



**IV Colóquio Internacional sobre  
Gestão Universitária na América do Sul**

**Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004**



**IV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE  
GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR**

**“La Internacionalización de la Educación Superior:  
el caso de los académicos latinoamericanos expatriados”**



**Mariel Fornoni. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina**  
**Juarez Perfecto. Universidad de Blumeau. Brasil**



## Introducción

Durante los últimos veinte años un nuevo paradigma se gestó en la Educación Superior: antes se estudiaba el conocimiento por el conocimiento en sí mismo, ahora las Universidades han de servir a la sociedad respaldando a la economía y mejorando la calidad de vida. Hoy la sociedad le asigna un nuevo rol a las Universidades, pues les exige involucrarse con otros actores en la producción de conocimiento, adquiriendo un papel más dinámico en la economía, a través de la producción, legitimación y transmisión del conocimiento, que hoy constituye la principal fuente de riqueza de un país.

Los cambios referidos en este nuevo paradigma de sociedad implican que, las universidades como productoras de futuros dirigentes, también adapten sus sistemas educativos a estas nuevas competencias. No pareciera equivocado afirmar que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son igualmente tres de los fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural. Por lo demás, estos tres fenómenos son causa (pero también efecto) del cambio en los sistemas productivos y laborales, los que a su vez traen aparejados cambios organizacionales y de gestión, así como también cambios educativos.

Esto implica todo un desafío si pensamos en lo dicho por Pierre Bourdieu (BOURDIEU y PASSERON, 1970): La Educación Superior, como el resto de las instituciones educativas opera bajo el mecanismo de la reproducción de las estructuras y las tareas dominantes, por lo tanto difícilmente pueda ser agente de cambio.

Ahora bien, ¿cuáles son los caminos que debieran seguir las Instituciones de Educación Superior, para alcanzar este desafío?

De la misma forma en que las empresas han recurrido a la internacionalización como una opción estratégica para competir en este mundo globalizado en todos los dominios: económico, político y cultural, esta tendencia también está siendo imitada por las universidades como una opción estratégica que justifique su pertinencia.

A partir de aquí se abre un abanico de problemáticas derivadas de esta nueva misión que las Instituciones deberán analizar, implementando los cambios estructurales, políticos y administrativos que acompañen esta transformación.

### 1. Objetivo

El objetivo del presente trabajo es analizar, a partir de la internacionalización de las universidades, una problemática particular: la gestión de los académicos latinoamericanos expatriados en España.

Para ello se realiza una revisión cultural de la Institución que los alberga y de los propios académicos, para luego ensayar un estudio empírico sobre la expatriación de académicos latinoamericanos en España, tratando de comprender cuáles son sus percepciones sobre el sentido que los propios académicos le dan a la expatriación. Por último se intentará sentar algunas proposiciones para trabajos posteriores a fin de analizar cuáles debieran ser las políticas de las Instituciones que los han formado para que esta práctica no se convierta en una “fuga de capital intelectual”.

## **2. Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior: Un marco general.**

¿Qué entendemos por internacionalización en las universidades? Durante mucho tiempo se entendió que el proceso de internacionalización en la universidad estaba a cargo de quién se ocupaba de las Relaciones Internacionales. Hoy, en cambio, entendemos que el proceso de cambio que debe llevarse a cabo en pos de fomentar la internacionalización es mucho más complejo y abarcador. Los cambios deben sucederse desde lo que se enseña en clase y la manera de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la composición de los claustros de alumnos y docentes, en la investigación y en los servicios ofrecidos a la sociedad. Es decir que abarca la cooperación internacional pero la trasciende porque afecta a cada una de las misiones y funciones de la universidad.

La internacionalización en las Instituciones de Educación Superior es un proceso de transformación institucional que tiene como propósito la integración de la dimensión internacional e intercultural en la misión de la universidad, que debe incorporarse a sus políticas, planes de estudio, planes de desarrollo.

El siguiente gráfico nos muestra la complejidad del proceso y la interrelación que debe darse en todas las áreas funcionales:

