la existencia de aquellas que posean ciertas características demandadas por los *mánager*.

La transnacionalización del capital que originalmente estuviera concentrada en los países centrales se esparció mundialmente en aquellos países donde encontró oportunidades para su ingreso, dependiendo de las condiciones y ventajas que ofrecía cada uno de ellos para su establecimiento.

En el marco de la estrategia de cada compañía, la presencia de la transnacionalización de estos agentes fue creciendo cuantitativamente, como también en la velocidad de su circulación (entrada y salida).

La transnacionalización de los recursos humanos es la segunda fase de circulación, siendo la primera la transnacionalización del capital. En esta segunda fase, las expatriaciones internacionales capacitan a *mánager* de compañías transnacionales para las posiciones de mayor responsabilidad que les tienen “reservadas” a su retorno.

Dentro de las “estrategias de movilidad” definidas como aquel corpus de políticas que tiene cada organización para cubrir roles claves, los departamentos de recursos humanos realizan una división entre los desafíos que se les presentan y los portafolios de movilidad. Según Millar y Salt, los tipos de movilidad están, por lo tanto, intrínsecamente asociados con la implementación de actividades que requieren transferencias de formas particulares de conocimiento que tienen determinados sujetos y deben integrarlas a dicha corporación, país, proyecto y contextos de mercado (Millar y Salt, 2008:47).

A los desafíos que se les presentan en términos de recursos humanos altamente calificados, Millar y Salt los definen dentro de tres variables comunes. Es decir, el lugar, la oportunidad y el lapso (Millar y Salt, 2008:29).

Por lugar, mencionamos que el *know-how* debe estar disponible en todo momento en cualquier lugar donde la compañía transnacional desarrolle operaciones. La oportunidad está

dada por el momento en el tiempo en el cual son requeridos los mánager. Con respecto al lapso, estará dado por la duración de la estadía del trabajador al lugar acordado. Este lapso o duración está diferenciado dentro del portfolio de movilidad.

Los portfolios de movilidad son aquellas opciones de ubicación de mánager disponibles, que fueron diseñados por los departamentos de recursos humanos de estas compañías y que tienen una doble función. Esto es, aprender las competencias necesarias en el lugar al que son destinados y desplegar sus conocimientos en otra función, en otro lugar del mundo.

En el presente apartado, no estudiamos separadamente los tipos de movilidad, pero es conveniente observar y clasificarlos para distinguir estos en los casos seleccionados. Es decir, pretendemos crear tipos de movimientos migratorios de mánager altamente calificados dentro de las compañías multinacionales, que depende de las necesidades y contextos específicos de estas.

Según Cartus<sup>76</sup> y Mercer<sup>77</sup>, cada compañía está asociada con distintos tipos de movilidad. A pesar de no tener una clasificación generalmente aceptada –sea por ausencia de investigaciones o consenso–, en esta tesis haremos una pequeña agrupación de las expatriaciones más corrientes con las fuentes disponibles y que posteriormente agruparemos propensiones sobre la base del trabajo de campo relevado.

Adicionalmente, habrá que tener en cuenta la definición que adoptamos de migrante internacional. La razón es que ambos conceptos (movilidad de mánager y migrante internacional) está íntimamente relacionada por ser el primero una subcategoría del segundo.

Según las Naciones Unidas, migrante internacional es toda aquella persona que se traslada a otro país intencionalmente y permanece fuera del suyo por al menos doce meses donde su nuevo destino se convierte en su residencia habitual. La Organización Internacional para las Migraciones toma de las Naciones Unidas una definición original y ampliada:

---

<sup>76</sup> Cartus (antes Cendant Mobility Services) es una compañía con base en Estados Unidos de América establecida en 1955, dedicada a la industria del servicio de “relocalización” de profesionales de compañías multinacionales. Estas últimas contratan los servicios de la primera para la realización de la logística del traslado integral del expatriado.

<sup>77</sup> Mercer es una consultora multinacional dedicada al asesoramiento en temas de talento, salud, retiro, compensaciones y beneficios e inversiones, entre otros. Cuenta con operaciones en 130 países y con 20500 profesionales en todo el mundo.

Departamento de asuntos económicos y sociales de las Naciones Unidas (UN DESA): “Cualquier persona que se traslada de un país a otro que no es el suyo usual de residencia por un período mínimo de 1 año (12 meses), para que aquel país de destino se convierta efectivamente en su nuevo país usual de residencia. Desde la perspectiva del país de origen, la persona será un migrante de largo plazo y desde el país anfitrión un inmigrante de largo plazo”.<sup>78</sup>

Sin embargo, esta variable temporal no tiene consecuencias en los hallazgos del trabajo, pero debíamos adoptar necesariamente algún parámetro para el estudio de expatriados que indique cierto criterio de razonabilidad. En nuestra tesis, todos los *mánager* son migrantes internacionales. Pareció conveniente adoptar una definición de migrante internacional, utilizada por organismos internacionales que emplea una estandarización en sus definiciones mundialmente usadas.

Con respecto a la clasificación de los *portfolios* de movilidad a la cual nos hemos referido párrafos arriba, detallamos los más corrientes para esquematizar las variables del tiempo, lugar de destino y tipo de compañías transnacional. A partir de ello, definiremos cada una de ellas desplegando grados de variedad basándonos en el *portfolio* de movilidad de Millar y Salt.

Si bien cada sector productivo tiene una constelación distinta (Millar y Salt, 2008), este *portfolio* expuesto nos asiste para explicar un esquema simple de configuraciones que atienda pocas variables.

*Traslados internacionales a largo plazo*: este tipo de movilidad son aquellos que estipulan una permanencia en el exterior entre uno y cuatro años. Aunque los plazos se pueden extender, rara vez, el expatriado queda fijo en esa posición.

*Traslado de corto plazo*: tienen en general un intervalo de entre tres y doce meses de permanencia en el país de destino.

*Rotación*: este tipo de movimientos en forma de red carece de patrón fijo, ya que son enviados allí donde se requieran de las competencias que el trabajador-migrante posea. El tipo de traslado es errático, es decir, un año puede estar en determinada geografía y luego ser “destinado” hacia otra por un lapso mayor o menor. Carecen de estabilidad a lo largo del tiempo para lograr asentarse a un determinado lugar.

---

<sup>78</sup> Organización Internacional de las Migraciones (24 de julio de 2020). *Conceptos Clave en las Migraciones*. Disponible en: <https://www.iom.int/key-migration-terms> (última consulta: 8/1/2021).

Si bien estas tres categorías son las más corrientes, hay otras adicionales que no consideraremos dentro del fenómeno de las expatriaciones como aquellos viajes de negocios extendidos, los frecuentes y la movilidad virtual.

El interés se ha centrado sobre los arriba definidos, ya que consideramos la variable tiempo que nos aporte claves en nuestra investigación, pues *a priori* las (des)adaptaciones en el lugar de origen y la sociedad anfitriona deben ser atendidas. Si bien la totalidad de nuestros *mánager* pertenecen a la categoría del largo plazo, nos pareció pertinente enumerar y visibilizar otras existentes, independientemente de su tratamiento, recordando que nuestra tesis no pretende tratar la totalidad de ellas.

Con respecto al *locus*, es interesante destacar dos aspectos relacionados tanto con la movilidad de la organización como con sus asalariados. Uno de ellos es el origen de las multinacionales, es decir de qué origen es el capital de estas empresas. Mayoritariamente, al menos las que tienen base en la Argentina, son de origen europeo o norteamericano, aunque lo relevante es mencionar que pertenecen a países desarrollados. Influye en saber esto, ya que trasladan la cultura de las organizaciones hacia sus empleados. Ser asalariados de compañías que pertenecen a países desarrollados brinda ventajas locales como el prestigio, competencias adquiridas en las formas de trabajo, capacitación, interacción con otros profesionales calificados, experiencia en un ámbito de trabajo internacional, etc. El segundo aspecto se refiere a una dimensión global de libertad de movimiento *sans papiers de los mánager*. Como lo explica Bauman, para “estos trabajadores que pertenecen al primer mundo, de los globalmente móviles, el espacio ha perdido sus cualidades restrictivas y se atraviesa fácilmente en sus dos versiones, la real y la virtual” (Bauman, 2013:116) y agrega: “los residentes del primer mundo viven en el tiempo: el espacio no rige para ellos, ya que cualquier distancia se recorre instantáneamente” (Bauman, 2013:117).

En estos *mánager*-migrantes, la idea de un mundo sin obstáculos se naturaliza pues sus traslados no tienen exigencias comunes a cualquier migrante. Bauman hace una separación entre “turistas” y “vagabundos”, en la que los primeros son aquellos privilegiados donde son

bien recibidos a la espera de su aporte<sup>79</sup> y a los últimos que no han sido invitados “se les recibe con el entrecejo fruncido” (Bauman, 2013:118).

También Luci diferencia, dentro de la identidad corporativa de estos profesionales, aquellos dispuestos al traslado de otros que prefieren la inmovilidad a cambio de un alto costo. La cultura de la movilidad en este tipo de empresas queda entonces establecida como un principio de diferenciación que distingue dos clases de individuos: los móviles que continúan en carrera y los inmóviles “quienes quedan acantonados dentro de las fronteras locales y tienen por lo tanto escasas posibilidades de llegar al máximo nivel” (Luci, 2014:173). Las organizaciones se vuelven cada vez más globales y las carreras laborales y profesionales se construyen más internacionalmente. En definitiva, “los salarios y carreras de este tipo de personal son generalmente dictaminados por las políticas de recursos humanos de las corporaciones multinacionales” (Solimano, 2013:178).

Esta misma autora también establece una conexión entre los tipos de movilidad identificables, los roles de los *mánager* en las compañías transnacionales, las formas de conocimiento asociadas a ellos y la capacidad para asimilar e integrar el conocimiento en las instituciones anfitrionas (es decir, en el país de destino). Agregáramos en esta relación, el país con su contexto, ya que el acostumbramiento a la sociedad de destino (*modus vivendi*) depende muchas veces de la permanencia del *mánager* en el país designado.

Desde el *rational choice*, Sjaastad postula que la migración es el resultado de un cálculo individual que se basa en los factores positivos en el destino y aquellos negativos en el lugar de origen (Sjaastad, 1962). De hecho, en nuestro país, Oteiza, ya en la década del ochenta, lo denominó diferenciales de preferencia como aquellos que explicarían la toma de decisión de migrar. Según él, es una función agregada de niveles diferentes en el ingreso, prestigio social, recursos logísticos, infraestructura y otros factores (Oteiza, 1971). Es por demás pertinente que no se pierda de vista la perspectiva de cada uno de los relatos, sus necesidades, sus metas y, también, los sacrificios que se realizan en el acto de migrar, ya que, de esta manera, se pueden ver las tensiones existentes entre la vida profesional y la personal del *mánager* en la expatriación.

---

<sup>79</sup> Con esta diferenciación, puede inferirse cómo en los países desarrollados con políticas migratorias restrictivas los migrantes expatriados son sometidos a una valoración con puntaje, para realizar el traslado dentro de la categoría de *highly skilled migrant* o migrante altamente calificado.

Dentro del fenómeno global de las migraciones internacionales, todos los autores concluyen que la problemática es multifactorial, multidimensional que incorpora tres ingredientes principales: origen y destino; tomando niveles de análisis micro, meso y macro y las dimensiones políticas, económicas y sociales (Piché, 2004:157).

El nuevo paradigma conceptual de la transnacionalización a diferencia del considerado teórico de la globalización involucra que el concepto migración sea reemplazado por el de movilidad, ya que este último resulta más ventajoso para optimizar los beneficios de estos desplazamientos (Ortín, 2013).

A continuación, se puede observar en el cuadro 5 sobre la base de siete variables estudiadas por João Peixoto, para el caso portugués, que se basa en su estudio en 19 organizaciones transnacionales<sup>80</sup> establecidas en este país, en las que resaltó que, combinando estas, podemos identificar las distintas intensidades de propensiones al traslado internacional de corta o larga duración.

Estas constelaciones advierten únicamente los traslados requeridos y sus intensidades desde el lado de las organizaciones transnacionales, sin contemplar otras variables posibles desde la individualidad de los propios migrantes. Al no haber estudios de casos de estos, resultará más difícil generar esquemas basándonos en ellos para realizar generalizaciones valederas.

### **Cuadro 5. Propensión a la expatriación**

<b>Variable independiente</b>	<b>Propensión a la expatriación en compañías transnacionales</b>		<b>Propensión a la migración de los profesionales</b>
I. Antigüedad de la operación	I.a Antigua		DÉBIL
Fase de desarrollo de la firma	I.b Nueva		FUERTE
II. Estrategia en la instalación de la firma	II.a Mercado interno		DÉBIL
Orientación de la estrategia	II.b Mercado de exportación		FUERTE
III. Sector de la actividad principal	III.a Producción bienes		FUERTE
	III.b Servicios		DÉBIL
IV. Tipo de tecnología utilizada	IV.a Tradicional		DÉBIL
	IV.b Nueva		FUERTE
V. Compañía nueva o pre-existente	V.a Nueva		FUERTE
	V.b Pre-existente		DÉBIL
VI. Etapa actual de crisis o éxito	VI.a Crisis		FUERTE

<sup>80</sup> La mayoría de estas organizaciones tiene presencia en nuestro país: Andersen Consulting, Ford-Volkswagen, Banco Santander, Odebrecht, British Petroleum, General Motors, Ericsson, Ernst & Young, Chargeus, Fiat, Ford, IBM, Procter & Gamble, Renault, Siemens, Unilever, Bosch, Ecco'Let and Bertrand Faure.

	VI.b Éxito	DÉBIL
VII. Nacionalidad del capital	VII.a Europeo	VARIABLE
	VII.b Norteamericano	VARIABLE
	VII.c Otro	VARIABLE

Fuente: Peixoto, J. (2001) The International Mobility of Highly Skilled Workers en *Transnational Corporations: The Macro and Micro Factors of the Organizational Migration of Cadres* (pp.1043). Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/3092001?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3092001?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents) (última consulta: 8/1/2021).

A partir de diferentes configuraciones de las siete variables del cuadro, se pueden distinguir la fuerza o debilidad en la propensión a utilizar las expatriaciones de mánager por parte de las compañías transnacionales. Es decir, se puede tipificar entre las compañías transnacionales, la reproducción de sus estructuras y de mánager en aquellos países de origen de los que parten y a los que retornan una vez experimentada la expatriación medida por la cantidad de mánager expatriados en cada compañía.

Con respecto a los tipos de expatriación, Peixoto define tres tipos de organizaciones que pueden distinguirse según la forma de reproducción de mánager en sus subsidiarias:

- a) Tipo *colonial* en la que los grandes cuadros son enviados desde sus casas centrales hacia la periferia reproduciendo las estructuras organizacionales en las subsidiarias.
- b) Tipo *multi-doméstica* en la que las subsidiarias generan sus propios mánager y estructuras organizacionales garantizando cierta autonomía y responsabilidad debido a las especificidades locales (contextos económicos, normativos, culturales) de los cuales las casas centrales carecen conocimiento.
- c) Tipo *solución transnacional* que se basa principalmente en la circulación de productos, trabajadores altamente calificados, conocimiento e ideas independientemente de su nacionalidad. Requiere de una compleja coordinación de sus mecanismos y su estructura se conforma a partir de redes. La movilidad de estos profesionales tiene propensión a ser alta sin tener una dirección geográfica específica. Según algunos autores, como Bartlett y Ghoshal, con la globalización, un comportamiento organizacional de este tipo tiende a diseminarse (Bartlett y Ghoshal, 1989). En este sentido, nuestra tesis se encuadra dentro del último tipo. Para las compañías transnacionales, esta solución es la más efectiva porque trasladan el costo de la formación inicial (estudios universitarios, conocimientos técnicos y de idiomas), hacia aquellos lugares donde ellas se establecen y desde donde surgen las expatriaciones.

Por nuestra parte, de acuerdo con las observaciones halladas en el campo y a la luz de nuestras interpretaciones, trabajamos el cuadro 6, basándonos en tres categorías que están representadas en las historias de expatriaciones y posteriormente informadas en las entrevistas. Esto nos permitió identificar las más representativas para que los traslados internacionales luzcan atractivos.

**Cuadro 6. Intensidad en la propensión a expatriarse**

<b>Intensidad en la propensión a migrar</b>		
<b>Categorías relevantes</b>		<b>Interés en movilizarse internacionalmente</b>
I. Destino escogido / asignado	I. a. Regionales	Variable
	I.b. Extrarregionales desarrollados	Alto
	I.c. Extrarregionales subdesarrollados	Bajo
II. Tiempo de traslado	II. a. Menor a 2 años	Alto
	II.b. Mayor a 2 años	Bajo
III. Trayectoria profesional	III. a. Movimiento lateral	Variable
	III.b. Movimiento ascendente	Alto
	III. c. Nueva posición (igual o superior)	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Hemos mencionado ya la fuerte internacionalización de las carreras en los universos simbólicos de los *mánager*, unido a una tradición y alta estima que históricamente se asoció a las experiencias en el extranjero (destino elegido). También hallamos un fuerte componente sentimental que asocian los expatriados con sus círculos familiares que pueden alentar a dificultar la toma de decisión de expatriarse y que veremos en detalle en el capítulo 4 y 5. En este sentido, la variable del tiempo medida en términos de ausencia del círculo familiar influye a la hora de tomar decisiones (tiempo del traslado). Por último, se evalúa la necesidad de tener una trayectoria exitosa, y que idealmente sea ascendente en todo momento (trayectoria profesional). Sin embargo, veremos en el capítulo 5, que las definiciones de éxito sufrirán transformaciones que no quedarán acotadas a los ascensos inmediatos una vez retornados. Estos tres componentes influirán en distinto grado de importancia al momento de considerar recorridos internacionales en las trayectorias laborales de los *mánager*.

En este capítulo, hemos podido definir y diferenciar al *mánager* como actor dentro del estudio de nuestro fenómeno con respecto al resto del salariado. Hemos caracterizado un sujeto que

posee ciertas cualidades escasas y demandadas por las compañías transnacionales. En este sentido, también hemos visto que distintas generaciones coexisten y que poseen intereses variados que deben ser tenidos en cuenta por este tipo de compañías para retener su talento.

Por último, incluimos la clasificación de un autor que a través de un estudio de 19 compañías transnacionales indica las distintas propensiones a expatriarse. Esto es complementado con un cuadro propio, que tipifica los distintos intereses (alto-bajo-variable) a la expatriación de los *mánager*, en relación con el destino, la temporalidad de la movilidad y el tipo de posición ofrecida, basándonos en nuestro trabajo de campo.

En el próximo capítulo, comenzaremos con el estudio de nuestro trabajo de campo en el que nos centraremos para la interpretación de sus trayectorias.

### **3. Evidencias biográficas para la comprensión de las trayectorias de los mánager**



*Columna de la victoria, Berlín. Fotografía del autor, marzo 2017.*

*Los estudiantes más favorecidos no deben solo a su medio de origen, hábitos, entrenamientos y actitudes que les sirven directamente en sus tareas académicas; heredan también saberes y un saber-hacer, gustos y un “buen gusto” cuya rentabilidad académica aun siendo indirecta, no por eso resulta menos evidente.*

*Bourdieu, P. y Passeron, J.C. Los Herederos, los estudiantes y la cultura.*

En esta sección nace el cuerpo central de la tesis en la cual comenzamos a analizar en profundidad los hallazgos de nuestro trabajo de campo. El primer acápite será dedicado a interpretar las trayectorias de vida de los mánager que trabajan en compañías transnacionales. Estas páginas integrarán el corazón del trabajo junto a los capítulos cuatro, cinco y seis en los que se tratarán las trayectorias laborales en compañías transnacionales, las percepciones y sensaciones de mánager argentinos acerca de los procesos de expatriación experimentados, y concluiremos con los impactos de las expatriaciones que inducirán las conclusiones sobre las evidencias halladas.

En este primer capítulo que consta de tres apartados, abordaremos núcleos familiares y sociales de los mánager expatriados. Es necesario conocer sus entornos para estudiar el origen social que nos brinde claves acerca de sus trayectorias laborales específicamente en compañías transnacionales. Profundizaremos en las socializaciones que experimentaron en el seno familiar, para luego analizar el paso por el sistema educativo, lo cual nos ayudará a darles un marco de referencia a los universos simbólicos de dichos sujetos. Trataremos a la educación adquirida como aquella escolarización alcanzada y, en particular, a la educación

universitaria por cada uno de los sujetos, como aquella institución que legitima no solo los saberes, sino también el credencialismo que otorga para ocupar estas posiciones *manageriales* de las organizaciones transnacionales (*nobleza del know-how*<sup>81</sup>). En este sentido, nuestro trabajo de campo nos demuestra que, en las organizaciones transnacionales, todos los entrevistados que ocupan posiciones de poder –o aspiran a ellas– tienen diplomas universitarios de casas de estudio reconocidas, formación de posgrado, conocimientos de idiomas extranjeros que los convierten en sujetos privilegiados en el mercado de trabajo y en las propias organizaciones donde ellos trabajan.<sup>82</sup> En este sentido, para Bourdieu y Passeron, “el origen social es, sin duda, el que ejerce mayor influencia sobre el medio estudiantil, mayor en todo caso que el sexo y la edad y sobre todo más que tal o cual factor claramente percibido como la filiación religiosa, por ejemplo” (Bourdieu y Passeron, 2019). Siguiendo con lo anterior y como se verá más adelante, el grupo de *mánager* estudiado se identifica con los estratos medios (medio y medio-alto) de la sociedad menos un caso.

Por último, comenzaremos a transitar por las trayectorias laborales de los *mánager* desde su ingreso al mercado laboral. Nos centraremos en los distintos puntos de partida conociendo su heterogeneidad, atendiendo a la variedad de generaciones que intervienen en nuestra muestra, y a los distintos contextos en los cuales surgieron las primeras experiencias de empleo.

Al término de este capítulo, podremos comenzar a ubicarnos en el corazón de las trayectorias laborales de los *mánager*. Esta transición no deja de plantear tensiones que son propias del empalme de dos etapas que exigen reajustes cargados de expectativas.

---

<sup>81</sup> La utilización de este término no está libre de connotaciones elitistas. El fenómeno de la educación de las clases altas puede encontrarse para el caso argentino en las obras de Gessaghi (2016), Mendez (2013) y Tiramonti, Ziegler (2008). Según Gessaghi, en nuestro país, la élite no puede ser definida de acuerdo con criterios asociados a la meritocracia escolar. Sin embargo, la clase alta debe producir títulos de nobleza irreductibles a los títulos escolares (Gessaghi, 2016:163). Élite y clase alta pueden generar solapamientos. Para el caso de las clases medias, históricamente, la educación fue el motor de la movilidad social y, con ciertas limitaciones, lo sigue siendo como demuestran ciertos hallazgos del presente trabajo.

<sup>82</sup> Según las evidencias encontradas y como veremos en el capítulo 5, notamos que en la gramática organizacional de los *mánager*, hay dos razones para que ello ocurra: una *hard* que se relaciona con la experiencia consagrada en organizaciones transnacionales de renombre, y las casas de estudios en las cuales lograron sus diplomas académicos y otra *soft*, que agrupa otro tipo de competencias relacionadas con el *networking* y con los comportamientos (aspectos conductuales) que completan el perfil del *mánager*.

### **3.1 Origen y núcleo familiar**

Abordar el estudio del origen de las trayectorias de vida de los *mánager* seleccionados nos ayuda a comprender el camino recorrido desde la niñez hasta la actualidad. Consideramos que esta importante etapa nos muestra determinados hitos (que son relevantes) y que pueden tener trascendencia tanto en sus trayectorias de vida como en las trayectorias laborales que actualmente transitan.

Las diversas elecciones<sup>83</sup> realizadas tanto por los núcleos familiares como por los mismos entrevistados mostrarán que la concatenación de estas produce efectos en sus trayectorias laborales. No nos referiremos únicamente al sector social del cual proviene, sino también a aquellos “anclajes”<sup>84</sup> que nos permitan interpretar las posiciones que ocupan actualmente y, dentro de esto, la función que desempeñó la expatriación en su trayectoria laboral. En este sentido, en estas familias ocupa un lugar predominante la pretensión de garantizar una socialización homogénea entre pares, que tiene el objeto de mantener posiciones adquiridas en las que el heredero debe recrear su pertenencia (Tiramonti y Ziegler, 2008:84).

En la muestra que relevamos pudimos constatar que se trata de un grupo homogéneo en lo que atañe a los orígenes. La mayoría de nuestros *mánager* proviene de hogares de clase media o media-alta<sup>85</sup>, residentes en el Gran Buenos Aires. Sin embargo, cabe señalar que algunos entrevistados son originarios de las provincias del interior (Tucumán, Córdoba, Corrientes, Salta y Entre Ríos) o el interior de la provincia de Buenos Aires (Junín y Bahía Blanca). Por otra parte, también destacamos el origen inmigrante de algunos de sus progenitores (Italia y España). Aquellos que tienen su origen en el interior migraron al Gran Buenos Aires en búsqueda de oportunidades. Sin embargo, estas migraciones fueron hechas por sus padres,

---

<sup>83</sup> Para el presente trabajo, consideramos elecciones a cualquier decisión que toman los *mánager* que repercute en su posterior carrera profesional. La carrera, el primer trabajo, la casa de estudios, las posiciones desempeñadas.

<sup>84</sup> Utilizamos este término para notar que ciertos contextos y experiencias personales pueden determinar la situación actual del *mánager*. El tránsito de etapas de la niñez y juventud en un entorno estable junto a determinadas elecciones podrán influir en sus trayectorias laborales, como se verá más adelante.

<sup>85</sup> Para nuestros entrevistados no está clara esta subdivisión dentro de la tipología clásica “baja-media-alta”, ya que perciben ciertas características e intereses comunes de una y otra al mismo tiempo más asociados a grupos de estatus de Weber que se distinguen por sus modos de consumo y por sus prácticas sociales diferenciadas que dependen, a su vez, de elementos objetivos (que luego Bourdieu llamará capital social) y de otros puramente subjetivos como la reputación (el honor, prestigio, etc.). Nosotros tomaremos aquella definición weberiana en la que las identificamos con las posibilidades económicas que cada individuo tiene para poder acceder a los bienes y servicios.

siendo muy pocos los casos que experimentaron esa migración para cursar sus estudios universitarios en la Ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a la conformación del núcleo familiar, corroboramos que los mánager han vivido en hogares de lazos familiares sólidos, integrados por ambos progenitores junto a hermanos o hermanas cuando no fueran hijos únicos. En muy pocos casos, hubo ruptura de relaciones matrimoniales, lo que nos puede sugerir que la socialización primaria se concretó dentro de hogares que poseían todas las características necesarias para una integración favorable. Según los entrevistados, la vida familiar fue de unión. Destacaron aquellas situaciones en las que recordaban sus entornos. De esta manera se expresaban algunos de los mánager con respecto a su origen y seno familiar:

Mi familia estaba conformada por madre, padre y una hermana menor. Viví siempre en Barrio Norte. Mi padre es licenciado en filosofía y mi madre psicóloga... Crecí en un buen entorno que en ese momento era de clase media-alta. Nunca pasamos apremios económicos. Mi familia es bastante unida, la pasamos bien (Paula, coordinadora de estudios de investigación).

Son importantes los relatos referentes a la percepción de clase. Paula y Hernán destacan el entorno familiar, sus profesiones, la vivienda y el recuerdo de no haber experimentado privaciones.

Mi familia y yo somos del barrio de Barracas. Tengo a mis viejos y un hermano. Mi viejo es periodista y mi vieja es modista. Vivíamos en una casa linda de clase media. Somos descendientes de italianos, y como tales hacíamos reuniones en familia, juntadas... (Hernán, gerente de compensaciones).

En otros casos como el de Agustín, o Hernán, el origen inmigrante europeo los posiciona dentro de la ola inmigratoria de ultramar que originalmente llegaron en búsqueda de oportunidades y que una vez consolidada en el país forma parte de esa clase media. En palabras de Adamovsky, la clase media es la protagonista central del progreso nacional (Adamovsky, 2009:488).

La observación empírica revela que la familia está nombrada permanentemente en sus narrativas, y es interpretado por los sujetos como el entorno ideal para la realización de una trayectoria laboral favorable cuando no exitosa. Más allá de algún caso particular que revela la ruptura matrimonial (como en el caso de Mariano), enfermedad duradera de alguno de los padres o mudanza entre provincias, no hemos hallado problemáticas que hayan incidido en sus posteriores trayectorias laborales.

Mis padres se separaron. Yo tenía 14-15, en plena secundaria y estaba *shockeado* (...) Mi hermano y yo quedamos con mi mamá, pero a mi padre lo veíamos seguido (Mariano, gerente de auditoría).

En el imaginario de los *mánager*, la familia es considerada uno de los valores principales, que es sinónimo de acompañamiento desde la niñez y que tiene la capacidad de conformar un marco ético y moral que reproduce aquello experimentado en las generaciones pasadas. Regularmente se marca la tradición familiar de realizar reuniones en el entorno familiar reforzando la unión de sus integrantes.

Desde la tradición familiar, el trabajo y la educación son considerados los dos pilares del progreso en las clases medias argentinas urbanas. Esta tradición es la que dichas clases pretenden mantener entre generaciones. Sin embargo, Bauman justifica que las tradiciones no son atendidas entre las nuevas generaciones que entran<sup>86</sup> en el mercado de trabajo. Según este autor, está claro que no es la ética del trabajo la que guía a los jóvenes de clases medias y altas. La actual tendencia no sería una consagración de una vida digna en sus propósitos, sino una buena vida que se obtendría a través de un *rational choice* (Bauman, 1999).

La educación recibida de nuestros *mánager* entrevistados nos ayuda a concebir una idea de sus orígenes y socialización secundaria. Mientras que veintidós *mánager* cursaron sus estudios primarios en instituciones privadas, ocho lo hicieron en estatales. Sin embargo, este dato no es una representación de la clase social a la cual pertenece. Algunos entrevistados nos explican que la elección de los colegios estatales muchas veces está asociada a una concepción *ideal* de la educación pública. Para los padres de estos *mánager*, la gratuidad, la calidad y la oferta disponible, según zona geográfica, es la única opción para ellos. Y así lo explican dos entrevistados.

Colegio primario estatal. La cuestión estatal estaba como institucionalizada en casa. El tema de lo argentino, lo que ofrece el Estado algo de calidad. Pero reconozco que hoy es otro el contexto. Recuerdo mi niñez como una época linda pero más que nada por la familia (...) (Julián, supervisor técnico).

Fui a una escuela estatal de Barracas. Mis viejos no eran muy de colegio privado, y la verdad agradezco haber ido donde fui. Hoy tienes que pensar en que tus hijos tienen que ir a un colegio privado si te querés quedar tranquilo. En ese momento era un ambiente sano. Era un ambiente más familiar (Hernán, gerente de compensaciones).

---

<sup>86</sup> Las nuevas generaciones aún hoy son aquellos que pertenecen a las generaciones *Millennial* y *Centennials* o también conocidas como generación Y y generación Z, respectivamente.

Es decir que podemos encontrar en los discursos de nuestros entrevistados más allá del estatus que pueda brindar concurrir a instituciones educativas privadas de renombre, otras cuestiones asociadas a una concepción de “lo público”. En este sentido, se asocia la educación pública a una tradición de gratuidad y de calidad otrora celebrada por amplios sectores de la sociedad argentina. Sin embargo, no hay una orientación concluyente en nuestros entrevistados acerca del tipo de gestión educativa a elegir, a menos que consideremos la edad como factor clave. Entre aquellos mayores de 45 años, observamos que nueve de ellos eligieron la educación pública universitaria, mientras que cuatro lo hicieron en la universitaria de gestión privada. La inclinación se revierte si consideramos a los menores de 45 años, en los que nueve eligieron a educación universitaria privada y ocho eligieron la pública.

En nuestro estudio, observamos que los entrevistados ponen a la educación<sup>87</sup> como un valor central de sus identidades en tanto personas que se autoperciben de clase media-media/alta. La educación que se legitima<sup>88</sup> con el logro de los diplomas universitarios es considerada su estandarte más valioso para lograr la ansiada movilidad ascendente en el mercado de trabajo, sin por ello creer que son lo “mejor de la argentinidad”. Esta convicción que otrora fuera campo fértil para el ascenso social es cuestionada actualmente por la democratización de la educación y el aumento de graduados universitarios que devalúa las credenciales

---

<sup>87</sup> La centralidad que adquirió la educación en las clases medias en la Argentina obliga a responsabilizarse por la propia formación, en la que el mérito y el esfuerzo están siempre presentes ante la inestabilidad de sus posiciones. Es decir que, según la evidencia, lograr mayores credenciales educativas hoy aumenta las posibilidades de insertarse laboralmente. Del mismo modo, lo veremos a nivel teórico en el próximo acápite. La propia historia familiar está presente para recordarles las dificultades que plantea el ascenso social desde la carencia de una educación universitaria que los diferencie. Una visión más estigmatizante tiene Adamovsky: “La clase media imagina ser la encarnación de la nación y la voz de la racionalidad, lo mejor de la argentinidad. Traza sus orígenes en una manera sesgada de ver el pasado, en la que los inmigrantes europeos –sus ancestros– son los protagonistas centrales del progreso nacional y la población anterior, su obstáculo. La Argentina, desde la visión implícita ‘de clase media’, es la elegante y blanca Buenos Aires, o quizás la pampa ‘gringa’, pero nunca la villa miseria ni el paisano de piel oscura. En este sentido, la identidad de clase media lleva todavía la marca de esa larga tradición política elitista y excluyente –que podríamos llamar ‘sarmientina’– según la cual las clases plebeyas deben ser rescatadas, reformadas y “educadas” antes de ser admitidas en la mesa nacional” (Adamovsky, 2009). Nos parece que esta descripción generalizadora y precipitada es peyorativa en un país que históricamente –como bien dice el mismo autor– “Argentina, según hemos aprendido a pensar, es (o al menos era) ‘un país de clase media’ y era precisamente eso lo que la distinguía del resto de los países de Latinoamérica” (Adamovsky, 2009), lo cual interpretamos que es mencionado como un valor positivo en la comparación que efectúa.

<sup>88</sup> No es nuestra intención aseverar que la educación se legitima únicamente a través de los diplomas universitarios. Sin embargo, en el mundo empresario y, particularmente, para posiciones *manageriales* de compañías transnacionales es un requisito indispensable.

profesionales. La educación (aunque sobreestimada) sigue siendo para este grupo de *mánager* una categoría que clasifica<sup>89</sup> y, al mismo tiempo, otorga títulos de reconocimiento. Otro hallazgo llamativo en nuestra tesis apunta a los distintos contextos históricos que los *mánager* vivieron en la Argentina y como las distintas generaciones se refieren a ellos. Si bien las generaciones más jóvenes, en general, no realizan reflexiones comparativas por no haberlas experimentados, lo hacen en cambio aquellas que tienen recuerdos vívidos de un tiempo pasado mejor. Particularmente aquellas que pertenecen a la generación de los *baby boomers* y *generación X*.

A continuación, citaremos varios entrevistados que reflexionan acerca de sus contextos en la niñez. Inevitablemente y aunque no fueran interpelados para realizar comparaciones, estas estuvieron presentes:

Fui al Instituto San Isidro Labrador, a unas cuadras de casa. Es una escuela privada de buena enseñanza católica. Fueron los 80 y 90, para mí una época que en lo personal me marcó para ser la persona que soy. En esta época del colegio fue una hermosa época porque además mi familia es linda. Mis viejos son gente que acompañan (Gustavo, gerente financiero).

Estudié la primaria en el colegio Marianista en el barrio de Caballito. Fue una hermosa época con compañeros que de vez en cuando veo por la calle o en alguna juntada. La infancia pasaba por otro lado; por las relaciones en la familia o los amigos. Pero en el cara a cara, en el verse y hacer diabluras o salir corriendo, jugar al fútbol, tomar la merienda... (Juan Carlos, director de producción).

Estudié en colegio privado bilingüe de zona norte. La niñez de ahora no es lo mismo que pasé yo. Era más sana, no había tanto peligro y por eso la pasé bien. Tampoco tenía celular, ni *play*<sup>90</sup> y esas cosas que todos tienen. No hace tanto nos entreteníamos con otras cosas (Federico, programador).

Como podemos observar, si bien hay una diferencia etaria de veinte años entre los *mánager* citados párrafos arriba, podemos interpretar según sus expresiones que han experimentado “tiempos mejores” durante su niñez.

---

<sup>89</sup> Este caso *mutatis mutandis* podría compararse con el concepto de Piketty de “élites múltiples” en el que hace una clasificación de élite intelectual y cultural y élite mercantil o financiera, en la cual ciertas clases ante la ausencia de una refuerza la otra (Piketty, 2019:58).

<sup>90</sup> En la actualidad, se nombra “la play” o simplemente “play” para referirse a Play Station, una consola de juegos *online* muy consumida entre los jóvenes de todas las clases sociales del mundo, que actualmente tiene un costo de USD 350, aproximadamente.

Las comparaciones que advertimos como inevitables nos indican una idea de *laudator temporis actii* sobre todo en aquello que está relacionado con la inseguridad, la demostración de ética y valores, el consumo de ciertos bienes, la inocencia y el actual desencanto. Desafortunadamente, esta visión romántica del pasado conspira en contra de una necesidad de adaptación que es crucial en los tiempos actuales. El *statu quo* no forzará a que las situaciones pasadas retornen. Es por ello que la internalización y significación de los cambios adquieran sentido para lograr una adaptación a las nuevas realidades.

Con la entrada de nuevas generaciones, se agrega una presión adicional para “no perderles los pasos” a una actualidad que acelera los cambios en forma global. En palabras de Beck, “la idea de generaciones cerradas en términos nacionales es históricamente obsoleta. Lo que necesitamos es un concepto de generaciones globales” (Beck, 2008). Los *mánager*<sup>91</sup> serían en palabras de Bauman (2013) los *globalmente móviles*, en quienes el espacio no está determinado por las fronteras nacionales y se desplazan esquivando la localidad.

### **3.2 La educación de la élite managerial en la Argentina**

La bibliografía especializada constata que son los trabajadores con mayores niveles educativos quienes obtienen mayores salarios y menor proporción de empleos informales (Corica y Merbilhaá, 2018:20). Complementariamente, el deterioro de la situación del mercado de trabajo hace que aumente la importancia de los títulos para obtener un empleo y no quedar excluidos (Bendit y Gaiser, 1995). Por lo tanto, según estos autores tenemos dos problemáticas que relacionan la educación con el mundo del trabajo. Estos son: el desempleo y la trayectoria laboral. Así, en nuestro caso, si bien no existen políticas públicas orientadas a esta nobleza asalariada, la idea de *empleabilidad* (definida a partir de las capacidades y competencias individuales) continúa como un elemento central del diseño de políticas educativas (Miranda y Alfredo, 2018).

El grupo de *mánager* que estudiamos *a priori* está exento de caer en situaciones de vulnerabilidad. Este grupo integra un segmento del mercado de trabajo cuantitativamente más reducido y diferenciado, que además es poseedor de redes de contactos que evitan el

---

<sup>91</sup> Si bien Bauman se refiere a los habitantes del primer mundo, inferimos que las empresas transnacionales y todos los que trabajan en ellas adquieren las mismas “perspectivas internacionales”.

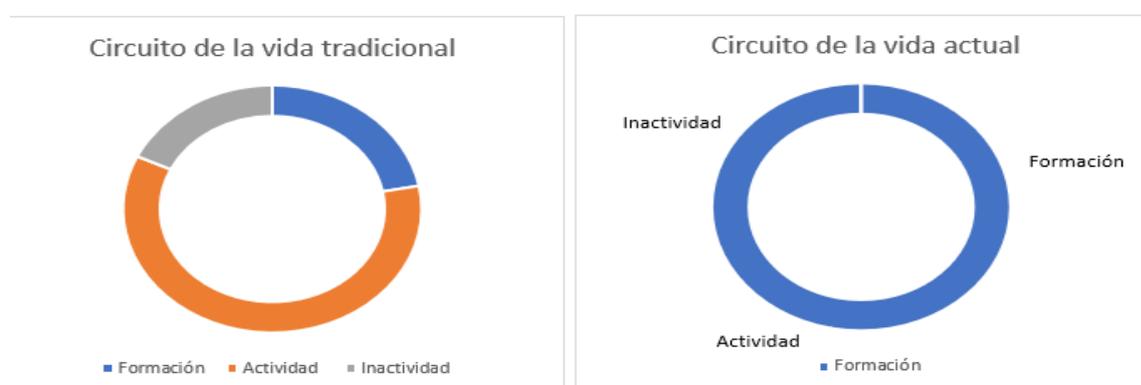
desempleo prolongado y la informalidad. Para Pierre Bourdieu, la propia trayectoria va determinando su devenir:

A un volumen determinado de capital heredado corresponde un haz de trayectorias más o menos equiprobables que conducen a unas posiciones más o menos equivalentes (...) y el paso de una trayectoria a otra depende a menudo de acontecimientos colectivos (...) o individuales (...). De ello se desprende que la posición y la trayectoria individual no son estadísticamente independientes, no siendo igualmente probables todas las posiciones de llegada para todos los puntos de partida (Bourdieu, 1984:108-9 citado en Tiramonti y Ziegler, 2008:77).

