

<b>Zeitschrift:</b>	Panorama suizo : revista para los Suizos en el extranjero
<b>Herausgeber:</b>	Organización de los Suizos en el extranjero
<b>Band:</b>	22 (1995)
<b>Heft:</b>	3
 <b>Artikel:</b>	Movilidad bajo condiciones modificadas : gerentes globales para una economía global
<b>Autor:</b>	Lenzin, René
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-908901">https://doi.org/10.5169/seals-908901</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

regulación de los servicios no alcanza a acercarse a lo dispuesto en el EEE. De tal modo que, según la mayoría de los representantes de la economía y de los economistas, la pregunta no es: ¿GATT o EEE? Su lema es: «Hacer lo uno y no dejar de hacer lo otro.»



Movilidad bajo condiciones modificadas

## Gerentes globales para una economía global

**¿Falta de espíritu pionero o barreras demasiado altas?**  
La discusión sobre la movilidad de las y los suizos en un ámbito económico cada día más global se mueve entre estos dos extremos. Lo que es prácticamente indisponible es su necesidad.

No hay duda de que son las personas con experiencia en los mercados del exterior las que ocupan las posiciones clave.» Esto fue lo que dijo Claude Schmutz, director suplente de Hoffmann-La Roche en el último Congreso de los Suizos del Extranjero al hablar sobre la «Economía Suiza y la Quinta Suiza». Con ello pone en claro

### Granjeros en actitud de espera

Como medida profiláctica, los miembros del Consejo Federal encargaron análisis académicos sobre las consecuencias más espinosas del GATT, desde el punto de vista de la política nacional (productos agropecuarios, ecología y países en desarrollo).

Los estudios publicados a tiempo para el debate parlamentario del pasado diciembre, detectan suficiente juego en los acuerdos del GATT para que cada nación logre suspender las temidas consecuencias.

En vista de los argumentos contundentes, ni siquiera los granjeros, quienes según sus propias palabras, son los que más sufrirán con lo dispuesto en la conferencia del Uruguay, osaron combatir abiertamente la afiliación a la OMC. Los consejeros federales les doraron la píldora a los granjeros (tan aficionados a los referéndums) prometiéndoles pagos directos adicionales que ascienden a unos 150 millones de francos en calidad de compensación (parcial) por la pérdida

**Los acuerdos del GATT le ayudarán a la economía suiza a establecerse en todo el mundo. Simultáneamente, debemos considerar si nos integramos a Europa o no. (Foto: Prisma)**

da esperada de entradas causada por la gran disminución de los subsidios de exportación y de las medidas proteccionistas. Los líderes de la Unión Suiza de Agrónomos consideran que la producción lechera será el ámbito que más sufrirá con los ajustes. Está previsto que en 1996 el precio que los productores de leche reciben bajarán en 10 céntimos a 87 céntimos por litro y hasta el año 2002, será de 79 céntimos. Si, en efecto, serán los consumidores los que realmente aprovecharán el total de las reducciones, depende (no por último) de si la retórica de liberalización incluirá sólo a los granjeros o también considerará las escalas anterior y posterior.

¿Alcanzará la conformidad demostrada por los líderes de las asociaciones agropecuarias importantes y los representantes de la industria y el comercio para prevenir el referéndum? Aunque, al escribir el presente artículo aún no existía la respuesta, vale mencionar que lo que llevó a Luzius Theiler, miembro del Partido Ecológico y consejal de la ciudad de Berna a establecer un comité (formado por afiliados a todos los partidos) y a colectar firmas para lanzar el referéndum contra el GATT, no fueron argumentos clásicamente agropecuarios sino el temor de que el aumento del comercio mundial conlleve cargas enormes para el medio ambiente. ■

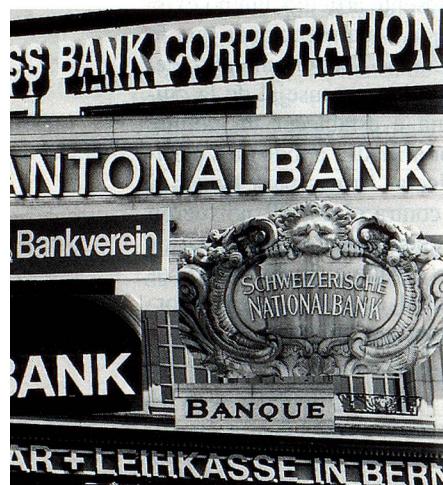
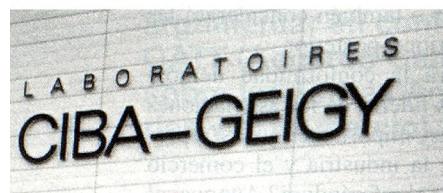
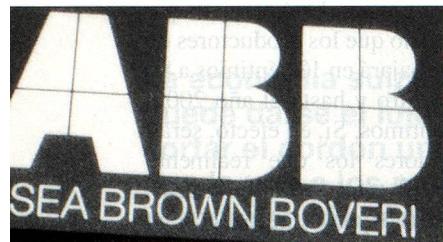
que las empresas suizas que distribuyen sus productos internacionalmente tratan con prioridad a los gerentes cuya movilidad les permite tener experiencia internacional. Este hecho fue comprobado por los representantes de otros ramos, tales como la banca y las empresas de seguros. No obstante, lo dicho contradice al hecho de que siempre menos

gerentes de las sucursales extranjeras de las empresas suizas son suizos.