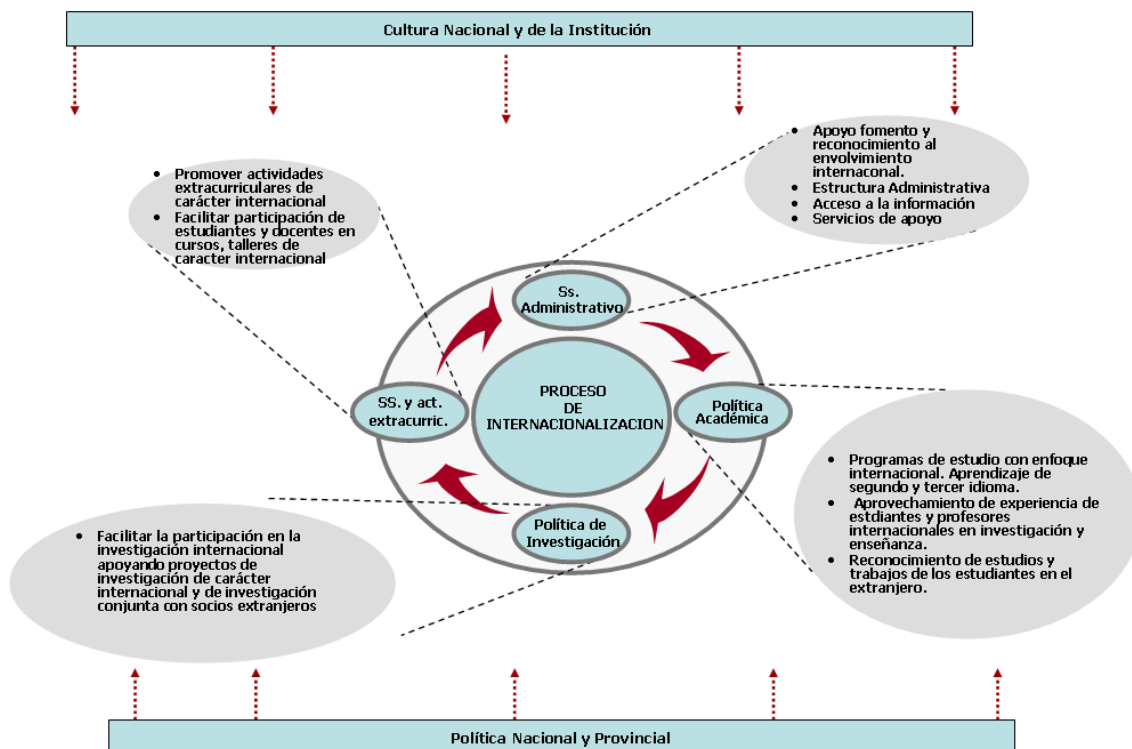


Gráfico 1: Fuente propia

Los objetivos del proceso de internacionalización en las universidades pueden resumirse en los siguientes:

- Desarrollar recursos humanos calificados y con una perspectiva global, desarrollando de esta forma nuevas aptitudes, actitudes y habilidades.
- Promover el encuentro y debate de culturas a partir del encuentro de estudiantes y docentes de diferentes partes de mundo, siendo la universidad el lugar por excelencia donde se promueve la cultura.
- Fomentar la cooperación internacional para la generación de nuevos conocimientos, intensificando la movilidad ente profesores y estudiantes, que adquieren una visión más cosmopolita.
- Contribuir de algún modo a la internacionalización de las naciones.

### 3. La cultura en la universidad: el caso de los académicos

La Universidad es una institución que maneja un bien público como es el conocimiento, y que, por otra parte, es esencialmente compleja y plurifinalista. Además, es una organización de tipo muy particular. Su característica principal es que está "basada en el saber". Las relaciones

de poder de sus integrantes, a diferencia de otros tipos de organización, no residen en las jerarquías escalafonarias ni en el capital, sino en el prestigio aportado por el conocimiento.

En la Universidad deben convivir y dialogar todas las expresiones ideológicas, esto hace a su esencia. En esta particular organización deben desarrollarse mecanismos para aceptar la diversidad de opiniones y los modos de procesar el disenso.

#### **4.1 Algunas consideraciones culturales que la hacen diferente**

Existen un conjunto de elementos organizacionales que se encuentran de igual forma en las empresas y las instituciones universitarias (una identidad jurídica, ciertos derechos y obligaciones, un proceso de producción, una organización interna, etc.). Esta comprobación sorprende a algunas universidades, que todavía tienen la impresión de no pertenecer al mismo planeta que otros trabajadores, incluso de los del sector público y manifiestan un sentimiento de especificidad muy próximo al síndrome de superioridad. El apego de la universidad al sector público le evita cuestionarse fundamentalmente sobre el origen de los fondos de donde se generan sus remuneraciones. Esta desmaterialización del vínculo entre la remuneración por el trabajo y la actividad económica nos permite abordar algunas diferencias relativas a la noción de cultura y sus efectos según las organizaciones consideradas. Algunas de las diferencias fundamentales son:

- *Los criterios de performance*

Si bien estos criterios son más claros para las empresas privadas (consideramos la rentabilidad como el criterio central y en las empresas es más sencilla su medición), no es el mismo caso para la universidad (al menos en la pública). Este punto es esencial, ¿cómo podemos medir la performance? Deberíamos remitirnos a la misión y a los objetivos de cada institución. El objetivo económico de la empresa permite a la dirección determinar un espacio político coherente que se traduce en la integración de un sistema de objetivos comunes. Las ambiciones y los proyectos de los dirigentes, que por cierto tienen su legitimidad, deben coincidir con los objetivos empresariales.

Pero no en todos los casos sucede esto mismo en las universidades. En parte se debe a que el discurso relativo a la misión es global y orientativo, siendo muy dificultoso poder medir la performance. Si bien es cierto que existe la evaluación, aún falta evolucionar en el seno de una reflexión sobre la clarificación del rol de la universidad y de su misión a fin de poder instalar la cultura de la performance.

Si pensamos en la razón de ser de una organización, la empresa no puede olvidarse del mercado, aunque no siempre ocurre lo mismo con la universidad que en algunos casos actúa como si se tratase de un monopolio. Mientras no manifieste espontáneamente una inclinación al mercado, la noción de performance no aparecerá claramente.

- *Los mecanismos de poder*

Contrariamente a la empresa, la universidad pública debe su existencia al Estado. Su influencia se observa a lo largo de toda la vida de la universidad, por las orientaciones y los medios que éste le atribuye y también por el peso que hace cargar sobre las relaciones de trabajo, las estructuras y las reglas administrativas de funcionamiento. Esta diferencia es fundamental, ya que en la universidad nos encontramos con un poder local, que si bien tiene la responsabilidad de conducir la marcha de la universidad, se encuentra en una posición relativa muy diferente a sus análogos del sector privado.