Tener relaciones de trabajo “diferenciadas” los separa de las relaciones de trabajo “tradicionales” del resto del colectivo asalariado, y nos invita a inferir que no permanecerían en situación de desempleo por largo tiempo.<sup>92</sup> Bourdieu también constata que en contextos de fuertes cambios es donde mejor puede observarse la eficacia del *habitus*. Para el autor, se reproduce más el contexto en que se formó que la nueva situación (desfavorable) (Tiramonti y Ziegler, 2008:79).

Sin embargo, en la actualidad la premisa de la formación constante no deja de ser uniforme para todos aquellos que desean entrar (y permanecer) en el mercado de trabajo. La postura tradicional en la que cada etapa de la vida (niñez/juventud-adulterez-inactividad) tenía una correspondencia con una actividad principal, en la actualidad la formación se torna constante en todas las etapas de la vida de manera complementaria, independientemente de la actividad principal (cuadro 7).

**Cuadro 7. Etapas de la vida tradicional vs. actual**



Fuente: Propia sobre la base de la percepción de los manager.

<sup>92</sup> Y así lo ha demostrado la evidencia empírica de esta muestra de 30 manager, como podremos ver desde el siguiente acápite y en el capítulo 4.

Si bien como hemos mencionado, la formación debe ser constante para no bajar peldaños en la escalera de las trayectorias, como menciona Corica y Otero, a partir de la década del 80, las investigaciones realizadas en la Argentina demuestran que no hay una relación directa entre niveles educativos más altos y mejores ocupaciones, con más altas remuneraciones (Corica y Otero, 2017). Es decir que, *mutatis mutandis*, el solo hecho de poseer mayores credenciales educativas no genera *a priori* una relación inversa con la situación de desempleo o subempleo.<sup>93</sup> Esta visión lineal sobre el ascenso de las incertidumbres junto a una individualización de las trayectorias parte del agotamiento del modelo fordista-taylorista de mediados de los 70 en los países desarrollados, y que en la Argentina fuera agotándose posteriormente a fines de los 80 junto al retiro del Estado de bienestar y posterior elección de gobiernos neoliberales durante toda la década del 90. Tenemos entonces que se demanda un mayor credencialismo educativo sin tener una correlación directa en la inserción laboral acorde con las calificaciones obtenidas (Bowles y Gintis, 1986).

Nuestra muestra proviene en su mayoría de sectores medios-medios altos y tienen como *outliers* un caso de sectores bajos y uno de sector alto.<sup>94</sup> La mayoría de los casos residían en su origen en Ciudad de Buenos Aires y el conurbano, y en menor medida en las provincias (Tucumán, Corrientes, interior de la Pcia. de Buenos Aires [Junín, Bahía Blanca]).

No se observaron casos de dificultad extrema en la consecución de los estudios primarios o secundarios, aunque en algún momento hubo cierta dificultad en determinado grado/año de la escolaridad debido a problemas personales (no de contexto). En este sentido, los factores estructurales que determinan su carácter teniendo, por ejemplo el origen y la pertenencia de clase y el nivel de educación formal alcanzado, siguen siendo decisivos en las rutas y destinos al empleo (Bendit, 2015), aunque en nuestro caso, tenemos como *outlier* inferior un caso que se percibía de sectores medio-bajo, que lograron igualar el nivel de educación y la trayectoria laboral ascendente.

---

<sup>93</sup> Si bien no es el objeto de nuestro estudio polemizar sobre ciertas cuestiones que pueden aumentar o disminuir el caer y permanecer en situación de desempleo, ciertas características del empleado/desempleado pueden conspirar para que su situación se alargue o reduzca (i.e., la edad, la red de contactos, las experiencias laborales pasadas, las credenciales y casas de estudios que las emiten, etc.).

<sup>94</sup> Los sectores de los que provienen los *mánager* entrevistados no fueron criterio de selección ya que no estaban dentro de las preguntas de investigación la diferenciación de las experiencias por sectores sociales.

El logro de un nivel mínimo de credenciales educativas es central en los discursos de nuestros *mánager*. A lo largo de las entrevistas, la igualación o superación de niveles educativos de sus padres marca el nivel de aspiración al que deben atender. El sistema educacional es un clasificador institucionalizado, un sistema objetivo de clasificación en sí mismo, que reproduce las jerarquías del mundo social de manera transformada. Este sistema tiene sus clivajes por nivel, que se corresponde con la estratificación social, sus divisiones en especialidades y disciplinas, que se reflejan en divisiones sociales *ad infinitum* (Bourdieu, 1984). En este sentido, aunque el ascenso a través de la educación no sea menos intenso en las clases inferiores que en las medias, sigue siendo irreal o abstracto dado que las posibilidades de satisfacerlo son ínfimas (Bourdieu y Passeron, 1964). En nuestro estudio, pareciera que los *mánager* han podido satisfacer sus necesidades educativas. Muchas veces, acompañados por sus empleadores quienes han decidido invertir en estas necesidades. Si bien genera un activo personal que el *mánager* puede llevarse al dejar la compañía, la inversión en posgrados incrementa el *know-how* y su productividad al servicio de su actual empleador.

Es importante destacar que, en el caso argentino, la competencia individual parece haber sido el procedimiento más habitual para procesar las exigencias de selección y diferenciación del sistema social (Tiramonti y Ziegler, 2008). Es decir, en un sistema en el que no hay competencias institucionalizadas, se trata de hacer camino a través de distintos espacios y experiencias que asistan en la construcción de la trayectoria individual para disputar lugares en la arena laboral.

Lo aprendido, transferido y reproducido mediante el *habitus* puede notarse en los discursos de los propios actores. De esta manera, Daniela nos expone cuál fue el rol de la educación en su familia para conseguir la movilidad de las trayectorias:

...mi padre es anesestiólogo y mi madre odontóloga. Me crie y viví en Barrio Norte. Nosotros somos de clase media-alta. La aristocracia, que antes se medía en la propiedad, ahora se mide en el saber y en las credenciales educativas (Daniela, gerenta de comunicación institucional).

En el caso de los *mánager*, la evidencia empírica nos muestra que los padres de quienes provienen de sectores medios y altos priorizan la educación universitaria y secundariamente o de manera accesoria, el ingreso al mercado laboral.

En nuestra tesis, concordamos que los *mánager* al término de su educación secundaria, sus trayectorias fueron transitadas de una manera más o menos *biografizadas*, es decir, determinada por sus propios intereses y acciones y por el capital económico, social y cultural de sus familias, siendo su proyecto prioritario el finalizar exitosamente su formación educacional y/o profesional (Bendit, 2015). En estas fracciones de determinados estratos privilegiados, el sistema escolar y los conocimientos de excelencia pueden ser considerados un plus de refuerzo sobre el capital económico y social ya adquirido, y de alguna manera asegurado (Tenti Fanfani y Gomez, 1989). Es decir que existe una estrategia credencialista que complementa aquellas ventajas disponibles de las estrategias de reproducción. Las nuevas formas de organización capitalista y el ascenso de la incertidumbre sobre finales del siglo XX no garantizaba la continuidad intergeneracional de las clases sociales, sino que dejaba librada a la suerte de cada individuo su destino en un contexto de tendencias a la vulnerabilidad y exclusión social (Miranda y Arancibia, 2016). Si bien este no fue el caso de nuestros entrevistados, alertar sobre las crecientes inseguridades del contexto nos ayuda a notar ciertas características de la estructura social, asociándolas con las trayectorias laborales.

En este sentido, los intereses de los *mánager* estudiados fueron primariamente lograr avanzar en sus carreras universitarias de manera más rápida, ya que pensaban que trabajar a tiempo completo conspiraría en contra de ese avance. Varios de nuestros entrevistados han querido experimentar alguna experiencia laboral temprana para adquirir conocimientos prácticos y citar referencias en sus búsquedas futuras. En menor medida pudimos corroborar que la independencia económica era la causa de querer entrar de manera *temprana*<sup>95</sup> al mercado laboral. También puede evidenciarse, que dentro de los sectores altos, los jóvenes que tienen acceso a la educación universitaria y superior pueden combinar el trabajo y estudio, haciendo experiencias laborales como pasantías o trabajos no rentados que les permiten desarrollar sus profesiones, lo cual los diferencia de los jóvenes de sectores bajos que ven dificultadas o interrumpidos sus trayectorias estudiantiles por la exigencia de las

---

<sup>95</sup> No queremos decir que querer entrar en el mercado de trabajo de manera temprana lo sea efectivamente para aquellos que cursando sus estudios universitarios (y antes de terminarlos) comenzaran a trabajar. Sin embargo, los sectores medio altos y altos prefieren demorar su entrada en el mercado de trabajo para dedicarse a tiempo completo en sus estudios universitarios. Para Corica y Miranda, la continuidad educativa es muy superior entre los jóvenes que provienen de grupos familiares de mayores recursos económicos, y que esta proporción es de alguna manera “independiente”, o “inmune”, a periodos de crisis o de crecimiento económico (Corica y Miranda, 2015:114).

ocupaciones laborales, la escasez de recursos o la dificultad en el acceso a la oferta educativa (Miranda y Arancibia, 2016).

Sin embargo, no podemos dejar de incluir el contexto en el cual los jóvenes de distintas clases transitan. Las distintas crisis coyunturales experimentadas en la Argentina no dejan de ser un elemento crucial a la hora de definir trayectorias. Las recesiones económicas de principios de siglo XXI generaron para la juventud el entorno de una mayor continuidad educativa (Miranda y Corica, 2015)<sup>96</sup> (sobre todo en sectores bajos y medios), que luego puede revertirse rápidamente durante los ciclos, acarreado el desgranamiento educativo en los períodos de crecimiento<sup>97</sup> (Miranda y Corica, 2015). Para el caso particular de los *mánagers* expatriados, la tendencia observada no sería la misma que aquellas descritas por estos autores. Es decir que, en el caso de los *mánagers*, estos no han sufrido problemas de inserción laboral teniendo en cuenta que su actividad principal tuviera correspondencia y afinidad con sus estudios universitarios. Para alguno de ellos, sus primeras experiencias laborales sucedieron luego de haber terminado la escolaridad media. Es decir, comienza después de concluir los estudios secundarios, en un rango etario que comienza a los 18 años hasta los 26 años, después de haber obtenido un diploma universitario. Resulta ilustrativo el caso del joven de 18 que empezó a trabajar luego de terminar el colegio secundario, porque a pesar de su situación actual como *mánager* expatriado, comenzó su trayectoria con mucha responsabilidad sin perder el foco de lo que quería. Así Adrián nos responde cómo fue su primera experiencia laboral:

A los 18, al término de la escuela secundaria. Necesitaba bancarme los estudios ya que mis viejos no podían bancarme la facultad. Entré en un banco, como cadete. Mi objetivo era pagar la facultad, todo lo otro no importaba (Adrián, jefe de ingenieros).

Como podemos ver en el caso de Adrián, su origen es de clase media, sus padres no son profesionales universitarios, sino inmigrantes italianos asentados en Ramos Mejía donde tenían como prioridad que continuara sus estudios universitarios. Como menciona Miranda *et al.*, la edad de inicio en el trabajo, la intensidad laboral y la importancia del aporte de los

---

<sup>96</sup> Esta continuidad educativa (que se ha denominado efecto *parking* o refugio), luego puede revertirse rápidamente durante los ciclos, acarreado el desgranamiento educativo en períodos de crecimiento (Miranda y Corica, 2015:102).

<sup>97</sup> El desgranamiento es la “desaceleración” de aquella inercia generada en términos de aumento de años de escolaridad que no logra corresponderse enteramente en credenciales educativas efectivas logradas durante los períodos de crisis del mercado laboral.

jóvenes a los ingresos familiares son distintas entre hombres y mujeres y según las características socioeconómicas de su lugar de proveniencia (Miranda *et al.*, 2014). Tampoco debemos olvidar que las razones por las cuales pueden los jóvenes decidir ingresar en el mercado de trabajo varían de acuerdo con la fuerza que representan las necesidades para hacerlo. Mientras las más urgentes son de carácter material –como la de Adrián–, existen otras relacionadas al acopio de experiencias que los ayude a adquirir conocimientos prácticos, como también que estas primeras experiencias representen un *trampolín* para futuras oportunidades. Tal fue el caso de Mariano que describe por qué decide buscar trabajo mientras estudia su carrera universitaria en derecho.

Quería entrar en un estudio jurídico. Yo no estaba recibido aún y necesitaba tener experiencia para poner en mi CV. Este trabajo tenía que ver claramente con mis aspiraciones iniciales de estar muy comprometido con el ejercicio del derecho (Mariano, gerente de auditoría).

Por último, tenemos otro tipo de casos en los que se buscaba una combinación de experiencia e independencia del hogar familiar. Es el caso de Ariel, que viene de una familia de clase media-alta, con ambos padres profesionales, residentes del barrio de Belgrano de la Ciudad de Buenos Aires, donde cursó sus estudios primarios y secundarios en colegios privados bilingües. Según él, la búsqueda de su primer trabajo se debió a dos razones fundamentales.

Mi primera experiencia laboral fue en una empresa de publicidad, una agencia. Me parecía que tenía que empezar por hacer algo, sino me iba a resultar difícil encontrar trabajo de lo mío (más adelante). Tenía varios objetivos en ese momento. Primero, adquirir experiencia en lo mío que me ayude a combinar teoría y práctica. Por otro lado, independizarme, irme a vivir solo (Ariel, jefe de producto).

Hemos mencionado que la totalidad de los casos entrevistados posee titulación universitaria. Sin embargo, la devaluación de las credenciales educativas ejerce un poder de presión para que cada vez más, se alcance titulaciones “cuaternarias”<sup>98</sup> en las que el incremento del credencialismo en un mercado competitivo y en la Argentina particularmente parecería ser la

---

<sup>98</sup> El término es acuñado por la Dra. Graciela Morgade. Disponible en: <https://www.vocesenelfenix.com/content/los-desaf%C3%ADos-del-posgrado-un-nivel-%C2%BFcuaternario-que-ha-llegado-para-que-darse> (última consulta: 8/1/2021).

tendencia. En este sentido, en el grupo de *mánager* expatriados estudiados, el 66 %<sup>99</sup> tiene estudios de posgrado realizados en la Argentina y en menor medida en el exterior como puede verse en el Anexo 1. Muchos de los entrevistados nos comentan que percibían una necesidad de formación continua que los provea de conocimientos específicos necesarios.

Sin embargo, en la totalidad de los casos, estos han realizado capacitaciones adicionales en otro idioma, ya que esta habilidad es una condición indispensable para trabajar en una compañía transnacional. Complementariamente, estas compañías realizan capacitaciones informales *intra-company*, en las que se imparten conocimientos específicos que estas posiciones necesitan tener para desempeñarse en sus cargos. Este tipo de capacitaciones impartidas por las compañías deben ser diferenciadas de las credenciales estándar que otorgan las instituciones educativas legitimadas por los organismos de aplicación. La capacitación no constituye un fin en sí mismo, sino un medio del que se vale la conducción para dar respuestas estructuradas a necesidades de conocimiento, habilidades y/o actitudes (Trotta y Cebey, 2010:244).

Daniela nos comenta cómo logró hacer su especialización, mientras se desempeñaba como Gerenta de Comunicación Institucional:

Mi desarrollo fue marcadamente ascendente, en varios años pude escalar varias posiciones. Además de las oportunidades que me dieron, también me propusieron que estudiara una especialización en comunicación. Me dio más herramientas para potenciar mis competencias. Me gusta lo que hago y creer en lo que hago. Esto es muy importante (Daniela, gerenta de comunicación institucional).

De la misma manera, Sergio se interpela sobre aquellas otras cosas que podrían mejorar su situación, cuando además de tener una trayectoria exitosa, la compañía en la cual trabaja, invirtió en su formación como ejecutivo.

No te digo que la pasé mal, no te digo que estoy mal ahora. Viajé, ascendí, me pagaron un MBA en la Universidad de San Andrés, que son caros como para financiárselo uno mismo (...). Si a los resultados me remito y juzgo, debo decir que me dieron todo. ¿Qué más puedo decir

---

<sup>99</sup> De esta muestra, sabemos que los 30 *mánager* entrevistados tienen al menos 17 años de educación y como máximo 19, teniendo en cuenta que la credencial educativa más alta hallada es el grado de maestría. En aquellos casos en los que completaron sus estudios con carreras de posgrado, solo tres casos realizaron sus estudios de posgrado en Universidades públicas, cuatro en Universidades en el extranjero y trece en Universidades privadas en la Argentina.

que me desarrollaron en mi carrera? Yo creo que no es la realidad laboral argentina en la mayoría de los lugares de trabajo (Gustavo, gerente financiero).

Para los sectores medios, se puede notar la fuerte influencia y presencia de la universidad pública. Parafraseando a Tiramonti y Ziegler, coincidimos con ellas, ya que para las autoras la elección de este tipo de educación universitaria, más allá de la capacidad de poder elegir opciones de gestión privada, es ideológica (Tiramonti y Ziegler, 2008:88). En este sentido, hallamos que el 50 % de los casos relevados estudiaron y obtuvieron su título de grado en la Universidad de Buenos Aires. Según estas autoras y contrastando los resultados de la muestra, esta institución es un garante de formación y de preparación para la autogestión del propio riesgo como también para afrontar la incertidumbre (Tiramonti y Ziegler, 2008:88).

En el mundo *managerial*, la preferencia por ciertas casas de estudio específicas (nacionales e internacionales) es bien conocida. Dentro del “mundo MBA”<sup>100</sup> –en palabras de Luci– (Luci, 2016:171) nos exige diferenciar al grupo de *mánager* de los grandes poseedores (capitalistas, terratenientes), en los que su reclutamiento como parte de la élite económica se asocia con una educación especializada que es validada muchas veces por credenciales específicas que son el punto de partida del recorrido en la escalera organizacional (Giddens, 1990). Estos posgrados que son cursados en las *business schools* de todo el mundo son la fuente de producción, difusión y legitimación de la *gramática managerial* (Wagner, 2005; Godelier, 2005). En la Argentina, el mundo empresario no está exento de la extranjerización de las prácticas *manageriales*. Así ocurrió durante la década de los años noventa (Basualdo, 2006) cuando las instituciones y prácticas que tienen el saber *managerial* como objeto específico fueron cobrando relevancia. De esta manera, se comenzó a fomentar la formación de los jóvenes profesionales, y la realización de especializaciones y posgrados tanto en el país como en el extranjero (Kosacoff, 1999). Es decir, las nuevas prácticas de formación copiadas de los países centrales generarían desempeños que se trasladarían a resultados exitosos por parte de esta clase dirigente *managerial*. Una nueva clase dirigente que no se basa en el capital económico, sino en el capital cultural especializado<sup>101</sup>, o como diría Bourdieu, la dominación

---

<sup>100</sup> *Master in Business Administration*.

<sup>101</sup> “The perils of Lennonism” (13 de febrero de 2020). *The Economist*. En un artículo de la publicación británica *The Economist*, se alude a que las clases sociales hoy están menos definidas por las relaciones con los medios de producción que por las credenciales educativas, en las que las luchas de clases discuten más las identidades y valores que salarios y condiciones de trabajo. Disponible en: <https://www.economist.com/britain/2020/02/13/the-perils-of-lennonism> (última consulta: 8/1/2021).

fundada en el capital cultural es mucho más estable, mucho más fuerte que una dominación fundada solamente en el capital económico (Bourdieu, 2003).

Los argumentos que esgrimen algunos entrevistados con respecto a los estudios de posgrado –específicamente el MBA– es la generalidad de conocimientos que da a los ejecutivos sobre el mundo empresario. El *habitus managerial* los orienta en sus elecciones escolares y, por lo tanto, sociales, que los “invita” a optar por prácticas (Bourdieu, 2003) legitimadas por estas élites.

En estos cursos de posgrados se conocen *leading cases* y *lessons learned* sobre los éxitos y fracasos de empresas grandes y chicas. Son verdaderos laboratorios del ambiente empresario en los que se comparten problemas y soluciones tanto desde la academia como desde la empiria. A estos conocimientos deben sumarse los relacionales. El *networking* es parte de las nuevas funciones del mánager conexionista (Boltanski y Chiapello, 1999).

La profesionalización de los mánager es fundamental para conservar su “empleabilidad”, que se ve además favorecida por el *networking* profesional que se desarrolla durante toda la trayectoria laboral.

Esta aristocracia asalariada posee los conocimientos especializados que se obtienen en casas de estudios nacionales (públicas y privadas) e internacionales, que los distingue del resto. La adquisición de competencias internacionales junto al *networking* necesario los ayuda a pertenecer a un segmento del mercado de trabajo especial, que no es aquel visible a través de los distintos medios. Pertenecen a una misma élite, dentro de un mercado de trabajo invisible, que está en permanente comunicación con sus integrantes.<sup>102</sup>

### **3.3 Los comienzos de las trayectorias laborales**

Las trayectorias laborales de los mánager comienzan a adquirir un sentido propio a partir de esta etapa que, si bien no consolida sus carreras profesionales, los ubica espacial y temporalmente en el origen de estas experiencias laborales.

---

<sup>102</sup> Es el caso de los *head hunters*, o cazadores de talentos. Este “círculo” reducido de buscadores maneja sus procesos de selección a través de la red de contactos ampliada en la que la moneda corriente es la recomendación.

Esta primera etapa da cuenta de las necesidades, estrategias y expectativas que cada uno de los entrevistados tenía al ingresar al mundo laboral. Justamente el estudio de las estrategias, necesidades y expectativas da cuenta de los distintos orígenes de los expatriados, los tiempos en los que cada uno ingresa al mercado laboral, las necesidades que surgen previo al ingreso y el imaginario de estos al momento del ingreso en su primera experiencia.

Las estrategias de búsqueda y selección, las necesidades económicas o de experiencia y las expectativas de ser contratado en un determinado empleo deben también ser considerados dentro de un contexto que varía cronológicamente. Vale recordar que nuestro trabajo de campo cuenta con entrevistados de distintas generaciones que transitan (y transitaron) sus trayectorias laborales en un país que experimentó distintos momentos de auge y crisis<sup>103</sup> en el mercado de trabajo.

En la presente sección, centramos nuestra atención al inicio de las trayectorias laborales que nos puedan aportar claves en la comprensión del fenómeno del trabajador- mánager en compañías transnacionales y, ya situado en este punto de sus trayectorias, nos posicionaremos en el estudio de sus procesos de expatriación.

Para ello, el proceso de las primeras experiencias laborales parte desde la culminación de los estudios secundarios (en algunos casos), hasta la finalización de los estudios universitarios. Nuestro esfuerzo se centrará en aunar, desde distintas trayectorias de vida, las primeras significaciones que genera la primera experiencia laboral que pueda poner en movimiento las trayectorias profesionales de los mánager entrevistados.

Como expusimos en los acápite anteriores, los orígenes familiares y sociales de los mánager fueron diversos, y las significaciones que adquiere la primera experiencia laboral en cada una las trayectorias varían en forma sustancial. En nuestras observaciones de campo, notamos que los momentos etarios de la primera inserción laboral varían ampliamente en los casos estudiados, esto es, desde los 18 años hasta los 25. Sin embargo, si bien los orígenes de cada uno de ellos son diversos, los puntos de partida lograrán en algún punto de sus trayectorias

---

<sup>103</sup> No es central en el presente trabajo evaluar las expectativas, necesidades y estrategias de los mánager de manera cronológica. Para ello, solo se da cuenta en el capítulo anterior la “coexistencia” de distintas generaciones dentro del grupo de los mánager. Sin embargo, nos parece pertinente mencionar que el contexto argentino a través de las décadas influye de la manera en que los sujetos entrevistados procesan dichas situaciones y con ello acomodar sus propias realidades personales.

laborales tener características compartidas. Para nuestra investigación, se torna central identificar el momento (de sus trayectorias) cuando comienzan a compartir, con otros *mánager*, tendencias profesionales relacionadas con la expatriación.

Debemos notar que, si bien los puntos de encuentro comparten un *ethos* profesional relacionado con la cultura de las organizaciones transnacionales, y otras inquietudes personales que también intervienen al momento de pensar en la expatriación, esta simple aclaración será tratada en el siguiente capítulo.

### ***Necesidades***

Al preguntarnos acerca de los primeros empleos de los *mánager*, hemos notado que los distintos orígenes culturales han dejado una impronta en las distintas necesidades que cada uno de ellos internaliza. La necesidad *per se* no está limitada únicamente a los aspectos económicos que surgen de sus situaciones particulares. La falta de recursos económicos se une a otras razones tan distintas como la urgencia en adquirir experiencia o, incluso, demostrar que los *mánager* pueden “independizarse” proactivamente del hogar familiar. Esta proactividad será una de las competencias que adquirirán para el desarrollo de sus trayectorias profesionales posteriormente muy demandada en compañías transnacionales.

Una de las explicaciones más frecuentes para el primer ingreso al mercado de trabajo es la necesidad de construir una experiencia desde el campo de competencia profesional. Mario, además de confirmarlo, señala que el primer empleo lo “ayudó” en sus posteriores etapas:

Quería que en lo posible estuviera relacionado con lo que estaba estudiando, tuve mi primer trabajo a los 23, o sea que no faltaba poco para recibirme. Entré en una compañía de comunicaciones celulares. Esta experiencia creo que me ayudó a empezar mi camino en ese campo (Mario, ingeniero especialista de campo).

Anabella, otra de nuestras entrevistadas, lo resume de la siguiente manera:

Pasantía en RRHH en un banco privado un año, quería aprender y más que nada tener experiencia. Me dio las primeras herramientas para poder seguir en mi carrera laboral (Anabella, Human Resources Business Partner).

La entrada al mercado de trabajo es valorada como un hito en la trayectoria laboral. Los mánager que optan por una entrada inicial temprana al mercado de trabajo, lo hicieron sin importar construir su trayectoria desde los saberes adquiridos en la Universidad. Para ellos, los primeros contactos con el mundo laboral los acerca a las competencias que en el futuro deberán tener afianzadas para demostrarlas a lo largo de sus trayectorias. Adquirir hábitos a través de reglas claras que son informadas al ingresar a trabajar bajo las órdenes de un empleador son las primeras praxis aprehendidas que hasta ese momento eran transmitidas en sus familias en forma teórica.

Estas primeras experiencias laborales son verdaderas escuelas en las cuales los mánager ensayan los nuevos *modus vivendi* que posteriormente naturalizan.

Hemos mencionado que el momento cronológico de la trayectoria de vida de los entrevistados en el cual desempeñan la primera relación laboral varía tanto en edad como en la cantidad de credenciales educativas adquiridas. En el caso de Julián, vemos que su primera experiencia se desarrolla luego de haber finalizado sus estudios universitarios.

Empecé a trabajar en buques pesqueros una vez recibido. Viajaba mucho donde estaban los buques para hacer el mantenimiento. Ese era precisamente mi objetivo, aprender, saber y poder materializar mis conocimientos en los fierros en el día a día (Julián, supervisor técnico).

Hay que notar que, en varios casos, el momento de la iniciación laboral da cuenta de un acuerdo entre hijos y padres dependiendo de las posibilidades económicas que posean al momento de la entrada de los hijos en la Universidad. Este acuerdo se caracteriza por una promesa de consecución a tiempo completo de los estudios universitarios a cambio de demorar la entrada en el mercado de trabajo, lo que garantizaría (*a priori*) la dedicación exclusiva al estudio, para lograr en los plazos estipulados el diploma universitario.

Ya tendría 26 años y estaba a punto de recibirme, mis padres podían mantenerme mientras yo estudiaba. Entré a trabajar en la Meridional Seguros en el área de administración unos 6 años. Estuve cómodo durante ese tiempo y uno en la comodidad evita el riesgo (Juan Carlos, director de producción).

A través de nuestros entrevistados, notamos que las primeras experiencias laborales, en algunos casos, se identifica con cierto desarrollo en las mismas compañías en las cuales se iniciaron. En este caso, Juan Carlos estuvo desempeñándose seis años en la misma

organización, trabajando en diferentes posiciones. Con esto, podemos contrastar que la primera experiencia laboral no es necesariamente breve por falta de oportunidades.

Otra respuesta que obtuvo cierta frecuencia acerca de las razones de insertarse en el mercado laboral de manera temprana fue la necesidad económica. Después de haber obtenido los diplomas de educación secundaria, algunos *mánager* han tenido que trabajar durante toda su carrera universitaria. En algunos casos se observa asistencia económica al hogar mediante el ingreso conseguido mensualmente y, en otras ocasiones, simplemente para cubrir sus gastos durante la etapa estudiantil (gastos personales, gastos relacionados con sus estudios, etc.). Si bien en nuestro estudio no se conocen casos en los cuales se concretó el abandono de los estudios universitarios (debido a la doble exigencia estudio-trabajo), este tipo de situaciones es bien descrita en los trabajos de Miranda *et al.* (2014). Es decir, la doble carga de responsabilidades aumenta las posibilidades de deserción o al menos la cantidad de años para finalizar la carrera. Sin embargo, como señala Antonio, el objetivo principal es meramente económico para emprender la búsqueda laboral.

En una imprenta. Mi objetivo era meramente económico. Sabía que esto en particular no iba a darme muchas herramientas para el oficio de la ingeniería mecánica. Muchos empezamos con otros objetivos más básicos. En este lugar estuve poco más de cuatro años (Antonio, gerente de Ingeniería).

Para concluir, “la independencia” del hogar está bien representada en la muestra. De todas maneras, esta independencia mencionada por los *mánager* no se refiere a la independencia del hogar original en el cual crecieron, sino una independencia monetaria sin cambiar del lugar de residencia. Esto es, mantener los propios gastos sin asistencia de los padres. En las respuestas que exponemos debajo, claramente expresan la necesidad de no sobrecargar a los padres.

Mi primer trabajo fue ayudando alumnos de secundaria, desde los 20 años. Daba clases de contabilidad y física. Eso me permitió, te diría ayudarme a no depender de mis viejos cuando necesitaba gaita (Hernán, gerente de compensaciones).

Creo que [el objetivo] era más independizarme, no depender de mis padres. Entré a trabajar en el servicio de facturación de Telefónica de Argentina. Todo el día recibiendo reclamos y reclamos. Estuve casi dos años (Sebastián, líder de producto).

## ***Expectativas***

Todo nuevo joven y futuro trabajador que entra en el mercado de trabajo porta ciertos preconceptos e ideas de aquello a lo que se enfrenta. En una nueva y desconocida etapa, la incertidumbre se cierne sobre lo que verdaderamente encontrarán en este nuevo proceso.

Conocen experiencias teóricas a través de historias familiares o allegados que cuentan con éxitos y fracasos en los primeros pasos de la etapa laboral. En este sentido, además de la casuística que es particular de estas historias, no debemos olvidar tener en cuenta el contexto en el cual cada uno de los *mánager* entra al mercado de trabajo. Por lo tanto, tendremos diversas expectativas de casos de aquellos que cumplieron 18 años en 1970 y otros que cumplieron en 2000.<sup>104</sup> En este derrotero de 30 años, la Argentina sufrió distintas situaciones institucionales, políticas, sociales y económicas, por lo tanto, es razonable pensar *a priori* que estas expectativas variarán ampliamente. No es motivo de este trabajo ahondar en las diferencias de expectativas de las distintas generaciones sino conocer cuáles son las expectativas de los *mánager* al momento de experimentar su primera relación laboral.

Las necesidades anteriormente mencionadas están relacionadas con las expectativas que los *mánager* tendrán al momento de su ingreso, ya que estas tensiones entre “lo esperado” y “la realidad” podrán inferir en las posteriores relaciones laborales de su trayectoria. Esto particularmente sucede en aquellos casos en los que las expectativas de lograr un empleo relacionado con el área de estudios universitarios afín, dificulta su cumplimiento.

Las expectativas de los *mánager* son más fáciles de cumplir cuando el objetivo último está relacionado con la independencia, la asistencia económica al hogar familiar, el financiamiento de los gastos propios o la simple adquisición de experiencia laboral. Esto se debe a la inmediatez por la cual llegan a cumplir dicha meta. Sin embargo, veremos que este objetivo primario perderá fuerza al avanzar o concluir los estudios universitarios, ya que la meta se transformará hacia una en la cual la profesionalización tiene un rol central. Esta profesionalización está referida a una formación teórica y práctica de la trayectoria laboral, es decir se comienza a concretar una vez que ambas facetas de la profesión se unen. Como bien identifica Aruj, es importante tener en cuenta que cuando el trabajo se realiza como

---

<sup>104</sup> Debemos también agregar que no solamente varía el contexto y la edad, sino también la generación a la cual cada uno pertenece. Al respecto se ha hablado en el capítulo 2 sobre la coexistencia de varias generaciones de *mánager*.

medio y no como finalidad, el hombre se aliena. Esto se produce porque el hombre queda ajeno a sí mismo y a lo que produce, atendiendo solo a sus necesidades biológicas y desconociendo sus necesidades humanas (Aruj, 2004).

A continuación, transcribimos algunas respuestas clave de nuestro trabajo de campo que nos indica el tipo de expectativa que tenían algunos mánager al comenzar su trayectoria laboral. Ciertamente, muchas de ellas fueron puntos de partida laboral, sin estar necesariamente asociados a sus actuales posiciones. Es decir que, en algunos casos, las primeras experiencias no tuvieron un gran impacto al momento de determinar las trayectorias como si ha sucedido en otros casos. En este sentido, podemos indicar que no existe una linealidad uniforme en las trayectorias de los mánager.

Fue a los 23 años en un estudio jurídico, dueño amigo del padre. Me ayudó a aprender la parte práctica del derecho. La vida es distinta al libro (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

En el caso de Cecilia, mientras cursaba sus estudios universitarios en derecho, las redes de contactos familiares lograron que ella pudiera comenzar a adquirir la práctica necesaria. En el caso de Nicolás, por sus propias estrategias, consiguió su primer empleo cerca de concluir su carrera de economía. En este sentido, en sus palabras, agradece esta experiencia que fue un eslabón para el próximo empleo.

Fue en cuarto año de la carrera, fue una distribuidora de gas. Estuve un año y recuerdo que aprendí mucho. Además de aprender, me ayudó a encontrar mi próxima experiencia en poco tiempo (Nicolás, gerente desarrollo de proyectos).

Los puntos de partida, que son desde distintos lugares, no impiden (como se verá más adelante) que la movilidad laboral esté presente. Si bien disímiles, las trayectorias sufrirán un reacomodamiento con el paso del tiempo.<sup>105</sup> Es, durante ciertas trayectorias estudiadas, que existe un punto de quiebre en el cual comienzan a transformarse adquiriendo ciertos

---

<sup>105</sup> Según Aruj, “las expectativas de los estudiantes cuando comienzan una carrera universitaria no son las mismas a medida que van cursando y avanzando, y menor aun cuando la culminan, ya que experimentan un fuerte proceso de socialización que los acerca a una posición de pragmatismo realista, facilitando su ajuste acríptico a la coyuntura y al mercado. La ilusión generada por la adquisición de una mayor cultura se ve postergada, en muchos casos, por la imposibilidad de conseguir un trabajo, al finalizar los estudios, que tenga que ver con la profesión” (Aruj, 2004:87-88). Si bien puede sugerir una interpretación pesimista sobre lo que depara el futuro, coincidimos con Aruj que, en el corto plazo, este “realismo” pueda resultar en una sensación de frustración. Sin embargo, en nuestro trabajo, el reacomodamiento en el mediano plazo registra una tendencia de acercamiento a la praxis profesional para luego observar desarrollos profesionales concretos.

patrones comunes entre ellas. Las distintas necesidades por las cuales los *mánager* ingresan en el mercado de trabajo se van transformando hacia aquellas que serán compartidas en el momento actual que desembocará en la expatriación.

Antes de seguir adelante con los “pasos” de las trayectorias laborales, merece nuestra atención conocer cuáles fueron las estrategias adoptadas por ellos al momento de iniciar la búsqueda del primer empleo y, de esta manera, contextualizar los inicios del ingreso laboral.

### **Estrategias**

Hemos visto en los apartados anteriores las necesidades y expectativas que tenían los *mánager* antes de ingresar al mercado de trabajo. La combinación de estas junto a las estrategias utilizadas nos proveerá de un buen cuadro de situación para entender el comienzo de su trayectoria laboral.

La estrategia *en sí* se refiere a las metodologías y técnicas utilizadas para obtener el primer empleo. El ingreso al mercado de trabajo, independientemente del grupo estudiado, representa un momento “histórico” en la trayectoria de vida de la persona. Las estrategias utilizadas repercuten en el ingreso al mercado laboral y, posteriormente, en su trayectoria. El *habitus* que se esgrime al momento de buscar trabajo, también, va modificándose con el transcurso del tiempo y los recursos disponibles. La ampliación de las redes conexionistas y la inmediatez de los contactos a través de las tecnologías de la información aceleran los tiempos de la comunicación y el consecuente logro de objetivos.<sup>106</sup>

Durante las entrevistas, observamos que cada uno de los casos hizo uso de un abanico de herramientas para lograr sus metas, dependiendo de la situación de cada caso que necesariamente está atravesada por características personales. En esta oportunidad, nos referimos a las necesidades, valores y “disponibilidades” de cada *mánager*. Acerca de las disponibilidades, la red de contactos del núcleo familiar y propias desempeña un rol fundamental a la hora de conseguir empleo en los jóvenes, y la voluntad de querer utilizarla está relacionada con los valores de cada uno. Un ejemplo común es conseguir un empleo en el estudio de abogados del propio padre o familiar directo.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> No es nuestra intención medir cuantitativamente el tiempo en el cual consiguen el primer empleo.

<sup>107</sup> En algunos casos, se evita este tipo de facilidades para conservar la independencia laboral del *joven* con respecto al núcleo familiar (la *itálica* es para destacar que *joven*, muchas veces posee límites borrosos y engloba a dos generaciones distintas si elegimos establecer esta categoría entre 15-29 años). Existen acuerdos en la naturaleza social de la definición de la etapa de la juventud, de la baja capacidad explicativa de la interpretación

Según nuestros registros del trabajo de campo observado, notamos que las estrategias utilizadas varían en función a las necesidades de cada uno de los entrevistados. Ya hemos mencionado que estas varían y también sus resultados.

### ***Acciones individuales***

Por acciones individuales, nos referimos a todo proceso de búsqueda de un empleo utilizando todas las herramientas disponibles, sin la asistencia clave de la red de contactos.

Las herramientas utilizadas para la búsqueda se inician desde los conocidos *jobsites*<sup>108</sup> argentinos, los contactos con consultoras<sup>109</sup>, las postulaciones en las páginas web de las propias empresas, las bolsas de trabajo o las pasantías disponibles que las instituciones educativas a las cuales asisten publican frecuentemente.

Como hemos mencionado, estas herramientas (TIC) que facilitan la búsqueda de empleo están presentes en nuestro país desde el segundo lustro de la década del 90 incipientemente, lo cual genera diferencias a la hora de evaluar<sup>110</sup> las diversas “iniciativas” de las distintas generaciones.

La iniciativa propia conlleva para nuestros actores un “plus” de independencia que solo logra el *self made man*. El sentimiento de logro, una vez conseguido el empleo, plantea otras perspectivas en torno a la adultez. La sensación de responsabilidad nace desde una temprana edad sobre aquello que fue conseguido *motu proprio*. En nuestra muestra hallamos que 25

---

meramente demográfica, así como un debate muy interesante sobre las generaciones y generaciones sociales, entre otros conceptos elaborados en el campo de los estudios de juventud (Cuervo y Wyn, 2014; Bendit y Miranda, 2016). Desde varios puntos de vista, las definiciones no están exentas de tensiones y cruzamientos. Sin embargo, en los análisis estadísticos sobre juventud, el rango 15 a 19 años se sigue homologando a la trayectoria juvenil, y muchos estudios comparativos utilizan la definición de 15 a 24 años para representar a la juventud. En este punto, siguiendo con las recomendaciones de la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), tomaremos el rango etario entre 15 y 29 años de referencia (Miranda y Alfredo, 2018) a pesar que según nuestro trabajo de campo, las primeras experiencias laborales comienzan a los 18-19 años con la culminación de los estudios secundarios. Sin perjuicio de ellos, utilizaremos el mismo rango etario.

<sup>108</sup> Actualmente son tres las que concentran gran parte del mercado argentino (Zonajobs, Bumeran y Computrabajo).

<sup>109</sup> Para nombrar algunas de las más importantes a modo de referencia se encuentran Manpower, Adecco, Randstad, Michael Page, Ghidini Rodil, entre otras.