Esto tiene que ver con la creciente globalización de la economía que avan-

**René Lenzin**

za a pasos gigantescos. Las empresas multinacionales hace rato se han sobrepujado a las fronteras nacionales, que optan por percibir como líneas divisorias entre los distintos ámbitos económicos con sus ventajas y desventajas. Como ejemplo, mencionamos a Nestlé, empresa que desde «nuestro» punto de vista es suiza, pero que en realidad hace



winterthur



rato es una corporación sin patria, o sea global. El gerente general del Grupo Alimenticio Nestlé es alemán y su sucesor (que ya han designado) será español. Según Kurt Jenni, vice director del Departamento de Recursos Humanos de Nestlé son sólo un poco más de 300 suizos los que trabajan fuera de Suiza para esta corporación que ocupa un total de 200 000 empleados en todo el mundo. Las corporaciones múltiples tienden a presentarse como empresas locales en los mercados locales, por lo que emplean personas oriundas del sitio que conocen las condiciones locales, la mentalidad de la gente y las leyes pertinentes.

que es imposible saber cuántos interesados realmente acaban viajando al exterior y cuántos no lo hacen y por cuáles razones, posiblemente la mayoría de los solicitantes no obtienen permisos de residencia y trabajo a causa de la difícil situación económica mundial y del aislamiento voluntario de Suiza en Europa. Dice que a juzgar por las crecientes dificultades que encuentran los suizos que ya residen en los países de la Unión Europea, es un hecho que para quienes deseen emigrar es cada vez más tortuoso recibir los permisos necesarios.

### Falta mucho por hacer

Fuera de Europa existen problemas con los seguros sociales y de enfermedad y con la educación de los niños. Suiza ha firmado acuerdos con varios países sobre los seguros sociales, que corrigen el problema en parte. En 10 países existe un total de 16 colegios suizos que garantizan, que en caso de retornar a Suiza, los niños logren integrarse al sistema escolar suizo sin mayor problema. Pero, a grosso modo, la incompatibilidad general en cuanto al reconocimiento de diplomas obtenidos en el exterior y a la transferencia directa de beneficios de los seguros sociales es tan grande, que muchos de los que quisieran trabajar y vivir en el extranjero se ven obligados a desistir. Las empresas multinacionales, v.g. Nestlé, solucionan estos problemas de los «expatriados» ofreciéndoles un plan social propio y pagándoles la educación de los menores (que generalmente es muy cara). Lo triste es que los cargos en el exterior que ofrece Nestlé son bastante raros.

### Mayor competencia

Por lo anterior, debe discutirse la cuestión de la movilidad ante el fondo del procedimiento de globalización. Actualmente, ya no se transfieren al exterior las y los suizos por su nacionalidad y los atributos que conlleva, tales como aplicación, fiabilidad, formación fundada, etc. sino porque han adquirido experiencia internacional trabajando para una empresa internacional y porque han tenido éxito en su difícil cargo. Al hacerlo han tenido que competir con personas extranjeras cuya educación ha mejorado enormemente en los últimos años y que, generalmente, están dispuestas a devengar sueldos más bajos. Lo mismo vale en Suiza. Según una lista publicada en la «HandelsZeitung», en 1994, 107 de los 241 gerentes de las 25 empresas que registran el mayor volumen de ventas eran extranjeros, lo que equivale casi a la mitad.

Durante el Congreso, varios participantes pusieron en duda la disposición de los jóvenes de enfrentarse a las condiciones modificadas de la estadía en el extranjero. Entre ellas, Alfred Schaufelberger, jefe de personal del Credit Suisse y Marco Fleischmann, presidente de «Swiss Business Association» en Singapur, quienes criticaron la «falta de espíritu pionero» y la idea errada de «poder enseñarle a los demás cómo se hacen las cosas al derecho».

Otros argumentaron que la situación es más compleja a causa de las crecientes barreras que encuentran quienes desean trabajar en el exterior. Roland Flükiger, jefe de la Sección Emigración y Stagiaires del BIGA (Oficina Federal para la Industria, Comercio y Trabajo) mencionó las aproximadamente 30 000 solicitudes de información al respecto que recibe cada año. Sostiene que, aun-

Lógico, que también hay partidarios empedernidos del aislamiento, quienes jamás se ven enfrentados a estas dificultades porque sostienen que «quien va al exterior, lo hace por culpa propia». Sin embargo, hay personas que optan por otras soluciones, tales como: «seguir el espíritu pionero de los abuelos y solucionar los problemas personalmente» o «abrirse hacia Europa y el mundo para aprovechar el libre tránsito de personas». Parece claro que la solución al problema de la movilidad no depende únicamente de la falta de motivación ni de las barreras burocráticas. En el Congreso de los Suizos del Extranjero del año pasado, quedó igualmente claro que Suiza en su calidad de ámbito económico seguirá dependiendo de su presencia en el extranjero y por ello, de ciudadanos dispuestos a desplazarse. ■