En primer lugar su legitimidad es el resultado de elecciones de claustros, que constituye una unión indiscutible; pero a pesar de estos juegos políticos y corporativistas, las presiones y las ambiciones personales (presentes de igual forma en la empresa) pueden interferir en el desarrollo de la estrategia institucional. Además, una vez en su lugar, estos órganos son en principio irrevocables.

- *Las personas*

Los universitarios constituyen una población bastante atípica, diferente a la que se encuentra en las empresas. Para algunos su actividad es similar a la de un sacerdote, resguardan su independencia y son susceptibles a cualquier cambio sin su propio consentimiento. Además, los universitarios son especialistas de una disciplina científica y desean permanecer el resto de su vida transitándola. En general estos especialistas se relacionan más con otros especialistas de su disciplina que con la gente que pertenece a su universidad y en estas condiciones, el punto de vista global de la institución no forma parte de sus prioridades.

Sumado a esto, pensar en que un docente puede gerenciar o decidir en la universidad, implica para él mismo renunciar por un tiempo a su desarrollo científico, sumado a que no existe ningún proceso o formación que lo prepare para tal cambio. Esto es absolutamente diferente a lo que pasa en el mundo de la empresa privada donde se destinan innumerables recursos para preparar a sus futuros dirigentes.

En la universidad, quién deviene en dirigente, descubre que su laboratorio o su facultad son apenas una parte, a veces insignificante, de un espacio del cuál es responsable y debe tomar

decisiones sobre temáticas de las cuales desconocía incluso su existencia. Esto apoya la idea de lo difícil que resulta hacer emerger la cultura de la universidad cuando en realidad encontramos subculturas de especialistas.

- *Garantía de perennidad*

La perennidad de la universidad hace a su misión, y en esto difiere totalmente de la empresa privada cuyo carácter es eminentemente efímero. En la empresa, la solidaridad y el entender que sus puestos laborales corren peligro, hacen que los actores de estas organizaciones se adapten a los cambios que exige el mercado. Esto no ocurre en la universidad, donde el sentimiento de eternidad no facilita la evolución de las mentalidades, sumado a que la evolución y méritos científicos personales de cada miembro, no está ligada necesariamente al funcionamiento de la institución.

#### **4. Los académicos: su percepción sobre el sentido de la expatriación**

##### **5.1 La expatriación de académicos**

El impacto de la globalización ha creado un contexto como si el mundo se hubiera vuelto más interdependiente y los límites de los académicos se hubieran vuelto más internacionales, sumado a que estas instituciones, según se ve en la literatura específica de Educación Superior, hacen alianzas con sectores productivos, con otras universidades o bien instalando sedes en diferentes partes del mundo como parte de sus estrategias de desarrollo y crecimiento. Uno de los primeros casos de sonado éxito en este sentido fue la internacionalización de la Universidad de Chicago en América Latina durante la década del 50-60, con el fin de inculcar en los estudiantes y académicos de aquellos países su doctrina neoliberal, para que fueran sus promotores una vez que fueran repatriados (BIGLAISER, 2002).

Ahora bien, ¿qué entendemos por un expatriado académico?

Podemos decir, que son parte del staff de una universidad y que forman parte de la profesión de académicos e investigadores y fueron contratados por instituciones de educación superior por un plazo que oscila entre uno y cinco años. El plazo de estancia luego permite distinguir entre expatriados o inmigrantes.

Richardson y Mac Kenna (2001) realizaron un trabajo empírico donde analizan, en una muestra de 30 académicos expatriados ingleses, cuáles fueron los motivos que los llevaron a expatriarse y cómo fueron sus percepciones sobre tal experiencia, en base a algunas metáforas que registran esas percepciones. En su trabajo se basan en algunas variables culturales



reflejadas en los trabajos de Osland (1990) sobre la experiencia de expatriación de la gente de negocios.

A los efectos de nuestro trabajo, y como base de nuestro guión en las entrevistas en profundidad que realizaremos, nos basaremos en una adaptación de las variables consideradas por Richardson y Mac Kenna que presentamos a continuación:

<b>Motivaciones para expatriarse</b>			
<b>Como explorador</b>	<b>Como refugiado</b>	<b>Como mercenario</b>	<b>Como arquitecto</b>
Desean explorar más el mundo, visitar nuevos países y culturas que les permiten agregar nuevas dimensiones a sus vidas. Aprender a vivir otra vida sin la contención de amigos y familia.	Se marchan en busca de una vida profesional o personal mejor y más plena (con mejor calidad de vida, mayores posibilidades de desarrollo profesional, etc.)	Buscan fundamentalmente una situación económica mejor. El dinero es la principal motivación.	Desean construir una carrera mejor a partir del desarrollo de redes construidas durante la expatriación y del prestigio que pudieran haber adquirido.
<b>Experiencia de la expatriación</b>			
<b>Como explorador</b>	<b>Como Forastero</b>	<b>Como equilibrista</b>	<b>Como estudiante</b>
La exploración del mundo es la mejor experiencia, haciendo énfasis en la aventura. No ven las dificultades como algo negativo sino como parte de la aventura.	Su experiencia ha sido difícil en cuanto a poder integrarse a la comunidad local, sobre todo en aquellos lugares en los que la distancia cultural es más amplia. Suelen construir redes de expatriados.	Se sienten presionados a no cometer errores por el hecho de no ser locales y que eso influya a la hora de la renovación de contratos. No se sienten con derechos como trabajadores expatriados.	La mayor experiencia es el aprendizaje, sobre todo en lo que respecta a dejar emerger la naturaleza de sus propias identidades y a observar diferentes maneras de ver el mundo. Experiencia muy positiva.