<sup>110</sup> Si bien no pretendemos hacer un juicio del “esfuerzo” en torno al mérito de cada herramienta utilizada, nos parece razonable enfatizar que los tiempos demandados para la búsqueda de empleo por las distintas generaciones no ha sido el mismo. La masividad e inmediatez que tiene la llegada de este tipo de postulaciones actualmente, cuando un joven encara la búsqueda de empleo, no es comparable con aquella que fue utilizada por generaciones anteriores cuando la búsqueda de oportunidades demandaba mayor tiempo y eran escasas las fuentes tradicionales de empleos disponibles. La búsqueda de empleo mediante los periódicos, a través de sus avisos clasificados de la sección empleos, era la más utilizada. La postulación debía realizarse por carta o mediante la presentación espontánea del candidato.

mánager comenzaron sus trayectorias laborales utilizando estrategias individuales que les asegurara un puesto de trabajo. De los 25 casos, dos de ellos accedieron a programas de pasantías educativas a través de los convenios suscritos con sus casas de estudio.

Entre estos casos que mencionamos, se encuentran Ana y Matías quienes se insertaron laboralmente en su primer empleo por medio de sus propias iniciativas:

Fue en el 2011 que empecé a buscar trabajo. Mi primer trabajo lo conseguí por medio de una consultora en una empresa de sistemas como asistente de administración. Aprendí bastante (...). Necesitaba empezar para adquirir práctica laboral (Ana, gerenta de proyectos).

Si bien las pasantías educativas no son estrictamente un contrato de trabajo *per se*, tienen como fin lograr combinar el aprendizaje de tareas, relacionando y complementando los conocimientos que se adquieren durante la cursada de estudios universitarios. En el caso de Matías, surge como una forma de ingresar al mercado de trabajo desde lo simbólico y adquirir herramientas que posteriormente podrán utilizar en otros empleos posteriores.

El primero fue una pasantía en una empresa supermercadista me parecía que podía ayudarme a conseguir otro trabajo más calificado. Me dio la oportunidad de aprender y saber qué se hace en una oficina (Matías, *product developer*).

### **Utilización de redes**

La utilización de redes de contactos tiene hoy día una vital importancia al momento de salir al mercado de trabajo. Las ventajas de tener una amplia red que permita acercar intereses es actualmente una de las herramientas más importantes para que los jóvenes se inserten laboralmente. A pesar de que habitualmente este tipo de estrategias sean consideradas facilistas y carentes de mérito, contar en la actualidad con una gruesa agenda de contactos facilita el camino.

Los hallazgos demuestran que los contactos familiares y por añadidura la extensión de estos hacia otros más lejanos, han contribuido para que algunos mánager consigan su primer empleo. En ello se puede notar una cantidad de casos (2) de la inserción laboral dentro del ámbito familiar y otros (3) que lo han hecho a través de sus redes familiares. Así relata Juan Manuel como comenzó su primer empleo:

Lo mío no fue tan planeado. Entonces me recibí y empecé a trabajar y mientras estudiaba hacía trabajos en el estudio de mi padre que era pequeño familiar. Me ayudó muchísimo para

el resto de mi carrera. Esos primeros años tuve la ventaja de formarme como Junior al lado de un Senior (Juan Manuel, vicepresidente).

En la misma situación se encontró Juliana, quien a través de los contactos de su núcleo familiar, logró su primer empleo:

Mi primer trabajo fue en un laboratorio. Mi padre tenía un contacto y me consiguió como asistente de laboratorio, haciendo informes, redactando material técnico. Creo que con este primer trabajo te da lo práctico (Juliana, jefa de verificaciones técnicas).

Los primeros empleos en este tipo de casos son aquellos que están relacionados con el campo de las carreras universitarias elegidas. Estas experiencias ayudan de forma directa en las posiciones desempeñadas posteriormente, ya que cuentan con una importante ventaja para seguir insertándose profesionalmente. En este sentido, si bien los inicios de las trayectorias de los *mánager* no marcan un incipiente objetivo de expatriación a través del trabajo (que sí lo hará las subsecuentes etapas de las trayectorias), hasta ahora contamos con un anhelo de experimentar expatriaciones por variadas situaciones que no necesariamente están asociadas con el trabajo:

Como motivaciones iniciales fueron la curiosidad al principio y luego la convicción de que esto podría traer mejores oportunidades para mi futuro. Trabajar en el exterior siempre es apreciado en la Argentina. Debo reconocer que mi novia además de aconsejarme y acompañarme en el viaje, le agradezco que se le haya prendido la lamparita y me lo haya sugerido (Nicolás, gerente de desarrollo de proyectos).

Independientemente de las necesidades, expectativas y estrategias que cada uno de los casos experimentó al momento de conseguir su primer empleo, los hallazgos indican que el aprendizaje en tanto *on the job learning*, que se plasmaría en sus *curriculum vitae*, como la experiencia de transitar sus inicios en el mundo laboral, fueron elementos fundamentales en el primer hito de sus carreras profesionales.

En el presente capítulo, hemos conocido los orígenes familiares de los *mánager*, su etapa de formación educativa y los comienzos de sus trayectorias laborales. Esta etapa de sus trayectorias de vida se atraviesa partiendo desde distintos contextos y nos muestra su diversidad generacional, social-familiar, educativa y laboral.

Desde lo generacional, observamos que existe una generalización de un tiempo pasado que ha sido transitado sin mayores dificultades, en la que el peso de la familia ha sido central en

esa etapa de sus trayectorias. En este sentido, la tradición se encuentra presente para considerar el trabajo y la educación los pilares del progreso en las trayectorias laborales. Para los mánager entrevistados, la igualación o superación de los niveles educativos de sus padres les enseña la meta que deben alcanzar. La idea de empleabilidad es atravesada al mismo tiempo por trayectorias educativas que atiendan a sus intereses, y capital económico, social y cultural por lo que terminar los estudios universitarios se torna prioritario.

Por otra parte, las primeras experiencias laborales de los mánager se han iniciado a través de una variedad de necesidades y estrategias que van de acuerdo con sus metas y herramientas disponibles. Aquellos que tienen un rango de veinte a cuarenta años han podido ingresar a su primer empleo a través de pasantías educativas o las redes de contactos personales y familiares. Aunque también hallamos un grupo perteneciente a la misma edad, que por necesidades económicas o de independencia, desempeñan posiciones que no están intrínsecamente relacionados con sus trayectorias educativas. En nuestros hallazgos, encontramos que los de mayor edad han accedido a su primer empleo a través de estrategias individuales pudiendo vincular sus estudios universitarios con su primer empleo.

En el siguiente capítulo, veremos cómo la trayectoria educativa y laboral confluyen en posiciones manageriales en compañías transnacionales.

#### 4. Trayectorias laborales en compañías transnacionales



Terminal 5, Heathrow, Londres. Mayo 2019.<sup>111</sup>

*Del fracaso nunca o casi nunca se habla en estos ámbitos y, si se lo menciona en algún momento, era siempre a nivel individual, siempre el fracaso de uno u otro individuo que no supo o no pudo adaptarse a las reglas del juego del sistema.*

*López Ruiz, O. El ethos de los ejecutivos de las transnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación.*

En las páginas anteriores hemos puesto nuestra atención en las primeras etapas de las trayectorias de vida de los manager. En el presente capítulo, volcaremos nuestro análisis a las trayectorias laborales en compañías transnacionales y cómo las expatriaciones aparecen en el campo de expectativas y experiencias de los manager.

Para ello, comenzaremos a estudiar la morfología de la trayectoria laboral en compañías multinacionales de los entrevistados, desmenuzando las características que comparte el grupo de manager que se expatriaron. Encontrar elementos en común nos puede aportar detalles sobre un tipo de trayectoria diferente en la que “lo internacional” tiene un peso importante. Hemos indicado anteriormente que la expatriación, al comienzo de sus trayectorias laborales, no aparecía claramente dentro de sus expectativas, y que estas se presentaban, posteriormente, bajo la forma de una oportunidad que conformaría una experiencia de tipo ideal. Sin embargo, a medida que avanzan en sus trayectorias, la fantasía personal comienza a sustanciarse en el marco de transferencias internacionales *inter-company*. Los caminos recorridos en este tipo de organizaciones, las oportunidades disponibles y el desarrollo profesional que implicaba estas transferencias comienzan a tomar

<sup>111</sup> Fotografía tomada por el autor.

forma en un momento clave y puntual de sus carreras. En la primera etapa, nos concentramos en interpretar los orígenes familiares, sociales y trayectorias educativas de los manager hasta el comienzo del primer empleo. Esta es la segunda etapa de las trayectorias laborales. En ella, adquiere centralidad las tensiones propias de las elecciones que toman, involucrando cuestiones de índole personal sin dejar de lado aquellos beneficios aparejados que trae ser un expatriado. En última instancia, para nuestros sujetos de estudio, la expatriación es un triple reconocimiento para sus trayectorias profesionales. Esto es, por el desarrollo profesional logrado a través de experiencias internacionales, de sus empleadores a través de un aprendizaje global con el desarrollo de sus carreras (presentes o futuras) y el que reconoce la sociedad<sup>112</sup> otorgándole prestigio a este tipo de experiencias.

Seguiremos con los desafíos de la movilidad internacional de los manager argentinos. Exploraremos, en este apartado, las tensiones que existen entre la naturalidad o resistencia de estos sujetos, desde la propensión que demuestran a realizar expatriaciones. Veremos que hay en juego (pérdidas y ganancias) en este proceso, en el que el núcleo familiar del manager tiene un peso específico en la toma de decisiones. Específicamente, entraremos en la naturalidad de la expatriación como un paso más en las trayectorias, o la obligatoriedad como una condición indispensable para el ascenso a posiciones de mayor jerarquía dentro de la organización. En este marco, se podrá observar si hubo resistencias individuales en este proceso.

Finalmente, nos abocaremos al estudio de la repetición del fenómeno por parte de los sujetos que estudiamos. En este punto, veremos los cambios que han ocurrido desde la primera expatriación y si, con la aparición de ciertas condiciones, la propensión a un nuevo proceso de traslado sigue vigente. En ello observaremos qué se busca y obtiene con la repetición. La recurrencia del fenómeno será denominada *nomadismo de élite*, que tiene ciertas características que serán tratadas en el capítulo 6.

---

<sup>112</sup> En forma de juicio de valor que exalta este tipo de experiencias, son invaluable desde todo punto de vista. Teniendo en cuenta que esta experiencia distingue ante la sociedad por todo aquello que implica, independientemente de las posibilidades que cada uno tenga para realizar esta experiencia, “vivir afuera” ha tenido históricamente un reconocimiento positivo, pero no carente de contradicciones. La experiencia de viajar, trabajar o estudiar en el extranjero funciona como un símbolo de estatus (Goffman, 1951). En nuestro caso, no nos referimos a cualquier experiencia internacional, sino aquellas que se relacionan con una trayectoria laboral exitosa, en la que el estatus social está presente y así es interpretado por las clases medias y altas.

#### **4.1 ¿Cómo son las trayectorias profesionales de los expatriados? La búsqueda de una trayectoria internacional**

En páginas anteriores, hemos interpretado que los *mánager* comenzaron sus trayectorias laborales de manera diversa, dependiendo de su situación y los métodos utilizados para insertarse en el mercado laboral.

En este apartado, analizaremos la segunda etapa de las trayectorias que estarán en modo de consolidación o profesionalización. Nos centraremos en el proceso de expatriación contrastándolo con las necesidades personales de los *mánager* y su grupo familiar.<sup>113</sup> Esta etapa los encuentra experimentados, revelados como altos potenciales y acostumbrados a la cultura organizacional de las grandes compañías transnacionales.

Es una etapa de consolidación que varía según el entrevistado. Las historias personales revelan que, a partir de determinado momento de sus carreras, se descubren ciertas características y condiciones en cada sujeto que merece la atención de estas organizaciones. Es decir que, en un abanico de distintas situaciones, los *mánager* comienzan a transitar un derrotero distinto al resto de sus pares. Los hallazgos indican que puede iniciarse este proceso con un acercamiento por parte de sus superiores, una pregunta por parte de otros cuadros jerárquicos, la participación en programas para altos potenciales o una iniciativa propia. Esta comienza cuando un *mánager* postula su candidatura para otras posiciones disponibles en el exterior. Esto ocurre a través de las páginas intranet de las empresas en las que está detallada la política de expatriaciones con sus términos y condiciones.<sup>114</sup> La combinación de estas acciones no es siempre la misma y estará asociado con la organización donde trabajan. El descubrimiento de *mánager* que ocuparán posiciones de poder está asociado a la recomendación del superior en las gerencias o direcciones de recursos humanos, junto a la recomendación de los cuadros superiores. Wright Mills nos indica que primero debe tener los “requisitos” *hard* para progresar en la carrera burocrática:

---

<sup>113</sup> En este apartado, comenzaremos a incluir no solo al expatriado, sino a la unidad familiar en tanto incide en la toma de decisiones.

<sup>114</sup> Los sectores de recursos humanos de las distintas oficinas del mundo publican dichas búsquedas de acuerdo con las necesidades de la organización. A partir de allí comienza un proceso administrativo y de redes en el cual se desarrollan contactos, recomendaciones y solicitudes de postulación para ser tenidos en cuenta. De funcionar correctamente, se establece un verdadero concurso de postulantes con alto potencial.

La carrera burocrática, propiamente definida, no significa meramente el ascenso de un nivel al siguiente de una jerarquía de cargos. Implica eso, pero –cosa más importante– significa la fijación de requisitos estrictos y unilaterales para cada cargo de los que se ocupan. Habitualmente, esos requisitos abarcan una preparación formal especializada y exámenes calificadores (Wright Mills, 1956:131).

Sin embargo, el mismo autor en la década del cincuenta incluye la importancia de las competencias *soft* para las carreras directivas: “El “carácter”, según han observado los comentaristas de la revista *Fortune*, es más importante que la habilidad técnica para hacer un directivo” (Wright Mills, 1956:137).

Las carreras profesionales en este tipo de organizaciones requieren un conocimiento global de sus operaciones. El simple conocimiento teórico del *way of working* no reemplaza la experiencia de vivir el desarrollo de las operaciones en otros países. Por ello, la expatriación se vive como un requisito indispensable a la hora de formar *mánager* internacionales. Estas verdaderas universidades organizacionales preparan y reproducen a las futuras élites profesionales en las cuales delegarán parte del control y poder. Según Zangaro, “el *mánager* tiene que estar operando en distintos niveles de manera conjunta: el que corresponde a su tarea y sus propios fines individuales, el que se vincula con lo que la organización espera de él en tanto líder- *mánager*, y como individuo que forma parte de la empresa y espera de él su productividad” (Zangaro, 2014:67).

En nuestro trabajo de campo, dedicamos una parte considerable a la evolución de trayectorias laborales y la concatenación de estas con las expatriaciones. En este devenir, desde las primeras experiencias a las siguientes, evidenciamos un claro progreso en sus trayectorias. La primera diferencia que puede notarse en los *mánager* entrevistados es el tiempo en el que permanecen en la misma organización. Según sus relatos, la permanencia en la misma organización y en la misma posición no sería aconsejable si estas organizaciones no les permiten la oportunidad de tener un desarrollo o avance.

Si no te movés, estar muchos años en el mismo lugar está mal visto. Yo estoy acá porque pasé por varias cosas, porque me arriesgué. Si no te arriesgás, en el mediano plazo, te apartan si no hacés algo por superarte (Juan Pablo, director de administración).

Para Juan Pablo, la carrera debe ser continua. En el mediano plazo hay un estancamiento si no se declaran las necesidades de superación. Según Luci, en un marco de competencia

piramidal en el que las posiciones disminuyen conforme se escala en jerarquía, la disposición a trabajar en el extranjero funciona como un recurso que expande las posibilidades de carrera: al mismo tiempo que contribuye a forjar un perfil profesional internacional... (Luci, 2016). El “arriesgar” de Juan Pablo será la disposición a trabajar en otro país para superarse y evitar ser “apartado”.

Yo creo que mi carrera hasta ahora ha sido bastante rápida, en ascenso, sin pausa y me considero en una posición privilegiada porque a mi edad ya estoy en una posición de jefatura con una marca que se identifica a nivel internacional. Creo que es una organización que me ha dado oportunidades y espero que siga siendo de esta manera. No sabemos cómo se comportará el mundo económicamente el día de mañana, pero creo que, si yo doy todo lo que puedo dar, la empresa va a estar acompañándome (Paula, coordinadora de estudios de investigación).

De la misma manera, Paula cree que la organización para la que trabaja le da oportunidades teniendo conciencia de que ello puede cambiar en el futuro. En estos casos, podemos ver que la oportunidad tomada es considerada un desarrollo de carrera para su trayectoria dentro de las organizaciones transnacionales. Es importante mencionar que las trayectorias laborales son perfiladas de formas distintas. Es decir, hay perfiles profesionales que están especializados en organizaciones pequeñas y medianas de origen nacional, y que huelga decir que tienen culturas organizacionales disímiles. Por lo tanto, aquellos perfiles de *mánager* de empresas transnacionales, además de aprehender “lo internacional”, conocen el *ethos* de estas organizaciones (permanecer es estancarse).

El análisis de trayectorias realizado nos permite concluir que existen distintos tipos de carrera y que estas se consolidan una vez que comienzan a desempeñar posiciones de poder en compañías transnacionales. Hallamos tres tipos de trayectorias, en las cuales pudimos notar un patrón de evolución común entre los *mánager* que pertenecen a cada una de ellas.

Las que expondremos son: la trayectoria quebrada, la ascendente y la lineal-ascendente.

A partir del logro de credenciales educativas universitarias, la meritocracia juega un papel fundamental en las trayectorias, pues legitima no solo saberes, sino que le otorga valor frente al resto de la población que no las tiene.

Las primeras experiencias laborales que, como hemos visto, son de diversa índole comienzan a configurar distintas trayectorias. La forma en que clasificamos las trayectorias se asienta en la evolución de estas a través del tiempo hasta la actualidad. El trabajo de campo ha permitido

la reconstrucción de estos tipos de trayectoria sobre la base de las posiciones desempeñadas, la relación con los estudios universitarios y la evolución que refleja en el grado de responsabilidad de cada posición. En este sentido, repasamos las posiciones que han desempeñado e interpretamos la dirección que han tomado desde sus comienzos.

### ***Trayectorias quebradas***

En nuestro trabajo de campo, observamos trayectorias en las cuales notamos un cambio drástico de dirección que desembocan en las posiciones que actualmente ocupan. La estabilización de las trayectorias, generalmente, se logra al arribar a una organización transnacional que *promete* un desarrollo de carrera. Al demostrar la potencialidad futura, surgen las posibilidades de la expatriación. Podemos observar que las primeras experiencias laborales son muy disímiles y no siempre concuerdan con los campos de estudios universitarios alcanzados. Debido a diversas cuestiones planteadas en el capítulo anterior, los sujetos priorizan un ingreso por encima del desarrollo profesional que obtendrían, si esperaran desempeñar una posición acorde con sus estudios.

A continuación, exponemos algunas respuestas que son relevantes para este tipo de trayectoria quebrada. Parten de la necesidad individual, y las primeras experiencias laborales comienzan en posiciones en las cuales la transitoriedad al tiempo que siguen con sus estudios universitarios marca este tipo de trayectoria. La consolidación de la trayectoria laboral es postergada para priorizar sus estudios. Existe una gran expectativa, en la cual una vez concluidos y devenidos profesionales, sus mundos laborales cambiarán. Así nos relatan las primeras experiencias laborales Octavio, Adrián y Sebastián, quienes, como se puede observar, desempeñaron posiciones de baja calificación mientras continúan estudiando sus carreras universitarias y, en algunos casos, el desempleo temporal estuvo presente.

Dos años en un *call centre*, nueve meses sin trabajo, un año analista de ventas (Car One), Joven profesional, Analista de Marketing, Analista Senior hasta la expatriación (Octavio, director de marketing).

La gran proliferación de los *call centers* en la Argentina durante la década de los noventa y primera década del dos mil proveyó una oferta de empleos poco calificados para jóvenes universitarios que deseaban conseguir su primer empleo.<sup>115</sup>

Estuve tres años como cadete en un banco, ocho años en empresa de ingeniería primero como junior y después terminé siendo supervisor de un grupo de veinte personas, dieciséis años en la empresa actual como supervisor de mantenimiento (Adrián, jefe de ingenieros).

Primero, en Telefónica representante de atención al cliente dos años. Segundo, un año desempleado. Tercero, en la ART A la lista de servicios al cliente cuatro años. Cuarto, en la ART team leader cuatro años. Quinto, en FIAT como analista de marketing tres años [previo a la expatriación] (Sebastián, líder de producto).

Podemos notar que las trayectorias no están condenadas a una imposibilidad de cambio de rumbo, si es que estas se originan desde un punto que poca relación tenía con posiciones en las que hoy se desempeñan. Es decir, no son ascendentes desde la entrada al mercado de trabajo, ni tienen una evolución clara hasta comenzar la segunda o tercera experiencia laboral. Los orígenes de los *mánager* con este tipo de trayectoria están asociados a grupos de clase media, con progenitores profesionales de la generación *baby-boomers*, que hacen un fuerte énfasis en la obtención de mayores credenciales educativas y un gran énfasis en el esfuerzo personal.

### ***Ascendentes***

Por otra parte, hemos podido identificar otro tipo de trayectoria que tiene una estructura ascendente. Esto es, han tenido movilidad laboral a través de los años de forma ascendente, pero de forma que las experiencias anteriores adquieren capas de acumulación de conocimientos, competencias y experiencias que inciden directamente en el desempeño posterior. Algunos testimonios nos ayudan a interpretar sus trayectorias. Estos comienzos ideales facilitan la inserción posterior, ya que cuentan desde una edad temprana, con la experiencia necesaria para seguir una trayectoria ascendente.

---

<sup>115</sup> Hacia mediados de la primera década de los años 2000 se produce, en la Argentina y América Latina, un crecimiento vertiginoso de *Call centers* de empresas multinacionales: estrategias empresariales globales definen la búsqueda de costos bajos en salarios junto a la búsqueda de agentes con buena formación educativa (Moench, 2020:50).

Fueron dos años en procuración en estudio jurídico, cinco años en un estudio más grande como abogada, hasta que finalmente entré donde estoy ahora como gerenta de responsabilidad social empresaria (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

En este caso, Cecilia, mientras estudiaba derecho en la Universidad de Buenos Aires, trabajaba en un estudio jurídico en el cual comienza a tener experiencia en su campo de estudio.

El primer trabajo lo tuve con una pasantía RR. HH. durante un año, después ingresé como asistente de RR. HH. OSDE un año y medio hasta que finalmente entré acá como analista de RR. HH. durante dos años, luego surgió la expatriación durante 18 meses a Holanda (Anabella, *human resources business partner*).

Anabella tiene toda su trayectoria laboral dentro del sector de recursos humanos. Desde sus comienzos en una pasantía hasta hoy, fue pasando por distintas posiciones, en distintas organizaciones accediendo a posiciones de mayor responsabilidad.

Primero entré en una compañía pesquera como ingeniero junior durante cuatro años y como ingeniero de servicios otros cuatro años. Luego, en una minera como jefe de mantenimiento durante ocho años. Y la más importante en una multinacional de energía por veinte años, tres años como coordinador de servicios, cuatro años en Brasil y trece años como supervisor técnico (Julián, supervisor técnico).

En el caso de Julián, ya habiendo terminado su carrera en ingeniería naval, comenzó su primera experiencia siendo profesional. A través de las distintas posiciones, pudo especializarse en la industria de la propulsión y energía.

Hice consultoría durante seis años. Seguidamente de lo anterior, hice consultoría económica durante tres años. La última experiencia, la actual como consultor económico, 14 años. Mi expatriación fue a Londres como economista-consultor senior (Agustín, consultor senior).

Agustín pudo, desde su primera experiencia laboral como asistente en una firma de consultoría, consolidarse como un experto en la consultoría económica internacional. El paso por varias de estas firmas le proveyó la experiencia necesaria junto a un posgrado que le subvencionó una de ellas.

Como se puede inferir con estos testimonios podemos unir cada uno de los puntos de estas trayectorias narradas y observaremos que todas están en ascenso desde su entrada al mercado de trabajo.

### ***Lineales-ascendentes***

Dentro de lo observado, hemos hallado otro tipo de trayectoria laboral que, si bien no es la más frecuente entre los *mánager*, merece ser informada en nuestro trabajo. En este caso, notamos que la cantidad de años de antigüedad excede llamativamente el intervalo del resto de los casos. Nos referimos precisamente a dos casos que han informado estar en dichas organizaciones durante más de veinte años. Es decir, que la mayor parte de la trayectoria laboral ha sido fijada en una sola organización en su fase de consolidación, en las que han ingresado como profesionales desempeñando posiciones *entry level* o *junior*, y que, posteriormente, han llegado a ocupar posiciones ejecutivas de vicepresidente y *Chief Executive Officer*.

Mi primer empleo fue en el estudio de mi padre. Luego entré en el gobierno en un puesto que me consiguieron contactos familiares. Finalmente, en Dupont donde hace veintiocho años que estoy, y me desempeñé en varias posiciones. Fui construyéndome con las oportunidades que me dieron [legales, expatriado, legales y CEO y legales VP] (Juan Manuel, vicepresidente).

En el caso de Juan Manuel, su entrada en Dupont comenzó como abogado en el área de legales, y las distintas posiciones que desempeñó fueron abogado senior, gerente de legales, vicepresidente de legales, hasta tener posiciones de CEO y vicepresidente regional para Sudamérica.

Primero trabajé en Buquebus atención al cliente, durante cuatro años. Fue mi primer trabajo y aprendí mucho sobre el mundo del turismo. Después no tuve más experiencia que la actual compañía donde trabajo, la cadena de hoteles multinacional desde hace ya veintidós años en diferentes posiciones, empecé del medio para abajo [analista, expatriación en Montevideo, CEO Regional] (Marcela, gerenta general).

La trayectoria de Marcela pasó únicamente cuatro años en su primer trabajo en otra organización, pero el resto de su trayectoria de veintidós años fue desarrollada en la misma compañía.

Este tipo de trayectorias son aquellas que, si bien la primera experiencia laboral no se realiza en la misma empresa en la que actualmente se desempeñan, a partir del ingreso en organizaciones transnacionales, se van consolidando, y siempre continuaron su línea ascendente. Luego, con la expatriación tendrán oportunidad de entrar en los cuadros jerárquicos superiores.

Para las organizaciones transnacionales, los altos potenciales asumen la carga de un compromiso que les es impuesto como futuros directivos. Esto es, los *mánager* que cubrirán posiciones de poder en el futuro pretendiendo un desarrollo de carrera ascendente deberán expatriarse. Este tipo de discurso que tienen muchas compañías transnacionales genera presión no solamente sobre el *mánager*, sino también sobre su núcleo familiar.

### ***La unificación familiar en la expatriación***

La disposición a un traslado internacional con los núcleos familiares implica un cambio en sus *modus vivendi* que puede atentar contra la estabilidad de sus vidas. Este cambio varía según las características del destino acordado; la cultura, costumbres, la situación económica, la distancia al país de origen e, incluso, en algunos lugares la fe profesada.<sup>116</sup> En este sentido, la conformación de la familia puede ejercer mayor o menor presión al momento de decidir.

Nuestra muestra conformada por 14 *mánager* que tienen hijos, y 16 que al momento de expatriarse no tenían muestra discursos distintos a la hora de pensar en la expatriación.

Durante la observación, pudimos notar los distintos focos de preocupación de cada uno de ellos, que de manera notoria se vio ligado de su situación familiar. En ellos podemos interpretar las dificultades adicionales que plantearía no ya la adaptación del *mánager*, sino los miembros de su familia expatriada. La expatriación con el núcleo familiar puede ser presentada con agravantes o atenuantes en el efecto de la presión ejercida. No es la misma situación expatriarse con la pareja que aquellos que lo hacen con la familia entera. Y dentro de esto, la edad de cada uno de los hijos presenta desafíos adicionales al momento de realizar la adaptación en el nuevo destino. La preocupación de los *mánager* que eligen expatriarse, todos lo hacen no sin antes hacer introspecciones sobre las expectativas personales y familiares ante lo que será la adaptación en el país de destino. La migración es vivida y percibida de manera diferenciada, en función no solo de la etapa de la vida en la que tiene lugar, sino también de las condiciones en la salida y en los destinos (Gandini, 2015:137).

Estas fueron las respuestas recopiladas de algunos *mánager* al preguntar sobre las motivaciones y aspiraciones que tenían para expatriarse, incluyendo aspectos familiares en caso de haber realizado la expatriación con su familia:

---

<sup>116</sup> En estos casos nos referimos específicamente a países como Arabia Saudita, Yemen, Egipto, Emiratos Árabes y otros con una fuerte impronta fundamentalista del islam en los cuales sería necesario tener en cuenta ciertas pautas culturales que difieren sustancialmente con la cultura occidental desde la perspectiva de género.

Me parecía súper interesante como experiencia, por lo que me podían brindar y por el CV que podía tener. Al no estar casada o tener hijos, no me generaba complicaciones, pero debe ser complicado para el que tenga (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

Para Cecilia, su situación familiar no representaba un inconveniente al momento de expatriarse. Sin embargo, puede verse que para ella si fuera distinto, complicaría su decisión, imaginando a otros tener que hacerlo y pensar en sus repercusiones.

Se fue dando por superación de la empresa. Creo que el destino de Canadá siempre me tranquilizó. El tema es no ir a países complicados y si mi marido no decidía acompañarme, tenía que decir que no (Estefanía, gerente de finanzas).

Si bien Estefanía debía expatriarse con su marido, su consenso era importante. Esto plantea las decisiones que son importantes al momento de tener que resignar la carrera profesional en el país de origen para acompañar al expatriado. Esto es importante para el caso de las mujeres expatriadas que deben acordar con sus parejas varones, pues históricamente el varón es quien decide y la mujer quien sigue el camino de aquel.

Cuando les decís algo de haber trabajado en el exterior y si es en países desarrollados, mejor. La gente te mira con admiración. Cuando le dije a mi mujer que me mandaban a Suecia para un puesto de ingeniero no lo podía creer (Adrián, jefe de ingenieros).

Para el caso de Adrián, cuando su mujer se enteró que su marido tendría una oportunidad para expatriarse en Suecia, eso le representaba un lugar ideal para hacerlo y sin mayores inconvenientes lo lograron.

Como motivos, en realidad, no tuve, me dijeron cortés, amable y educadamente si “quería ir a esta oportunidad en el exterior”. Y todos sabemos que si te negás es altamente probable que no esté bien visto. Yo en ese momento pensaba en mí. No tenía novia, no estaba casado ni tenía hijos. El problema fue después cuando volví con una novia irlandesa (Mariano, gerente de auditoría).

Existe cierta percepción de obligatoriedad de expatriarse, aunque como menciona Mariano, amablemente le dieron la “oportunidad” de hacerlo. Él siente que fue obligado a realizar la experiencia por temor a quedar estancado ante la supuesta negativa a hacerlo. Sin embargo, en su expatriación formó pareja en el Reino Unido y retornó a la Argentina con su novia extranjera.

Como motivación, las ganas de vivir en otro país y trabajar en la misma empresa. Tener casi todo resuelto desde el vamos, es una condición en la que no se va la mayoría de los migrantes. Y mi mujer no tuvo peros en ningún momento. Siempre me alentó a que lo hagamos. Creo que ella tenía más ganas que yo de hacerla. No le costó irse, pero le costó volver... (Ariel, jefe de producto).

Es curioso cuando en algunos casos, los mánager expresan que sus parejas tienen mayor voluntad de expatriarse que ellos mismos. Incluso mencionan que la acción de hacerlo parte de ellas mismas. En este caso, como veremos también en muchos otros, el costo-beneficio de irse y retornar pondrá también en juego desde la dimensión individual, las realidades y expectativas de cada uno.

Como motivaciones tuve varias, quería saber lo que era vivir en el exterior al mismo tiempo que me permitiera desarrollarme en mi profesión. Mi mujer no estaba convencida, teníamos dos chicos chicos, además ella no iba a poder trabajar, pero creo que un día ella me planteó que no quería cortarme la carrera. Habrá hecho algún tipo de razonamiento donde vería la consecuencia que podría tener no hacer este camino. Yo pensé que no se iban a acostumbrar, pero me sorprendí (Mario, ingeniero esp. De campo).

Las expatriaciones de núcleo familiar unificado plantean también dificultades a la hora de evaluar las trayectorias internacionales. Aquellos que aceptan las transferencias internacionales deben muchas veces evaluar aquellos costos que implicar dejar el país de origen. Como en el caso de Estefanía o Ariel, la resignación de las carreras de sus parejas debe aceptarse y también acordar el reclamo futuro ante el resultado de una expatriación que no llegue a las expectativas.

### ***Contexto local***

Una cuestión que está presente en nuestro trabajo de campo está relacionada al contexto argentino que no deja de estar exento de evaluaciones y razones por las cuales la expatriación es una salida a la cotidianeidad negativa, según el punto de vista de algunos mánager.<sup>117</sup> La situación del país es, en algunos casos observados, un motivo de peso para partir ante la amenaza de sentir un estancamiento en sus trayectorias laborales. Los casos que presentamos a continuación expresan la disconformidad con el contexto argentino.

---

<sup>117</sup> No son juicios de valor o interpretaciones cargadas de vaguedad, sino que son aquellas que surgen de palabras textuales de los entrevistados.

La verdad un poco como objetivo es que estaba cansado de las pálidas argentinas de todos los días. No se trata de ser extremista, sino de evaluar cómo están las cosas en otro lugar, la calidad de vida y preocupaciones que los demás tienen... el mal humor social, la cuestión de la efervescencia que había en el 2002/2003 queríamos probar... y luego uno decide... (Juan Carlos, director de producción).

En los casos de Juan Carlos y Germán, ambos con más de cincuenta años, recuerdan las recurrentes crisis económicas y sociales en la Argentina. Para ellos, esta situación pareciera ser persistente a pesar de los cambios que pueda tener el país a través de las décadas. Según ellos, parece inferirse una cuestión estructural más allá de toda coyuntura internacional. Experimentar otra “realidad” parece ser la salida a un círculo vicioso.

Creo que mi carrera varió mucho y en un momento queríamos irnos a vivir al exterior. Estábamos cansados de la rutina argentina. De siempre tener la misma pesadez de los problemas diarios (...). Una bocanada de aire para experimentar otra realidad, otro mundo mejor tal vez (Germán, gerente de marketing).

Los dos últimos relatos no son de importancia menor. Las continuas crisis conllevan una situación de cansancio ante la imposibilidad de cambiar el contexto. Beck lo menciona de manera más enfática: en vez de aceptar simplemente su propia vida como fatalidad, un número de personas cada vez mayor comienza a imaginar otros mundos y a compararlos con el suyo (Beck, 2008). Las posibilidades de tener una mejor calidad<sup>118</sup> de vida estimulan la aceptación de expatriaciones. No inferimos que la totalidad de los casos acepte estas oportunidades exclusivamente por la situación en el país de origen, sino que las expatriaciones al ser un fenómeno multifacético exponen variadas razones (profesionales y personales) para aceptar dichas transferencias internacionales.

Los departamentos de recursos humanos de las organizaciones transnacionales, a través de sus políticas y estrategias, tienen el objetivo de armar una estructura del proceso de expatriaciones de altos potenciales. Se trata de un *full cycle* que comienza desde la postulación a posiciones disponibles en el exterior hasta el retorno del expatriado. En algunas organizaciones en las que la circulación de talentos es considerable, existe la dedicación

---

<sup>118</sup> En culturas con experiencias migratorias en las que lo internacional está presente, hay indicios de que existe una influencia sobre la creencia potencial de obtener rentas superiores como también adoptar comportamientos, formas de vida y estilos extranjerizados (Kandel y Massey, 2002).

exclusiva de empleados de recursos humanos dedicados al *international mobility*.<sup>119</sup> Las estructuras abarcan los procesos de mudanzas, contactos con inmobiliarias, colegios, proveedoras de sistemas de salud, que faciliten la llegada de los nuevos *mánager*. Al mismo tiempo, existe una estructura de compensaciones, beneficios y exenciones impositivas que son atractivas para este grupo.<sup>120</sup> Los beneficios materiales totales de la expatriación deben ser para todo el núcleo familiar que debe estar de acuerdo en participar del proceso. Esto es, no solo los beneficios de la potenciación de la trayectoria laboral del *mánager*, sino todos aquellos otros beneficios que los demás miembros de la familia gozarán durante la expatriación.

Según nuestras observaciones, las expatriaciones presentan una serie de ventajas que configuran a los *mánager* dentro de la elite organizacional. Las experiencias internacionales son muy valoradas en el mercado local al momento de encarar una nueva búsqueda de oportunidades en otras organizaciones. Esto es, los beneficios futuros de la expatriación pueden ya ser dentro de la organización o fuera de ella en futuras oportunidades laborales. Agustín nos lo explica de esta manera en la que se siente *diferenciado* tanto dentro como fuera de la organización.

Me modificó por el CV que te hacés. Expatriarte te diferencia, te hace más empleable en el mercado. Sobre todo, en la Argentina donde es más competitivo. En cuanto a mi trayectoria dentro de la empresa, [todos] te miran distinto cuando volvés, por esto de “sos uno de los pocos que se van y vuelven” (Agustín, consultor senior).

Además, dentro de las mismas organizaciones, estos sujetos son pasibles de tener mayores oportunidades en la pirámide jerárquica. La residencia temporal en otro país lleva consigo, también, otro tipo de competencias que implican un reconocimiento más personal. Es decir, que la experiencia vivida brinda elementos para la expansión de la *vida transnacional* (Beck, 2008:25). Cada vez hay más grupos de personas y trabajadores que no viven en un país o en otro, sino en varios países a la vez. Es un dimensionamiento social construido, a partir de un

---

<sup>119</sup> Según cada compañía transnacional, empresas como Pepsi Co, Cargill, BBVA cuentan, dentro de sus sectores de Recursos Humanos, con portfolios de International Mobility. Otras como A.P Moller Group, Wärtsilä, gestionan las propuestas de expatriación directamente desde sus sitios corporativos de intranet de recursos humanos.

<sup>120</sup> La consultora Mercer cataloga nueve tipos de “soluciones” del paquete del expatriado a tener en cuenta en los programas de movilidad internacional. Estos son: costo de vida, calidad de vida, alojamiento, beneficios impositivos, pasajes aéreos al lugar de origen, viáticos internos, educación, guía local y la compensación local a modo comparativo.

imaginario donde las fronteras físicas comienzan a borronearse. La identidad adquiere nuevos sentidos y se acopla a nuevas formas de vida. Guarizo (1997), basándose en el *habitus* de Bourdieu, nos sugiere un *habitus* transnacional, que comprende:

(...) un conjunto particular de dobles disposiciones que inclina a los migrantes a actuar y reaccionar hacia situaciones específicas en una manera que puede estar calculada, aunque no siempre lo esté y que no es simplemente una cuestión de aceptación consciente de reglas de comportamiento o socioculturales específicas (...) El *habitus* transnacional incorpora la posición social del migrante y el contexto en el que ocurre la transmigración (Guarizo, 1997:311).

La *perspectiva transnacional* se ha empezado a usar para estudiar la globalización desde abajo, para visibilizar los procesos que antes estaban a la sombra, siendo la asimilación la perspectiva dominante. Antes la investigación que dominaba y lo que era el centro de interés eran los procesos que llevaban al individuo al nuevo país, y se decía que el proceso de asimilación duraba algunas generaciones y los inmigrantes al final se asimilarían en la sociedad. Que los inmigrantes se integran en el nuevo país y al mismo tiempo conservan o quizás refuerzan los lazos con sus países de origen, se mantuvo a la sombra. Glick Schiller señala que el concepto campo social transnacional puede visibilizar los lazos con dos o más estados y posibilita investigar cómo los inmigrantes, al mismo tiempo, participan en la vida social y en la formación política de su país de origen, y participan en la vida política de su nuevo país, diariamente a través de comunidades vecindarias y laborales. Esto no es válido solamente para las personas que viajan entre esos países constantemente, sino que también para los que están conectados sin desplazarse. Glick Schiller también distingue entre “modos transnacionales de pertenencia” y “modos transnacionales de ser”. “Pertenece” se basa más en las raíces, la descendencia, la etnicidad, y no necesariamente implica que la persona se mueva fuera de las fronteras nacionales. “Ser” implica interacción más allá de las fronteras, pero no dice algo sobre el lugar donde el individuo se siente “en casa”, o algo sobre la identidad de este. “Pertenece” se trata de cómo las personas se desplazan a lugares lejanos y personas en la memoria, a través de la nostalgia o la imaginación, y eso lo pueden hacer indiferentemente si viven en un campo transnacional o no (Glick Schiller *et al.*, 1995).

Es esto precisamente lo que muchos entrevistados extrañan en el regreso. La velocidad de la *vida transnacional* queda trunca una vez establecido en el regreso. En cualquier caso, esos mensajes que ellos vehiculizaban en el pasado a través de sus experiencias como actores

activos comienzan a ser desplazados como actores pasivos cuando ya son otros los que ahora vehiculizan dicho mensaje. El relegamiento de sus experiencias los llama a la nostalgia de un tiempo pasado.