Fuente: Construido a partir del trabajo de Richardson y Mc Kenna (2001)

## 5.2 El trabajo empírico

### 5.2.1 Método seguido para la indagación

El trabajo empírico se realizó a partir de ocho entrevistas en profundidad a expatriados de América Latina en España con al menos un año de residencia. Fueron revistados para el estudio aquellos académicos que en sus planes iniciales no contemplaban la posibilidad de una estancia definitiva (se depuró el caso de dos argentinos y tres cubanos). En la muestra se consideraron hombres y mujeres, solteros y casados y con una antigüedad de más de dos años en la Institución de origen. En este sentido, no buscamos representatividad -como podría ser en un estudio cuantitativo- sino que los entrevistados sean lo más distintos posible para recoger los distintos puntos de vista.

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Hijos</b>	<b>País Origen</b>	<b>Antigüedad</b>
---------------	-------------	---------------------	--------------	--------------------	-------------------

Arcadio	36-40	Casado	si	Cuba	7 años
Lorena	31-35	Soltera	no	Argentina	4 años
Patricia	31-35	Soltera	no	Colombia	3 años
Eduardo	36-40	Casado	si	Colombia	11 años
Miguel	41-45	Casado	no	México	9 años
José Luis	36-40	Casado	si	Chile	9 años
Mariana	46-50	Soltera	no	Argentina	18 años
Gladis	51-55	divorciada	si	Cuba	16 años

Para conocer e indagar sobre las diferentes percepciones realizamos un trabajo empírico, tomando como forma de abordaje el análisis cualitativo, debido a que el diseño de la investigación es más flexible, se parte de interrogantes poco estructurados, porque no se busca una verdad sino la comprensión de ópticas y perspectivas de otras personas.

Por otra parte, dada la complejidad del tema, resulta más adecuado un análisis cualitativo que permita conocer las distintas visiones alternativas, que un estudio de carácter cuantitativo, más dirigido a estimar la amplitud de los grupos que sustentan cada opinión. De hecho, estamos más interesados en recoger los matices de estas opiniones que en su cuantificación.

La recolección de los datos varía según el tipo de diseño de la investigación que realicemos y de los fines que se persiga. El instrumento de análisis escogido fue la entrevista y dentro de ella las entrevistas en profundidad por su relación con los objetivos propuestos y por lo vasto y exploratorio del tema a investigar. La característica de esta técnica responde a los requerimientos del trabajo y se distingue por ser flexible y dinámica, no estructurada ni dirigida y abierta. Es un buen instrumento para obtener información por cuánto lo que se va a explorar no es absolutamente conocido y es importante dar muestras de una actitud sumamente abierta dónde el entrevistado puede hablar libremente de su experiencia, de cómo observa la situación, etc. Además toma la forma de un relato narrado por la misma persona, creando una situación social en el que el entrevistador desempeña el rol de facilitador.

En las entrevistas realizadas se ha recogido la información que se presentará a posteriori. Las mismas se encuentran grabadas en casetes de audio y en manuscritos tomados durante las mismas (aclaración válida para quien necesite corroborar algún dato). Las preguntas representan una guía de referencia y son orientadoras variando de acuerdo a las características de cada una y develando temas no contemplados pero que han relevado información relevante por lo que fueron registradas. Por otra parte, además de grabar y transcribir las respuestas, se

ha realizado un trabajo de reflexión individual sobre los aportes de las entrevistas a fin de efectuar un análisis significativo de las mismas.

Un aspecto importante a tener en cuenta es garantizar la discreción del material obtenido - código deontológico-. La información obtenida seguirá el circuito previsto para ser procesada, analizada e interpretada para la consecución de nuestros objetivos.

La metodología seguida en la realización de este trabajo empírico es la siguiente:

*Fase I:* Análisis de la bibliografía.

*Fase II:* Diseño del guión de entrevistas en profundidad, a partir de la información analizada en la fase I. El guión será semi – estructurado para recabar toda la información de interés, sin dar demasiada rigidez a la entrevista.

*Fase III:* Realización de entrevistas, por parte del investigador principal.

*Fase IV:* Recopilación y sistematización de la información cualitativa, realizado por el investigador sistematizando las opiniones expresadas por cada entrevistado y comparando las mismas a fin de extraer conclusiones. El investigador recoge comportamientos verbales, los cuales sirven de indicadores y agrupados constituyen unidades de la vida social, a cuya categorización denominamos análisis de contenido. El objetivo central del análisis de contenido reside en traducir hechos sociales en datos susceptibles de tratamiento cuantitativo o cualitativo, organizándolos de modo tal que cobren significación para la teoría, pudiendo generalizarse y ordenarse.

*Fase V:* Presentación de conclusiones del estudio empírico. La misma se basará en la presentación de una síntesis sistemática de la visión de entrevistado elaborada por el investigador luego de su proceso de reflexión

En las entrevistas, además de considerarse los aspectos relevados en el trabajo de Richardson y Mc Kenna (2001) sobre las percepciones en relación a las motivaciones para irse y la experiencia en la expatriación, se ha agregado un tercer factor, aporte del presente trabajo, que es el derivado de las percepciones acerca de su regreso a la institución de origen. En este punto se desean ver las percepciones de los expatriados acerca de su vuelta a las instituciones de origen, ya que aquí podemos tener información importante para ser considerada por las instituciones de educación superior como políticas de retención de capital intelectual. Este aspecto no es analizado en el trabajo de Richardson y Mc Kenna (2001) que contempla la expatriación de académicos ingleses, pero es sabido que en el caso de los académicos latinoamericanos la vuelta suele ser más conflictiva por las condiciones más precarias en las que habitualmente desarrollan su trabajo en las instituciones de origen.

De esta manera, se analizan las percepciones sobre el regreso considerando que el mismo de la siguiente manera:

<b>Motivaciones para la repatriación</b>			
<b>Como académico prestigioso</b>	<b>Como hombre cosmopolita</b>	<b>Como académico malogrado</b>	<b>Como hombre frustrado</b>
Consideran que la repatriación los volverá académicos más prestigiosos con un factor diferencial sobre sus compañeros que no han vivido la expatriación.	Observan la vuelta a su país como hombres mucho más experimentados, con redes de contactos y una visión global muchísimo más rica.	Perciben que sus desarrollos académicos y a nivel personal no serán valorados en la Institución de origen, considerándolos como viajeros que han escapado de sus obligaciones durante un tiempo.	Vislumbran que lo avanzado en sus carreras profesionales el país huésped no podrá ser utilizado en el de origen, experimentando una frustración profesional y personal. En la fase personal les resulta muy difícil adaptarse nuevamente.

### 5.2.2 Síntesis de las indagaciones

- **Motivaciones para la expatriación**

Si bien se constatan las metáforas escogidas en el trabajo presentado por Richardson y Mc Kenna (2001), es cierto también que las percepciones de los entrevistados no responden en forma pura a cada una de estas taxonomías. Esto, sin embargo, parece deberse más a un híbrido de las mismas que a una diferencia debida a que el estudio original se centraba en hombres de negocios y no en académicos.

Por otra parte, también es cierto que como toda construcción o representación social, la visión no se encuentra en la realidad con los rasgos definidos y polarizados que pueden ser identificados teóricamente, sobre todo teniendo en cuenta, los cambios que atraviesa actualmente toda la sociedad. Por este motivo, también debemos entender que no es posible encontrar una visión homogénea y compartida en igual forma por todos los actores involucrados y nos encontramos a menudo ante la coexistencia de distintas visiones.

La mayor motivación responde a una motivación de exploración, por ejemplo Arcadio explicaba que,

*"... la universidad implica cultura y el conocer otros mundos es parte de la internalización de las culturas..."*

También los que habían pasado por una experiencia anterior expresaban su motivación por la aventura como Gladis,



*"... había tenido una experiencia similar hacía unos años y siempre soñé con volver a repetirla y alenté a mis compañeros a que lo hicieran, las vivencias de una experiencia como ésta difícilmente pueda uno reproducirlas en otros ámbitos..."*

Es muy clara la percepción del académico que necesita conocer otras culturas, otros hábitos, pero también es muy fuerte la necesidad de observar la cultura de los especialistas en determinada área de conocimiento en otras partes del mundo, como constatar que las líneas prioritarias de enseñanza e investigación en una disciplina similar son las mismas aún en universidades ubicadas en contextos diferentes.

A pesar de las diferencias existentes en el estándar de vida entre los países latinoamericanos y España, no aparece la motivación de refugiarse ó actuar como mercenario en estado puro, ya que siempre esta va aparejada a otros estímulos, por ejemplo Miguel plantea,

*"... mi motivación al escoger España como lugar de destino para realizar mi doctorado fue el conocer una realidad diferente a la nuestra, aunque por cuestiones de traslado de familia también tuvo un peso importante la cercanía cultural y el no existir una barrera idiomática que complicara la situación..."*

La figura del expatriado como arquitecto no aparece entre las percepciones de los académicos fundamentalmente por el escepticismo que los mismos tienen en relación a la situación que van a afrontar al momento de la repatriación, por ejemplo Lorena expresa,

*"... he tratado de construir relaciones con colegas y con Instituciones aunque no se si esto va a tener peso luego de mi regreso porque dudo que a muchas de instituciones con las que he contactado les interese mantener el vínculo con los países latinos, para los españoles las relaciones siempre se ven en sentido unilateral y nunca piensan que las universidades latinas puedan aportarles nada..."*

Si bien quedan dudas acerca de la importancia que pueda tener para sus instituciones de origen las estancias de expatriación, todos coinciden con que han experimentado grandes cambios y los mismos han sido muy importantes a nivel personal y profesional, tanto por los contactos profesionales que han realizado como por el desafío y aprendizaje que ha supuesto para toda la familia.

- **Experiencia en la expatriación**

En todos los casos los participantes evalúan como positiva su experiencia de expatriación, aún en los casos en que dudan sobre su aprovechamiento institucional ya que manifiestan que la experiencia personal ha sido única, como expresa Patricia,



*"... A pesar que al principio me costó mucho la adaptación ya que extrañaba mucho la familia y se había apoderado de mí la nostalgia, el desafío de poder superarlo fue un gran logro y creo que a partir de esta experiencia me animo a mucho más..."*

José Luis también plantea,

*"... Mi primera experiencia fuera de mi país fue muy buena y por eso me animé a repetirla, uno se saca los fantasmas que pueden aparecer en cuanto a que no a poder superar e estar solo y lejos. Esta segunda vez fue mejor aún porque ya partí de una situación de mayor seguridad y eso me permitió aprovechar mejor el tiempo..."*

También aparece en todos los casos la aventura como la experiencia fundamental de la expatriación. Mariana explica,

*"... Si bien uno no es un niño, tienes la sensación de volver a ser un adolescente, que estás aprendiendo nuevamente a vivir solo, a conocer gente nueva, a tener que adaptarte a cuestiones que no te hubieras imaginado nunca, es toda una sensación de volver a la adolescencia, pero en estado de madurez..."*