La búsqueda de la *transnacionalidad* es una cualidad que se adquiere luego de experimentar una serie de prácticas culturales a través del tiempo durante los procesos migratorios. La temporalidad de las expatriaciones no está exenta de estas pautas que, sin embargo, se acentúan cuando se repiten los traslados internacionales o se extiende la duración de su estadía.

Las *vidas transnacionales* no son representaciones que tienen un clivaje en todos aquellos que experimentaron expatriaciones. Cada *mánager* tiene una historia de vida que puede ser más propenso a que la *transnacionalidad* sea sentida. Es decir, el *habitus* se plantea como un aspecto central para que las adaptaciones a países con culturas disímiles puedan ser incorporadas con naturalidad. Una vez que se haya logrado, veremos cómo son vehiculizadas las nuevas adaptaciones de las sociedades anfitrionas, que causarán desafíos en el retorno y readaptación al país de origen. Para los casos que hemos entrevistado, al ser la mayoría de ellos de clase media o media-alta, durante sus trayectorias de vida descubrimos que muchos han tenido contacto con lo internacional, de manera diversa. Desde los comienzos en colegios bilingües, viajes de vacaciones al exterior, familiares que han realizado migraciones internacionales, hasta los mismos progenitores que tienen origen migrante. Y debemos agregar que, entre estos *mánager*, hay un interés explícito por experimentar la migración desde la primera persona, lo cual incrementa las posibilidades de que la *transnacionalidad* se sustancie una vez expatriados.

#### ***4.2 Desafíos en la movilidad internacional. La naturalidad o la resistencia en una carrera laboral global***

Hemos mencionado que las nuevas formas de trabajo deslocalizada, incluso dentro del mismo ámbito geográfico donde se desempeñan, aumenta la circulación y desestructura la localización donde cada trabajador presta servicios. En este sentido, los espacios de trabajo comienzan a demoler antiguas estructuras que son típicas del modelo fordista en el que la concentración de personas dentro de las mismas instalaciones era la regla. Con estos cambios,

las culturas organizacionales han debido adaptarse a la deslocalización<sup>121</sup> producto de la globalización de sus recursos humanos.

La tendencia hacia la generalización de las carreras globales es relativamente reciente. Según Chesnais, Boyer y Freyssenet, estamos frente a un ciclo de concentraciones, fusiones y adquisiciones que se inició a escala mundial en las últimas décadas del siglo XX, el que redefinió y globalizó distintos aspectos de la organización productiva, incluida la de los recursos humanos (Chesnais, 1997; Boyer y Freyssenet, 2000).

El reinado de las ideas o de los activos intangibles, cuyo principal motor es la revolución digital, parece haberse instalado definitivamente cambiando todos los manuales de *management* y gestión conocidos hasta ahora (*La Nación*, 12/07/2018).

Los *mánager* con alto potencial pasarán a conservar lo que otrora constituía un activo de la totalidad de este grupo: la posibilidad de desarrollar una carrera en el sentido clásico del término, estabilidad en la relación laboral y la eventualidad de efectuar el pasaje hacia la plana mayor de la dirección de las firmas (Falcoz, 2001).

La circulación de *mánager* con sus saberes y competencias de potencialidad es la materia prima para el establecimiento de políticas de recursos humanos, guiadas por una estrategia de necesidad de retener el talento. Esto es, la necesidad que tienen las organizaciones transnacionales de retener a sus mejores empleados, que además de poseer el conocimiento necesario, alcanzan los resultados deseados. El estímulo y el desarrollo de carrera de estos sujetos son los medios necesarios para llevar a cabo dichas políticas.

Si bien estas acciones producto de las políticas de recursos humanos parecen fáciles de llevar a cabo, existen consensos y resistencias a la hora de perseguir una carrera internacional.

En un estudio realizado en el Reino Unido por la consultora Mercer en 2017<sup>122</sup> sobre la expatriación en compañías transnacionales, este arrojó resultados que cuestionaron la expatriación como factor para mejorar la trayectoria laboral. La brecha de movilidad entre los altos directivos (*high flyers*), y el resto de los empleados quienes pueden ser víctimas del *job mobility* y que no está siendo considerada para las expatriaciones, se está ampliando. Otra

---

<sup>121</sup> *Home Office, coworking+coliving, cluster offices* son algunas formas de trabajo deslocalizado, en las que desde cualquier lugar y conectándose a ciertas plataformas de información y comunicación, se pueden llevar a cabo las mismas tareas que de manera presencial en las instalaciones del empleador.

<sup>122</sup> Disponible en: <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/How-Does-Global-Mobility-Fit-in-the-Global-Talent-Agenda> (última consulta: 8/1/2021).

explicación es que la movilidad no siempre termina en una carrera de ascensos más rápida, a pesar de los discursos de intención. Según este estudio, identificar la evolución de las trayectorias móviles internacionales provee un mejor conocimiento del valor real de la expatriación, pero ¿es la expatriación un acelerador que impulsa a dichas trayectorias de forma ascendente para *mánager* argentinos? El desarrollo de liderazgo es una de las prioridades de los departamentos de recursos humanos y, según ellos, debería ser en teoría alcanzado por la movilidad global.

Al momento de evaluar las expatriaciones como un factor de mejora o ascenso en sus trayectorias, encontramos una variedad de respuestas que nos ayuda a entender las razones, pero también las expectativas de las experiencias internacionales. Las expatriaciones aportan *destrezas de gestión capitalista* (López Ruíz, 2014:225), pero también *destrezas de gestión personal*, en las que su capital no solo puede demostrar su valor dentro de las organizaciones transnacionales, sino también en otros espacios que reconfiguran sus universos simbólicos. Es decir que aquello que le aporta la expatriación es utilizado en otros espacios que hacen a la forma de vida de un *mánager*. Ponen en escena constantemente el valor de lo internacional, en el que sus aprendizajes multiculturales forman parte de su capital cultural. Según las evidencias encontradas en nuestro trabajo de campo, pudimos comprobar que las expatriaciones parten por una necesidad organizacional de contar con los recursos necesarios, pero también de desarrollar las carreras de los *mánager* que tienen un futuro prometedor. Sin embargo, dentro de la segmentación interna, se configuran diferenciaciones que son discrecionales, según las cuales el atributo de alto potencial da cuenta de su inestabilidad, y que la arbitrariedad y discrecionalidad por parte de los evaluadores de potencial, es lo que prima (Szlechter, 2015: 97). La demostración de la potencialidad está siempre vigente para no perder posiciones en los organigramas de reemplazo.

Juan Carlos da cuenta de la necesidad de no confiarse una vez retornado, ya que para él la expatriación no es un seguro de potencialidad futura, pues la evaluación de *performance* y la demostración de resultados son permanentes.

Yo el puesto que me dieron es 100 % debido a que tuve una muy buena relocalización en Alemania. No vayas a creer que solo si te expatriaste ya sos un genio cuando volvés (...) no, no, tenés evaluaciones anuales que quedan en tu expediente, con detalles, mediaciones, recomendaciones... (Juan Carlos, director de producción).

Si bien varias décadas atrás, la expatriación estaba reservada únicamente a los altos directivos de compañías transnacionales, hoy estos procesos de aprendizaje forman parte de las trayectorias *manageriales*. Es decir, no es solo una experiencia laboral internacional lo que está en juego en estas transferencias internacionales, sino un proceso de capacitación y aprendizaje que los prepara para *saber ser* futuros líderes.

En el trabajo de campo realizado, no se han encontrado evidencias de que estos procesos hayan generado resistencias al momento de la toma de decisiones por parte de los *mánager*. La expatriación es una etapa vital en estas trayectorias, que agrega valor en sus experiencias. Es decir que las nuevas capas *manageriales* que participan de estos procesos tienen un alto grado de aceptación. Según estos sujetos, no se han encontrado situaciones problemáticas en las que finalmente se haya decidido desistir de un traslado internacional, aunque se han encontrado algunas resistencias *habituales*<sup>123</sup>, que surgen una vez establecido en el país de destino.

Conocer los aportes y valores de este tipo de migraciones nos devela los desafíos de la circulación internacional de *mánager*. De esta manera, a partir de las siguientes características, podremos interpretar si existen resistencias o propensiones para seguir una carrera laboral internacional, luego de haber experimentado un ciclo de expatriación completo.<sup>124</sup>

En nuestro trabajo de campo, la posibilidad de expatriarse es, según la mayoría de los *mánager*, una oportunidad única. Pero no es percibida solamente como una posibilidad de tener una carrera global. Para los *mánager*, la pertenencia temporal a la vida de los países desarrollados representa un símbolo de estatus. Experimentar ese mundo tiene resultados positivos no solamente desde la trayectoria, sino desde lo personal. Aceptar la transferencia se torna necesario cuando aquel que piensa la oportunidad, lo hace desde la exclusividad en la cual no hay seguridad de que existan otras en el futuro. En este sentido, ya Oteiza en la década del setenta estudiando profesionales, obreros y técnicos que migraron a Estados Unidos nos ilustra con el concepto *diferencial de preferencia* (Oteiza, 1971:434). Si bien no

---

<sup>123</sup> Como toda migración internacional, al existir una nueva configuración temporo-espacial, lógicamente surgen acomodamientos propios de dicho traslado. Los acomodamientos a las nuevas sociedades anfitrionas adquieren características individuales que se basarán en las ponderaciones que cada *mánager* y núcleo familiar asigne al lugar una vez arribado.

<sup>124</sup> En este sentido, resulta interesante notar que nuestro estudio se haya realizado cuando todos los sujetos expatriados hayan realizado una experiencia completa. Teniendo todos los elementos de la “partida-residencia-retorno” pudimos conocer más cabalmente la problemática.

está dedicada a un solo tipo de migración<sup>125</sup>, para el estudio de las expatriaciones, los *mánager* nos explican de qué manera estas oportunidades se complementan con sus trayectorias laborales. Las oportunidades muchas veces encubren la verdadera razón por la cual las definen de esta manera. Sin embargo, notamos algunas claves que nos pueden brindar aportes en el estudio de estos diferenciales.

A través de las narrativas, conocemos que el desarrollo de sus carreras forma una base sólida en la cual notamos que asientan su decisión de expatriarse. Sin embargo, cuando indagamos con más precisión lo que se pretende de movilizarse internacionalmente, comienzan a emerger otras configuraciones relacionadas con ciertos elementos de una pertenencia al primer mundo. Esta pertenencia fantasiosa, junto a detalles positivos que traería aparejado una expatriación, complementa de forma absoluta la decisión.

Motivos son varios, pero creo que lo principal era conocer, tener la experiencia de vivir en otro país siendo joven, teniendo la posibilidad que muchos no tienen y elegir. Viendo solo lo positivo que tiene toda esta experiencia. Cuando le dije a mi novia quería ir sí o sí. Su sueño era ir a vivir a Europa (Federico, programador).

Según los *mánager*, la creencia de que esta posibilidad de expatriarse les dará muchas ventajas al momento de hacerlo, después de retornar los ubica en un lugar privilegiado.

Familiarmente creo que teníamos conciencia de que podía ser una linda oportunidad. Yo siempre fui curioso, me divertía la experiencia, la aventura. Profesionalmente era un salto que yo no tenía muy claro la magnitud de ese salto (Juan Manuel, vicepresidente).

Para corroborar cuál es el “salto” profesional que le dará la expatriación, debemos confirmar, una vez retornados, cuáles son las ventajas que les proveyó esta transferencia y cómo confluye esa experiencia en la nueva posición.

### ***Falta de oportunidades (estancamiento)***

---

<sup>125</sup> Hemos mencionado que las migraciones son multifacéticas y multicausales. En la Argentina, la emigración de argentinos ha tenido mayor importancia numérica en aquellas relacionadas con el exilio (particularmente durante la década del setenta) y económica, durante las diversas crisis de los últimos treinta años. En el caso de Oteiza, este autor ha enfatizado sus estudios en aquellas migraciones de argentinos calificados.

Las limitaciones, que perciben los managers a sus ascensos dentro de las estructuras de este tipo de organizaciones en la Argentina, es la contraparte negativa a la expuesta en párrafos anteriores. Ante la sensación de atascamiento o ausencia de oportunidades, los managers ven al traslado internacional como una posibilidad de escapar de este límite impuesto a su movilidad ascendente. Esta falta de oportunidades no hay que confundirla con las crisis económicas que sufrió la Argentina en los últimos tiempos. En este caso, se refiere a la configuración de disponibilidad de oportunidades que puedan desarrollar sus carreras dentro de estas organizaciones transnacionales.

La rotación interna y oportunidades disponibles depende del tamaño de las operaciones de cada multinacional. Más allá de percibir las reales oportunidades que las organizaciones pueden ofrecer, los managers deberán evaluar sus oportunidades a largo plazo en dicha organización. La búsqueda constante de posiciones que puedan continuar con el desarrollo de carrera se autogestiona y supone una individualización de la trayectoria que está fuera de aquellas iniciativas que proponen las organizaciones. Este caso es contrario a las gestiones que parten de los superiores de los managers con acuerdo de recursos humanos, en el que las trayectorias ya tienen un curso marcado.

Martín, quien ante la falta de oportunidades en la Argentina, decide evaluar las posibilidades de expatriarse, nos cuenta su experiencia:

(...) yo elegí Chile porque era la posición que me interesaba para seguir escalando. Sentía que en la Argentina no tenía posibilidades y la única forma de dar un salto era afuera [expatriándome]... Yo me había postulado a una posición en Alemania y no quedé, pero bueno... seguí y cuando surgió la otra posición, me postulé y a los dos meses me estaba yendo... Irse a Chile no es tan difícil, estás cerca de la Argentina. Te agarra el bajón y en una hora y media de avión estás de vuelta. El tema es si te tocan lugares de 10 horas de avión y no te podés acostumbrar... Esa situación debe ser difícil (Martín, gerente de servicios).

Este tipo de movilidad internacional plantea un escenario de mejora ante contextos en los que las compañías transnacionales poco tienen para ofrecerles. Es una salida para aquellos que sienten que sus trayectorias han quedado en estado de *parking*.

El desarrollo de carrera que presentan las compañías internacionales no es siempre aquel que se encuentra dentro de las expectativas de los managers. Es decir que sus carreras dentro de este tipo de organizaciones son autogestionadas. La expatriación es percibida como una condición necesaria pero no suficiente para garantizarles la movilidad esperada.

### **4.3 La repetición del proceso. Entre la voluntad y el sacrificio de ser nómada**

En el derrotero hacia el estudio de las trayectorias laborales, probablemente, una única expatriación no sea un fenómeno aislado para *mánager* de empresas transnacionales. Desde los departamentos de recursos humanos de este tipo de organización, la circulación de *mánager* es promovida como desarrollo de carrera a la vez que mantiene un *pool* de recursos *intra-company* altamente capacitados.

La movilidad global, que según los *mánager* trae resultados positivos, también incluye costos que, como veremos más adelante, se sienten tanto en el proceso de la expatriación como en el retorno. Esto nos lleva a preguntarnos si realizar una nueva transferencia internacional generará mayores crecimientos personales y oportunidades tangibles de carrera en este tipo de organizaciones.

Para los *mánager*, estos procesos son nuevas oportunidades de desarrollo en sus trayectorias, pero ya no son percibidas como una obligación. El hecho de haber realizado una expatriación los “libera” de futuras presiones que podían percibir al momento de buscar su desarrollo. Esto es, ya no es clave para ellos realizar nuevas expatriaciones, sino enfocarse en los resultados de su desempeño local una vez retornados.

La expatriación es considerada un activo que resalta las competencias que adquieren para sus trayectorias, pero también satisface necesidades que se relacionan con el *habitus* de formas de vida cosmopolita. Es notoria la afinidad que tienen con este tipo de vida y que los cautiva a seguir disfrutando en ella, una vez retornados. La nostalgia sentida es frecuentemente recordada con las ventajas que otorgaba la expatriación. Los ejemplos más comunes están relacionados con las facilidades de los traslados, las posibilidades de viajes continuos con estadías cortas a países cercanos<sup>126</sup>, colegios y vivienda pagados por la compañía y otros beneficios asociados al paquete de compensaciones de un expatriado.

---

<sup>126</sup> En la región europea, la facilidad de traspasar fronteras viajando por las *low cost airlines*, con paquetes turísticos a valores razonablemente accesibles, invita a conocer un continente que ofrece una variedad de atracciones turísticas difícilmente igualables (*city-hopping*). El caso emblemático de Europa es nombrado frecuentemente debido a experiencias personales vividas de algunos *mánager* durante la expatriación.

El *buen vivir*<sup>127</sup> es percibido como una de las características de las expatriaciones, que adquiere una nueva configuración al momento de retornar. Esta etapa vivida en el exterior es una meta a la que todo *mánager* aspira en forma permanente. Juan Manuel describe que recuerda que “la pasaste bien en ‘Disney’<sup>128</sup>, y volver al barrio te puede costar”. Sin embargo, veremos más adelante que el retorno del expatriado plantea algunas cuestiones de índole más personal que analizaremos en profundidad. La repetición del proceso está frecuentemente ligado a situaciones personales en las que se encuentran y que pueden modificar su disponibilidad. En este sentido, hemos tenido que ahondar sobre la evaluación que realizan los sujetos de su expatriación, como también de los cambios que han tenido durante sus trayectorias y núcleos familiares.

A continuación, veremos cuáles son los principales hallazgos que nos ilustran los entrevistados ante la pregunta que los sitúa en una hipotética situación de plantearse una segunda transferencia internacional. En algunos casos, veremos que al cambiar su vida luego del retorno y pasar algunos años en la Argentina, la propensión a expatriarse disminuye. En otros casos, hay una férrea convicción de querer llevar a cabo otra experiencia similar. La posibilidad de seguir perteneciendo a un mundo sin fronteras, estar en un contexto desfavorable en la Argentina o tener una oportunidad en un destino que atraiga sus intereses tracciona su propensión a hacerlo.

### ***Cambios en la familia***

La repetición del proceso, muchas veces, encuentra menor resistencia debido al resultado positivo de la experiencia anterior. Es decir, disminuyen las tensiones que se derivan de la incertidumbre presente en la primera expatriación.

Sin embargo, hemos observado que, ante la pregunta sobre el éxito de la primera expatriación y la propensión a realizar una segunda experiencia de traslado internacional, otras evaluaciones entran en juego al momento de tomar la decisión.

La situación familiar y sentimental en la que se encuentran algunos *mánager* modifica sus prioridades. Anabella y Ariel explican cómo sus situaciones han cambiado desde la

---

<sup>127</sup> No nos referimos a la expresión coloquial francesa *bon vivant*, sino más precisamente a todo aquello relacionado con la calidad de vida que ofrece una expatriación.

<sup>128</sup> La expresión “estar en Disney” es una metáfora coloquialmente utilizada, que da la idea de satisfacción que un niño siente al llegar a la *meca* de la diversión infantil.

expatriación original, lo que plantea condicionantes para buscar una nueva experiencia. Sin embargo, ellos mismos confirman que los resultados de la expatriación han sido positivos tanto a nivel personal como profesional y no descartan realizar otra experiencia en el futuro. Los pasos intermedios de la expatriación, como parte del desarrollo de carrera, son incorporados como una pieza fundamental de sus trayectorias.

Cambió todo porque volví con un puesto de HRBP que era para lo que me preparaban, y ese puesto es previo a una gerencia... Me gustaría volver a tener otra experiencia, el tema es que, si decidimos casarnos y tener hijos, se complica. Sé que aún soy joven para encasillarme en la Argentina si tengo otras oportunidades afuera (Anabella, Human Resources Business Partner).

Ariel, que al momento del relevamiento tiene dos hijos pequeños, piensa en la posibilidad de repetir la experiencia evaluando las condiciones para hacerlo. Como vimos en el acápite 4.1, las expatriaciones en familia plantean otros desafíos, como vemos en su respuesta.

Una experiencia por dos años, ciertamente que mejora tu CV, no solo en la empresa, en cualquier lado. Hoy tengo una jefatura, con gente a cargo, un departamento que crece y que yo puedo seguir creciendo. Con respecto a irnos nuevamente a otra relocalización tendría que pensarlo. No por mí o mi mujer, sino porque hoy ya tenemos dos chicos. Ahora tenés que pensar en función a una familia (Ariel, jefe de producto).

Gustavo, sin eufemismos, define la posibilidad de futuras expatriaciones como condicionantes que complicarían su vida ya que sus planes actuales, debido a su edad, se centran en el deseo de tener hijos. Sin embargo, le asigna un valor enriquecedor a la que tuvo en Italia.

Una expatriación te enriquece desde todo punto de vista. Claramente, si además vos vas a trabajar y te sumergís en las empresas y las formas de trabajar de otro país, contás con una información y experiencia más enriquecedora. Hoy no creo que buscaría un traslado internacional, por ahora. Mi mujer y yo queremos tener familia y la verdad es que eso empieza a complicar si la tenés (Gustavo, gerente financiero).

### ***Un mundo abierto***

La expatriación abre un nuevo universo en la concepción espacial de los mánager. Las experiencias conocidas de haber residido durante determinado tiempo en el exterior los

posiciona en lugares desde los cuales pueden experimentar el mundo como si no tuviera divisiones geográficas.

Si bien estos procesos migratorios son los primeros que han transitado en sus trayectorias de vida, comprenden que las fronteras no son barreras que impiden ser traspasadas. Mientras el migrante común debe justificar su permiso mediante numerosos requisitos y documentación, los *mánager*, que son amparados bajo la égida de las organizaciones transnacionales, sobrevuelan estos inconvenientes sin mayores dificultades. Cecilia evalúa la expatriación en términos de resultados.

Siempre traen cambios positivos. Te hacés adaptable a más medios, más contextos. Haber visto más cosas donde uno se tuvo que adaptar te hace más fuerte. Si evaluaría otra oportunidad para expatriarme. El mundo ya no está delimitado por las fronteras de la Argentina (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

En este sentido, considerando las repercusiones positivas en su trayectoria, estaría dispuesta a hacerlo nuevamente, considerando que su carrera no estaría delimitada dentro de las fronteras argentinas. Defillippi y Arthur, justamente, nos alertan sobre los múltiples cambios en los contextos de las carreras organizacionales. Estos reflejan una nueva era de competencia *intra-company* tanto en los mercados nacionales como globales. Son cambios que reflejan no solo una reestructuración, sino también nuevos principios que respondan a los contextos. Estos principios implican cambios distintivos en los tipos de competencias de carrera que serán alentados (Defillippi y Arthur, 1994:311).

### ***Un contexto desfavorable en origen***

Un hallazgo que nos ha llamado la atención está relacionado con la mención de los factores externos que intervienen en la voluntad de expatriarse nuevamente, esto es, referirse a la situación del contexto general del país. Desde la teoría de las migraciones internacionales, la decisión de emigrar puede ser adoptada respondiendo a factores (*push & pull*) que operan en el lugar de residencia o partida, a factores que operan en el previsto lugar de destino o a una combinación de ambos (Ravenstein, 1885). En esta contribución a la obra clásica de Ravenstein, no debemos perder de vista que, en nuestro fenómeno de expatriaciones de *mánager*, no reviste la importancia que se revela en otro tipo de migraciones. Sin embargo,

debemos mencionar que, en algunas narrativas, notamos la importancia que subrayan sobre ciertos factores *expulsores* que se encuentran presentes en el contexto.

Según argumenta Adrián, esta experiencia le brindó un aprendizaje y su forma de interpretar la vida modificó sus parámetros. Esta interpretación también da cuenta del estado actual “de las cosas” en la Argentina. En este sentido, el transitar distintas crisis previas a la expatriación no invalida que luego de conocer otras realidades *ex-post*, al retornar decida no querer seguir viviendo en un *continuum* de contextos negativos en su lugar de origen. La calidad de vida adquirida en relación con las seguridades (físicas, económicas e institucionales) modifica el marco de las expectativas futuras.

El cambio que más se percibió fue el aprendizaje. Desde lo profesional hasta lo personal. Mi forma de ver la vida cambió. Prioricé las cosas de manera diferente. Si tuviera otra oportunidad para irme, lo haría. Más sabiendo cómo están las cosas en la Argentina. A veces, da miedo. Es otra de las razones por las que me parece bien irse (Adrián, jefe de ingenieros).

Ciertas variables de contexto en la Argentina generan un impulso adicional para emigrar. Son situaciones particulares que se perciben en un tiempo y espacio desfavorable que quieren evitar. Estas cuestiones, también, deben asociarse a ciertos aspectos de la experiencia biográfica contemporánea, a la dificultad de adecuación entre expectativas y posibilidades, a las vicisitudes de la “vida buena” al uso y, coextensivamente, a los fracasos del “mito argentino” como tierra de promisión (Arfuch, 2010:206).

(...) Con respecto a las ganas de irme otra vez no sabría muy bien qué decirte. Nuestro hijo hoy es más grande en pleno desarrollo escolar (...). Pero si la situación se vuelve insostenible en la Argentina creo que lo pensaríamos más seriamente (Sebastián, líder de producto).

Las situaciones “insostenibles”, que Sebastián nos relata, refieren a la profunda crisis (la última y de mayores consecuencias negativas), como la que sucedió entre fines de 2001 y principios de 2002, pero que siguió hasta bien entrada la primera década del 2000. Sin embargo, se asientan en el inconsciente colectivo cuestiones de índole más estructural en las que una nueva crisis puede suceder en cualquier momento.<sup>129</sup> Esto plantea que los mánager

---

<sup>129</sup> Al respecto puede verse infinidad de artículos en los que a principios de 2020 ante una gran devaluación, alta inflación y aumento del déficit y desempleo se compara con lo sucedido en 2001. Un ejemplo de ello puede encontrarse en Di Pace, D. (3 de marzo de 2020) Argentina del “Eterno Retorno”: 2001, 2009 y proyectando 2024. *Ámbito*. Disponible en: <https://www.ambito.com/opiniones/deuda/argentina-del-eterno-retorno-2001-2019-y-proyectando-2024-n5086227> (última consulta 7/1/2021).

pueden estar tratando de percibir el entorno constantemente, intentando prevenir estar “atrapado” en estas situaciones.

### ***Destinos buscados***

Dentro de las expectativas de los *mánager* expatriados, la búsqueda de países y ciudades globales, en términos de Saskia Sassen (1999), parece seguir vigente. Se trata de pensar e imaginar la residencia propia temporal en otro lugar, donde adaptarse no presente dificultades y donde el destino de expatriación ofrezca ventajas. Los destinos ansiados<sup>130</sup> devienen de la evaluación que cada uno de ellos realiza antes de expatriarse. En un nivel más profundo de análisis, se puede notar que, en caso de tener la posibilidad de elegir o negociar un destino, notamos una tendencia a fijarse en aquellos con capitales sociales y simbólicos asociados a la producción de élites local. En la Argentina, habría una lógica en la cual aquello vivido y aprendido en ciertos países y ciudades está legitimado “en un mayor grado”. Se trata de una internacionalización, que tiene un *ranking* en un nivel de posiciones de ventajas simbólicas.

Los países ricos son lugares particularmente atractivos para que las personas talentosas desarrollen sus carreras profesionales: tienen generalmente paquetes compensatorios más altos, con mercados de trabajo de mayor tamaño y diferencias tecnológicas que además son fácilmente accesible en comparación con países en desarrollo (Solimano, 2013:180). El talento y la creatividad están concentrados en las economías de los países de la OCDE<sup>131</sup> (Solimano, 2013; Florida, 2005).

En este sentido, Paula y Ana al haber tenido una experiencia exitosa en su primera expatriación, ambas piensan en un segundo destino. Sin embargo, existen distintos intereses al momento de tomar la decisión, que pueden estar guiados por la “relevancia” en términos de aprendizaje y experiencia que puedan adquirir, o evaluar el lugar que ocupa ese destino en el *ranking* imaginario de cada uno.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Los destinos que mencionan los *mánager* entrevistados como ideales o más atractivos son aquellos ubicados en Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia. En menor medida países limítrofes como Chile y Brasil.

<sup>131</sup> Richard Florida realizó un estudio en el que halló que más del 50% de los inmigrantes indios, filipinos, chinos, pakistaníes, brasileños, colombianos, nigerianos, de Indonesia, Sri Lanka, Sudán y Túnez viviendo en Estados Unidos tienen educación terciaria, con lo cual se ve con claridad el fenómeno *brain drain*.

<sup>132</sup> Más allá de las percepciones individuales, *The Economist*, a través de su Unidad de Inteligencia, realiza anualmente un ranking de 140 ciudades sobre la base de 30 factores agrupados en cinco categorías (estabilidad, salud, cultura y ambiente, educación e infraestructura). En 2019, Viena obtuvo la primera posición seguida de

La expatriación me dio el poder de la versatilidad. La adaptabilidad que uno necesita para vivir en el mundo de hoy. Si estas oportunidades llegan de nuevo... obviamente me iría siempre a destinos que sean tipo centrales donde la operación tenga relevancia (Paula, coordinadora en investigaciones).

El transitar la expatriación como una revelación entabla una relación distinta con el mundo. Tanto la adquisición de nuevas habilidades profesionales, como aquellas relacionadas con visiones globalizantes, infiere la creación de una identidad distinta, en la cual lo vivido durante la expatriación tiene como resultado una persona en su versión mejorada. De esta manera, Ana nos narra los cambios que percibió luego de su expatriación.

Como cambios creo que lo más importante fue tener una experiencia en el exterior. Adquirir nuevas competencias, nuevas formas de trabajar, con algo más globalizado. A mí me gustaría tener otra expatriación, porque me desarrolla como profesional y como persona. Siempre que lo comento dicen que son oportunidades únicas y que estoy en una situación única. Sí, tendría cuidado en elegir el lugar donde expatriarme. No a cualquier lado (Ana, gerenta de proyectos).

La búsqueda de oportunidades en destinos centrales se relaciona con el impulso que pueden obtener en países donde la envergadura de las operaciones de las compañías transnacionales revista mayor relevancia. Martín nos confirma que su actual posición le brindó la posibilidad de un ascenso. Sin embargo, ante una segunda oportunidad, desearía una transferencia que le aporte un desafío mayor.

La expatriación me dio un desarrollo de carrera que me proveyó de oportunidades de ascenso. Buscaría otra expatriación en Europa (Alemania u Holanda) que sea más desafiante (Martín, gerente de servicios).

La primera expatriación aparece ante las trayectorias como un proceso desconocido, pero a la vez atractivo. Una vez que concluye la transferencia internacional adquiere un nuevo

---

Melbourne, Sydney y Osaka dentro de las mejores diez ciudades que completan otras de países como Australia, Canadá y Japón. Viena remains the world's most liveable city (4 de septiembre de 2019). *The Economist*. Disponible en: <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/09/04/vienna-remains-the-worlds-most-liveable-city> (última consulta: 7/1/2021).

significado, en el que se realizan comparaciones y evaluaciones que permitan plantear nuevos desafíos en otros destinos.

### ***La repetición del proceso. Un cuadro analítico***

De acuerdo con el relevamiento efectuado durante nuestro trabajo de campo, hemos podido identificar cuatro categorías en las respuestas sobre la base de la pregunta sobre la intención de realizar una nueva expatriación.

**Cuadro 8. Voluntad de expatriarse nuevamente**

Nueva Expatriación	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	43.3
No	5	16.7
Tal vez	4	13.3
No sabe	8	26.7
Total n	30	100

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

Las primeras dos respuestas están muy definidas, en ellas hay una marcada aceptación o negación a realizar otra experiencia. Con respecto a la segunda (no), la casuística comienza a ser determinante ante la intencionalidad de buscar oportunidades internacionales (formar una familia, tener hijos en edad escolar, edad del mánager, etc.). Es decir, la situación de cada mánager configura otras prioridades más personales, relegando el sacrificio de una nueva expatriación, para continuar con la trayectoria laboral local.

La tercera (no sabe) y la cuarta (tal vez) asumen la forma indeterminada y potencial en la cual dependería de ciertos condicionamientos que se relacionan con el destino, posición a ocupar, contexto en origen, situación y consenso familiar, etc.

Cabe aclarar que la franja etaria de la primera respuesta (sí) encuentra a la mayoría de los respondientes en un intervalo etario de 29 y 55 años. Si además agregamos aquellos que tal vez (potencialmente) podrían expatriarse una segunda vez, casi el 57 % tiene la voluntad de hacerlo. Sin embargo, según nuestros hallazgos, al término del relevamiento, ninguno de los mánager ha tenido una segunda expatriación. Desconocemos si al momento de la escritura de esta tesis, aquellos que respondieron positivamente acordaron un nuevo traslado internacional.

Si realizamos una comparación entre la decisión de la primera expatriación y los resultados alcanzados, notamos que las expectativas de las metas han sido cubiertas. Es decir que estas experiencias generan una base desde la cual partir para tomar en consideración una segunda experiencia futura. En todo caso, el cuadro que hemos mostrado en sus dos categorías negativa (no) e indeterminada (no sabe) no contiene indicios de resultados de expatriaciones decepcionantes.<sup>133</sup> Según lo analizado, estas respuestas muchas veces están asociadas a cuestiones exógenas al proceso (edad actual del expatriado, intenciones de formalizar vínculos con su actual pareja, la edad de los hijos del expatriado y el trabajo del cónyuge entre otros).

Independientemente de los datos que hemos relevado en el cuadro, percibimos que la repetición del proceso está asociado a dos causas principales que se relacionan con la voluntad de expatriarse. La primera de ellas es la posibilidad de seguir desarrollándose en la misma organización, ocupando un rol central, la expectativa que atrae una trayectoria ascendente. Sin embargo, también hallamos otros elementos que no están directamente asociados a las trayectorias laborales. La segunda es aquella que se relaciona con trayectorias de vida. Debemos pensar que estos *mánager* han experimentado una residencia temporal en la cual nuevos *modus vivendi* han sido aprendidos y, con ellos, nuevos parámetros en los cuales asientan sus expectativas.

Durante las entrevistas, es frecuente encontrar respuestas con estos tipos de cambios, que exponemos en algunos testimonios en los que, además de verlos positivamente, asumen que estos los prepara para residir en cualquier lugar.

Esta experiencia te ayuda a pensar todo de manera diferente. Estás más globalizado. Como desde otra posición que antes era muy local. Te ayuda desenvolverte en distintos ámbitos profesionales y personales. Todo lo que aprendiste o viviste lo pones en práctica (Hernán, gerente de compensaciones).

El cambio, que en reiteradas oportunidades los *mánager* arguyen como “personal”, está asociado al tipo de experiencia y lo que ella enseña. Las *competencias de vida* que adquieren

---

<sup>133</sup> La decepción en la expatriación la exponemos como aquella que tenía una carga de expectativas y fantasías que se diferenciaron sustancialmente en sus resultados. Por lo tanto, decir que no hemos hallado este tipo de situaciones no incluye los inconvenientes y desafíos que tuvieron que experimentar los expatriados y sus familias, una vez llegados al país transferido. Toda migración internacional requiere de ciertos procesos de adaptación para lograr una buena integración al nuevo lugar.

según ellos se relacionan con poder desenvolverse en un mundo desconocido e incierto que los prepara para situaciones similares.

Yo esto [expatriación] lo veo como un gran avance. No solo a nivel profesional, laboral, sino que a nivel personal. En este caso, los tres componentes me enriquecieron mucho. Fueron dos años en los que crecí como persona, en una palabra (Nicolás, gerente de desarrollo de proyectos).

Hasta aquí hemos visto las distintas realidades de las trayectorias laborales en compañías transnacionales, en las cuales nos hemos involucrado para conocer las experiencias interpretadas de los *mánager*.

A lo largo del presente capítulo, hemos visto cómo surgen y se conforman las trayectorias profesionales que buscan trascender las fronteras nacionales en la búsqueda de un desarrollo profesional y personal. En este sentido, hallamos que las nuevas generaciones desarrollan trayectorias quebradas hasta lograr consolidar su trayectoria laboral dentro de las compañías transnacionales, en las que comienzan a percibir que sus experiencias adquieren un sentido de globalidad. Si bien existe cierto solapamiento de generaciones entre carreras quebradas y lineales-ascendentes, estas últimas están representadas por la generación de aquellos que sobrepasan los cincuenta años. A su vez, aquellos que tuvieron trayectorias ascendentes (no lineales) surgen por una insatisfacción de los *mánager* de permanecer en la misma organización sin percibir un desarrollo tangible en sus carreras. Sin embargo, hallamos que, en determinado momento de sus carreras, todos ellos ingresan a desempeñar posiciones que plantean desafíos oportunos que merecen ser experimentados. Hay una cierta “normalización” de sus carreras, que posteriormente se sustancia en una trayectoria internacional en la cual se sienten comprometidos. Estas transferencias internacionales generan confianza, satisfacción y una posibilidad de desafíos futuros, que pueden existir en futuras experiencias de expatriación.

Complementando lo anterior, la consecución de una trayectoria internacional puede naturalizarse o resistirse sobre la base de una combinación de las situaciones personales y profesionales de los *mánager*. Esto nos ayuda a interpretar si estas elecciones tenían un proceso de repetición, en el que la condición de nómada representa (o no) un sacrificio luego de la primera experiencia.

Esta dimensión individual de los *mánager* fue fundamental para continuar en el próximo capítulo con el mundo sensible, en el que haremos una incursión sobre autorreflexiones

acerca de las dos categorías estudiadas hasta el momento. Esto es, qué significa para los mismos sujetos *ser* *mánager* y *estar* *expatriado*.

## **5. Motivaciones y percepciones de los manager para expatriarse**



*El perfil argentino está muy bien visto en el exterior y no es raro ver argentinos en casas matrices. Un buen nivel educativo, un buen nivel de inglés o la creatividad son algunos de los activos que diferencia al ejecutivo del país austral. El perfil es apreciado en el exterior por la capacidad de adaptación un poco por el entorno cambiante de la Argentina en que vivimos.*

*Ortiz, A. El Cronista, 26 de julio de 2017. "Ejecutivos por el mundo: la experiencia global".*

Una de las dimensiones centrales de nuestra tesis está dedicado al estudio de las percepciones y evaluaciones de los manager para expatriarse. Para ello, primero debemos conocer cómo se identifican dentro del mercado de talentos los mismos actores que trabajan en organizaciones transnacionales.

En el primer apartado del presente capítulo se analiza precisamente cuáles son las características que los identifica como manager. Es decir conocer una identidad propia dentro de la reproducción continua de relaciones de poder en estos agentes económicos, en los que se perciben como profesionales valorados por sus competencias. Al mismo tiempo, nos preguntamos cómo perciben los manager estas experiencias que, según ellos, los impulsa en sus trayectorias laborales. Para ellos, tarde o temprano la expatriación los distingue y adquieren nuevos sentidos como profesionales de este tipo de organización. En este marco, ahondaremos acerca de estas percepciones de las expatriaciones en sus carreras y sus vidas personales.

Desde la psicología organizacional, la presencia de motivación es relativa al *commitment* que se evidencia en el esfuerzo que las personas ponen para cumplir con una actividad u objetivo. En este sentido, nos hablan de factores internos y externos de la motivación, y al especificar

la naturaleza de estos, denominan a los intrínsecos de naturaleza ilusoria, puesto que se trata de creencias y valores individuales. A los motivadores extrínsecos, los clasifica como compensaciones económicas, bienes o servicios (Ferrari, 2010:150).

Para Katz y Kahn, las organizaciones son una fuente de motivación intrínseca en la medida en la que pueden satisfacer necesidades de rol, sociales, de identificación con las metas que, en definitiva, incluye compensaciones colectivas relacionadas con esfuerzos y actividades de la misma naturaleza (Katz y Kahn, 1978).

Las expatriaciones, por nuestra parte, las consideraremos dentro de este tipo de motivaciones, ya que si bien, como veremos, incluyen las necesidades vinculadas con aspectos personales que se identifican fuera de sus trayectorias o desarrollo, parten de la posibilidad que les brinda una transferencia internacional.

Posteriormente, en el segundo apartado nos enfocaremos sobre los significados que dan los *mánager* al proceso racional del desarrollo de carrera que aportan las expatriaciones en sus trayectorias laborales. Estos significados serán analizados en relación con los procesos emocionales que desarrolla el expatriado ante una migración y que no están exentos de contradicciones. Sin embargo, la temporalidad de este tipo de migraciones atenúa aquellas experiencias que pudieran ser más negativas.<sup>134</sup> Asimismo, en el siguiente capítulo, se verá que los efectos del retorno tendrán respuestas diversas en la readaptación al lugar de origen. Por lo tanto, en este capítulo analizamos las tensiones existentes en la racionalidad de las motivaciones de perseguir una trayectoria *managerial* y aquellas cuestiones emocionales ligadas a esta. Es decir, analizaremos cómo se transitó el proceso desde el acto.

### **5.1 Autopercepción. ¿Qué significa ser *mánager* y expatriado?**

Preguntar sobre la autopercepción a un grupo de *mánager* tiene como meta comprender cuál es la lógica individual que tienen estos sujetos como asalariados de confianza de este tipo de organizaciones. La evaluación, que cada *mánager* realiza de sí mismo, es eminentemente subjetiva, y permite comprender los modos en los cuales se basan para comprenderse, pero

---

<sup>134</sup> Es decir, veremos que es muy distinto el que emigra por una expatriación *intra-company* por un determinado lapso, a aquel que emigra indefinidamente. La determinación del tiempo puede atenuar los efectos negativos que puedan tener en la partida.

al mismo tiempo tiene sentido para estos mismos sujetos si seguimos los relatos que nos proveen. Interpelar sobre la significación de ser *mánager* y *expatriado*, fue incluida posteriormente a todos los entrevistados en un segundo contacto que se realizó una vez terminado el trabajo de campo<sup>135</sup> y que originalmente no estuvo previsto. La relevancia de esta pregunta se articula de manera concatenada con los relatos de una manera más acabada de nuestro objeto de estudio.

Ser *mánager* de una compañía transnacional no refiere solo a los aspectos laborales de trayectoria o posiciones que ocupan actualmente, sino a un “*ser y actuar*” como *mánager* ante la sociedad y el mundo. El *ser cosmopolita* es una forma de actuar en la que cruzar fronteras y adaptarse son propias de los *mánager*. En palabras de Luci, el cosmopolitismo forma parte de cierto aprendizaje familiar y social que construye capacidades desiguales (Luci, 2016:163), pero que al mismo tiempo presenta ventajas.

El *mánager* es una posición dentro de estas organizaciones que no está formalmente delimitada para nuestro estudio. Estas posiciones, a las que nos hemos referido en el capítulo 1, no son solo aquellas que se encuentran en grandes departamentos o secciones, son también posiciones claves, con alto nivel de especialización o experiencia que les exige poseer ciertas competencias y un modo de ser particular. Ser *mánager* en organizaciones transnacionales es tener posibilidades de acceder a la globalidad. Teniendo en cuenta que las mayores firmas son foráneas (Basualdo, 2006), las compañías líderes de la economía local que encabezan los *rankings* de prestigio y valoración social (Luci, 2011) son transnacionales (Chudnovsky, otros, 2004). Esto nos lleva a pensar sobre una pequeña élite de empleados locales con perspectivas globales.

Según López Ruíz, las corporaciones transnacionales, además de ser una de las fuerzas estructurantes más importantes en el contexto de una sociedad globalizada, definen y promueven dentro de ellas un conjunto de valores que trascienden y afectan las prácticas sociales, las creencias y visiones del mundo incluso en otras esferas de la sociedad, en otras instituciones y entre quienes no están ligados directamente a ellas (López Ruiz, 2014:200). Por lo tanto, en este sentido no podemos referirnos a este “*tipo*” de trabajador de la manera

---

<sup>135</sup> Luego de haber realizado las entrevistas para esta tesis, todos los entrevistados fueron contactados mediante correos electrónicos y llamados para que pudieran asistirnos con sus respuestas. Afortunadamente, la colaboración prestada en esta segunda oportunidad salvó este bache de información para que pudiéramos terminar exitosamente con nuestro trabajo de campo.

tradicional. Hemos hablado de los *mánager* como asalariados de confianza en el segundo capítulo y, en esta oportunidad, nos dedicaremos a exponer aquellas referencias propias que hacen estos sujetos de sí mismos.

En nuestro estudio, la combinación de la trayectoria internacional junto a otros efectos derivados de esta centra nuestra atención en conocer cuáles fueron las percepciones que tuvieron los *mánager* de este proceso. A través de ello, nos brindan claves para poder interpretar cuáles son los significados que adquieren estas experiencias.

A continuación, veremos cuáles son las características que destacan los *mánager* expatriados en sus trayectorias. Las concepciones y significados que otorgan a su saber hacer como sujetos, y reproducen las relaciones de poder de estas organizaciones. Es decir, el modo en que ciertas acciones pueden estructurar el campo de otras acciones posibles. Las expatriaciones, como política de recursos humanos, conforman un grupo de élite que circula sin fronteras, transmitiendo una cultura organizacional de ser que se reproduce globalmente y la unifica.

### ***Ampliación del grupo de *mánager* expatriados***

Hemos mencionado que la expatriación de talento en compañías transnacionales fue en un comienzo patrimonio exclusivo de posiciones del *top management*. Con el devenir de la globalización, y la especificidad de conocimientos y posiciones, se hizo necesario la retención de ese conocimiento para que pudiera seguir reproduciéndose y también circular dentro de estas organizaciones (*brain circulation*).

El incremento cuantitativo de estos procesos también hizo necesario la especialización dentro de los departamentos de recursos humanos de políticas que atendieran a este nuevo fenómeno que parece haberse instalado para quedarse.

Ya no sorprende notar que *mánager* de treinta años circulan por el mundo experimentando un aprendizaje y uso de nuevas competencias que estas organizaciones necesitan.

Las nuevas generaciones, ávidas de un rápido desarrollo de carrera y conocimiento del mundo, parecen ser el grupo de sujetos ideal para llevar a cabo estas políticas. Juliana y Ana, dos jóvenes *mánager* profesionales, describen cómo a su edad cada una ya ha podido alcanzar metas en forma temprana.

Desde que entré acá tuve muchos cambios, me sirvió para que en tres años tuviera un crecimiento profesional enorme. Hice un posgrado en la Universidad de Curitiba, que me ayudó ya a los 30 años a tener incluso otras propuestas. No creo todavía que esté lo suficientemente madura para agarrar algo más grande siento la necesidad de tener que procesar todo lo que hice en estos tres años (Juliana, jefa de verificaciones técnicas).

Si pienso que hoy tengo 32 años y veo mi trayectoria, siento que avancé mucho laboralmente. La expatriación me dio una forma de pensar distinta, más abierta. Creo que volví pensando en el mundo como uno solo, sin tener esto de las fronteras delimitadas. Durante mi expatriación viajé dentro de Europa a muchos países y eso te abre la mente. La cercanía, la diferencia. Todos estos viajes y mi expatriación te preparan para los cambios continuos. Al volver, mirás atrás y notás que no sos la misma persona que te fuiste. Creciste profesional y personalmente. Te da eso que nunca podrías tener estando acá todo el tiempo (Ana, gerenta de proyectos).

La tendencia actual del incremento de las expatriaciones en las nuevas generaciones de *mánager* podría naturalizar estas experiencias como parte de sus trayectorias en este tipo de organizaciones.

### ***Cultura cosmopolita***

Esta primera aproximación acerca del significado que adquieren estas dos categorías *mánager* y *expatriado* nos refleja la importancia que le dan a una y otra en el marco de sus trayectorias globales. Es importante destacar que los *mánager* se adaptan a una cultura cosmopolita propia de este tipo de posiciones. Según Luci, estas experiencias (expatriaciones) permiten acumular –a la vez que, en cierta medida, suponen– recursos que se traducen en ventajas simbólicas frente a quien ha quedado acantonado dentro de las fronteras nacionales (Luci, 2016:164).

Para esta misma autora y citando a Calhoun (2003), la cultura cosmopolita de élite es un producto de los diversos tipos de orientación intelectual que ha producido Occidente. Se construye sobre las bases de la movilidad, la educación y la participación en diversas arenas internacionales. Esta cultura tiene una base en la cual se considera al otro que está en todas partes y en ninguna al mismo tiempo. Es decir, que no existe una sujeción por parte de esta a los ciudadanos cosmopolitas que tienen una mirada del mundo distinta, en la que no sienten pertenencia a ninguna parte.

La idea de ciudadanos cosmopolitas nos acerca la idea de estar en todas partes sin pertenecer a ninguna al mismo tiempo. Ser ciudadanos del mundo hoy cercena los anclajes que pudieron haber existido en tiempos pasados y apaga la nostalgia de aquella sensación de pertenencia

que solían tener. Perciben una sensación de pragmatismo, en la cual aquello que han adquirido les brinda satisfacciones profesionales y personales.

Cecilia nos aclara, desde su perspectiva, el significado de *mánager* y *expatriado*:

Tal vez lo más notable es esto de haber sido transferido a otro país. Esto te diferencia porque, claro, no es lo más normal. Es normal que vayas de vacaciones a otros países y seguro aprendés cosas nuevas, pero desenvolverte en otra cultura, otro idioma, otras formas de trabajo que tal vez son superadoras, llama la atención. Sé que cada vez más gente se ha ido y está yendo al exterior a hacer algún tipo de experiencia laboral, pero, aun así, son pocos los que tienen la posibilidad de hacerlo. Creo que ser *mánager* y *expatriado* hoy, sea en la Argentina o en otro país te configura como alguien con globalidad por decirlo de alguna manera. No digo que te asegura el éxito, porque tal cosa no existe, pero sí te da ventajas y te pone en un esquema donde tu forma de actuar es diferente (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial).

Por otra parte, ser *mánager* y *expatriado* puede asociarse a dos conceptos relacionados con la élite empresarial que, en términos bourdesianos, no deja de tener connotaciones clasificadoras. Juan Pablo, quien estuviera *expatriado* en Dinamarca durante tres años, hace la siguiente reflexión:

Nunca me lo pregunté (...) tal vez porque siento que parece una pregunta elitista. Ser *mánager* y *expatriado*, como si perteneciéramos a otro nivel. En realidad, por más que parezca elitista, es una realidad. No somos muchos los que tenemos esta combinación que nos diferencia del resto. Soy consciente de que me ayuda esta situación para mi trayectoria y también son experiencias que nos enriquecen como profesionales y como seres humanos. La *expatriación* no solamente nos nutre por lo vivido, sino que nos moldea en la globalidad. Sé que puedo adaptarme a todo lo que no tengo acá en la Argentina. Y ese tipo de capacidad solo te la brinda una *expatriación* (Juan Pablo, director de administración).

### ***Individualidad y meritocracia***

Dentro de la variedad de percepciones que se han notado más claramente, la sensación de posesión de un capital cultural tiene un rol protagónico al momento de evaluarse. Durante sus trayectorias de vida, algunos *mánager* adquirieron estos capitales a través de las socializaciones primarias y secundarias, mientras que otros comprenden los significados e implicancias de sus posiciones y universos de referencia de forma más tardía.

Para el *mánager*, otros capitales como las experiencias previas, las credenciales educativas universitarias y las *expatriaciones* son activos de los cuales disponen al momento de demostrar el *valor* que estos poseen dentro de las organizaciones transnacionales. No se ven

a sí mismos como un sujeto colectivo, sino como un sujeto individual. Presentan una serie de actitudes y características que hace difícil encuadrarlos como trabajadores en un sentido tradicional (López Ruíz, 2014:204).

A veces es difícil mirarse a un espejo y verse de una manera objetiva. Obviamente es difícil compararse sabiendo que vos sos distinto en muchos aspectos. Vivís otra realidad porque tus experiencias tienen características diferentes que son buscadas. Sé que, si volviera al mercado laboral, sobresalgo del resto por estas cuestiones diferenciadoras. Mi experiencia, mis credenciales educativas y el hecho de haber trabajado y vivido en otro país, objetivamente te marca positivamente. Cuando vivís en otro país, aprendés muchas otras cosas que no lo hacés acá y que no te lo da tampoco un libro o un viaje de vacaciones en el extranjero (Octavio, director de marketing).

La meritocracia es una variable arraigada en los profesionales que dependen de sus condiciones profesionales para tener una trayectoria exitosa. Aquellos que consideran tener las condiciones necesarias para ocupar sus posiciones actuales constantemente evalúan su lugar dentro del mercado de trabajo *diferenciado* al que pertenecen. El *benchmarking* los ubica temporal y espacialmente en un mercado local reducido y competitivo.

Son condiciones que te dan ventajas. Desde lo profesional a lo personal. La cuestión es que hace uno con esto o que es lo que quiere hacer. Creo que todos deberíamos tener este tipo de experiencia que nos abre la mente y nos da oportunidades. Estas oportunidades deberían luego convertirse en herramientas que uno porta para cualquier emprendimiento que quiera llevar adelante. Nos da mayor seguridad de estar preparados para distintas situaciones. Ser *mánager* hoy en una compañía multinacional nos diferencia cuando vamos al mercado de trabajo y dicen “ah, trabajó en tal y tal” que no es lo mismo que “trabajó en una pyme”. Te da chapa una certificación de capacidad, o al menos eso creen los selectores (Juan Carlos, director de producción).

La concepción de logro que defienden los *mánager* se refleja en la posición que actualmente ocupan. Es decir, el logro “merece” ciertos resultados que deben estar a la altura del esfuerzo realizado. La correspondencia entre los esfuerzos y los resultados alcanzados parece ser un criterio razonable para la evaluación de sus trayectorias. Dejours sostiene que el sujeto espera por el trabajo realizado fundamentalmente una retribución simbólica, que se da a conocer bajo la forma de reconocimiento. Dicho reconocimiento en el trabajo posee dos dimensiones: por un lado, en el sentido de constatación, o por la contribución real del sujeto al trabajo y, por el otro, en el sentido de *gratitud* por el aporte del trabajador a la organización del trabajo (Dejours, 1998).

Todos los que trabajamos en multinacionales y de alguna manera tenemos cierto potencial, creemos que vamos a llegar a tener posiciones de responsabilidad con oportunidad de hacer algo. Desde lo individual, tener un reconocimiento profesional en cuanto a logros que nos permitan sentirnos cómodos donde estamos. La expatriación es un logro. Porque creemos que esto nos da posibilidades de seguir creciendo. Entonces, una cosa es consecuencia de la otra. Las compañías no van a invertir en vos si no tenés mucho que ofrecer. Eso lo sabemos, entonces partiendo de esto, sabés que ahora sos un profesional valorado dentro de la organización. Nosotros como individuos tenemos que aprovechar esta situación y sacarle todo lo positivo de la combinación de la posición y la expatriación (Matías, desarrollador de productos).

Trabajar en una compañía transnacional representa a los *mánager* en un *ethos* propio de los *high flyers*, en el que este tipo de organización les ofrece lo que ellos buscan y merecen.<sup>136</sup>

Durante mi trayectoria, me preparé para estar donde estoy hoy. Haber estudiado, realizado un posgrado en una prestigiosa universidad en Estados Unidos y mi experiencia hace que hoy pueda estar donde estoy. Sé que no todos tienen las mismas posibilidades. Por eso, por ahora somos pocos los que tenemos la posibilidad de irnos a hacer una experiencia afuera. Lo que ocurre y no quiero ser políticamente incorrecto, pero, también es una realidad insoslayable: si estamos acá, es porque estamos preparados y vieron lo que éramos capaces de hacer y cómo nos comportamos. Porque... digamos que estas experiencias logran que vos seas como ellos te quieren. Te quieren moldeado a una globalidad. Estar preparado para cualquier situación es parte de ser *mánager*. Y ser expatriado te prepara para eso (David, *controller*).

La individualidad está presente en un momento en el que, al mismo tiempo, desde el *management* se estimula el *teamwork approach*. Nadie logra los objetivos de manera solitaria, sino a través del equipo. Sin embargo, la observación indica que la individualidad está presente siempre que se realice una evaluación de la *performance* propia, sin establecer ningún tipo de relación con aquellos otros integrantes con los que se trabaja. El individualismo del *mánager* los aproxima a un narcisismo profesional que es contemporáneo. Para Han, la lucha actual no se desarrolla entre grupos, ideologías o clases, sino entre individuos (Han, 2015:46) que deben probarse y demostrarse permanentemente entre ellos mismos.

---

<sup>136</sup> Más allá del reconocimiento de estatus que trabajar en una compañía transnacional representa en sus trayectorias y profesiones, ciertamente la estructura de compensaciones es un factor importante. El salario promedio por ocupado que pagaban las empresas transnacionales en 1993, era de 20.993 pesos en junio de ese año, significativamente mayor que el de 15.044 pesos registrado en las empresas nacionales, lo que da como resultado una brecha entre ambos tipos de empresas del 28 %. Esta distancia se mantuvo alrededor de ese nivel y llegó a trepar al 35 % en 2005, para luego comenzar a decrecer y llegar a ser del 12 % en 2013. En este último año, el salario promedio de las empresas transnacionales llegó a ser de 35.965 pesos, a precios de 1993, y en las empresas nacionales de 31.671 pesos (Roiter y Erbes, 2018:184).

Según Castel, en tiempos recientes esa exaltación del individuo conquistó el mundo del trabajo, de la empresa y del *management*. Es la celebración del sentido de las responsabilidades, de la toma de riesgos y del gusto de emprender, necesarios para maximizar la eficacia profesional, y asumir las exigencias de competitividad requeridas para hacer frente a la nueva coyuntura económica en un contexto de competencia exacerbada (Castel, 2010:303).

### ***Oportunidad***

Las trayectorias de profesionales calificados son muchas veces producto de la confluencia de estar en el momento y lugar justo, en el que a partir de ese momento surgen concatenaciones de posibilidades para seguir un camino ascendente. No se trata de una cuestión fortuita, sino de estar alerta y evaluar la relevancia de estas oportunidades para sus carreras. Ser *mánager* y tener oportunidades para expatriarse es en el imaginario de estas jerarquías una condición para futuras oportunidades. Es decir, por algún lugar deben comenzar.

Según lo veo yo, es una combinación perfecta para aquel que quiere avanzar en su carrera profesional. Haber llegado a ser *mánager* y tener una experiencia laboral en el exterior en la cual consideras que avanzaste, creo que es una situación ideal. No quiero decir que esto te asegure nada toda tu vida laboral, pero seguramente te distingue del resto. Fuera de todo sentido común sobre lo que te puede traer, esta combinación te pone al frente de muchas oportunidades futuras. Las competencias que adquirís, los conocimientos y la experiencia de vida no te lo quita nadie. Sos otra persona y eso se nota (Marisel, gerenta de recursos humanos).

Como habíamos adelantado páginas arriba en este mismo acápite coloquialmente ser *mánager* tuvo un efecto amplificador en las expatriaciones, en las que estas posiciones no se estructuran dentro de grandes secciones o departamentos con una estructura vertical dura en forma de pirámide. Los *mánager* –como indica Julián más abajo– han mutado en su contenido. Los *knowledge workers* (Drucker, 1999) asociados al conocimiento aportan en sus posiciones, y dentro de los organigramas pueden estar ubicados en posiciones *stand-alone* trabajando de manera autónoma. Cada organización tiene sus propias estructuras acorde con los fines propuestos desde sus *headquarters*. Este efecto derrame junto a la concentración de conocimiento por parte de estos *knowledge workers* plantea la necesidad de que el capital cultural de estas organizaciones no sea arrastrado en sus condiciones de trabajo hacia el resto

de la organización (Dupuy, 2006). Una medida de ello se refleja en las oportunidades de desarrollo disponibles.

Comenzó por un consejo de un jefe mío. Al principio mi mujer no quería saber nada, hasta que aceptó porque veía que era una oportunidad que tal vez no volvería a mi carrera y me tocó a mí (Juan Pablo, director de administración).

Justamente, ser *mánager* es precisamente una búsqueda de esas oportunidades que permitan un desafío constante. Adrián nos indica que debe ser una aspiración para “no conformarse”.

Es una pregunta rara, pero al mismo tiempo siento que no lo pienso tan así, a nivel diario. Si siento que el hecho de tener esta posición, y que haber sido transferido me da mayores posibilidades de progreso en mi carrera. Tengo 51 años y noto que tengo pares que son más jóvenes que yo, y no porque me sienta viejo, sino porque ahora todo parece más rápido. La gente joven avanza más rápido. Creo que uno tiene que seguir buscando oportunidades, porque no puede conformarse con lo que ya hizo. Mi situación no me hace inmune a lo que pase afuera de mi círculo. El contexto te presiona a que no pierdas el paso. Cuanto más subís más inestable estás a pesar de que te sientas en un lugar privilegiado (Adrián, jefe de ingenieros).

Como podemos ver a través de los relatos, la oportunidad hay que buscarla sabiendo que hay un momento en el tiempo que no durará y que, por lo tanto, hay que atreverse a aprehenderla. Tener presente la oportunidad como conveniencia de lugar y espacio propicio para aceptarla, va más allá de la mera ventaja que pueda ganarse con el ofrecimiento de la expatriación.

### ***Sentirse arriba***

La sensación de ubicación de los *mánager* dentro de la estructura social y del mercado de trabajo es percibida fuera de las áreas comunes a los que ellos dicen pertenecer en sus orígenes (clases medias).

El armado de estos sujetos reclasificados a través de calificaciones, competencias y experiencias que los diferencia los concientiza sobre su condición. Son profesionales que reproducen las relaciones de poder de agentes económicos transnacionales y, al mismo tiempo, transitan procesos que están aún reservados a grupos reducidos en la Argentina.

Anabella es consciente que su lugar hoy no está dentro del grueso de las masas que están reducidas a una localidad. La pertenencia a la globalidad tiene efectos diferenciadores.

Para esta pregunta tengo que posicionarme en el tiempo y el espacio. Quiero decir lo que significa para mí hoy donde yo estoy. Hoy sé positivamente que mi situación por llamarla de una manera me pone en un lugar de privilegio. Es decir, que para la Argentina ser mánager y expatriada me da herramientas que me colocan en un lugar en el que no muchos están, pero que esto puede cambiar. Si vos vas a Holanda ves mucha gente de otros países europeos que lo hacen normalmente y esto es común, para ellos esta misma situación no sienten que los pone encima como puedo pensarlo yo hoy. También pienso que esto que me pasó a mí, va a cambiar en el sentido que cada vez más gente joven va a hacerlo porque es una tendencia (Anabella, Human Resources Business Partner).

Mariano pone el énfasis en el cambio que sufrió él en su crecimiento, a través de distintas etapas. Para este mánager, el conocimiento global de cómo se comportan en el mundo ante la vida parecería desacreditar todo aquello que experimentó anteriormente. Según él, luego de su expatriación, adquirió una visión distinta de cómo se vive.

En primer lugar, creo que es un estadio, por llamarlo de alguna manera, que ayuda en mi carrera profesional. Es una foto de cómo me veo yo hoy luego de haber transitado diferentes etapas. Y en esa foto puedo ver cómo fui creciendo. Pienso que es una combinación de una mejor posición con una experiencia que te aporta un conocimiento global de cómo se manejan en el mundo ante la vida. No me refiero al trabajo solamente, sino a una visión distinta de cómo se vive. Estas cosas influyen en tu forma de vida, en tu forma de pensarla y sentir que luego no podés borrar. Son experiencias que te cambian y no hay retorno en esto (Mariano, gerente de auditoría).

Estas situaciones plantean un nuevo punto desde el cual los mánager pueden mirarse a sí mismos. No ya mirando la totalidad, sino centrándose en aquello que los diferencia. Si bien nosotros exponemos los relatos de nuestros entrevistados, sería interesante conocer la medida de esta diferencia a través de sus propias percepciones subjetivas. Aunque lamentablemente escapa a nuestro objeto de estudio, indagar sobre las creencias de los sujetos más allá de las comparaciones que realicen podría ayudar a desmitificar las percepciones de su importancia.

### ***Una foto actual***

La vida organizacional de los mánager no es eterna y durante el recorrido de sus trayectorias, como hemos visto en el cuarto capítulo, no necesariamente asumen un carácter ascendente

siempre. Es, en este sentido, que sus situaciones son aceptadas *hic et nunc* sin poder aferrarse a una continuidad que podrá o no llegar. Para ellos, la temporalidad de sus posiciones es una de las condiciones del utilitarismo de estos agentes económicos.

Lo pienso como algo momentáneo. Ser *mánager* y ser *expatriado* no es algo que te sirva para toda la vida (...) me refiero a la carrera. Es un estado que te permite escalar posiciones al principio, pero decir que fuiste *mánager* hace cinco años y estuviste *expatriado* hace 10, no necesariamente mejora tus condiciones en ese momento. Te ayuda al principio o mientras estás escalando peldaños, pero no te podés dormir... Si estás anestesiado por un tiempo se preguntan ¿qué pasó? O sea, es una condición (ser *mánager* y *expatriado*) por un tiempo y lo tenés que aprovechar. Y esa condición es la que te diferencia. Aprendiste exitosamente a trabajar en otro contexto, con otras herramientas, otros contactos y formas. Ahora... si me preguntás como experiencia de vida, te puedo contar que es inolvidable e irremplazable (Ariel, jefe de producto).

### **Complementariedad**

En la estructura de las posiciones jerárquicas en compañías transnacionales, la necesidad de pasar por procesos de *expatriación* complementa y potencia la trayectoria al demostrar las capacidades de adaptación a distintos contextos.

Ser *mánager* y *expatriado* en una compañía transnacional es algo que hoy va de la mano. Porque da la idea de globalidad. Estás trabajando en una compañía que tiene operaciones en todo el mundo y *expatriarse* justamente es aprender lo que hace la empresa a escala mundial. Trabajar localmente te puede dar una idea de lo que es ese tipo de organización, pero estar ahí, como un actor en esa cuestión mundial, te da otra perspectiva. Creo que cuando más te das cuenta de ello es cuando volvés. Una vez que hacés esa alternancia “aquí-allá”. A nivel personal, es claro que sos distinto al resto que no tuvo esa posibilidad y si sos una persona segura, podés sacar provecho de esto. No quiero decir con esto que vos seas superior, sino que adquiriste competencias que otros no pudieron (Germán, gerente de marketing).

Juan Manuel también nos narra que esta complementariedad no se da solamente en aquellos aspectos laborales, ya que indudablemente plantea cambios personales que también repercuten en sus vidas. Separar la *expatriación* de la posición es un arduo desafío, entendiendo que ambas están interrelacionadas afectándose mutuamente.

Yo me fui en una época que no era tan normal irse como *expatriado*. Si bien era *mánager* cuando yo me fui, la experiencia de *expatriarse* es única. Mi vida en esos años la disfruté mucho como mi familia. Principalmente porque es otra manera de trabajar también. En el exterior priorizan la vida personal de la gente que trabaja. Y tal vez a eso no estaba acostumbrado. Me cambió la forma de pensar. Porque ves que otras cosas son importantes y están al mismo nivel que la carrera profesional de alguien que trabaja. Cuando volvés, tenés

otros parámetros, donde muchas veces son distintos a los que tenías antes de irte. Está muy bueno eso si vos sentís que avanzaste, no solo como mánager, sino como persona (Juan Manuel, vicepresidente).

### ***Cuestión de trayectoria***

Durante la vigencia del *management* tradicional del fordismo norteamericano, los empleados administrativos que probaban su confianza a través de los años ascendían a posiciones de responsabilidad para luego convertirse en mánager.

Esta visión de adquirir responsabilidad a través de una larga trayectoria en la misma organización sigue estando justificado para algunos mánager que consideran que sus carreras laborales son pensadas en etapas que tienen que estar siempre conectadas con los objetivos de la compañía. El fundamento de sus trayectorias está respaldado por la cantidad de años de experiencia, el potencial del sujeto, junto al conocimiento de la visión y misión de estas organizaciones. Según Graciela Filippi, cuando se evalúa el potencial de desarrollo hay que indagar la respuesta en la zona más oscura e inexplorada del sujeto; tenemos que descubrir lo que es capaz de hacer en el futuro en una posición con requerimientos más complejos que la que está desempeñando en ese momento (Filippi, 2016:111).

En el caso de Marcela que reproducimos aquí, cabe notar que hoy ocupa una posición de *Chief Executive Officer* regional para una conocida cadena hotelera transnacional. En su caso, cuenta con más de 22 años de antigüedad en la misma organización y asume que su posición fue producto de dicha trayectoria.

En mi caso, como te conté, son 22 años en la misma compañía, producto de una trayectoria. Tiene que ver con tus metas y con las de la compañía. Hoy, en mi trayectoria, cada etapa tuvo su momento. Te diría que fue sin sobresaltos o cambios bruscos. La expatriación se dio más por un tema familiar. De todas maneras, hay que mentalizarse que Uruguay (acá nomás) no es tan distinto. Pensemos que tenemos las mismas costumbres, idioma, cercanía histórica... No es lo mismo ser expatriado en Noruega que en Uruguay. Las distancias culturales son menores. Diría que me da ventajas con respecto a otras personas a la hora de compararme. Te da ese "extra" de poder acostumbrarte a situaciones distintas, pero en mi caso diría "dudoso", porque fue en Uruguay... (Marcela, CEO regional).

Para contextualizar las trayectorias de cada mánager en la misma organización, hemos agrupado por intervalos de antigüedad para notar aquellos casos en los que una larga carrera en la misma organización es producto del desarrollo que proponen estas compañías. Será

interesante comprobar dentro de algunos años, si las nuevas generaciones de mánager son propensas a permanecer en las mismas organizaciones.

A continuación, en el cuadro 9 podemos observar que aquellos que tienen una antigüedad de entre cero a cinco años, tienen una edad promedio de casi 33 años. Si vamos al límite superior, notamos que aquellos que tienen una trayectoria en la misma organización con más de veinte años, sus edades en promedio superan los 55 años.

**Cuadro 9. Antigüedad en las actuales organizaciones transnacionales**

Años de antigüedad	Frecuencia	Edad promedio
Entre 0 - 5	8	32.9
Entre 6 - 10	6	38.0
Entre 11 -15	8	45.6
Entre 16 -20	4	55.3
Mas de 20	4	55.5
Total n	30	

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

En el cuadro 10, podemos notar los intervalos en franjas etarias correspondiente a la muestra de los treinta mánager. Ello nos dará una configuración aproximada entre las edades de los entrevistados y la antigüedad en la organización.

**Cuadro 10. Edades de los mánager**

Franjas etarias managers	Frecuencia
Entre 29-34	7
Entre 35-40	5
Entre 41-45	5
entre 46-50	2
Entre 51-55	6
Más de 55	5
Total	30

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

### **Capacidad resolutive**

La búsqueda de formas de pensar que apliquen la innovación y la creatividad ante situaciones nuevas es, sin dudas, una competencia muy solicitada de los mánager. En palabras de López Ruiz y recuperando la teoría del desarrollo económico de Schumpeter, se busca un tipo de

actitud, un tipo de comportamiento proactivo que pasa a ser esperado –y cada vez más requerido, demandado– de cada uno de sus miembros (López Ruíz, 2014:193).

En el caso de Juliana, la capacidad resolutiva proviene de un proceso que se realiza por acumulación de experiencias nuevas y distintas que, mediante un proceso de aprendizaje y perspectiva adquirida durante la expatriación, beneficia el abordaje de nuevas problemáticas. Ella posiciona la capacidad de ejecución del *mánager*, dentro de las competencias principales necesarias para ocupar estos puestos.

Para mí ser *mánager* tiene que ver con tu capacidad de resolver, pero de resolver no solo en un trabajo sino de resolver en la vida, como te manejas. Porque la posición hoy te dura un determinado tiempo, no sabés cuánto vas a estar. Pero si aprendiste durante ese tiempo a resolver problemas que de otra manera no lo hubieras hecho. Con la expatriación, aprendés a manejarte vos en un *environment* [ambiente] distinto. Y esas son las cosas que cuentan. El vivir te hace una persona nueva porque tenés que codificar la vida de una manera distinta. Es una experiencia única porque te da herramientas que no podés aprender en otro lugar. Las dos cosas juntas te diferencian y esto lo digo porque uno siempre se compara (Juliana, jefa de verificaciones técnicas).

Según Szlechter, la naturaleza eminentemente cognitiva del trabajo *managerial* obliga a desplegar estrategias creativas para poder plasmar sus resultados en números concretos (Szlechter, 2015:107)

Como podemos observar, desempeñar posiciones de poder en este tipo de compañías muestra ponderaciones variadas al momento de hacer una autoevaluación de las categorías propuestas (*mánager* y *expatriado*). Esta ponderación observable en sus respuestas está relacionada tanto con las trayectorias laborales, como también con las trayectorias de vida. No podemos dejar de puntualizar que determinados discursos se repiten, si se centran en el *benchmarking* profesional.

### ***Las *mánager* expatriadas***

El modelo de carrera directiva exitosa supone una fuerte inversión personal –en términos de tiempo, energía, compromiso–, a fin de alcanzar los puestos directivos (Luci, 2016:96), dentro de las organizaciones. Si bien como dice esta autora, “la carrera directiva es, por cierto, una profesión sexualmente reglada” (Luci, 2016:94), no es motivo de esta investigación, examinar si las *mánager* asientan sus trayectorias internacionales dentro de modelos masculinos. Sin

embargo, expondremos algunos hallazgos de nuestro trabajo de campo que evidencien sus perfiles.

La percepción respecto de su clase social se basa en los orígenes de la conformación familiar. Todas ellas tienen sus progenitores profesionales, nueve habitaban en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y una en la ciudad de Salta. Todas cursaron sus estudios primarios y secundarios en colegios privados de Buenos Aires y la mitad realizaron sus estudios universitarios en la Universidad de Buenos Aires. El resto lo hizo en distintas Universidades privadas.<sup>137</sup>

También es interesante destacar que siete de ellas tienen estudios de posgrado, lo cual sigue mostrando la especialización creciente de las mánager en compañías transnacionales.

En nuestro trabajo de campo, observamos que de las diez mánager entrevistadas, cinco ocupan posiciones gerenciales y una de ellas a nivel regional. El resto ocupa posiciones de coordinación, jefatura y especialistas. Sus edades van desde los 30 años hasta los 52, aunque la mayoría está en la década de los 30.

Respecto a su situación familiar, cinco están solteras, cuatro casadas y una separada. De todas ellas, tres tienen entre uno y dos hijos. La duración de sus expatriaciones fue en promedio de dos años.

Ante la pregunta acerca de una nueva expatriación, siete de ellas han respondido afirmativamente, una en forma negativa y dos de ellas no estaban seguras de hacerlo, ya que dependía de ciertas condiciones. Las siete que respondieron en forma afirmativa se encontraban en una franja etaria de 31 a 38 años. Aquellas que tenían dudas de hacerlo tenían más de 50 años.

En lo relativo a su trayectoria en la misma organización, notamos que siete de ellas tiene una antigüedad menor a diez años. Con respecto a las que tienen más de diez años de antigüedad, solamente una tiene menos de 40 años.

---

<sup>137</sup> Universidad del Salvador, Universidad Católica Argentina, Universidad Argentina de la Empresa, Universidad de San Andrés y Universidad Católica de Salta.

Como resultado de la expatriación, todas ellas siguen trabajando en la misma multinacional por la cual fueron expatriadas y seis de ellas retornaron para desempeñar un cargo superior al que tenían antes de partir.

En este acápite, hemos podido detallar nueve subcategorías que fueron parte de nuestros hallazgos en las entrevistas analizadas. Esta gran variedad de percepciones explica no solo cómo se ven a sí mismos, sino cómo ven a un otro semejante. Las categorías *mánager* y *expatriado* confluyen y se internalizan una vez retornados. Es, en este momento, cuando adquieren sentido y pueden reflexionar sobre todo lo que conlleva.

No quisimos terminar el acápite sin escribir unos párrafos para detallar los perfiles de las *mánager* expatriadas, pero sin incursionar en cuestiones de género que no son motivo de nuestra tesis. Incluir sus perfiles como *mánager* y expatriadas de una manera sencilla y general nos pareció acertado.

## ***5.2 Mánager globales: frente a la racionalidad y sensibilidad del proceso de expatriación***

Las organizaciones con fines de lucro en tanto agentes económicos basan sus acciones en la racionalidad, en las que las políticas, estrategias y recursos pretenden garantizar mayores beneficios a los costos asociados de sus operaciones. Sin embargo, los componentes humanos que integran el fenómeno de las expatriaciones no son cabalmente comprendidos ante la falta de investigaciones que estudien y visibilicen las situaciones individuales.

Según Luci, “lo humano” versus “lo profesional” parecen ser las dos lógicas que se contraponen al momento de optar por emprender una carrera exitosa. Privilegiar una u otra se traduce en ser considerado o no con una persona confiable para la empresa (Luci, 2016:159).

Según nuestro trabajo de campo, las organizaciones transnacionales guiadas por los procesos de racionalidad económica no dedican suficiente atención a aquellas situaciones en las que el *rational choice* no está presente en su totalidad. Es decir que el *rational choice* coexiste con un *sensible choice* que entendemos no tiene una combinación única. Los *mánager* evaluarán su situación personal y laboral de acuerdo con la oportunidad de expatriación que se presente.

El desarrollo de carrera de los *mánager* muchas veces no presenta una clara línea trazada con una cronología determinada. Tampoco transitan estas trayectorias sin que estas tengan sentido. Así como la racionalidad y la sensibilidad son características que pueden llegar a ser antagónicas, en los procesos de expatriación, la combinación de priorizar una y relegar otra está presente al momento de tomar la decisión de trasladarse.

Hemos podido observar que las intenciones de expatriarse no estuvieron siempre explícitas al momento de ingresar a trabajar en estas organizaciones transnacionales. Si bien pudo haber alguna indicación durante el proceso de selección de estas posiciones de tener que realizar expatriaciones, no fueron configuradas como una condición indispensable para poder ser seleccionado. Es decir que muchas expatriaciones se iniciaron por indicación o sugerencia de las mismas empleadoras, cuando los *mánager* ya formaban parte de la organización.

Las respuestas que surgen de las entrevistas nos llevan a inferir acerca de algunas decisiones que tomaron los *mánager* al momento de expatriarse. Estos casos en los cuales basaron sus decisiones asociadas a cuestiones emocionales tuvieron resultados favorables que se reflejaron en sus trayectorias, aun cuando tuvieron otras prioridades.

En estas páginas, transitaremos entre la racionalidad y la sensibilidad de los expatriados que nos ayudará a develar varias cuestiones que estarán también relacionadas con las trayectorias profesionales y vidas personales de cada uno de ellos.

Uno de nuestros hallazgos se relaciona con la imposibilidad de separar los distintos ámbitos de la vida del expatriado, como puede ser factible para aquellos que trabajan en una organización local, en la que su lugar de residencia es aquel en el que tiene sus raíces, vínculos familiares. La vida del expatriado está vinculada alrededor de su trabajo de todos aquellos otros aspectos en los cuales la organización está presente (colegio de sus hijos, vivienda, relación con otros expatriados, etc.).

En nuestra observación, se contrasta que la frecuencia de la decisión de expatriarse tiende a adherir a los discursos del *management* de estas organizaciones. Al momento de aceptar estas experiencias, se prioriza el mérito y estatus<sup>138</sup> y resultado futuro sobre aquellos otros beneficios de tipo monetario que siempre está relacionado con la expatriación. No estuvo

---

<sup>138</sup> Sobre esto, hemos detallado en el capítulo cuatro, el reconocimiento que la expatriación genera en el universo simbólico de los *mánager*. No es nuestra intención medir el estatus que genera la expatriación, sino aquellos resultados que genera en sus trayectorias laborales.

presente al momento de diseñar nuestra tesis indagar acerca de los paquetes de compensaciones de los expatriados. Sin embargo, desde lo racional, estas transferencias internacionales son consideradas verdaderas inversiones para sus trayectorias. A partir de allí se abre espacio para una negociación ganar-ganar, en la que ambas partes pueden establecer un acuerdo que no implique sobrecostos para la empresa ni afectación para el empleado por cambiar de país. De esta manera, se les permite a las organizaciones seleccionar talento que vea en la movilidad no solo la posibilidad de obtener una remuneración mayor, sino también la oportunidad de una mayor proyección profesional y crecimiento dentro de la compañía (Consultora Mercer).<sup>139</sup>

La falta de datos cuantitativos sobre expatriaciones de *mánager* argentinos dificulta conocer la dimensión del fenómeno. A pesar de ello, aunque no parece haberse expandido a su plena capacidad, su crecimiento parece ser paulatino y constante.<sup>140</sup> En este sentido, conocer la amplitud de particularidades de un grupo de expatriados da cuenta de la complejidad de estos procesos.

Para conocer más de esta complejidad, hemos agrupado distintos orígenes de cómo se gestaron las expatriaciones. Expondremos diversas respuestas que por similitud poseen las mismas características y que merecen ser separadas de otras que poseen distintos componentes. Como todo fenómeno social, huelga decir que no hay respuestas bien delimitadas de cómo surgió la decisión de comenzar una carrera global. Hallamos muchas situaciones *híbridas* que nos ayudan a notar la complejidad de lo investigado. Para brindar algunas claves, agrupamos algunas respuestas en función del énfasis hecho por cada *mánager* en sus narrativas durante la entrevista.

En función de los distintos énfasis que nos detallaron los *mánager* entrevistados, determinamos la siguiente clasificación de estos grupos que abordaremos seguidamente: los que buscan un desarrollo de carrera, los casuales, la búsqueda de una experiencia familiar y los expatriados sensibles.

---

<sup>139</sup> Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/movilidad-en-las-empresas-internacionales.html> (última consulta: 8/1/2021).

<sup>140</sup> Según datos de la consultora internacional Mercer, considerando su Encuesta Global de Asignaciones Internacionales de 2015, en la que participaron más de 800 empresas a nivel global, 97 % de las empresas realiza transferencias internacionales de largo plazo. Otro 43 % de la muestra indicó que tuvieron un incremento en sus asignaciones internacionales en los últimos dos años y 45 % espera que, para los próximos dos años, el número de asignados bajo este esquema se incremente (Mercer) <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/movilidad-en-las-empresas-internacionales.html>.