Algunos, como Eduardo, reflejan algunos miedos que reflejan la percepción metafórica de estar en la cuerda haciendo equilibrismo,

*"... En las universidades la gente suele ser muy mediocre y muy envidiosa por lo que deben decir que estoy en España perdiendo el tiempo y librándome de dictar clases, eso me preocupa porque creo que a la vuelta voy a tener que pagar la factura..."*

*"... Aquí dudan de nuestra capacidad, será por provenir de países más pobres..."*

*"...esta experiencia me enseñó que podemos ser más pobres pero que nuestro nivel académico no tiene nada que envidiarles a los europeos, al menos a los españoles..."*

La figura del forastero también aparece en algún caso y si bien se valora como positiva la experiencia, a la hora de relatar sobre sus actividades sociales y la continuidad de las mismas Patricia explica,

*"...cuando llegué compartía un piso con dos profesoras italianas, pero una vez aquí encontré un grupo de coterráneos con los que comencé a salir a menudo y en cuanto pude me fui a compartir piso con ellos. Extrañaba mucho menos porque hablábamos en el mismo idioma, nos gustaban las mismas comidas y escuchábamos la misma música..."*

En todos los casos los académicos consultados reconocen el carácter complejo y paradójico de la expatriación, pero no por ello dejan de estar convencidos de que ha sido una experiencia que les ha permitido experimentar cambios personales y profesionales.

- **Motivaciones para la repatriación**





Las motivaciones para la repatriación se expresan sólo a través de sus percepciones acerca de cómo éstos académicos la imaginan ya que la muestra seleccionada aún se encontraba en el proceso de la expatriación y ninguno de ellos la había vivido; de todas formas sus percepciones estaban influidas por lo que habían observado en otros compañeros.

Se observa una clara diferenciación entre quienes sus ansiedades y temores pasan por lo personal y otros que piensan en el regreso desde lo profesional e institucional. En el primer caso se condicen con las metáforas de hombre cosmopolita o frustrado y en el segundo como académico prestigioso o malogrado.

Dentro de la percepción del ámbito académico, las dudas son mayores y el sentimiento de poco aprovechamiento institucional es fuerte, Eduardo explica,

*"...creo que la universidad no va a aprovechar realmente mi perfeccionamiento, siempre se resisten a las nuevas ideas, la cultura es demasiado conservadora y poco abierta a los cambios..."*

Mariana manifiesta,

*"... No se si la universidad tiene claro para que invierte en la formación de sus académicos en el exterior, creo que lo acepta porque por ley los docentes tienen esa opción, pero lo que hacen con ella no les importa. En mi caso las autoridades de la Facultad han cambiado y las nuevas ni siquiera saben que estoy fuera..."*

Arcadio plantea que a veces se siente decepcionado porque ni la institución de origen ni la huésped se preocupan por el aprendizaje que han recibido y no tratan de capitalizarlo para las instituciones,

*"... siento una sensación de infravaloración en las dos universidades, en la que me ha recibido que piensa que no puedo aportarles nada y en la mía en la que sólo contemplan que aumentan en uno su cantidad de doctores..."*

Miguel plantea,

*"... es una lástima que en las universidades haya tan poca comunicación, nadie sabe que te has ido y por lo tanto lo has aprendido no le sirve a nadie. Además como vuelves al mismo cargo en el imaginario de tus compañeros no parece que seas alguien mejor..."*

La visión de académico prestigioso aparece sólo en un caso, tal vez se explica porque la persona entrevistada es chilena y Chile tiene una larga tradición, arraigada aún más desde que Pinochet asumió el poder en expatriar académicos que luego son reconocidos en el ámbito académico local. José Luis expresa,

*"... creo que mi estancia en España me abrirá muchas puertas, tanto en mi trayectoria como investigador como en las relaciones que puede implicar para mi universidad..."*



De todas formas, la visión más recurrente es la personal. Allí todos concuerdan en que la vuelta los devolverá a sus lugares de origen hombres más cultos, más flexibles y abiertos, propio de haber observado otros puntos de vista. Mariana comenta,

*"... si la universidad no sabe aprovechar su inversión se lo pierde, yo imagino mi vuelta exitosa para mi como persona, ya que lo que he aprendido es para mí y yo lo sabré aprovechar y transmitir a mis hijos..."*

Gladis observa que,

*"... he crecido notablemente como persona aunque a veces la frustración es inevitable ya que con realidades tan distintas, hay muchas cosas que en mi país no se pueden hacer..."*

Este sentimiento de frustración personal en algunos casos llega a pensar en la migración definitiva. Lorena expresa,

*"... después de lo vivido en España se hace difícil pensar en la vuelta, a una realidad tan distinta y si tuviera papeles para hacer una migración en orden probablemente buscaría la manera de quedarme..."*

Si bien los entrevistados aun no han regresado a sus lugares de origen, se observa que al menos han meditado sobre ello ya que en todos los casos las respuestas fueron seguras como si el tema hubiera sido una preocupación constante para todos ellos.

##### **5. La expatriación de académicos latinos: ¿Un paso para la internacionalización de las universidades o fuga de capital intelectual?**

Es muy clara, en las percepciones de los académicos entrevistados, la idea que las universidades de sus países de origen no poseen una idea cabal acerca de futura inserción en la institución, ni un plan de carreras determinado para aquellos que han pasado algunos años fuera de la Institución. Esta percepción es un factor altamente desmotivante en todos ellos, que los obliga a pensar, en muchos casos, a prolongar su estancia en España de forma indefinida si encontraran oportunidades para ello.