### ***Buscar un desarrollo de carrera***

Las respuestas de dieciocho mánager que adquieren mayor representación en nuestras entrevistas están asociadas a una clara intención y expectativa que relaciona a la expatriación con un desarrollo de carrera.

Con estos procesos, los mánager esperan que los réditos de tener una carrera global los acerque a aquellas posiciones de control que ansían para sus trayectorias. No son procesos fáciles y uniformes, y dependen de las políticas de recursos humanos de este tipo de compañías transnacional.

Sin embargo, la expatriación es una oportunidad que brindan estas organizaciones a sus jerarquías que son segmentadas de acuerdo con su potencial. Los mánager incorporan esta etapa dentro de sus trayectorias laborales como aquella que aumenta la diferenciación. Para todo el grupo entrevistado, es una etapa única independientemente de las razones por las cuales se expatriaron, que suma otros aportes adicionales además de sus trayectorias dentro de la misma organización. Esto particularmente se nota en determinadas respuestas que, a pesar de no tener un resultado inmediato en cuanto a los ascensos esperados, son considerados verdaderos activos disponibles para utilizar en otros momentos.

Veremos a continuación, en sus expresiones, los intereses comunes que tienen algunos de ellos.

Fue un poco por el CV... qué puedo poner en el CV que *me puede diferenciar* del resto si salgo nuevamente a competir... todos tenemos que ofrecer cada vez más cosas y eso es una cuestión de la realidad actual. En segundo lugar, por el interés y la curiosidad misma (Agustín, consultor senior).

Como motivación creo que la principal es esto de ¿quién te saca la experiencia invaluable? *Irte, trabajar en un país del primer mundo, volver y progresar en línea ascendente*. Creo que esta experiencia me ayudó a estar donde me encuentro hoy (Paula, coordinadora de estudios de investigación).

En realidad, siempre quise una experiencia el exterior, unos años, algo para seguir tratando de avanzar. La idea era adquirir más experiencia, más de lo mío, pero internacionalmente. El aprendizaje que te da vivir afuera desde todo punto de vista. Quería saber qué se sentía vivir y trabajar fuera de tu país (Marisel, gerenta de recursos humanos.)

Como podemos notar para Agustín, en términos bourdesianos, la diferenciación que los clasifica está presente, y hay una expectativa tácita en la cual la trayectoria ascendente primará por sobre otras cosas una vez retornados. Según Paula, la “experiencia invaluable” de la expatriación asegura esta trayectoria exitosa, y para ello pone su caso particular como contrastación de esta premisa. Por su parte, Marisel centra el valor de “lo internacional” y la curiosidad de todo aquello que podría aportarle un aprendizaje para su trayectoria.

Dentro de la racionalidad de los *mánager*, la exposición internacional en los centros de decisión de estas compañías es otra razón para encarar estas experiencias. Durante el registro que marca el paso por estos centros, se gestionan contactos que estarán “presentes” aun cuando el expatriado retorne.

Siempre quise una experiencia laboral en el extranjero, hay exposición a otro nivel, que te conozcan donde se toman las decisiones. Mi mujer tenía dudas al principio, pero luego no puso reparos y se acostumbró muy bien (Octavio, director de marketing).

En este caso, la “exposición” que menciona este *mánager* genera expectativas en el presente creyendo que beneficiarán en el futuro. Octavio, una vez retornado, comenta lo siguiente.

Volvés y te cambia todo. Tu entorno, tu gente, tu hogar. A mis hijos les costó acostumbrarse. Creo que volver con esta experiencia me abrió nuevas puertas. Me gustaría una nueva experiencia tal vez algo más cerca, como Brasil o Chile, no me veo estando todo el tiempo acá (Octavio, director de marketing).

### ***Los casuales***

La ausencia inicial de una búsqueda hacia una trayectoria internacional fue una decisión que fue transformándose y adquiriendo nuevos sentidos en el transcurso del tiempo. Fueron oportunidades que conocieron como respuesta de las organizaciones transnacionales a los desarrollos de carrera de sus *mánager*. De esta manera, Juliana y Ana mencionan que la *casualidad* de la situación desembocó posteriormente en sus expatriaciones.

No pensaba en irme. Creo que lo vi más como una oportunidad para dar un salto cualitativo a mi carrera. Irse afuera ayuda, te enriquece, te gratifica y te ayuda a seguir desarrollándote. Más en un país como la Argentina donde cada vez es más competitivo (Juliana, jefa verificaciones técnicas).

Se dio por casualidad (...). No lo pedí yo, más bien estaba ahí y se conversó porque estas cosas las tenés que hablar desde antes porque si no, queda en la nada (...). Obviamente que sí me interesaba, pero muchas veces significaba que volvía y me quedaba sin trabajo, entonces uno

puede pensar “no gracias, no me conviene”. En mi caso, yo soy sola o sea que no tenía ese problema que solucionar. Al no tener una familia que mantener, puedo arriesgarme (Ana, gerente de proyectos).

Las transferencias internacionales son frecuentemente vistas sin aparente intención explícita en el comienzo, una forma de desarrollo. La posibilidad y la sugerencia adquieren potencialidad cuando asociado a estas existen discursos organizacionales en los que *tácitamente* comunican la indispensabilidad de realizarlas para aspirar a posiciones directivas.

No tenía la intención de irme a vivir a otro país a trabajar. Pero con el tiempo lo pensaba como posibilidad más que nada de saber cómo es una experiencia de este tipo. Con uno, con mi mujer hablamos de cómo sería o que haríamos en otro país (Matías, desarrollador de productos).

### ***La experiencia familiar***

Las expatriaciones son procesos que idealmente deben ser acordados por el núcleo familiar. Este aspecto de las transferencias es importante al momento de comunicarlo para evitar reclamos o tensiones futuras. Los acuerdos explícitos son importantes al momento de llevar a cabo este proyecto.

Principalmente, la apertura que nos podía dar irnos afuera. Mi familia me acompañó en todo momento que decidí, porque mi mujer pensó que era una buena decisión. Esta nueva experiencia me proveyó de lo que me faltaba para seguir avanzando en mi carrera (Julián, supervisor técnico).

A ver... Creo que siempre es lindo irse a vivir a otro país y tener una experiencia de este tipo. En un primer momento buscamos calidad de vida. Además de mi carrera profesional, mi mujer es licenciada en recursos humanos y creo que ella también quería ver si había alguna oportunidad afuera para desarrollarse profesionalmente. Acá estaba muy estancada (Sebastián, líder de producto).

El acuerdo de la familia nos indica además que la apuesta y la entrega a una trayectoria laboral del *mánager* pueden también brindar otros beneficios accesorios en este proceso. En el caso de Sebastián, su mujer cree que la expatriación de su marido puede mejorar sus oportunidades de carrera en el exterior ante la falta de oportunidades en la Argentina.<sup>141</sup> El

---

<sup>141</sup> Luci también plantea que, ante traslados familiares, el cónyuge deja de lado su actividad profesional y acompaña el proyecto de expatriación. Según la autora, es más probable en el caso de los *mánager* varones que en el de las mujeres. Es decir, son las esposas quienes renuncian a la actividad profesional y siguen a sus maridos en el modelo de éxito social que se apoya en su carrera *managerial* (Luci, 2016:156). La misma autora menciona

efecto en forma de cascada, también, repercute en aquellos mánager que tienen hijos y que, por medio de las transferencias, también cosechan los beneficios de vivir en nuevos centros urbanos. En este sentido, hay una expectativa de que estas transferencias puedan proveerles de una mejor calidad de vida. Hernán “vende” la idea a su familia mostrando las potencialidades que tiene este proceso.

Yo creo que siempre quise saber lo que era el mundo. Quise vivirlo sabiendo que sentían aquellos que estaban en otras latitudes. Mi problema particular era que yo estaba casado tenía dos chicos chicos y tenía que pensar cómo vendía la idea a mi familia (Hernán, gerente de compensaciones).

Sin embargo, las expatriaciones pueden también iniciarse por inquietudes y reflexiones que comienzan con un acuerdo con los vínculos afectivos de los mánager. Es decir, en el caso de Cristina, su pareja –como ella lo explica a continuación– confirma su voluntad de expatriarse para conocer una calidad de vida distinta.

Desde los 90 en adelante se veía y se escuchaba más el tema de irse a vivir afuera y por distintas circunstancias. En mi caso lo hablé con mi marido varias veces, es un tema que sale seguido. Él quería probar (...). Y por eso dimos la oportunidad a través del banco. Estaba entre buscar o, al menos, conocer una calidad de vida distinta (Cristina, especialista en finanzas).

El caso de Antonio nos puede brindar otros aportes a la problemática de la sensibilidad involucrada en estos procesos. En su caso, su familia no se expatrió con él, sino que quedaron en la Argentina. Al momento de decidir los costos de su transferencia a Rumania, estos serían mayores si toda su familia decidía aceptar. Es decir, las condiciones culturales y afectivas<sup>142</sup> tuvieron un peso mayor que los beneficios que podría haberles aportado mantenerse juntos.

La verdad es que yo no quería irme. Mi aspiración era llegar a Capital [Ciudad Autónoma de Buenos Aires]. Yo no me hubiera postulado para irme, y menos a Rumania. Todavía no sé cómo hice para aguantar dos años. Todo muy lindo, mucha cultura, pude hacer unos viajes a Italia, a España, a ver a mis antepasados, pero cuando tu familia está en otro lugar, no disfrutás de la misma forma (Antonio, gerente de ingeniería).

---

que la misma tendencia sugiere los estudios de Wagner (1998) para el caso francés y Bielby y Bielby (1992) para el caso estadounidense.

<sup>142</sup> Antonio proviene de una provincia del interior argentino, con una familia tradicional de la provincia de Corrientes, donde sus orígenes, según sostiene él, son de clase media-baja o baja. Por lo tanto, podemos sospechar que su núcleo familiar podría haberse encontrado con dificultades transfiriéndose a un país (Rumania) con grandes diferencias culturales sumado a un destino no deseable, lo cual favoreció que su familia permaneciera en la Argentina.

En otros casos, la decisión de expatriarse es un proceso que va construyéndose. Varios actores dentro de este proceso acuerdan en que el resultado al que se llegará es una buena oportunidad de carrera. Este tipo de aprobación por parte de estos actores se torna fundamental al momento de iniciar una transferencia. El acuerdo evita reclamos futuros y el expatriado tiene la convicción de haber tomado la mejor decisión. Sin embargo, estos acuerdos no se realizan de forma automática. Las migraciones, en general, pueden ser un proceso en el que los integrantes del núcleo familiar se ven atraídos a realizar la experiencia luego de evaluar las condiciones (Sjaastad, 1962), el destino, los paquetes de beneficios que proponen las compañías, junto a aquellas desventajas asociadas con el alejamiento del país de origen.

Comenzó como una sugerencia. Estas experiencias ayudan en tu carrera, tu desarrollo pasa por esto. Así, comenzó un poco por parte de mí, y un poco de parte de mi jefe y otro poco por mi mujer que me dijo: “probamos si te parece”. Me dio una buena luz verde para que no pensara que yo lo decidía solo (Gustavo, gerente financiero).

Cuando le comenté a mi mujer, ella quería probar y ver qué había del otro lado (Agustín, consultor senior).

### ***Los expatriados sensibles***

La sensibilidad de los procesos de expatriación da cuenta de otra complejidad que entraña este fenómeno. Desde la literatura del *management* y los manuales de las organizaciones, estas situaciones *sui generis* no ocupan un lugar de relevancia. Sin embargo, merecen ser estudiadas pues son un componente cotidiano de los expatriados y de los asalariados en general. Simplificarlo solamente dando cuenta de la mecánica racional cercenaría el estudio del fenómeno.

Una vez que los *mánager* son designados como altos potenciales dentro de la organización, sus carreras comienzan a asociarse con un alcance global. En este sentido, al momento de preguntarles cómo surgió la posibilidad de expatriarse, algunos de ellos no habían planificado con anticipación este tipo de movimiento internacional. Los ciclos que cumplen estos asalariados de confianza dentro de este tipo de organizaciones mutan y se adaptan a distintas situaciones.<sup>143</sup>

---

<sup>143</sup> Las relaciones laborales individuales son situacionales y no uniformes. La vida organizacional por la cual pasan estos sujetos puede adaptarse y también variar de acuerdo con las expectativas y resultados que van

Los mánager aportan otra cara de las expatriaciones donde existen problemáticas relacionadas con los vínculos familiares. El caso de Antonio, que vimos párrafos arriba, no es la excepción. Sin embargo, cada uno adquiere características diferentes al momento de su interpretación.

En estos casos en los que existen dificultades con sus vínculos cercanos, podemos notar que más allá de la racionalidad de perseguir una carrera global, hallamos otros motivos principales que intervienen para decidir expatriarse relacionados con las circunstancias de cada uno de ellos. Son situaciones diversas que solo pueden conocerse a través de sus voces que no se agotan con nuestro trabajo de campo. La multiplicidad de causas que pueden generar estos movimientos son tan variadas como posibles.

En el caso de Marcela, la posibilidad de acercarse mediante la expatriación a su familia es un típico caso de reunificación familiar muy común en otro tipo de migraciones.<sup>144</sup> Desde la perspectiva transnacional, se considera que una familia es transnacional cuando sus miembros viven la mayor parte del tiempo dispersos entre dos o más países, pero así se mantienen unidos por lazos emocionales y/o financieros (Bryceson y Vuorela, 2002). De esta manera, detalla Marcela las motivaciones de su expatriación.

Principalmente estar cerca de mis padres. Ellos se fueron a fines de los 90 (a Uruguay) y me quedé unos años con angustia. Quería ir y ver qué [cómo] sería si yo fuera a trabajar allá. Fue un pedido mío a la empresa. Sabían que si yo no me desarrollaba en un tiempo iría a otro competidor. Dejás de moverte y te morís organizacionalmente (Marcela, CEO regional).

Otras razones de índole más personal pueden también llamar nuestra atención al momento de interpretar las razones de “solicitar” una expatriación. La particularidad de estas no puede dejar de pertenecer al ámbito de la sensibilidad personal. Así, surgió la idea de expatriarse por parte de Daniela, quien luego de romper un vínculo afectivo de pareja, decidió hablar con sus superiores y explorar la posibilidad de tener un nuevo comienzo en el exterior. Una

---

obteniendo, como vimos en el capítulo anterior. Estar “conforme” (como expresan algunos mánager) está intrínsecamente ligado a aquellos objetivos que esperan alcanzar en determinado plazo.

<sup>144</sup> En este caso, para comprender mejor el contexto hay que agregar que los padres de Marcela son uruguayos que emigraron a la Argentina a mediados de la década del 60 en búsqueda de un futuro promisorio. La cercanía con Uruguay mantuvo los lazos siempre presentes entre estos migrantes y su tierra. Marcela, incluso, trabajó un tiempo para la empresa argentina-uruguaya (Buquebus), con lo que puede inferirse que su relación con la tierra de sus padres estuvo siempre presente.

configuración binómica<sup>145</sup> de trabajo-residencia nueva puede brindar la apariencia de ese nuevo comienzo buscado por Daniela.

Mi principal motivo era irme de Buenos Aires. Me acababa de separar de mi marido, y la verdad que necesitaba un comienzo nuevo. Por esa razón hablé con mis superiores y les presenté esto que estoy diciendo y vieron cómo me podían ubicar afuera (Daniela, gerenta de comunicación institucional).

Como hemos podido ver en nuestros hallazgos, las expatriaciones son procesos organizacionales y humanos complejos donde la multicausalidad está presente. En este sentido, hemos encontrado una tendencia hacia la búsqueda de experiencias que marquen sus trayectorias profesionales, sin por ello abandonar aquellas otras expectativas que tienen un componente racional y otro sensible. Estas búsquedas conviven dentro de espacios laborales y personales que deben mantener un equilibrio.

Hasta aquí, nos hemos dedicado al análisis y la interpretación del comienzo y evolución de la transferencia internacional de este grupo de *mánager*.

Hemos visto que en función al énfasis que realizan los entrevistados, ser *mánager* y expatriado implica autoevaluaciones que exceden las posiciones que desempeñan en organizaciones transnacionales. En ellas, emergen valoraciones que son comparativas y también definen las características y competencias necesarias para ser un buen *mánager*. En este sentido, hemos podido notar que la franja etaria de aquellos mayores de cincuenta años, enfatizan determinadas percepciones sobre las representaciones del *mánager* y expatriado como la trayectoria o la complementariedad de ambas categorías. Las franjas de etarias de *mánager* de 30 a 40 años sienten estar “arriba” cuando perciben lo que han logrado a su edad, puesto que han tenido efectos diferenciadores para sus trayectorias. Sin embargo, todos los entrevistados coinciden acerca de la presencia del cosmopolitismo en ambas categorías. Es decir que el valor de “lo internacional” vuelve a estar presente en el centro de la expatriación. La globalidad permite acumular ventajas simbólicas frente a otros que han quedado restringidos a espacios nacionales. Para ellos, ser ciudadanos cosmopolitas les brinda otra mirada del mundo distinta, en la que la localidad del origen pierde espacios.

---

<sup>145</sup> En número complejos, la forma binómica tiene una expresión real y otra imaginaria. En nuestro caso, el trabajo es la parte “real” y la residencia la “imaginaria” que daría el aspecto de que esa residencia en otro país cambiaría su situación emocional para emprender ese comienzo deseado por Daniela.

En el último acápite, nos centramos en interpretar la coexistencia de “lo profesional” y “lo humano”, como parte de los procesos de la racionalidad y la sensibilidad de los managers. En nuestros hallazgos, notamos que lo profesional está fuertemente marcado en 26 de los 30 casos, en los que algunos de ellos la racionalidad no solamente estaba representada por el desarrollo de carrera. Para ellos, las expatriaciones representan verdaderos “activos” que estarán vigentes a lo largo de sus trayectorias. Solo un caso sintió una obligación a expatriarse y uno se expatrió particularmente por el contexto argentino. Aquellos que tuvieron oportunidad de expatriarse por motivaciones referidas a “lo humano” lo hicieron por cuestiones relacionadas con sus vínculos de pareja y familiares.

A continuación, nos centramos en la última etapa de la expatriación que cierra el ciclo completo: el retorno. Con ello, podremos contar con mayor información acerca de cuáles son las evaluaciones de los resultados y las problemáticas que conlleva el regreso.

## 6. El impacto del retorno



Área de retiro de equipaje, Aeropuerto Internacional Mtro. Pistarini (Ezeiza) febrero 2019.<sup>146</sup>

*El regreso del inmigrante es, a su vez, una nueva migración. En el tiempo en que ha vivido fuera del país de origen, se han producido muchos cambios, tanto en la personalidad del inmigrante como en la sociedad de la que un día partió. Al regresar al país de origen, llega una persona muy diferente de la que un día marchó y llega una que también es diferente. Es la vieja idea de Heráclito de que nadie se baña dos veces en el mismo río, pues todo fluye (Panta Rhei)”.*

Achotegul, Joseba, *Migración y salud mental. El síndrome del inmigrante con estrés crónico y múltiple (Síndrome de Ulises).*

En esta última etapa de nuestra tesis, nos abocaremos a analizar los impactos del retorno de las expatriaciones desde las experiencias vividas por los mánager estudiados. Para ello abordaremos el retorno desde una problemática siempre presente para aquel que vuelve. Esto es, la dinámica de las expectativas y la realidad durante el regreso de los expatriados. Las expectativas que, como veremos, variarán en cada caso pueden ser inconmensurables frente a ciertas condiciones objetivas del lugar que serán las mismas para todos en el retorno. La complejidad del fenómeno del retorno nos indica que debemos, en este caso, hacer una separación entre el retorno físico al lugar de origen y el retorno al lugar de trabajo. Comprender cómo se desarrolla la transición de las trayectorias profesionales luego de la expatriación, también, traducirá expectativas y realidades del desarrollo de carrera de los mánager.

Consideramos que esta sección puede brindar ciertas claves tanto al estudio de las expatriaciones de mánager, como a las migraciones de retorno en general, ya que este camino es transitado por cualquier migrante que regresa a su hogar. El retorno no es simplemente el

---

<sup>146</sup> Fotografía del autor.

regreso a casa, pues conocer los cambios del sujeto como del lugar de origen durante su ausencia, nos ayuda a comprender las consecuencias que sufre el expatriado. Y, en este caso, el retorno es un doble proceso en tanto comporta un regreso a su lugar de origen junto al desempeño de una nueva posición en la misma organización.

Desde la observación, la ausencia genera una suspensión de esos cambios en el lugar de origen y en el imaginario temporal del migrante. Todo retorno de migrantes internacionales exige una readaptación por mínima que sea e, inevitablemente, deberán transitar por este proceso. En este sentido, en el segundo apartado de este capítulo nos centraremos en el estudio de las percepciones que sintieron los mánager una vez retornados y cómo esto dificultó su readaptación en la Argentina.

Interpretaremos las sensaciones que experimentaron al descubrir un entorno cambiado, para luego exponer a través de sus introspecciones, aquellos cambios que ellos mismos consideran haber sufrido durante la expatriación. La identificación de ambas transformaciones podrá develarnos las estrategias utilizadas por los mánager (y sus familias), para cursar estos cambios y readaptarse a su lugar de origen.

### ***6.1 El retorno de los mánager. Entre la realidad y la expectativa***

Hemos estudiado hasta ahora el proceso de expatriación que comenzó con la decisión del mánager y la organización, la experiencia vivida en el lugar asignado e, inevitablemente, el retorno que plantea interrogantes que son interesantes para responder. Este subproceso (el regreso) será planteado desde la teoría general de las migraciones, por tener efectos parecidos a cualquier retorno, según las evidencias halladas. Para ello, denominamos retorno a cualquier migrante que ha retornado a su país de origen por primera vez (Bovenkerk, 1974:5). El fenómeno de las expatriaciones de mánager recuerda que el sujeto debe pasar por este proceso en reiteradas ocasiones, para lo que en este caso “cada retorno” puede tener diferentes resultados.

Toda experiencia migratoria trae consecuencias en el retorno. El primer interrogante que surge cuando uno toma la decisión de volver es ¿cómo será volver a mi lugar de origen? En esta pregunta está implícita el binomio “realidad-expectativas” en el que cualquier migrante no puede evitar pensar. Dentro de este binomio, nos interesa indagar sobre los resultados de

la expatriación en sus actuales posiciones dentro de la organización. Qué tipo de movimientos realizaron en sus trayectorias al retornar a la Argentina.

Primeramente, nos abocaremos al estudio de las realidades y expectativas del retorno. Luego nos dedicaremos a conocer cómo fue el desarrollo de las trayectorias una vez retornados de la expatriación. Este doble juego del retorno físico y resultado de la expatriación nos ayudará a conocer con mayor detalle las experiencias y el impacto de esta en sus trayectorias profesionales.

Sin importar cuán informados están los managers sobre el retorno o lo que esperan encontrar, la información con la que cuentan a través de familiares, conocidos, medios de comunicación y redes sociales invaden el espectro de sus fantasías, olvidando la subjetividad que portan todos aquellos que brindan dicha información. Cada informante comunicará aquello que perciba como más importante o destacable para ellos mismos, sin evaluar previamente que hechos objetivos merecen ser comunicados a otros.

La carga que tienen dichas fantasías en el momento del encuentro con esas percepciones puede generar desencantos en la medida que se aleje de lo esperado. Por lo tanto, las siguientes páginas se dedicarán a revelar estas sensaciones que nos ayudan a entender por completo (y desde el lado más humano) cómo fueron vividas por los sujetos del fenómeno estudiado.

Parafraseando a Ezra Park, sociólogo de la escuela de Chicago, este autor describió en la década de 1920 las consecuencias de la migración, comparándolas con aquellos sujetos que no realizaron dicho proceso, en el que, sin duda, hay fases de transición y crisis en la vida de muchos de nosotros, que son comparables a aquellas que experimentaron los inmigrantes cuando dejaron su hogar para buscar oportunidades en un país extraño (Park, 1928). Sin embargo, esta aseveración carece de validez concreta para nuestro caso, si no exponemos algunas claves que nos ayuden a sustentar las regularidades empíricas que propondremos.

Dentro de las teorías de las migraciones internacionales y particularmente la de retorno, resurgen obstinadamente limitaciones teóricas para la integración de una teoría general (Castillo, 1996:39). Ante estas falencias, nos parece valioso destacar las aportaciones fenomenológicas de Albert Schutz que propone una interesante mirada teórica.

La migración conlleva una ausencia en el hogar de origen. El hogar, en cuanto grupo primario, constituye una situación instituida, en permanente funcionamiento, que permite restablecer

la relación interrumpida y reemprenderla donde la dejamos la última vez. El hogar lleva consigo el compartir con otros un mismo sector del espacio y del tiempo, así como intereses comunes basados en un sistema de significados subyacente, más o menos homogéneo; supone además que los participantes, en una relación primaria, se experimentan los unos a los otros como sujetos singulares en el presente vivido en común, al serles dado seguir el despliegue continuo de sus actos, así como participar de sus proyectos de futuro en forma de planes, esperanzas o ansiedades; significa, por último, que cada uno de ellos tiene la posibilidad de restablecer la relación nosotros, si es que se interrumpe, como si no se hubiera producido ninguna suspensión de esta (Schutz, 1974:112). En este sentido, el retornante trata de intentar recuperar las relaciones con su gente y su tierra una vez regresado. El tiempo de ausencia (si bien atenuada) exige una recuperación del vínculo físico puesto en suspenso en la partida. Las nuevas tecnologías, redes sociales y comunicaciones *online* disminuyen tanto la pérdida de información como la pérdida del vínculo. Mensajes de voz, videollamadas o escritos diarios a cualquier hora por medio de la plataforma WhatsApp generan el acercamiento necesario para estar al tanto de “las novedades” de cada vínculo y lugar. Estar hiperconectados es una de las características de los nuevos tiempos. Aquel que se va del hogar ingresa en otro en el cual su marco social ha cambiado. Las experiencias vividas quedan en el recuerdo y son recordadas con nostalgia de aquello que tenía significado en ese momento.

La ausencia marca un punto de separación en el lugar de origen, y la velocidad de los cambios o acontecimientos que son distintos tanto para el que permanece como para aquel que emigra. El retorno plantea un reacomodamiento de estas velocidades a un entorno que también ha cambiado. Las distintas realidades personales, incluso, tienen resultados diferentes durante los cambios del entorno en sus ausencias. Es decir que los cambios que experimenta el lugar de origen afectan de manera distinta a cada uno de los retornantes.<sup>147</sup> Durante nuestra observación, se pudo notar cierto malestar en las respuestas que nos daban nuestros entrevistados producto de la frustración que tenían al comentar la realidad que percibían. Se observó que, si bien entre la partida y el regreso transcurrieron en promedio dos o tres años, la comparación está siempre presente. La comparación es una característica

---

<sup>147</sup> Nos referimos básicamente a cambios generales y sustanciales del contexto. Estos pueden incluir un cambio de gobierno, de política económica, indicadores macroeconómicos, hasta cambios en la normativa. Cabe agregar que, dependiendo del tiempo transcurrido, las nuevas situaciones pueden generar un impacto mayor.

frecuente en los estudios de los retornados que busca explicar de dónde vengo y a dónde llegué siempre cargados de juicios de valor y apreciaciones personales difíciles de evitar. Debemos tener presente que los años de las expatriaciones de los entrevistados varían sustancialmente y que el contexto en la Argentina ha variado desde 1995 a 2017. En este sentido, debemos justamente contextualizar cada año de expatriación en nuestro imaginario para comprender de qué se trata, para cada uno de ellos, retornar en un año específico. A continuación, en el Cuadro 11 exponemos los intervalos de cinco años para contextualizar los años de partida de los manager teniendo en cuenta que las transferencias internacionales tienen una duración en promedio de más de dos años.

**Cuadro 11. Año de comienzo de la expatriación**

Años de expatriación	Frecuencia
Hasta año 2000	1
De 2000 a 2005	6
De 2006 a 2010	8
De 2011 a 2015	10
Después de 2015	5
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

En el Cuadro 12, expondremos los años de retorno de los expatriados. En este sentido, brindará apoyo a sus narrativas y el contexto en el cual efectúan su regreso.

**Cuadro 12. Año de retorno de la expatriación**

Años de Retorno	Frecuencia
Hasta año 2000	1
De 2000 a 2005	2
De 2006 a 2010	7
De 2011 a 2015	10
Después de 2015	10
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

A continuación, hacemos una transcripción de las respuestas de los manager y qué significó el retorno para ellos. Se podrá notar que las respuestas contienen en varias ocasiones una “pesada carga” comparativa en la cual se les dificulta hacer una regresión de aquellos

comportamientos desaprendidos durante su expatriación. Nos parece interesante incluir estas citas ya que, si bien intentan comunicar el mismo mensaje, es importante notar la carga de adjetivaciones que tienen sus respuestas. En este capítulo, incluiremos en todas las citas, los años de salida y de retorno de la expatriación. De esta manera, ayudarán a referenciar temporalmente estos procesos que, sin embargo, pueden encontrarse de la totalidad de los expatriados en el anexo 1 de la presente tesis.

Y volver a Buenos Aires, la ciudad de la furia –como decía Soda Stereo–. Esa ciudad, país, inconformista, soberbio, con resabios de resentimiento y con situaciones sociales muy violentas donde se hace insoportablemente cansador vivir el día a día (Adrián, jefe de ingenieros, expatriado en 2009, retornado en 2013).

Todos sabemos que volver tiene sus cosas (...) sus desajustes al principio. Cuesta aprender todas esas cosas que por imperio de otra realidad habías olvidado y en cierto punto no querés tener que recordarlas. Guardar el celular, agarrar la cartera y no dejarla en cualquier lugar (...). Pero debés hacerlo si querés negociarlo con el volver a vivir en esa que era tu realidad (Paula, coordinadora de estudios investigación, expatriada en 2016, retornada en 2017).

Haber venido de estar tres años en Estados Unidos y volver a la Argentina tuvo sus problemitas. Al principio me dio mucha bronca que este país de morondanga nunca está a la altura de nada. Seguimos estando entre los países del poverío del mundo y nada cambia. Por más empuje que vos puedas tener, tenés otros millones que no quieren mejorar (Germán, gerente de marketing, expatriado en 2006, retornado en 2008).

Por otra parte, hallamos otros discursos menos frecuentes en los que las comparaciones resultan beneficiosas para el país de origen. Las expatriaciones vividas en países que no pertenecen al grupo de los centrales ayudan a que la readaptación no sea tan difícil. Los hallazgos indican que la expatriación, en cualquier destino, no tiene los mismos impactos al momento de regresar. En el juego de las comparaciones, si durante la expatriación se han sufrido malestares duraderos, el retorno es el punto de llegada a un mejor bienestar.

Fue buscado [el retorno], en una palabra. Yo quería volver a la Argentina. Estaba un poco cansado de Rumania. Además, no es el mejor destino. En la Argentina te diría que las cosas andan mejor que en Rumania. Por eso agradezco haber vuelto. No me costó acostumbrarme a un lugar que encima estaba mejor que al que me fui (Antonio, gerente de ingeniería, expatriado en 2002, retornado en 2004).

El retorno, en el caso de Antonio, se realizó sin mayores inconvenientes. Si bien durante su transferencia su familia quedó en la Argentina, el reencuentro con ella sumado a las condiciones del país, transferido no ofreció resistencias al volver.

No nos resultó difícil volver. Río [de Janeiro] es una ciudad difícil como puede ser Buenos Aires con sus diferencias obvias. Pero no es Suecia donde te podría decir que hay un choque cultural y económico notable. Siempre es agradable volver a tu tierra. Sobre todo, si volvés con una situación ventajosa, donde lo que adquiriste lo podés usar, podés avanzar (Julián, supervisor técnico, expatriado en 2004, retornado en 2007).

Las diferencias de contexto de los lugares de origen y de destino parecen influir en cómo se retorna. Incluso, como en el caso de Julián, cuando el retorno se realiza con un resultado superador.

Por último, tenemos aquellos casos en los que la readaptación se considera como un paso ineludible al retornar de la expatriación. Destacar la resiliencia o capacidad de recuperación a un estado anterior como competencia de los argentinos expatriados parece ser una virtud destacada en los discursos de los managers. Aun reconociendo las bondades de haber residido en el exterior, se reconocen como argentinos que vuelven “a casa”.

Bueno, son dos mundos distintos, y si hay algo que tenemos los argentinos es nuestra capacidad de adaptación. Si no, nos volveríamos ni bien llegamos a Ezeiza. La Argentina siempre será difícil, creo que por una cuestión propia (Nicolás, gerente de desarrollo de proyectos, expatriado en 2016, retornado en 2017).

Sí, llegás y desde el momento en que llegás ya estás comparando, pero también tenés que reconocer la limitación de los discursos. Nosotros en cámara lenta mientras en otros lados siguen por el carril rápido. Por más que reniegue es mi tierra. Hoy hace más de un año que volví y me cuesta el día a día (Ana, gerente de proyectos, expatriada en 2015, retornada en 2016).

### ***Situación del retorno laboral al país de origen***

A continuación, veremos cómo se desarrolló el retorno de los managers en las organizaciones para las cuales trabajan y los resultados de la expatriación en sus trayectorias. Para ello, analizaremos las respuestas de la pauta organizada exponiendo las narrativas que más cabalmente expliquen las diversas situaciones acerca de la pregunta sobre los resultados de la expatriación.

Cuando volví, mi posición estaba tomada, pero por otro [manager], me querían para una posición superior. Creo que vieron que podía dirigir un grupo en otro país que no era el mío y me dieron condiciones para hacer otra cosa. Como ganas de irme a otro país no tengo, sé que cuando trabajás a ciertos niveles en una multinacional “no te invitan”, pero esperemos

que por ahora no ocurra (Antonio, gerente de ingeniería, expatriado 2002, retornado en 2004).

Algunos *mánager* verán que las posiciones que desempeñan al regresar les resultó un claro ascenso en su trayectoria. Esto está pactado antes de retornar y el expatriado puede planear un retorno con ciertas expectativas.

Como cambios, además de mi posición al retorno de experiencia que te contaba de vivir varios años en un país desarrollado, donde la vida se desenvuelve de una manera menos tóxica (...). Con respecto al tema del laburo yo sabía que seguramente retomaba, que iba estar en una mejor posición de la que tenía cuando volví. Con respecto a la posibilidad de hacer otro traslado al exterior, si, de hecho, lo hemos hablado en casa. Tal vez el año siguiente empiece a ver qué posibilidades hay y dónde (David, controller en transnacional, expatriado en 2005, retornado en 2008).

Te diría que fueron buenas, primero porque volví con una posición mejor y que aporta en mi crecimiento personal. Y a nivel general, siempre fueron avances. Con respecto a otra relocalización, ya a esta edad no sé si me gustaría, mis hijos ya están en otra edad... los tengo que sacar de su medio, mi mujer volvió a trabajar en lo suyo. Hacerlo una segunda vez sería pedirles demasiado... (Mario, ingeniero esp. De campo, expatriado en 2010, retornado en 2012).

Según los *mánager*, durante la evaluación de *sus* realidades una vez retornados puede notarse que, además de ocupar puestos de una jerarquía superior en algunos casos, evalúan aquellas riquezas culturales que adquirieron durante su transferencia. Residir en el exterior y estar expuesto a diversas culturas enriquece personalmente.

Siempre me sonó mal esa palabra (expatriación), porque es ex... fuera de tu patria. Es como si te destierran y suena feo. Pero en la práctica, es una virtud que traés a tu retorno, solo ves el resultado del esfuerzo cuando volvés (Anabella, Human Resources Business Partner, expatriada 2015, retornada en 2016).

Para los *mánager*, el resultado llega a verse más cabalmente una vez cerrado el ciclo de la expatriación, porque este puede percibirse como un proceso completo en el cual se hacen efectivas las competencias que uno ha adquirido en el exterior, en tanto que racionalmente les brinda resultados (personales o profesionales) tangibles. Así lo describe Anabella, que al retornar asumió una posición de mayor jerarquía que la prepara para una futura gerencia. En este sentido, los *mánager* reposicionan sus bases alrededor de las oportunidades disponibles en el país de origen, mientras que durante la expatriación, el objetivo principal es concluir la exitosamente para analizar que sucede en el retorno.

Es decir que, si bien todos evalúan la experiencia como un activo en sus vidas, no todos lograron el ascenso deseado en la pirámide organizacional al retornar, aunque aclaran que la experiencia vivida es reconocida en sus trayectorias laborales. Independientemente del retorno y la posición actual ocupada, se pudo observar en sus discursos que la expatriación les ha brindado las competencias necesarias que menciona Anabella, para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en el futuro, ya sea en la misma o en otra organización transnacional. En las siguientes transcripciones, se podrá notar la valoración de la expatriación en términos de *activos intangibles* que son aquellos a los que los sujetos entrevistados les proporcionan lo necesario para las perspectivas de un futuro mejor en su trayectoria.

Quando volví después de 3 años, ya dentro de la organización te miran de otra manera. Sos un potencial para la empresa y ellos te dan la oportunidad de brillar (Agustín, consultor senior, expatriado 2010, retornado en 2012).

Agustín, Matías y Juliana nos relatan sus percepciones relacionadas con los resultados de la experiencia del traslado internacional. Según ellos, la expatriación les dio oportunidad de brillar, aumentar su exposición y ser más interesante. Independientemente del resultado inmediato de sus ascensos, destacan otras aportaciones del fenómeno.

Lo que aprendí es algo que solo podés aprender cuando vas a algún país central de relevancia donde tienen políticas y formas de trabajar, que cuando las ves en la Argentina son distintas. En mi caso te diría que fue una experiencia muy saludable que aumentó mi exposición y empleabilidad en el mercado argentino. Te distingue del resto (Matías, desarrollador de productos, expatriado 2014, retornado en 2015).

Con mi traslado crecí en todas las formas. Donde quiera que lo comentes te hace más interesante. Creo que a simple vista hizo un cambio en mi carrera y en mi vida. No creo ser la misma persona que era en Salta. ¿Si me iría a otra experiencia? Yo creo que sí. Sí, me gustaría irme a Estados Unidos o Europa si tuviera otra oportunidad, puede seguir enriqueciéndome (Juliana, jefa de verificaciones técnicas, expatriada 2017, retornada en 2018).

Las distintas observaciones hacen constar que las expectativas de una trayectoria ascendente son comunes a los casos estudiados. Sin embargo, se pudo percibir que el cumplimiento de los resultados varía, ya que no solamente se valora el resultado inmediato del ascenso, una vez retornados, sino todos aquellos saberes adquiridos en la expatriación que tendrán su reconocimiento en un momento posterior.

Los managers valoran el “peso de lo internacional”, que engrosarán sus *curriculums* junto a las experiencias de vida que adquirieron durante ese lapso. El cortoplacismo de los resultados no es un requisito indispensable para realizar expatriaciones, ya que estos procesos permiten acumular experiencias que serán puestas en valor en otro momento.

Exponemos aquí algunas observaciones representativas de los managers entrevistados, que responden sobre los resultados de la expatriación, sin que necesariamente haya un ascenso inmediato en sus trayectorias. Es decir que existe la convicción de que uno ya regresa en otra posición, aunque no haya un desempeño *de facto*.

Te diría que es lo que uno trae principalmente. Es con lo que te volvés, de un lugar que tiene de todo. Cultura, idioma, desarrollo, relaciones, contactos, un mundo de cosas. Y eso cuando volvés se nota y lo notan los demás. *Vos volvés en otra posición*. De tener una visión total de la operación global (Cristina, especialista en finanzas, expatriada 2009, retornada en 2011).

Si bien Cristina no retornó con una posición de mayor jerarquía, la expatriación misma hace que el manager (ella) se sienta retornada en otra posición. El hecho de haber tenido contacto con la operación global de la compañía la posiciona desde otro lugar más estratégico en el cual ese conocimiento es beneficioso.

Sé que me quede en esta empresa o me vaya, voy a tener una ventaja que tal vez no mucha gente cuente con ella. Es esta experiencia de haber trabajado afuera que te marque una diferencia. Y te lo dicen los *head hunters* o las consultoras... Te da otro *piné*<sup>148</sup> (Sebastián, líder de producto, expatriado 2014, retornado en 2016).

En el caso de Sebastián, reconoce el diferencial de preferencia que puede representar la expatriación durante el *networking* con consultoras de recursos humanos.

En el Cuadro 13, podemos notar por género aquellos que lograron un ascenso al retorno y los que han tenido que aceptar una posición de igual jerarquía a aquella que desempeñaban antes de expatriarse.

---

<sup>148</sup> *Tener piné* o *dar el piné* es una expresión vulgar argentina en la cual encuentra su origen en las fuerzas armadas. El *Pignet* es un sistema empleado en los exámenes de selección física conocido como *Índice de Pignet* que viene dado por la talla, el peso y el perímetro torácico donde mediante un cálculo aritmético indica una valoración numérica de la condición anatómica y aptitud. Disponible en: <http://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=15914> (última consulta: 8/1/2021).

### Cuadro 13. Posición desempeñada al retorno

Posición obtenida al retorna	Ascenso	Lateral
Varones	15	5
Mujeres	6	4
Total n	21	9

Fuente: Propia sobre la base del relevamiento efectuado.

Una observación adicional, que hemos notado sobre el retorno de aquellos que realizaron las expatriaciones con sus núcleos familiares, es precisamente el traspaso y reproducción de *habitus* de padres a hijos. Haber evaluado positivamente las expatriaciones, conlleva que esta transmisión sea internalizada posteriormente por sus hijos. Las bondades de dichos procesos son enaltecidas para las futuras generaciones globales.

Esa experiencia marcó un antes y un después desde lo personal y lo profesional. Volví con otra manera de ver las cosas. Este tipo de experiencias son invaluable. Ahora que la hice les diría a mis hijos que la hagan sea con una empresa o por las suyas, de irse, de probar, de abrirse (Adrián, jefe de ingenieros, expatriado 2009, retornado en 2013).

El contacto constante con la mundialización de la información por parte de las nuevas generaciones junto a las experiencias positivas de las expatriaciones estimula a los jóvenes a pensar cada vez más en un mundo transnacional carente de fronteras. Este mundo se presenta al “alcance de todos”, para sentirlo a través de la experiencia sin un rumbo fijo.

#### ***6.2 Las mismas viejas costumbres en un contexto diferente, ¿una nueva readaptación?***

En las páginas anteriores, hemos comentado desde la teoría fenomenológica que la emigración tiene una variedad de efectos y consecuencias para el retornante. A continuación, veremos, que durante las entrevistas, los *mánager* responden con cierta carga emocional que está llena de subjetividades. Al fin y al cabo, se trata de mostrar cuáles son las experiencias, sensaciones y percepciones del proceso de las expatriaciones que no estuvieron exentas de mostrar ciertas incomodidades en sus discursos. Extrañamente, el retorno se ha configurado como algo negativo al ser comparados constantemente con el contexto argentino. Las vivencias de cada lugar de destino son recordadas con idealizaciones que colisionan con las actuales en el país de origen.

Afrontar el retorno puede ser visto como una dinámica que posee ganancias y pérdidas, riesgos y oportunidades que supone la nueva situación, poniendo a prueba nuestras capacidades de adaptación y preparación psicológica para este nuevo cambio.

Aquello que se nos presenta como desconocido, nos aparece en forma de desafío con todas las preguntas que esta situación comprende. En el caso de los profesionales que migran, retornan y vuelven a emigrar, lo desconocido está presente en dos formas. Aquellos lugares que desconocen por no haber estado nunca en contacto, y aquel lugar que (des)conocen por las mutaciones que puede haber sufrido por el transcurso del tiempo. Es decir, comienza cuando aquel que retorna comprueba que la vida ha seguido en su ausencia. Huelga decirlo, pero hasta ese momento esta comprobación no había sido efectuada y pensarlo no le afectaba. Pasada la fase inicial del retorno, hay que comenzar el proceso de adaptación a una vida que se pensaba “la de siempre”, pero que resulta ser aún más extraña que la vida que se acaba de dejar atrás.

Hemos observado que el cambio del contexto por el transcurso del tiempo en el lugar de origen no se naturaliza inmediatamente y genera un *shock* que se internaliza sintiendo pertenecer a un limbo. Es un estar y no estar en el lugar de origen hasta que la readaptación se perciba más firmemente.

El emigrante, cuando decide volver, ya no es la misma persona que cuando se marchó. Y sus vínculos, los que no se movieron del barrio también han cambiado. Se vuelve muchas veces con el deseo de retomar el punto en el que se dejó, pero como diría Neruda “nosotros, los de entonces, ya no somos los mismos”.<sup>149</sup> Quien se fue ya no volverá a ver el mundo de la misma manera, pues habrá aspectos de su cultura de origen a los que le será muy difícil adaptarse. Incluso querrán hacer las cosas de la manera como se aprendió en la sociedad anfitriona. Es un verdadero choque cultural de retorno, en el cual se puede sentir que aquello a lo que estuvo expuesto el *mánager* durante su expatriación ha generado cambios.

En nuestra observación, hemos tenido una diversidad de respuestas en torno a la readaptación en el retorno. Veremos que la experiencia del retorno se experimenta de manera diversa y enriquece el fenómeno, pues está relacionado a la casuística. En estas

---

<sup>149</sup> En *Veinte poemas de amor y una canción desesperada* publicado originalmente en 1924.

páginas veremos una multiplicidad de situaciones y pequeños relatos que nos reflejan las tensiones existentes.

De acuerdo con nuestras interpretaciones, podemos formar las distintas fases que representan el subproceso del retorno al lugar de origen de los expatriados. Ellas representan durante el primer momento, con una ruptura con su entorno. Posteriormente existe una fase de negociación y aceptación de aquel que fue y sigue siendo su lugar de origen, que lejos está de implicar un olvido de lo experimentado. Por último, se encuentra una fase de resiliencia para terminar en la *bifocalidad* en la cual el permanente *in-between* se hace presente.

### ***La ruptura en el retorno***

En el primer grupo de respuestas, podemos notar cierta ruptura sentida por algunos mánager al retornar. En muchos casos, las tensiones entre las expectativas y la realidad plantean inconformismos ante un primer encuentro con aquella rutina vivida antes de partir.

Fue difícil porque creo que abris los ojos y cuando volvés los tenés abiertos y ya no te bancás más el nivel de ineficiencia, de corrupción, de inseguridad. Ya no te bancas más esa miseria humana constante. Y la sociedad es responsable por esto (Hernán, gerente de compensaciones, expatriado 2010, retornado en 2012).

Volver siempre es un quiebre, sea acá o donde te toque... El problema es que en el caso de la Argentina sabes que volvés a los problemas de siempre. No es un volver a la familia, amigos y hogares nada más sino algo que no termina de mejorar, a lo que siempre le falta algo (Ariel, jefe de producto, expatriado 2011, retornado en 2013).

Las nuevas realidades exigen una readaptación que puede variar según el tiempo de ausencia en el país de origen, los cambios ocurridos en este y los lazos identitarios que tenga presentes.<sup>150</sup>

Fue un reaprender cosas a las que me había desacostumbrado. Me costó adaptarme de nuevo, aunque uno no pierde lo que se aprende de chico, tus lugares, tus costumbres, tus formas de vida (Cecilia, coordinadora de responsabilidad empresarial, expatriada 2015, retornada en 2017).

---

<sup>150</sup> En este caso ponemos especial énfasis en lazos familiares, vínculos afectivos y otros que se hayan construido a través del tiempo en su trayectoria de vida.

## ***Negociación y adaptación***

Desafortunadamente para ellos, la carga de la realidad los lleva a tener que aceptar esta pesada situación, priorizando aquellos resultados positivos logrados con el retorno. El reencuentro con sus familias y los vínculos más básicos son los que priorizan algunos mánager al momento de encontrar una explicación en el retorno.

A ver... Y de la nostalgia bien. Hay una reunificación familiar, ahora desde la adaptación eso fue difícil. Creo que a la semana nos queríamos ir todos de nuevo al Reino Unido. Solo te das cuenta desde el afuera y creo que nos convertimos en sociólogos para preguntarnos ¿qué nos pasó? (Cristina, especialista en finanzas, expatriada 2009, retornada en 2011).

Las dificultades del retorno se asocian al entorno al cual regresan, y con el que deben lograr acuerdos. Estos acuerdos se relacionan con aceptar aquello que no pueden cambiar desde lo individual. Los retornos transcurren, en algunos casos, por fases que van desde la negación y la frustración hasta la negociación y aceptación de la realidad. Y así lo relata Sebastián comparando su transición entre el Dr. Jekyll y el señor Hyde.<sup>151</sup>

Hicimos las paces con la frustración de que la Argentina no es un país desarrollado y aprendés a convivir con ello. Aunque de a ratos te sale el Mr. Hyde de adentro y putees a todo el país. No hay lugares perfectos, ni acá, ni en ningún otro. Pero acá lo cotidiano se vuelve difícil porque todas las noticias tienen énfasis negativo y repetitivo. No hay un sentido común de la construcción de espacios. Todo es político, todo ideología. Me cansa (Sebastián, líder de producto, expatriado 2014, retornado en 2016).

De la misma manera, Juan Pablo relata su resistencia al lugar de origen que, tras una negociación con el significado del retorno, debe continuar con su vida. Reconocer el lugar de origen, aunque ya desnaturalizado, no parece impedir un nuevo acostumbramiento, aunque los primeros tiempos puedan implicar un desafío.

Caótica como todo lo que es la Argentina. Aprendimos a vivir en este ambiente y con los años tiene sus mañas que son difíciles de cambiar. Nos quejamos, pero sobrevivimos. Seguimos acá porque para bien o mal es nuestro lugar (Juan Pablo, director de administración, expatriado 2014, retornado en 2016).

---

<sup>151</sup> Se refiere a la obra literaria de *El extraño caso del Dr. Jekyll y el señor Hyde* escrita por el escocés Robert Louis Stevenson publicada en 1886, en la que un mismo personaje tiene dos personalidades (Jekyll y Hyde) que representan el bien y el mal que interactúan.

El retorno plantea una dicotomía en la que ciertas decisiones (y elecciones) deben conformarse con esta priorización de aquellos lazos familiares y sentimentales que son propios del lugar de origen. Sin embargo, la temporalidad de estas decisiones está muchas veces sujeta a futuros desafíos u oportunidades en nuevas expatriaciones. Ya nadie da por sentado que el retorno debe ser eterno. En los espacios en los que *mánager* y ejecutivos comparten, la temporalidad de sus situaciones es una constante. Pero también está supeditada a las propias necesidades de lo que buscan en sus trayectorias. Las realidades y sus universos simbólicos se construyen en este devenir, al tiempo que las organizaciones plantean la movilidad internacional como una manera de construir sus trayectorias. De esta manera, podemos interpretar que hay dos cuestiones importantes en el retorno. La primera es aquella relacionada con la posibilidad que tienen los *mánager* de buscar y encontrar en el futuro, nuevas *escalas* de desarrollo en el exterior. Cruzar la primera expatriación los expone a considerar un mundo que les brinda aquellos estímulos de carrera que pueden quedar truncos (o no) en su propio país. La segunda cuestión está directamente relacionada con la convicción *de facto* de retornar a una mejor posición que aquella que tenía antes de partir de la Argentina. Es decir, el esfuerzo realizado durante el alejamiento de su propio país dará su fruto al volver. Juan Pablo lo expresa cuando nos relata qué significa la expatriación para él.

Estar siempre disponible para irse a otro país se mira con buenos ojos. Cuando volví mis competencias eran otras y mejoraron. Me gustaría irme otra vez, si surge la oportunidad adecuada. Y yo, si los demás quieren y a mí me reditúa irme y seguir en mi carrera, fantástico (Juan Pablo, director de administración, expatriado 2014, retornado en 2016).

Si bien en el trabajo de campo pudimos observar que los *mánager* han tenido contacto con “lo internacional” desde temprana edad, no hallamos indicios de que esta circunstancia los asista siempre a considerar las expatriaciones como un proceso habitual o frecuente en el mundo del trabajo. Es decir que el conocimiento de estos procesos no necesariamente los prepara para estas situaciones, minimizando los impactos que puedan causar. Debemos considerar el retorno como parte de un ciclo que se cierra con la aceptación de los efectos que genera.

El reposicionamiento en el retorno tiene dos vertientes que conviven y se complementan. Regresar al lugar de origen implica una readaptación en las mismas organizaciones en nuevas posiciones y también al “renovado” contexto social en el que estarán insertos. Nuevos

(re)aprendizajes serán necesarios en esta fase de readaptación, en la que estarán presentes las mismas formas de vida que alguna vez experimentaron. No se trata de un aprendizaje cualquiera, sino de recordar prácticas ya conocidas en las que los sujetos que las viven han estado expuestos a otras muy distintas. Así relataron Estefanía y Agustín cómo fue ese proceso que conllevó la nueva adaptación.

Volver nos costó un poco. Adaptarnos en aquello a lo que ya nos habíamos desadaptado. Son cosas que conocíamos pero que las olvidás. Nuestras formas, nuestras costumbres que muchas veces al volver yo las cuestioné porque encuentro otros sentidos. Lo que me parecía natural por costumbre, ahora lo razono (Estefanía, gerenta de finanzas, expatriada 2016, retornada en 2018).

Volvés cambiado, todos tus sentidos parecen haber sido modificados porque replicaste estas formas de aquellas que adquiriste en tu nuevo hogar. Es difícil hasta que te aprendés otra vez las cosas que ya sabías y que no estaban olvidadas (Agustín, consultor senior, expatriado 2010, retornado en 2012).

### ***Retornos resilientes***

Estos procesos de readaptación no son unánimes ya que se ha observado que algunos *mánager* no han sufrido dificultades al momento del retorno en el largo plazo. Si bien se ha notado una fase inicial de desajuste, sus experiencias hablan de una inconveniencia inicial que han superado con el transcurso del tiempo.

Te diría que mucho no me costó volver. Y acostumbrarme de nuevo a la Argentina. Buenos Aires siempre tendrá su encanto. Yo necesitaba volver allá, luego de esta experiencia. Si bien no me costó acostumbrarme allá [Brasil], la Argentina es mi tierra y eso tira... (Marisel, especialista en relaciones laborales, expatriada 2012, retornada en 2015).

No fue problemático. Fue natural y nos conformamos que Buenos Aires esté cerca de Montevideo, para estar en un par de horas allá. Si nos cansamos de Buenos Aires el viernes a la tarde nos vamos y volvemos el lunes (...). No hay tanto problema y volvés con tus pilas recargadas (Marcela, CEO Regional, expatriada 2000, retornada en 2003).

Como se puede notar en los relatos de Marisel y de Marcela, hay distintas razones en las que se funda la ausencia de dificultades en el retorno. Las raíces, la cercanía o la inevitable normalidad a la que todos regresan con el transcurrir del tiempo atemperan los *shocks* iniciales que pueden causar las distintas realidades de las que proceden.

Estos retornos más sensibles facilitan la transición. La ausencia de los *dos mundos* evita que ciertas contradicciones y cuestionamientos estén siempre presentes. El retorno es

internalizado como un proceso necesario y, a la vez, natural. La transitoriedad de las expatriaciones es asumida como una de las características de este tipo de trayectorias globales, para las que no se necesitan construir vínculos duraderos, sino que tienen un fin más utilitarista.

La readaptación es, entonces, experimentada bajo distintos grados de dificultad. A pesar de las comparaciones siempre presentes, las estrategias que adoptaron los mánager nos muestran la capacidad de adaptación a los entornos cambiantes.

Volver cuesta un poco. Acostumbrarse a lo bueno y fácil, desacostumbrarse... bueh... lleva su tiempo. No digo que no te acostumbres, digo que lleva tiempo recordar dónde vivías y sus características (Mariano, gerente de auditoría, expatriado 2015, retornado en 2017).

Mariano nos brinda una clave que media en la readaptación. El tiempo es clave en este derrotero hacia la normalidad del retorno a nuestro origen.<sup>152</sup> No existe una medida justa que nos demuestre dicha aseveración, sin embargo, el sentido común apela a pensar que depende del tiempo transcurrido fuera del país. Juan Manuel recuerda haber escuchado que hay un punto de “inflexión” sobre la capacidad de adaptación de la siguiente manera.

Pasaste bien en Disney y de golpe volver al barrio te puede costar. A mí no me costó, tal vez porque fueron tres años. Una vez hablando con un transferido me decía que el punto de inflexión son cinco años. Después de cinco años olvídate, no volvés (Juan Manuel, vicepresidente, expatriado 1995, retornado en 1998).

Más allá de debatir sobre las medidas de tiempo que justifique la readaptación, consideramos que cada mánager justifica el retorno en sus propios tiempos. Sus experiencias, trayectorias de vida y expectativas intervienen en buena medida.

El retorno es un subproceso más dentro del proceso migratorio, lleno de subjetividad individual. Debe ser analizado con su contracara que está ligada a la situación del lugar de origen, su contexto y el significado del regreso para el retornado (Gil, 2014).

En el retorno, confieso que los primeros meses nos costó acostumbrarnos de nuevo... volver a acostumbrarte a las malas noticias todos los días en todos lados. Eso te puedo decir que me cansa. Llega un momento en el que no querés prender más la radio o leer un diario. Todo es más difícil acá (Federico, programador, expatriado 2017, retornado en 2018).

---

<sup>152</sup> Douglas Massey lo define como propensiones a la adaptación (Massey, 2008).

Una observación no menor de los discursos de los mánager se relaciona con el peso de un contexto negativo. Es decir que el retorno en sí parece problemático cuando hay una resistencia a tener que adaptarse a un contexto de un país que tiene continuas dificultades. No se trata de dificultades individuales en la vida y trabajo de estos sujetos, sino dónde están insertadas estas circunstancias en dicho contexto. Lo consuetudinario tiene un peso que no puede ser ajeno a sus universos, pero que debe ser naturalizado en el transcurso del tiempo para disminuir las resistencias que tenían al retornar.

Los retornos a la Argentina de los mánager entrevistados en nuestro trabajo de campo comienzan en 1998 y finalizan en 2018. A través de estos 20 años, hemos notado que las mismas problemáticas conforman una tendencia por parte de distintas generaciones. Es decir no existe una exclusividad de franjas etarias, generaciones, núcleos familiares u orígenes en la determinación de ciertas resistencias.

Volver a la realidad argentina invita a recordar la historia reciente de un país que ha avanzado a través de muchos obstáculos, pero que repetidamente se encuentra castigada por crisis de diversa índole. Durante los 20 años que mencionamos, distintos gobiernos han tenido que paliar crisis económicas, institucionales y sociales de distinta gravedad<sup>153</sup>, resolviendo algunas de ellas con cierto grado de éxito. Por ello, esta pequeña reseña sobre la cronología de las crisis en la Argentina influye directamente en la readaptación de los mánager y sus familias.

Haber vivido en la Argentina no te hace inmune a que después de haber vivido en Holanda, volver lo tomes con naturalidad. En la Argentina es todo lo contrario, y en ese descontrol diario tenés que volver a aprender a manejarte (Daniela, gerenta de comunicación institucional, expatriada 2015, retornada en 2017).

Más allá del momento del retorno y su contexto, cada mánager ha encontrado su lugar de origen modificado, otorgándole explicaciones que son necesarias para la comprensión de dicho lugar. Las distintas cronologías de cada expatriación en la línea de tiempo, no infiere únicamente retornos de mayor complejidad únicamente durante las crisis, sino que pareciera percibirse una crisis estructural generalizada en aquellos procesos de expatriación realizados en países desarrollados. Por lo tanto, no resulta tan clara la diferenciación en los menores grados de dificultad de adaptación, de aquellos mánager que retornaron durante contextos más favorables a la Argentina.

---

<sup>153</sup> Ya mencionadas en una nota al pie en el capítulo 2.

### ***Bifocalidad e in-between***

Pudimos notar que residir y viajar en el exterior brinda competencias adicionales que se exponen en el conocimiento de formas de actuar en un mundo globalizado, junto a capacidades resilientes y un aumento de la autoestima. Saber qué hacer, dónde acudir o cómo solucionar inconvenientes son desafíos naturalizados a través de las experiencias internacionales, pero esta forma de pensar y encarar el mundo y sus desafíos no siempre son bienvenidas en el lugar de origen. Con el correr del tiempo, este desconcierto o incompreensión hará que ese expatriado retornado se descubra pensándose con nostalgia, en aquella ciudad de acogida de la que antes tuvo que salir, extrañando la que fue su casa por un tiempo, pero que nunca llegó a sentir como tal, de la misma manera que ahora no lo siente como propio su lugar de origen.

Los retornos siempre son complicados, contradictorios, querés estar en los dos lugares al mismo tiempo, siempre estamos en esos dos mundos... ¿no? (Mario, especialista de campo, expatriado 2010, retornado en 2012).

Estar atrapado *entre dos mundos*<sup>154</sup> plantea una lógica no menor. En ella, el retornado se reúne con su mundo de lazos afectivos que se regularizan cuando efectiviza los contactos y, a su vez, los normaliza. La recuperación de esos vínculos es uno de los primeros resultados producto del retorno. Sin embargo, la nostalgia de los *tempi passati* vividos durante la expatriación es recordado en el corto plazo. Esta inferencia “sentimental” plantea cuestiones no resueltas en tensiones fantasiosas de querer lo mejor de ambos mundos en un único lugar. Es decir que durante este estado se generan pensamientos, sentimientos y deseos, tanto de los que se quedaron como de los que se fueron, y no hacen sino tejer una misma paradoja: un universo hipotético, una tierra utópica *in-between* que contendría, en perfecta armonía, lo mejor del “aquí” y el “allí” (Arfuch, 2010: 213). En este sentido, Vertovec (2006) agrega que el *bifocalismo* es un espacio lleno de tensiones. El “aquí” y el “allá” –ya sea como lo perciba el migrante desde el punto de partida o de destino– son monitoreados de forma continua y se perciben como aspectos complementarios de un solo espacio de experiencia (Vertovec,

---

<sup>154</sup> Los dos mundos se refieren a las dos distintas sociedades por las que los *mánager* sienten distinto grado de identificación. El lugar de origen es aquel en el que se basa la identidad de estos sujetos, sin embargo, una nueva identificación puede construirse en torno a la sociedad anfitriona. La identificación con su cultura, historia, costumbres genera lazos con esta sociedad dependiendo del tiempo de permanencia, que puede posteriormente generar resistencias al retornar a la sociedad de origen.

2006:162). Es decir que el punto mediano de estos aspectos no es la incorporación plena, sino la simultaneidad del vínculo en el cual las personas cambian, pudiéndose inclinar hacia un lado u otro (aquí y allí), que mediado por el contexto, el resultado es la mezcla transnacional (Levitt y Glick Schiller, 2004:69)

Para condensar los hallazgos de este capítulo, podemos observar que los retornos son experiencias individuales que, sin embargo, han mostrado narrativas que tienen cierto grado de frecuencia en el grupo estudiado. Intentamos demostrar que no fue nuestra intención generalizar estas frecuencias, sino desmenuzar los relatos de la variedad de transiciones, preocupaciones y formas de canalizar las angustias de este proceso del ciclo migratorio.

El retorno como subproceso de la expatriación fue analizado sobre la base de distintas fases por las que atraviesan los *mánager* en el encuentro con su lugar de origen y todo aquello con lo que se identificaban antes de partir. Expatriarse significó una cotidianeidad distinta en su sociedad anfitriona, que luego deberá desaprender para volver a retomar aquella original. Estas fases de encuentro y desencuentro dejan una impronta que marca fuertemente los primeros tiempos de algunos *mánager* retornados que sienten un desafío en la readaptación. La expatriación plantea también la *bifocalidad*, desde la cual los *mánager* adoptan un *habitus transnacional* (Vertovec, 2006:161) temporal, en el cual se posicionan en un *in-between* entre las sociedades anfitrionas y de origen.

Hasta aquí, hemos mostrado el fenómeno de las trayectorias laborales de *mánager* expatriados en compañías transnacionales. Esta tesis pretendió acercarnos a los mismos actores, que mediante sus discursos nos enseñaran las motivaciones, percepciones y expectativas vividas.

A modo de cierre, el siguiente capítulo estará dedicado a exponer nuestras conclusiones.

## 7. Conclusiones



*El mundo es un libro, y quienes no viajan  
leen solo una página.*

Agustín de Hipona (354-430 A.D),  
*Confesiones.*

El fenómeno de las expatriaciones de recursos humanos calificados es reciente. En los últimos treinta años comienza a tener repercusión junto al crecimiento exponencial del capital transnacional en la Argentina.

Al ser un fenómeno novedoso y poco estudiado, esperamos que lo desarrollado en esta tesis pueda generar futuras preguntas para desarrollar nuevos trabajos de investigación. El crecimiento del fenómeno de las expatriaciones de *mánager* a nivel mundial parece indicar que las expatriaciones serán un fenómeno al que seguirán apelando las organizaciones transnacionales para la movilización de sus recursos humanos calificados. Estas nuevas formas de organización del trabajo nos interpelan a buscar respuestas para algunos interrogantes que nos propusimos para acercarnos a este fenómeno.

La velocidad de los cambios de las actuales sociedades occidentales, sin duda, generará nuevas necesidades y exigirán nuevas soluciones para los recursos humanos del siglo XXI. En el marco de la globalización, la circulación de *know-how* complementa la transnacionalización de capitales extranjeros dentro de la lógica del *rational choice* de los agentes económicos. El “libro” que menciona San Agustín en sus reflexiones nos invita a pensar un mundo que debe ser conocido para concebirlo como un todo y no la suma de sus partes, en las que las relaciones sociales y económicas van más allá de las determinaciones de los mapas políticos.

Con la presente tesis y luego de un largo camino recorrido que no estuvo exento de obstáculos, hemos logrado estudiar un fenómeno social que será clave en el futuro de las organizaciones transnacionales y sus recursos humanos. El creciente número de *mánager* argentinos expatriados indicaría que las transferencias internacionales seguirán siendo una herramienta clave para la circulación de *know-how managerial* argentino, en la que nuevas posiciones especializadas y jerarquías se irán incorporando. Este fue uno de los primeros hallazgos no propuestos en nuestra tesis, ya que estábamos convencidos que *a priori* solo determinados niveles de jerarquía podían pertenecer a este grupo selecto de trayectorias globales. Algunos *mánager* de la muestra estudiada no llegan a cumplir 30 años, por lo tanto, podríamos inferir que estos sujetos poseen un conocimiento especializado y un *saber ser* que son claves para dichas organizaciones, lo que nos hace pensar sobre la edad en la que comienza la reproducción de poder de los asalariados de confianza, dentro del capital transnacional.

Las organizaciones que tenían ciertas políticas de expatriaciones dirigidas a determinadas posiciones jerárquicas del alto *management* se han ampliado hacia capas jerárquicas inferiores, en las que el conocimiento especializado y las competencias de comportamiento se unifican conformando los asalariados de confianza. El despliegue de estructuras en forma de red a lo largo del mundo les asegura a las organizaciones que la circulación de su talento se capacite y adquieran una cultura organizacional global. Los *mánager*, que entran a sus posiciones a menor edad y con menor experiencia, se perciben como profesionales preparados para el cambio y con voluntad de seguir una trayectoria global.

Nuestra tesis pretende aportar claves que permitan comprender un fenómeno complejo. Por ello, proponemos a continuación, presentar los hallazgos de nuestra tesis.

1) Las expatriaciones son acuerdos entre asalariados de confianza y organizaciones transnacionales, por las que ambos sujetos obtienen beneficios mediante inversiones que cada una de las partes debe concretar. Para los *mánager*, la transferencia internacional es considerada una parte central de sus trayectorias laborales, que en determinado momento generará resultados que podrán evaluar en términos de posición (de rango y simbólica). Si bien el acuerdo entre *mánager* y organizaciones no expresa la promesa o una garantía para la carrera ascendente, la expatriación se configura como un paso necesario para seguir perteneciendo al grupo de sujetos que a través de su *know-how* y *know-how to be* tienen

futuras oportunidades para seguir ascendiendo. Es decir que, a través de los conocimientos, habilidades, experiencia además de una serie de competencias actitudinales, los managers conocen el valor de su potencial dentro de este tipo de organizaciones. Este acuerdo, siempre vigente, comenzará a tensionarse cuando alguna de las partes perciba que las bases en las que se sustenta adquieren otra forma que requiere de un nuevo acuerdo.

Sin embargo, más allá de la preparación que reciben durante la expatriación para una trayectoria ascendente, los managers valoran esta experiencia más allá de los beneficios que pueden repercutir en sus carreras. Esto significa que, a pesar de no garantizarles posiciones de mayor jerarquía al retorno, pueden ser capitalizadas como un activo más allá de la organización para la cual trabajan actualmente. Por lo tanto, la expatriación es pensada como una inversión a largo plazo de manera convencional. De la misma manera que los graduados en las casas de estudios internacionales de renombre esperan ser reconocidos por sus diplomas, los managers utilizan la expatriación como categoría diferenciadora al momento de buscar oportunidades. En este sentido, se conforma una *nobleza del management expatriado*, que revivirá las transferencias internacionales en sus hojas de vida a lo largo de su trayectoria laboral.

Por otra parte, con una alta representación, hallamos indicios en los cuales los managers expatriados consideran la transferencia internacional como un ciclo de preparación de futuros dirigentes empresariales sin que hayan existido sensaciones de presión (expresa o tácita), al momento de tomar la decisión de ser transferido internacionalmente. Según la evidencia encontrada, los acuerdos sobre las expatriaciones se llevaron a cabo en un marco de consenso (solamente uno de ellos informó que sintió una invitación “forzada” para trasladarse). Los managers entrevistados estuvieron predispuestos a realizar la experiencia fundamentalmente por los aportes que les brindan estas experiencias, más allá del desarrollo de sus trayectorias.

Nuestros hallazgos han adoptado diversas configuraciones en lo referente a la ponderación que hacen sobre las decisiones de expatriarse. La decisión de acceder a una carrera internacional incluye una combinación de motivaciones racionales y sensibles. La separación de aquellos que principalmente buscan un desarrollo de carrera, muchas veces, introduce elementos que están más alejados del *rational choice* y cercanos a los hechos fortuitos e imprevistos (e.g. separaciones de vínculos de pareja). Por otra parte, hemos hallado que, en

menor medida, contextos particulares de tipo más “sensible” intervinieron en la decisión de expatriarse.

Esto nos hace reflexionar acerca de la ausencia de un único resultado de expatriación que solamente está asociada al desarrollo de carrera inmediata y ascendente en las compañías transnacionales.

2) Hemos podido constatar que las trayectorias de estos asalariados de confianza han tomado distinta forma desde sus comienzos, y los hemos diferenciado en tres subgrupos de trayectorias (quebrada, ascendente y lineal-ascendente), que nos enseñan que cada una es fruto de orígenes, derroteros y contextos particulares. Haber estudiado los orígenes familiares, la etapa de formación y los comienzos de la vida laboral activa de cada uno, nos asistió en comprender cabalmente que sus trayectorias profesionales son frutos de construcciones individuales y sociales. Es decir que las trayectorias de vida y tradiciones familiares están relacionadas con el esfuerzo y el mérito, por los que los *mánager*, que deciden seguir trayectorias internacionales, lo hacen para lograr un desarrollo personal y de carrera.

Al ingresar a trabajar en compañías transnacionales y ocupar posiciones clave en estas organizaciones, los departamentos de recursos humanos disponen de políticas de expatriación que desarrolla a sus talentos. Estas políticas son una importante herramienta que despliega a sus *talentos* altamente calificados por el mundo.

Centrándonos en aquellos expatriados cuyas principales razones para expatriarse es su desarrollo de carrera y trayectoria, hallamos que la transferencia internacional prepara a los *mánager* para tener posiciones de mayor responsabilidad, al mismo tiempo que reproduce las relaciones de poder en sus jerarquías.

Una vez retornados a la Argentina, algunos de ellos se han posicionado en puestos de mayor responsabilidad, y otros en posiciones laterales esperando el momento adecuado para tener los ascensos esperados. La disponibilidad de posiciones al retorno es distinta al momento en el que los *mánager* partieron y exige acomodamientos en sus estructuras organizacionales, por lo que muchas veces el retornado debe permanecer en posiciones *stand-by*. Existen elementos suficientes para pensar que hay un acuerdo en el que las reglas para ocupar posiciones de mayor jerarquía puedan postergarse esperando oportunidades adecuadas en el futuro. En este sentido, resaltan la experiencia de la expatriación esperando que, dentro

de sus trayectorias, esta produzca los efectos deseados. La valoración que otorgan a la expatriación “como un todo” es superior a la inmediatez del resultado esperado. El reconocimiento inmediato obtenido a través de la transferencia internacional juega un papel simbólico ante su trayectoria, su entorno y la sociedad. Es decir que la expatriación es vista como una inversión para las trayectorias, independientemente de la posición que ocupen una vez retornados, pero también obtienen ciertos beneficios de autorrealización relacionados con el reconocimiento personal. En este sentido y respondiendo a la posibilidad de una nueva transferencia internacional, hallamos que hay una propensión a expatriarse en 13 de los 30 *mánager* entrevistados. Otros 12 lo considerarían teniendo en cuenta determinadas condiciones (lugar de destino, oportunidad de desarrollo, situación familiar y edad de los hijos, fundamentalmente). La edad que tienen algunos *mánager* cercanos a la jubilatoria fue la razón principal por la cual cinco de ellos no se expatriarían nuevamente.

3) Dentro de los valores y ventajas que destacan los *mánager* para el estudio de nuestro fenómeno, son claras las narrativas acerca del conglomerado de resultados y experiencias que contrastan del proceso de expatriación.

Desde sus vivencias, tanto profesionales como personales, las expatriaciones son vividas como experiencias ideales en tanto es considerado un aprendizaje y una enseñanza que repercute en todos los aspectos de su vida. Cabe recordar que, si bien ninguno de ellos había residido en el exterior hasta ese momento, todo el ciclo de la expatriación aportó competencias laborales y actitudinales que modificaron *a posteriori* su visión tanto de la operación global<sup>155</sup> de este tipo de compañías, como de la percepción de su trayectoria laboral y de vida.

Sus percepciones acerca de los significados de ser *mánager* y *expatriado* se enmarcan en la complementariedad de una situación actual que los diferencia. Según nuestros hallazgos, existe una conciencia de la temporalidad, por la cual al mismo tiempo desde las compañías transnacionales se exige una demostración constante del potencial. La expatriación se configura como un proceso necesario, pero no suficiente. Es decir que estos procesos son considerados verdaderos exámenes, en los cuales los *mánager* demuestran sus capacidades

---

<sup>155</sup> El significado que le asignan a cómo es vista la organización desde la globalidad de las operaciones a nivel mundial, pero también cómo es vista desde la localidad a la cual fueron transferidos.

de aprendizaje y adaptación a nuevos entornos. Sin embargo, la expatriación marca el inicio de una nueva etapa al retornar.

Estos aprendizajes en forma de competencias son valorados y puestos en uso en su lugar de origen, transmitiendo dentro de la organización local aquellos conocimientos adquiridos, pero también internalizados desde lo personal como una forma de vida distinta (*modus vivendi*). Experimentar otras formas de vida despierta formas de pensar distintas hasta ahora desconocidas por ellos.

El bagaje de competencias y conocimientos adquiridos son *remesas sociales* (Levitt, 2001), que pueden ponerse en funcionamiento mediante la transmisión de estos en la comunidad de pertenencia. Sin embargo, también notamos que muchas veces colisionan con aspectos culturales opuestos, propios del lugar de origen, lo que plantea ciertos desafíos para comprender las limitaciones que ello impone. Un ejemplo de ello puede darse por una respuesta de uno de los *mánager* expatriados: “Volvés cambiado, todos tus sentidos parecen haber sido modificados porque replicaste estas formas de aquellas que adquiriste en tu nuevo lugar. Es difícil hasta que te aprendés otra vez las cosas que ya sabías y que no estaban olvidadas”. En este sentido, los *mánager* deben evaluar aquellos aprendizajes que son posibles de ser aplicados tanto en sus nuevas posiciones (en otro país y contexto) como en sus vidas personales. Esto, sin embargo, plantea un “reaprendizaje” de aquellas cuestiones desaprendidas, pero necesarias al retomar sus trayectorias en origen para evitar conflictos y frustraciones.

4) Para comprender enteramente el ciclo de la expatriación, no puede estar exento de nuestra tesis aquella etapa final del proceso que completa la transferencia internacional. Nos referimos al estudio del retorno y sus implicancias.

Debemos hacer una distinción en el propio proceso del retorno a dos hechos que si bien están concatenados deben ser diferenciados, básicamente porque los hallazgos encontrados no son idénticos a pesar de tratarse del mismo hecho que lo genera. Por lo tanto, nos referiremos al retorno a la trayectoria laboral y al retorno para continuar la trayectoria de vida en la Argentina.

El sentido común puede indicarnos que los *mánager* que trabajan en compañías transnacionales están “adaptados” a estas situaciones por pertenecer a un tipo de

organización en las que sus formas de trabajo constantemente operan en un mundo sin fronteras. Ejecutivos y *CEO* que llegan, auditores internacionales, viajes de capacitación al exterior, contactos permanentes con contrapartes en otras regiones del mundo, lenguaje organizacional estandarizados, es decir, un contacto permanente con “lo internacional” desde el aspecto organizacional. Sin embargo, el retorno plantea un nuevo comienzo en un entorno conocido, pero distinto. Las experiencias adquiridas durante la transferencia internacional han ayudado a que muchas de las trayectorias estudiadas hayan tenido resultados positivos en el mismo regreso a la filial argentina, como hemos visto. No se han encontrado evidencias, en las cuales podamos sustentar tensiones que se hayan generado a partir de este hecho. En este caso, se comprende el retorno a la misma filial como una continuación de aquello que se dejó tiempo atrás en la búsqueda de oportunidades de desarrollo. Si bien la nueva posición que se ocupa no es la misma, los movimientos laterales o ascendentes que obtuvieron una vez retornados requieren de la adaptación inicial que exige dicho cambio. Según el relevamiento, comprobamos que dieciséis de los veinte varones *mánager* han logrado desempeñar posiciones de mayor jerarquía de aquellas que desempeñaban antes de irse. En el caso de las mujeres *mánager*, seis de las diez entrevistadas retornadas han informado desempeñar posiciones que resultaron en un ascenso de aquellas posiciones que cubrían previo a su partida. El resto de los varones y mujeres *mánager*, que no obtuvieron ascensos, han realizado movimientos laterales, en los que las jerarquías son equivalentes.

Sin embargo, conocer los desafíos que tuvieron que enfrentar los *mánager* al retomar la vida en la Argentina nos insta a preguntar sobre la necesidad de una readaptación a un lugar que siempre fue propio.

Lo conocido pero distinto refleja ciertos cambios que acontecieron durante una ausencia más o menos prolongada y que desafía los universos simbólicos originales de referencia. El retorno se devela en forma de choque cultural en el cual, la “vuelta a lo mismo” exige una readaptación.

En este sentido, existen ciertos preconceptos acerca de aquella sociedad a la que se retorna. Si bien el lugar de origen no les es desconocido, reconocen que deberán desaprender conductas a las cuales estuvieron habituados en el lugar de expatriación. Esta situación plantea un primer momento que les genera malestar. La sensación presente de situarse en

un limbo “entre dos mundos” (*in-between*) combina una nueva realidad presente, con una añoranza de aquello que sucedió.

Para ellos, regresar no fue un hito menor. La readaptación fue lograda a través del transcurso del tiempo, no sin haber enfrentado ciertas dificultades que tuvieron que atender.

Como en cualquier tipo de migración, la expatriación no está exenta de sempiternas comparaciones presentes en los relatos de los entrevistados. Un regreso que plantea dificultades es como lo define un entrevistado: “...es como todo regreso cuando estás bien y volvés a un entorno más complicado. Siempre hacemos las mismas comparaciones”.

Estas nuevas evaluaciones que los manager realizan de su propio lugar una vez retornados, también, se relacionó accesoriamente con la posibilidad de realizar nuevas expatriaciones. Si bien la razón principal está asociada a la consecución de una trayectoria global, hay representaciones dentro de nuestra muestra, que justifican de manera accesoriosa la posibilidad de expatriarse en caso de percibir una “realidad” argentina insostenible (*El Cronista*, 26/06/2020).

### ***Una nota final***

Con el surgimiento de la pandemia mundial debido al COVID-19, y habiendo varios países cerrado sus fronteras, es difícil predecir qué implicancias tendrá en el movimiento de expatriados a nivel mundial. En la Argentina, con la firma del Decreto de Necesidad y Urgencia y sus respectivas extensiones, desde el 20 de marzo hasta el 12 de octubre, el cierre de aeropuertos internacionales suspendería el traslado de personas al exterior durante ese lapso. Las consecuencias económicas que dejará la pandemia son de magnitudes aún desconocidas.<sup>156</sup> En este sentido, las nuevas reglas que los Estados toman de *stop-and-go*,

---

<sup>156</sup> El producto bruto interno argentino tendrá una abrupta caída. Banco Mundial (8 de junio de 2020). Banco Mundial. Por la pandemia empeoró su pronóstico para la economía argentina. *La Nación* Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/recesion-la-economia-argentina-caera-73-este-nid2375761> (última consulta: 8/1/2021). Donato, N. (24 de junio de 2020)El FMI empeoró su pronóstico para la Argentina: ahora estima que la economía caerá 9.9% en 2020 *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/24/el-fmi-empeoro-su-pronostico-para-la-argentina-ahora-estima-que-la-economia-caera-99-en-2020/> (última consulta: 8/1/2021). Luego se publicaron peores pronósticos. De continuar con las medidas que prorrogan el aislamiento social, preventivo y obligatorio, el Producto Bruto Interno seguirá cayendo. Si además volcamos nuestra atención a las expectativas de inversión de capitales transnacionales en mercados emergentes también tendrá resultados inciertos, debido a reconfiguraciones necesarias en un capitalismo mundial deprimido.

ante los avances que profundicen las consecuencias negativas, podrá reconfigurar las condiciones del fenómeno de las expatriaciones.