Esta falta de políticas claras en la gestión de sus expatriados tiene serias consecuencias en las Instituciones ya que no sólo colabora en lo que podemos denominar una "fuga de cerebros", sino que limita la actitud imitativa de otros académicos de hacer frente a un proceso de expatriación, al menos con los fines que la Institución pretende.

Si bien observamos que la modalidad de entrada a España para los académicos estaba dada principalmente a través de becas para continuar estudios doctorales o postdoctorales, la posterior migración dada por la baja percepción de retorno de la inversión en el país de origen, hace aparecer la posterior deserción (sinergizado además por las precarias condiciones de los países latinoamericanos en los ámbitos socioeconómicos, político y cultural). La "fuga de



cerebros" (*brain drain*), de acuerdo a la definición de la enciclopedia británica, es la *salida de personas educadas o profesionales de un país, campo o sector económico, hacia otro, generalmente para conseguir mejores condiciones de vida o salario*. Otra definición utilizada por ejemplo por la OCDE es la de "despilfarro de cerebros", dado por *el desaprovechamiento de conocimientos especiales hacia trabajos donde no pueden aplicarlos* (OCDE, 1997).

Las consecuencias de estas pérdidas de académicos o jóvenes graduados representan un perjuicio para estos países, no sólo por la inversión que su formación había significado y por la manera en que compromete el presente, sino también porque es una forma de cancelar su participación en el futuro.

Es necesario que las Instituciones de Educación Superior, a partir de los cambios que implica una mayor orientación a los procesos de internacionalización, se comprometan en llevar adelante una política de gestión de sus académicos expatriados, a través de su retención, promoción y aprovechamiento.

La literatura más reciente sobre la repatriación sigue indicando que ésta, al ser la fase final de todo el proceso de expatriación, es a la que se le presta menos atención (PAIK, SEGAUD y MALINOWSKI, 2002). Sabemos que dentro de un proceso cada fase tiene su importancia y ésta es fundamental para que las organizaciones puedan lograr la retención de estas inversiones. En general y siguiendo las apreciaciones de Black y Gregersen las organizaciones "obtienen anémicos regresos de sus inversiones en expatriados" (BLACK y GREGERSEN, 1999: 53).

Las Instituciones deben seguir un proceso que les permita maximizar el impacto positivo de la expatriación y de hecho este proceso ha sido analizado por la literatura:

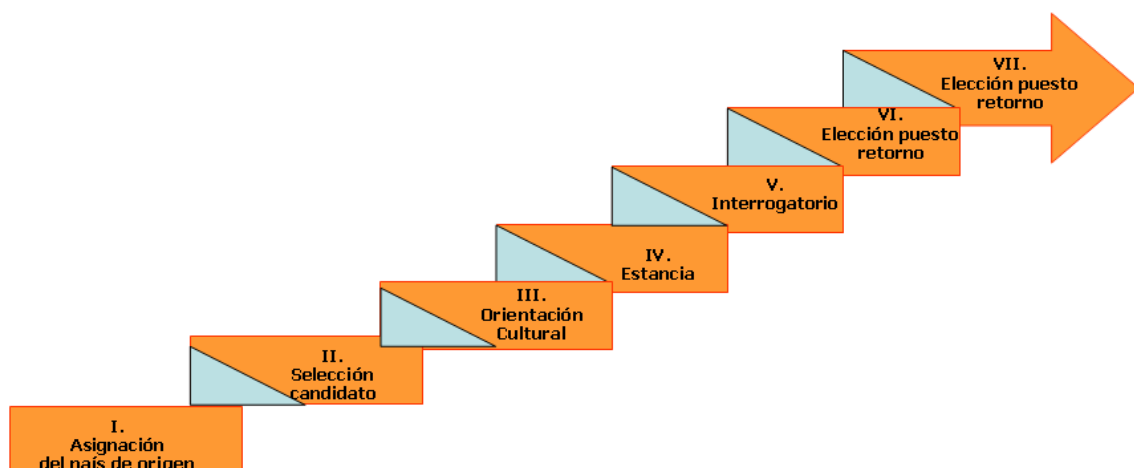


Gráfico 2: Adaptado de Berthoin, A. (2001)

De acuerdo con la revisión de la literatura y consolidado a partir de las exposiciones de los académicos en las entrevistas en profundidad, la idea del ciclo en las Instituciones de Educación Superior frente a la expatriación de sus académicos podría representarse de la siguiente manera:

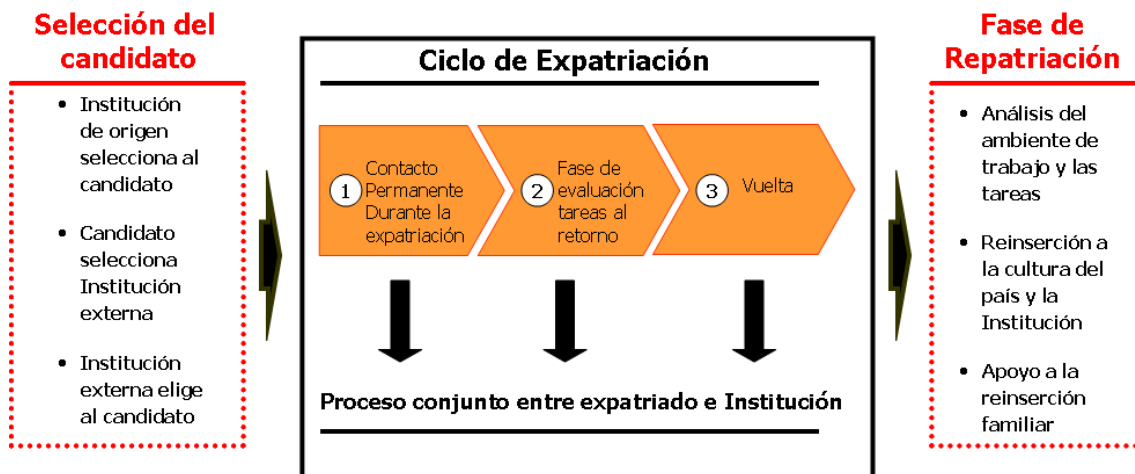


Gráfico 3: Fuente propia

## 6. A modo de conclusión

Existe una problemática que representa la gestión de de sus expatriados en las Universidades y tal vez las Instituciones no tengan plena conciencia de la misma. Las Instituciones de Educación Superior comienzan a darse cuenta en la posibilidad de la internacionalización como una opción estratégica para su pertinencia y aún no han resuelto muchas de las contingencias que implica.

Este trabajo, si bien es sólo una aproximación a un caso de estudio, revela que existe un colectivo de estudio en los fenómenos de la internacionalización de las universidades: la parte clave de la organización (MINTZBERG, 1987), sus académicos e investigadores.

La inversión que las universidades realizan en la formación de sus cuadros académicos e investigadores en el exterior debe ser para ellas un tema de estudio como lo es para las empresas que han profesionalizado la gestión de sus cuadros de expatriados.

Este análisis debe realizarse a la luz de las motivaciones y experiencias de sus propios expatriados pero teniendo en cuenta fundamentalmente la cultura de la Institución que los alberga y de los propios académicos en particular.

Si intentamos pensar en algunas proposiciones que pudieran surgir de matizar las experiencias relatadas con el análisis cultural de la universidad y de los académicos pueden surgir algunas cuestiones a analizar en trabajos posteriores,



- La tendencia al cierre de las universidades entorpece los procesos de internacionalización de las mismas.
- El sentimiento de eternidad de los universitarios no facilita la evolución de sus mentalidades y por lo tanto no favorece un proceso de internacionalización.
- La expatriación de académicos tiene un impacto más alto en el desarrollo individual de los mismos que en el organizacional, producto de una cultura fragmentada.
- Las Universidades no llevan adelante políticas de gestión orientadas a un mayor aprovechamiento de sus inversiones en expatriados debido a su baja cultura de la performance y su comportamiento monopólico.
- Los académicos expatriados no representan una vía para llevar adelante un proceso activo de extracción de conocimientos y posterior transformación del aprendizaje individual al organizacional, producto de la existencia de subculturas que conllevan a una débil cultura organizacional.

Entendemos que este trabajo es apenas una aproximación a un caso de estudio que consideramos interesante abordar a través de un análisis de casos de carácter explicativo, que pudieran validar algunas proposiciones. También sería interesante contar con la visión institucional. No sólo la individual del académico.

Del mismo modo, es posible pensar en extender el análisis a expatriaciones en sentido inverso, es decir Europa- América Latina, pudiendo validar el análisis por ejemplo en universidades.

Este trabajo no deja de ser una reflexión sobre temas actuales como la Educación Superior y su pertinencia, a partir de un diagnóstico cultural, y una opción estratégica de crecimiento como es la internacionalización.

## 7. Bibliografía

Altbach, P. y McGill Peterson, P. (2000), *Educación superior en el siglo XXI, desafío global y respuesta nacional*. Editorial Biblos. Buenos Aires.

Becher, T. (1997), Las disciplinas y la identidad de los académicos, en *Pensamiento Universitario*, Buenos Aires.



- Berthoin, A. (2001), "Expatriate's Contribution to Organizational Learning", *Journal of General Management*, Vol. 26, Nº4, pp. 62-84.
- Biglaser, G. (2002), "The Internationalization of Chicago's Economic in Latin America", *Economic Development and Cultural Change*, Vol.50, Nº2, pp.269-286.
- Black, J., Gregersen, H. (1999), "The right way to manage expats", *Harvard Business Review*, Vol.77 Nº2, pp. 52-63.
- Bourdieu, P.; Passeron, J. (1970), *La reproduction: elements pour une theorie du systeme d'enseignement*. Paris. 279 pp.
- Clark, B. (1983), *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen. Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985), *Las empresas como sistemas culturales*, Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Gibbons, M. (1998). Pertinencia de la Educación Superior en el siglo XXI. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO. -5-19 de octubre de 1998. París*.
- Goffee, R. y Jones, G., (1998) *The character of a corporation*. Harper Business. New York.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: Individual differences in work-related values*. Beverly Hills. Ca: Sage.
- Osland, J. (1990), *"The hero's adventure: the overseas experience of expatriate business people"*, Case Western Reserve University. Order Number 9021365.
- Richardson, J., Mc Kenna, S. (2001), "Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation", *Career Development International*, Vol.7, Nº2, pp.67-78.
- Paik, Y., Segaud, B. y Malinowsky, C., (2002) "How to improve repatriation management: Are motivation and expectations congruent between the company and expatriates", *International Journal of Manpower*, Vol. 23, Nº7 pp.635-675.
- Satt, J. (1997), "International Movements of the Highly Skilled", *OECD, Occasional Papers Nº 3*.