## Referencias bibliográficas

Achotegul, J. (2009) Migración y salud mental. El síndrome del inmigrante con estrés crónico y múltiple (Síndrome de Ulises). *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales*, (46), 163-171.

<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Migracion%20y%20salud%20mental.pdf>

Adamovsky, E. (2009) *Historia de la clase media argentina. Apogeo y decadencia de una ilusión 1919-2003*. Planeta.

Amit, R. y P.J. Schoemaker (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, (14), 33-46.

Arango, J. (2003) La explicación teórica de las migraciones: luz y sombra. *Migración y Desarrollo*, (1). Red Internacional de Migración y Desarrollo.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66000102>

Arfuch, L. (2010) *La entrevista, una invención dialógica*. Paidós

Arfuch, L. (2010) *El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea*. Fondo de Cultura Económica.

Arizaga, C. (2015) *La sociología de la felicidad. Autenticidad, bienestar y management del yo*. Biblos.

Aruj, R. (2004) *Por qué se van. Exclusión, frustración y migraciones*. Prometeo.

Aspiazu, D y Basualdo, E., (coord.) (2009) *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. PNUD.

Aspiazu, D. et al. (1986) *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Siglo XXI.

Augé, M. (1993) *Los no lugares. Espacio del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Gedisa.

Bagú, S. (1949) *Economía de la sociedad colonial, ensayo de historia comparada de América Latina*, Colección Socialismo y Libertad Libro 38.

<https://elsudamericano.files.wordpress.com/2015/10/38-sergio-bagc3ba-colecccic3b3n.pdf>

- Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Siglo XXI.
- Bauman, Z. (1999) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.
- (2013) *La Globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de Cultura Económica.
- (2015) *Ceguera Moral*. Paidós.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Hutchinson Business Books.
- Beaverstock, J. (2004) “Managing across borders”: Knowledge management and expatriation in professional service legal firms, *Journal of Economic Geography*, (4), 157-79.
- Beaverstock, J.V. y J.T.Boardwell (2000) Negotiating globalization: transnational corporations and global city financial centres in transient migration studies, *Applied Geography*, (20), 277-304.
- Beck, U. (2002) *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI.
- Beck, U. y Beck-Gernsheim, E. (2008) *Generación Global*. Paidós Ibérica.
- Becker, H. (2015) *Para hablar de la sociedad la sociología no basta*. Siglo XXI.
- Becker, H. (2011) *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Siglo XXI.
- Bendit R. y Gaiser W. (1995) Integración y segregación de los jóvenes en un mundo de mutación: las repercusiones en la educación. *Revista Perspectivas*, XXV(95), 397-415.
- Bendit, R. (2015) Juventud y transiciones en un mundo globalizado. *Sociología de la educación y transición al mundo del trabajo: Juventud, justicia y protección social en la Argentina contemporánea*. Teseo.
- Bendit, R. y Miranda A. (2016) Turning Thirty: Youth Transition Processes in 21<sup>st</sup> Century Argentina. *Journal of Applied Youth Studies*, 1(3), 96-108.
- Berle, G. y Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace and World.
- Bielby, W. y Bielby, D. (1992) I will follow him: family ties, gender-role beliefs, and reluctance to relocate for a better job, *The American Journal of Sociology*, 97(5), 1241-1267.
- Blumer, H. (1969) *Symbolic interactionism*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Boltanski L. y Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.

- Both, A. (2007) *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*. PUB.
- Bouffartigue, P. (2001) Les metamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix. *Travail et employ*, (86), 107-125.
- Bourdieu, P. (1984) *La Distinction, Critique social du judgement*. Les Éditions de Minuit [ed. ing.: *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. Routledge, 2010]
- (1998) *Acts of Resistance. Against the Tyranny of the Market*. The New Press.
- (2003) *Capital Cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI.
- (2013) *El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura*. Siglo XXI.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. (1964) *Les héritiers. Les étudiants et la culture*. Les Éditions de Minuit [ed. cast.: *Los herederos. Los estudiantes y la cultura*. Siglo XXI, 2019].
- Bovenkerk, F. (1974) *The sociology of return migration*. Martinus Nijhoff.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1986). *La instrucción escolar en América Latina capitalista*. Siglo XXI.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2000) *Les models productifs*. La Découverte [ed. Cast.: *Los modelos productivos*. Funtadmentos, 2003].
- Braverman, H. (2001) *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.
- Bryceson, D. y Vuorela, U. (eds.) (2002), *The Transnational Family: New European Frontiers and Global Networks*. Berg Publishers.
- Calhoun, C. (2003) Belonging' in the cosmopolitan imaginary, *Ethnicities*, 3(4): 531-568.
- Casal, J., Merino, R. y García, M. (2011) Pasado y futuro del estudio sobre la transición de los jóvenes. *Papers: Revista de Sociología*, 96(4), 1139-1162.
- Castel, R. (2010) *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Castillo Castillo, J. (1997) Teorías de la migración de retorno en Antonio Izquierdo y Gabriel Álvarez (coords.) *Políticas de Retorno de emigrantes*. Universidad de la Coruña. <http://hdl.handle.net/2183/9664>
- Chandler, A.D. (1984) *The Emergence of Managerial Capitalism*, (58), 473-503.
- Chesnais, F. (Coord.) (1997) *La mondialisation financiere*. Syros [ed. Cast.: *La mundialización financiera*. Losada, 2001].
- Chudnovsky, D.; López, A. y Rossi, G. (2004) Foreign direct investment spillovers and the absorption capabilities of domestic firms in the Argentine manufacturing sector (1992-

- 2001) Documento de Trabajo N°74. Departamento de Economía, Universidad de San Andrés.
- Chudnovsky, D.; López, A.; Pupato, G. y Rossi, G. (2004) Sobreviviendo en la Convertibilidad. Innovación, empresas transnacionales y productividad en la industria manufacturera, *Desarrollo económico*, 44(175), 365-395.
- Corica A. y Merbilaá, J. (2018) La tensión entre el mundo del trabajo y la política educativa: Jóvenes y escuela secundaria en Argentina (2000-2014), 27(2), 13-28.
- Corica, A. y Otero, A. (2017) Después de estudiar, estudio...Experiencia de jóvenes egresados de la escuela media. *Población y sociedad*, 24(2), 34.
- Cuervo, H. y Wynn, J. (2014) Reflections on the use of spatial and relational metaphors in youth studies. *Journal of Youth Studies*, 17(7), 901-915. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.878796>
- Defillippi, R. y Arthur M. (1994) The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 1(15), 307-324.
- Dejours, C. (1998) *El factor humano*. Lumen.
- Drucker, P. (1999) Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Sudamericana.
- Dulitzky, A. (2012) Análisis sociológico de la carrera ejecutiva en las principales empresas transnacionales de la Argentina entre 1976 y 2001, Documentos de Investigación Social N°20, IDAES-UNSAM, Buenos Aires-Findlay, A.M. (1990) A Migration Channels Approach to the Study of High-Level Manpower.
- Dupuy, F. (2006) *La fatiga de las élites, el capitalismo y sus ejecutivos*. Manantial.
- Esteban, F.O. y Actis, W. (2011) Migración de personas calificadas de Argentina a España ¿Una nueva fuga de cerebros? en *Más allá de la fuga de cerebros. Movilidad, migración y diásporas de argentinos calificados*. Eudeba.
- Falcoz, Ch. (2001) Les cadres a haute potentiel, ou l'obligation de réussite. P. Bouffartigue (dir.), *Cadres: la grand rupture*. La Dispute.
- Ferrari, L. (2010) Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones en *Psicología y Trabajo, una relación posible* (Tomo I), Eudeba.
- Fernández Bugna, C. y Porta, F. (2011) Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva. En Novick, M.; Palomino, H. y Gurrera, M. (coords.)

- Multinacionales en Argentina, estrategia de empleo relaciones laborales y cadenas globales de valor.* PNUD; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Filippi, G. (2016) Las competencias laborales y el potencial de desarrollo en *Psicología y Trabajo, una relación posible* (Tomo II). Eudeba.
- Florida, R. (2005) *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent.* HarperCollins.
- Fostel, A. y G. Kaminsky (2007) Latin America's Access to International Capital Markets: Good Behaviour or Global Liquidity? *NBER Working Paper Series*, Nº 13194. National Bureau of Economic Research.
- Gandini, L. (2015) *¿Escapando de la crisis? Un estudio comparativo de trayectorias laborales de migrantes argentinos en la Ciudad de México y Madrid.* UNAM.
- Gessaghi, V. (2010) La educación de las "clases altas" argentinas: límites a las tendencias integradoras del sistema educativo (1880-1945). *Revista del IICE*, 28.
- Gessaghi, V. (2016) *La educación de la clase alta argentina entre la herencia y el mérito.* Siglo XXI.
- Giddens, A. (1990) Elites in the british class structure, en J. Scott (ed.), *The sociology of elites: the study of elite* (vol. 1). Edward Elgar Publishing.
- Gil, M. (2014) *Los que vuelven. Los emigrantes argentinos calificados que retornaron. Claves biográficas para su comprensión. El caso de Inglaterra* [Tesis de Maestría en Cs. Sociales del Trabajo no publicada, Universidad de Buenos Aires] Glick Schiller, N.; Basch, L. y Szanton Blanc, C. (1995) From Immigrant to Transmigrant: Theorizing Transnational Migration, *Anthropological Quarterly* 68(1), 48-63. The George Washington University Institute for Ethnographic Research.
- Godelier, E. (2005) Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène, *Entreprises et Histoire*, (41), 6-14.
- Goffman, E. (1951) *Symbols of Class Status*, *British Journal of Sociology*, 2(4), 294-304.
- Goldín, A. (1997) *El trabajo y los mercados. Sobre las relaciones laborales en Argentina* (pp.165-170). Eudeba.
- Granovetter, M.S. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Guarnizo, L.E. (1997) The emergence of a transnational social formation and the mirage of return migration among dominican transmigrants, *Identities*, 4(2), 281-322.

- Han, Byung-Chul (2015) *The Burnout Society*, (46), 8-11.
- Hatun, Andrés (2008) Gestión de talentos: El desafío de las multilatinas. (Jointly with Ibañez-Frocham, M. y Michelini, J. (pp.46-52). Harvard Business Review. Edición América Latina.
- Jennings, E.E. (1971) *The mobile manager: a study of the new generation of top executives*. McGraw Hill.
- Kandel, W. y Massey, D. (2002) The Culture of Mexican Migration: A Theoretical and Empirical Analysis, *Social Forces*, 80(3), 981-1004.
- Kats, D. y Kahn, R. (1978) *The social psychology of organization*. Wiley.
- Koffsmon, S. (2010) El trabajo en equipo y la diversidad generacional en G. Filippi y E. Zubieta (coord.). *Psicología y trabajo una relación posible*, Eudeba.
- Kosacoff, B. (1999) Las multinacionales argentinas, *Boletín Informativo Techint*, (300), 53-99.
- Kulfas *et al.* (2002) Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina en Series Estudios y Perspectivas, 10, Oficina de la CEPAL.
- Levitt, P. y Glick Schiller, N. (2004) Perspectivas internacionales sobre migración: conceptualizar la simultaneidad, *Migración y Desarrollo*, (3), 60-91. Zacatecas, Red Internacional de Migración y Desarrollo. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66000305>
- Levitt, P. (2001) *Transnational Villagers*. University of California.
- López Ruiz, O. (2014) El ethos de los ejecutivos de las transnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación en D. Szlechter y F. Luci (comp.) *Sociología del Management en Argentina: una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*, (pp.209, 225). EDICON, Fondo Editorial Consejo.
- Losada, L. (2008). *La alta sociedad en la Buenos Aires de la Belle Époque*. Siglo XXI.
- Luchilo, L. (coord.) (2011) Entre los mercados y las políticas: la dinámica reciente de la movilidad y migración internacional de recursos humanos en ciencia y tecnología, en *Más allá de la fuga de cerebros. Movilidad, migración y diásporas de argentinos calificados* (pp.21-62). Eudeba.
- Luci, F. (2011) La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución managerial” ?, *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo* (RELET), 16(26), 145-181.

- (2014) *La internacional de los mánager: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales*. North Carolina State University. Department of Foreign Languages and Literatures; A Contracorriente; 11; 2; 1-2014; 166-194  
<https://acontracorriente.chass.ncsu.edu/index.php/acontracorriente/article/view/762>
- (2016) *La era de los mánager. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Paidós.
- Luci, F. y Szlechter, D. (2014) La sociología del management: debates para un campo en formación en Argentina. En F. Luci y D. Szlechter (ed.) *Sociología del management en Argentina. Una mirada crítica sobre actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país* (pp. 121-158). Edicon.
- Mahroum, S. (1999) Highly Skilled Globetrotters: The International Migration of Human Capital. OECD, DSTI/STP/TIP (99)2/FINAL.
- Massey, D. *et al.* (1993) Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, 19(3):431-466.
- Massey, D., J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino y J.E. Taylor (1999) *Worlds in motion: understanding international migration at the end of the millennium*. Oxford University Press.
- Massey, D. (2008). *Teorías de la migración internacional: Una revisión y aproximación*, (10), 435-478. ReDCE.
- Maxwell, J. (1996) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage.
- Mendez, A. (2013) *El colegio. La formación de una élite meritocrática en el Nacional Buenos Aires*. Sudamericana.
- Millar, J & Salt, J. (2008) Portfolios of mobility; the movement of expertise in transnational corporations in two sectors – aerospace and extractive industries (pp. 25-47). *Global Network 8*. Blackwell Publishing Ltd & Global Network Partnership.
- Miranda, A y Alfredo, M. (2018) Políticas y Leyes de primer empleo en América Latina. Tensiones entre inserción y construcción de trayectorias. *Revista de Ciencias Sociales*, DS-FCS, 31(42), 79-116.

- Miranda, A. y Arancibia, M. (2016) El futuro está Incompleto: La construcción de trayectorias laborales sobre principios de siglo 21. *Trabajo y Sociedad* (28), 197-214. Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas.
- Miranda, A. y Corica, A. (2015) Las actividades laborales y extraescolares de jóvenes de la escuela secundaria en la Argentina de principios de siglo XXI. *Perfiles Educativos*, 37(148), 102-103. IISUE-UNAM.
- Miranda, A. *et al.* (2014) Educación + trabajo = menor desigualdad. La inserción educativa y laboral de los egresados 2011 en A. Miranda *et al.* *Tiempos contingentes: inserción laboral de los jóvenes en la Argentina posneoliberal*, (pp. 129). Miño y Dávila Editores.
- Moench, E. (2020) La *managerialización* en el trabajo de los agentes de *Call Centers* en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente, *Revista Observatorio Latinoamericano y caribeño*, IEALC, 4.  
<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/download/5462/4851>
- Mosca, C. (1939) *The Ruling Class, Elementi di Scienza Politica*. McGraw Hill.
- Nelson R. y S. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Oteiza, E. (1971) Emigración de profesionales, técnicos y obreros calificados argentinos a los Estados Unidos: Análisis de las fluctuaciones de la emigración bruta julio 1950 a junio 1970. *Desarrollo Económico*, 10(39/40), 429-454.  
<https://www.jstor.org/stable/3466065?seq=1>
- Palomino, H. (2003) Los efectos de la apertura comercial sobre las relaciones laborales en Argentina en E. De la Garza Toledo y C. Salas (comp.) *NAFTA y MERCOSUR Procesos de apertura económica y trabajo*, (pp. 137-183). CLACSO.
- Pareto, V. (1935) *Mind and Society, trattato di sociologia generale*. Brace & Company.
- Park, E. (1928) Human Migrations and the Marginal Man. *American Journal of Sociology*, 33(6), 881-893. University Chicago Press.
- Peixoto, J. (2001) The International Mobility of Highly Skilled Workers in Transnational Corporations: The Macro and Micro Factors of the Organizational Migration of Cadres, *International Migration Review*, 35(4). Wiley Blackwell.  
[https://www.jstor.org/stable/3092001?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3092001?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents)

- Pellegrino, A. y Martínez Pizarro, J. (2001) “Una aproximación al diseño de políticas sobre la migración internacional calificada en América Latina, Santiago de Chile, CELADE, serie *Población y Desarrollo*, 23.
- Pettigrew, A. (1992) On studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, (13), 163-182. John Wiley & Sons.
- Piché, V. (2004) Inmigración et integration dans les pays développés: un cadre conceptuel en G. Caselli, J. Vallin, G. Wunsch (eds.), *Démographie: analyse et synthèse*. (Vol. V: Population et société, pp. 159-178). INED, Les manuels.
- Piketty, T. (2019) *Capital e ideología*. Paidós.
- Purcell, J. y B. Ahlstrand (1994) *Human resource management in the multi-divisional company*. Oxford University Press.
- Ravenstein, E. The Laws of Migration. *Journal of the Royal Statistical Society*, 48(2), 167.
- Roiter, A. y Erbes, A. (2018) La importancia de las empresas multinacionales en el empleo. Evidencia reciente sobre la Argentina (1990-2013) en P. Ventrisci, M. Rodrigue Miglio, G. Pinazo y W. Bosiso (comps.) *El trabajo y las empresas multinacionales hoy. Economía, relaciones laborales y conflictividad* (pp. 153-190). Ediciones UNGS.
- Salt, J. (1983) High Level Manpower Movements in Northwest Europe and the Role of Careers: An Explanatory Framework. *International Migration Review*, 17 (4):633-652.
- (1992). Migration Processes among the Highly Skilled in Europe. *International Migration Review*, 26 (2):484-505.
- Salt, J. y Findlay, M. (1989) International Migration of Highly-skilled Manpower: Theoretical and Developmental Issues en *The Impact of International Migration on Developing Countries*. (pp. 159-180). OECD, Ed. R.T. Appleyard.
- Sánchez, R. (2014) Estrategias sindicales en los trabajadores fuera de convenio en F. Luci, y D. Szlechter (ed.) *Sociología del management en Argentina. Una mirada crítica sobre actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país* (pp. 121-158). Edicon .
- Sassen, S. (1999) *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*. Eudeba.
- Schutz, A. (1974) *Los estudios sobre teoría social*. Amorrortu.
- Senén González, C., Trajtemberg, D. y Medwid, B. (2011) Empresas multinacionales y doble institucionalidad: los impactos del origen del capital en las filiales argentinas en M.

- Novick, H. Palomino y M. Gurrera (coords.) *Multinacionales en Argentina, estrategia de empleo relaciones laborales y cadenas globales de valor*. PNUD; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Sjaastad, L. (1962) The costs and returns of human migration. *Journal of Political Economy*, 70 (5), part 2, 80-83. University Chicago Press.
- Smith, A. (1759) [2019] *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza editorial.
- Solimano, A. (2013) *Migraciones, capital y circulación de talentos en la era global*. Fondo Cultura Económica.
- Szlechter, D. (2015) *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management en empresas transnacionales en la Argentina*. Ediciones UNGS.
- Tenti Fanfani, E. y Gómez, M. (1989) *Universidad y profesiones*. Miño y Dávila.
- Tiramonti, G. y Ziegler, S. (2008) *La educación de las élites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades*. Paidós.
- Trotta, M.F. y Cebey, M.C. (2010) La capacitación: herramienta para el cambio y la innovación, en G. Filippi y E. Zubieta (coord., *Psicología y Trabajo una relación posible* (Tomo I, pp. 244). Eudeba.
- Van Monfort, J. (2005) *Work organisation under transition. An empirical study of the organization of work in the Argentine food-processing industry*. Rotherdam School of Business.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006) (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Ventrici, Patricia et al. (2018) *El trabajo y las empresas multinacionales hoy. Economía, relaciones laborales y conflictividad*. Ediciones UNGS.
- Vertovec, S. (2006) Transnacionalismo migrante y modos de transformación en Portes en A. y J. De Wind (coords.) *Repensando las migraciones. Nuevas perspectivas teóricas y empíricas*. Secretaría de Gobernación Instituto Nacional de Migración.
- Wagner, A. (1998) *Les Nouvelles elites de la mondialisation. Une immigration doree en France*. PUF.
- Wagner, A-C. (2005) Les élites managériales de la mondialisation; angles d'approches et catégories d'analyse, *Entreprises et Histoire*, (41) 15-23.
- Weber, M. (1982) *Ensayos sobre metodología sociológica*. Amorrortu.
- White, H. (1992) *El contenido de la forma*. Paidós.
- Whyte, W.H. (1956) *The organization man*. Simon & Schuster.

- Williams, A. (2007) Listen to me, learn with me: international migration and knowledge transfer, *British Journal of Industrial Relations*, (45), 361-382.
- Williamson, O.E. (1991) Strategy, economizing, and economic organization, *Strategic Management Journal*, 12(S), 75-94.
- Wright, S. (1994). *Anthropology of Organizations*. Routledge.
- Wright Mills, C. (1957) *La élite del poder*. Fondo de Cultura Económica.
- Zangaro, M. (2014) La fisiología de la gestión”: cerebro y literatura managerial en D. Szlechter y F. Luci (comp.) *Sociología del Management en Argentina: una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. EDICON, Fondo Editorial Consejo.

## **Fuentes de información complementarias**

### **Fuentes hemerográficas (periódicos y revistas especializadas)**

- Manzoni, C. (23 de septiembre de 2018). Empresas argentinas que se proponen ser multilatinas. *La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/empresas-argentinas-se-proponen-ser-multilatinas-nid2174521>
- Hatúm, A (16 de febrero de 2009). El desafío de las multilatinas. *El espectador*.  
<https://www.elspectador.com/noticias/economia/el-desafio-de-las-multilatinas/>
- Empleados fuera de convenio que quieren armar su sindicato (15 de mayo de 2015). *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleados-fuera-de-convenio-que-quieren-armar-su-sindicato-nid1373413>
- ¿Qué opinan los argentinos sobre el sindicalismo? (13 de marzo de 2017). *Perfil*.<https://www.perfil.com/noticias/politica/segun-una-encuesta-el-sindicalismo-argentino-tiene-un-82-de-imagen-negativa-y-la-mayoria-los-califica-de-corruptos.phtml>
- Crece el descreimiento en los sindicatos: 7 de 10 argentinos no confían en los gremialistas (26 de septiembre de 2017). *Ámbito*.<https://www.ambito.com/politica/crece-el-descreimiento-los-sindicatos-7-10-argentinos-no-confian-los-gremialistas-n3998484>
- Carrizo, S. (4 de octubre de 2019). *La Voz*. <https://www.lavoz.com.ar/opinion/una-vez-mas-gremios-y-sindicatos-son-noticia>
- Urien, P. (1 de diciembre de 2019). Salarios en crisis: el contrato emocional es clave en tiempos de crisis de estanflación. *La Nación*.<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/empleos-salarios-en-crisis-el-contrato-emocional-es-clave-en-tiempos-de-crisis-de-la-actividad-nid2311199>
- Terrile, S. (30 de noviembre de 2019). Recursos Humanos: los planes de las empresas para seguir atrayendo al mejor talento argentino. *La Nación*.

- <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/recursos-humanos-los-planes-de-las-empresas-para-seguir-atrayendo-al-mejor-talento-argentino-nid2310646>
- Gasalla, J (29 de junio de 2020). La Argentina transita otra crisis histórica: controles de cambios, default y cuarentena profundizan la recesión. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/economia/2020/06/29/la-argentina-transita-otra-crisis-historica-controles-de-cambios-default-y-cuarentena-profundizan-la-recesion/>
- Loris, M.S. (24 de marzo de 2019). La nueva manera de ponerse la camiseta. *La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nombre-y-apellidomarit-lutpatem-venim-dolorem-quat-am-vel-euguerciduip-euipitnombrey-apellidocargos-ends-lineasla-nueva-manera-de-ponerse-la-camiseta-nid2231263>
- Esquivel, M. (11 de noviembre de 2018). Visión crítica de los jóvenes profesionales sobre su trabajo., *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nombreulla-corperciduis-nullaor-in-et-lore-mincing-ercipis-ex-ea-alit-dolenim-nid2190343>
- Roses, S. (24 de marzo de 2020) Adaptarse, desde lo laboral, a un mundo que cambia a toda velocidad. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/adaptarse-desde-lo-laboral-a-un-mundo-que-cambia-a-toda-velocidad-nid2231264>
- Neynal, A. (14 de octubre de 2018). Cómo son los *millennials*, a través de la mirada de la generación Z. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/como-son-los-millennials-a-travesde-la-mirada-de-la-generacion-z-nid2181378>
- Marajofsky, L. (2 de junio de 2019). *Burnout Millennial*, una generación agotada. *La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nombreulla-corperciduis-nullaor-in-et-lore-mincing-ercipis-ex-ea-alit-dolenimnom-breapellidosecretariolesed-tatie-exerostrud-eu-facilis-ad-eu-feuigna-core-doleniat-duiscin-hent-lortio-dioburnout-millennialuna-generacion-agotada-nid2253526>
- Marajofsky, L. (9 de septiembre de 2018). Nómades digitales: *freelancers* cada vez más libres. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nomades-digitales-freelancers-cada-vez-mas-libres-nid2170117>
- Campanario, S. (21 de octubre de 2018). La Revolución Senior. *Revista La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/revolucion-senior-proxima-batalla-inclusiva-nid2183065>
- Esquivel, M. (23 de junio de 2019). Los *centennials* y su relación con el trabajo: cuáles son sus expectativas. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/los-centennials-y-su-relacion-con-el-trabajo-cuales-son-sus-expectativas-144-x-139-cms-nid2260395>
- Campanario, S. (12 de julio de 2018). The Walking Dead y la economía del conocimiento. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-economia-del-conocimiento-empieza-a-reinar-nid1945227>
- Di Pace, D. (3 de marzo de 2020). Argentina del “Eterno Retorno”: 2001, 2009 y proyectando 2024. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/deuda/argentina-del-eterno-retorno-2001-2019-y-proyectando-2024-n5086227>
- Devincenzi, A. (28 de junio de 2020). *Cronista*. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Por-la-cuarentena-explotaron-los-pedidos-de-ejecutivos-argentinos-para-irse-al-exterior-20200626-0003.html>

Banco Mundial (8 de junio de 2020). Banco Mundial. Por la pandemia empeoró su pronóstico para la economía argentina. *La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/recesion-la-economia-argentina-caera-73-este-nid2375761>

Donato, N. (24 de junio de 2020). El FMI empeoró su pronóstico para la Argentina: ahora estima que la economía caerá 9.9 % en 2020. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/economia/2020/06/24/el-fmi-empeoro-su-pronostico-para-la-argentina-ahora-estima-que-la-economia-caera-99-en-2020/>

### **Consultoras**

Great Place to Work <https://www.greatplacetowork.com.ar/servicios/#abordaje>

Merco <https://www.merco.info/ar/>

Mercer <https://www.mercer.com/#>

Mercer (Gabriel Regalado). Movilidad de empleados alrededor del mundo, el reto las empresas con presencia internacional. <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/movilidad-en-las-empresas-internacionales.html>

Boston Consulting Group. (29 de septiembre 2019). 9 empresas argentinas forman parte de las “multilatinas” más importantes de la región, con un crecimiento anual del 5,2 % en la última década. <https://www.bcg.com/en-ar/press/14march2018-why-multilatinas-hold-the-key>

### **Entrevistas YouTube**

Canal Aprender de Grandes (27 de agosto de 2019). La Revolución Senior Aprender de Grandes #074 [Archivo de Video] <https://www.youtube.com/watch?v=KjirM3qn69o>

### **Organizaciones**

IDEA <https://www.idea.org.ar/nosotros/>

### **Organizaciones Internacionales**

Organización Internacional de las Migraciones (24 de julio de 2020). *Conceptos Clave en las Migraciones*. <https://www.iom.int/key-migration-terms>

### **Rankings Universidades**

QS World University Rankings <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2020>

## Convenios OIT, Leyes Nacionales y Decretos

Ley 24241 de 1993. Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (art. 19). Infoleg.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/639/norma.htm>

Ley 27426 de 2017. Reforma previsional (art. 7). Infoleg.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305214/norma.htm>

Convenio 87 Sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización, 1948 OIT.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C087](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C087)

Convenio 98 Sobre el derecho de sindicalización y de negociación colectiva, 1949 OIT.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100\\_ILO\\_CODE:C098:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C098:NO)

Decreto 29337 Suspensión de cobro de aranceles universitarios.

<http://gratuidaduniversitaria.cin.edu.ar/attachments/article/15/decreto%2029337-1949.pdf>

## Revistas especializadas

Management Today <https://www.managementtoday.co.uk/meaning-management/article/1343805>

Carlos Escudé, Historia General de las Relaciones Exteriores de la República Argentina. Tomo X. Las relaciones económicas de la Argentina con Gran Bretaña y Estados Unidos, 1880 – 1943. (23 de octubre 2019). *Hacia la crisis (1880-1890)*.

<http://www.argentina-rree.com/10/10-002a.htm>

The Perils of lennonism, *The Economist*, *Bagehot*. (13 de febrero de 2020).

<https://www.economist.com/britain/2020/02/13/the-perils-of-lennonism>

Viena remains the world's most liveable city. (4 de septiembre de 2019). *The Economist*.

<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/09/04/vienna-remains-the-worlds-most-liveable-city>

Juan Ortín, Migraciones. Desarrollos teóricos, evidencias empíricas y consistencias conceptuales, *Polis* [En línea], 35 | 2013, (14 octubre 2013).

<http://journals.openedition.org/polis/9296>

## Diccionarios

Manège, Larousse Français.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/man%C3%A8ge/49092>

Índice de Pignet, Universidad de Buenos Aires. Proporciones humanas. Cuando el tamaño importa <http://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=15914>

## Informes

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 23 de julio de 2019. pp.28.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448_es.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2018 (LC/PUB.2018/13-P).

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/43689-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2018>

Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales SGTyE (2018) *Jóvenes con mandato cumplido, La inserción laboral de los mayores de 50 años.*

[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleopublico/mayores\\_2017-trim4.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleopublico/mayores_2017-trim4.pdf)

INDEC en <https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/grandes-empresas-93-04.pdf>

INDEC en [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/folleto\\_GBA.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/folleto_GBA.pdf)

How does Global Mobility Fit in the Global Talent Agenda, Mercer

<https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/How-Does-Global-Mobility-Fit-in-the-Global-Talent-Agenda>

OECD (2018: 29), "Intra-company transferees, 2008-16", in *International Migration Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris, [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018\\_migr\\_outlook-2018-en#page31](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2018_migr_outlook-2018-en#page31)

Oficina de Censo de Estados Unidos, Departamento de Comercio, Economía y

Administración de Estadísticas <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf>

**Otras fuentes (sitios de internet) utilizadas para establecer una red de contactos que nos provea de la muestra de *managers* utilizada.**

Comunidad de expatriados internacional <https://www.internations.org>

Facebook, argentinos viviendo en Roma

<https://www.facebook.com/argentinosviviendoenroma>

APARU Asociación Profesionales Argentinos en el Reino Unido <https://www.aparu.org.uk>

Sapo de otro pozo, diáspora de argentinos en el Reino Unido

<http://www.sapodeotropozo.com.ar/>

Facebook, argentinos viviendo en México <http://www.argentinaenmexico.com/#!/-bienvenido/>

Facebook, argentinos en Suiza

<https://www.facebook.com/groups/24130184854/forsaleposts/>

Facebook, argentinos en Paris

<https://www.facebook.com/pages/category/Community/Argentinos-en-Paris-380084918770686/>

Facebook, argentinos en Alemania.

<https://www.facebook.com/pages/category/Magazine/Argentinos-en-Alemania-130664743740535/>

Facebook, argentinos en los Países Bajos

<https://www.facebook.com/groups/260631577352468/>

Facebook, argentinos en Italia y en el mundo <https://www.facebook.com/argentinos5000/>

Voces en el Fénix <https://www.vocesenelfenix.com/content/los-desaf%C3%ADos-del-posgrado-un-nivel-%C2%BFcuaternario-que-ha-llegado-para-quequedarse>.

Historia General de las Relaciones Exteriores de la República Argentina. (23 de octubre 2019). *Hacia la crisis (1880-1890)*. <http://www.argentina-rree.com/10/10-002a.htm>

## Anexo I Perfil de casos de mánger de empresas transnacionales

Nombre imaginario	Cargo/Posición	Edad	Género	Formación Universitaria	Posgrado	Estado Civil/Comp. Familiar	Tipo de Empresa	Industria	Anigüedad	Destino Expatriación	Años expatriado	Años de expatriación
Martín	Gerente de Servicios	41	M	Ingeniero Industrial (UBA)	Master Finanzas (CEMA)	Casado, 2 hijos	Mediana	Energía	11 años	Santiago Chile	3 años	2012-2015
Octavio	Directo de Marketing	44	M	Lic. Marketing (UADE)	MBA (UADE)	Casado, 3 hijos	Grande	Manufactura de prod. Consumo	13 años	Reino Unido	2 años	2007-2008
Cecilia	Coord. Responsabilidad Empresarial	38	F	Abogada (UBA)	Especialización Der. Lab. (UBA)	Soltera, sin hijos	Grande	Bancos	5 años	España	2 años	2015-2016
Estefanía	Gerente de Finanzas	34	F	Contadora (UBA)	No	Casada, sin hijos	Grande	Minera	4 años	Canadá	2 años	2016-2017
Juan Pablo	Directo de Administración	47	M	Lic. Administración (UCA)	Maestría Economía Apl. (UTDT)	Casado, sin hijos	Grande	Logística	11 años	Dinamarca	3 años	2014-2016
Anabella	Human Resources Business Partner	31	F	Lic. Relaciones del Trabajo (UBA)	MBA (UADE)	Soltera, sin hijos	Grande	Petrolera	5 años	Holanda	18 meses	2015
Adrián	Jefe de Ingenieros	51	M	Ing. Mecánico (TBA)	No	Casado, 2 hijos	Mediana	Envases	16 años	Suecia	4 años	2009-2013
Nicolás	Gerente de desarrollo de Proyectos	29	M	Lic. Economía Emp. (UTDT)	Esp. En Gestión Mark. (USA)	Soltero, sin hijos	Mediana	Maquinaria	6 años	Alemania	2 años	2016-2017
Mariano	Gerente de auditoría	39	M	Abogado (UCA)	MBA (UCEMA)	En pareja, sin hijos	Grande	Financiera (Bancaria)	5 años	Reino Unido	3 años	2015-2017
Antonio	Gerente de Ingeniería	55	M	Ing. Mecánico (UBA)	No	Casado, 3 hijos	Grande	Metallúrgica	21 años	Rumania	2 años	2002-2004
Marisel	Gerente de Recursos Humanos	39	F	Lic. Recursos Humanos (USAL)	Esp. en Rel. Laborales (UADE)	Casada, 1 hijo	Grande	Aerolínea	9 años	Brasil	3 años	2012-2015
Federico	Programador	29	M	Lic. En Sist. de Inform. (UBA)	No	En pareja, sin hijos	Mediana	Tecnología	3 años	España	1 año	2017
David	Controller	53	M	Contador (UBA)	MBA (DUKE, US)	Casado, 1 hijo	Grande	Comunicaciones	18 años	Francia	4 años	2005-2008
Ariel	Jefe de Producto	38	M	Lic. En Marketing (USAL)	MBA (Austral)	Casado, 2 hijos	Grande	Farmacéutica	10 años	Reino Unido	2 años	2011-2012
Julián	Supervisor Técnico	59	M	Ing. Naval (UTN)	No	Casado, 3 hijos independientes	Grande	Meta-mecánica	20 años	Brasil	4 años	2004-2007
Paula	Coordinador Est. Investig.	30	F	Lic. Psicología (UBA)	Posgrado Project Management (UBA)	Soltera, sin hijos	Mediana	Investigación & Desarrollo	3 años	USA	1 año	2017
Germán	Gerente de Marketing	58	M	Abogado (UBA)	No	Divorciado, sin hijos	Grande	Consumo masivo	17 años	USA	3 años	2006-2008
Juan Carlos	Director de Producción	60	M	Ing. Industrial (UBA)	MBA (AE)	Casado, 2 hijos, 1 inde. perd.	Grande	Consumo masivo	22 años	Alemania	3 años	2004-2016
Sebastián	Lider de Producto	41	M	Lic. Marketing (UP)	No	Casado, 1 hijo	Grande	Consumo masivo	8 años	Italia	2 años	2014-2015
Juan Manuel	Vicepresidente	56	M	Abogado (UBA)	LLM Derecho TX, US	Casado, 4 hijos	Grande	Manufactura Agrícola	29 años	Suiza	3 años	1995-1998
Cristina	Especialista en Finanzas	52	F	Lic. Economía (San Andrés)	Master en Economía (Ucema)	Casada, 1 hijo independ.	Grande	Banco	13 años	Reino Unido	2 años	2009-2010
Hernán	Gerente de Compensaciones	45	M	Lic. Administración (UBA)	Magíster en RRHH (UBA)	Divorciado, 2 hijos	Mediana	Alimenticia	12 años	Italia	3 años	2010-2012
Marcela	CEO (Gerente Regional)	51	F	Lic. Turismo (USAL)	No	Casada, 2 hijos	Grande	Hotelería	23 años	Uruguay	4 años	2000-2003
Juliana	Jefa Verificaciones Técnicas	30	F	Ing. Agrónoma (UCA Salta)	Magíster Plantas Sust. (Cunrúba)	Soltera, sin hijos	Grande	Agroquímicos	3 años	Brasil	1 año	2017
Ana	Gerente de Proyectos	31	F	Lic. Administración (UCA)	No	Soltera, sin hijos	Grande	Software	4 años	Alemania	1 año	2016
Matías	Desarrollo de Productos	39	M	Lic. Marketing (UCES)	No	Casado, sin hijos	Grande	Internet/Tecnología	7 años	Holanda	2 años	2014-2015
Gustavo	Gerente Financiero	42	M	Lic. Administración (UBA)	MBA (San Andrés)	Casado, sin hijos	Grande	Caucho autopartista	10 años	Italia	2 años	2005-2007
Agustín	Consultor Senior	46	M	Lic. En Economía (UBA)	Magíster en Economía (SE)	Casado, 1 hijo	Grande	Servicios Consultoría	14 años	Reino Unido	3 años	2010-2012
Daniela	Gerente de Comunicación Institucional	38	F	Lic. Com. Social (UBA)	Magíster Com. G. Camb. (Austral)	Separada, sin hijos	Grande	Consumo masivo	12 años	Holanda	2 años	2015-2016
Mario	Ingeniero Esp. De Campo	52	M	Ing. Electronico (UBA)	Posg. Gestion Serv. (UBA)	Casado, 2 hijos	Grande	Consumo Masivo	15 años	USA, Boston	3 años	2010-2012

## **Anexo II Guía de preguntas utilizadas en las entrevistas**

### **Sobre la primera etapa**

- Comente su origen familiar y contextual. Dónde nace, crece, estudia. ¿Cuál es la composición del núcleo familiar?
- ¿Cómo son los primeros años de la niñez? La escuela primaria y los primeros recuerdos en ese lugar considerado como propio.

### **Sobre la segunda etapa**

- Comente cómo fue el paso por el colegio secundario. Si hubo modificaciones en el entorno de su hogar.
- ¿Cómo surgió la elección de la carrera universitaria y qué casa de estudios eligió?
- Narre cómo fue la experiencia de su primera relación laboral. ¿Qué objetivos tenía? ¿Esa relación ayudó en su posterior carrera profesional?
- Narré su trayectoria laboral desde su comienzo, su paso por las distintas organizaciones y posiciones desempeñadas, la duración en cada una de ellas, hasta la posición que actualmente ocupa.

### **Sobre la tercera etapa**

- Teniendo de punto de referencia su actual posición, ¿cómo puede evaluar y percibir su carrera profesional? ¿Qué destacaría en este momento y qué evaluación haría sobre usted y la organización dónde trabaja?
- ¿Qué significa para usted ser *mánager* y *expatriado*? <sup>157</sup>
- ¿Qué motivaciones tuvo para *expatriarse* y qué aspiraciones (objetivos) tenía al pensar en un traslado internacional? ¿Podría mencionar aspectos familiares que hayan mediado en caso de realizar el traslado acompañado?

---

<sup>157</sup> Pregunta realizada posteriormente al trabajo de campo, a principios de 2020 al tomar contacto con todos los entrevistados telefónicamente o a través de correos electrónicos.

- ¿Qué cambios se percibieron con la expatriación en su carrera laboral y, en su caso, qué decisión tomaría ante la posibilidad de tener nuevas oportunidades de traslado internacional?

**Acerca del retorno y la reintegración**

- ¿De qué forma siente que esta experiencia modificó su trayectoria? (en relación con resultados, ya sea que haya ocurrido una vez retornado o posteriormente).
- ¿Cómo fue su retorno a Buenos Aires? (Pregunta abierta para que el entrevistado no solo explique las experiencias por las cuales transitó en el retorno, sino también para recolectar ejemplos y ver qué estrategias encontraron los mánager y sus familias para readaptarse).