

# CAPITULO 2

## MARCO TEORICO

## CAPITULO II

### 2.1. INTRODUCCION

En la actualidad todas las personas vivimos inmersas en una subjetiva internacionalización en la que conciente o inconscientemente participamos. De acuerdo con D. M. Gordon., (1988) la globalización es “un fenómeno político, económico, social, cultural y ecológico que está teniendo lugar en todo el mundo, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros, por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas multinacionales”.

Cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el "libre mercado"; la ideología neoliberal se aplica en casi todos los países cada vez con más intensidad.

Esta internacionalización ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias competitivas que les permitan mantenerse activas dentro del mercado, administrando sus recursos de la mejor manera posible.

De acuerdo a Dicken (1992) la globalización es una generalización, un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

Un mundo, en definitiva, sin fronteras geográficas, socio-culturales, económicas ni políticas.

De esta forma, las empresas inicialmente locales tuvieron que ampliar su mercado transformándose en organizaciones multinacionales.

Uno de los procesos que ha tenido lugar con más frecuencia a raíz de esta transformación es el intercambio de recursos humanos entre subsidiarias y corporativos.

En este capítulo se abordan algunos conceptos relacionados con el intercambio de recursos humanos en un contexto internacional, tomando como referencia el punto de vista de autores diversos.

## 2.2 TIPOLOGIA DE LAS OPERACIONES EMPRESARIALES

Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal (1998) han construido una tipología de las operaciones de las empresas con presencia en dos o más países existentes:

- A) La organización “multinacional”.
- B) La organización “internacional”.
- C) La organización “global”.
- D) La organización “red”.

Cada una de ellas tiene diferentes características.

La organización “multinacional” se caracteriza por una federación descentralizada de actividades, en las que las operaciones mundiales de la empresa se organizan como una cartera de negocios nacionales, y en la que cada unidad nacional tiene un grado sustancial de autonomía; cada una de ellas tiene una orientación “local”. Este tipo de organización ha sido un rasgo habitual de numerosas empresas multinacionales europeas.

La organización “internacional” se caracteriza por una organización, coordinación y control mucho más formal de parte de la sede corporativa sobre las filiales en otras partes del mundo, un rasgo común de muchas empresas multinacionales de Estados Unidos en los últimos decenios.

La organización “global” es aún más centralizada, con escasa autonomía para las filiales en el exterior. Esta forma ha sido bastante común entre las empresas japonesas, especialmente durante las primeras etapas de su internacionalización.

La organización “red” corresponde a una forma organizacional más horizontal y flexible, con mayor énfasis en la coordinación.

El rasgo básico de estas formas organizacionales es el énfasis especial en la rica diversidad de relaciones externas dentro de las redes de producción. Algunas de estas relaciones reflejan los vínculos cambiantes entre las empresas y sus proveedores.

Otros tipos de organizaciones informales reflejan los diversos tipos de empresas basadas en la colaboración (alianzas estratégicas, joint ventures, consorcios etc.), que se han convertido en una estrategia común de las empresas multinacionales.

La empresa objeto de este estudio corresponde al primer tipo dentro de la clasificación de Bartlett y Ghoshal (1998). Se trata de una empresa *multinacional* de la que se hablará con más detalle en el tercer capítulo.

### 2.2.1 EMPRESAS MULTINACIONALES

Es indudable que el nacimiento de las empresas multinacionales, tiene su origen en el comercio internacional. Se inicia a finales del siglo XIX, sufre un estancamiento en el periodo de las dos guerras mundiales, y resurge a partir de la década de los cincuenta.

Las empresas comerciales que funcionan más allá de las fronteras nacionales y que controlan o coordinan la producción y la distribución fuera de su país de origen son las empresas multinacionales, de acuerdo a Dunning, (1993); Jones, (1993, 1994); y Wilkins, (1991).

La multinacional tiene sus raíces en la necesidad del empresario moderno de producir una cantidad siempre mayor de bienes, utilizando las instalaciones industriales y de distribución buscando reducir sus costos.

Por lo que actualmente han surgido un gran número de empresas multinacionales en las economías recientemente industrializadas, como lo son Asia y América Latina.

### 2.2.2 LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA ECONOMIA MUNDIAL.

Dado que las empresas multinacionales son, por sí solas, responsables de una significativa proporción del comercio internacional, su importancia global ha aumentado aún más.

Las empresas domésticas tuvieron que internacionalizar sus negocios y operaciones en búsqueda de oportunidades de subsistencia y crecimiento, obteniendo así nuevos clientes y financiamiento internacional. Carl Rodrigues (2001).

Las Naciones Unidas (UNCTAD, 1994) calcula que unas 37.000 sociedades matrices controlaban más de 206.000 filiales extranjeras a comienzos del siglo XXI.

Las empresas multinacionales se están volviendo más fuertes que los propios estados nacionales. Generalmente, estas corporaciones internacionales resultan inmunes a los controles democráticos que suelen limitar las acciones de los gobiernos nacionales.

La ONU ha notado que más de la mitad del comercio mundial proviene de empresas multinacionales y más de un tercio del comercio mundial se compone de transferencia de bienes entre distintas ramas de la misma multinacional.

Así, dos tercios de las transacciones internacionales en bienes y servicios combinados dependen de las operaciones de empresas multinacionales. (UNCTAD, 1994).

### 2.3 ADAPTABILIDAD DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES A SU PAIS DE ORIGEN Y SU IMPACTO EN SUS RECURSOS HUMANOS

Es evidente que cuanto más amplias sean las operaciones internacionales de una empresa, más probable será que ésta asuma características adicionales derivadas de los diferentes lugares donde funciona.

El impacto de la cultura del país en que se funda la empresa, se da directamente en la planeación internacional de la misma, así como en su organización. Carl Rodrigues (2001).

Al igual que todas las instituciones sociales, las empresas multinacionales son instituciones que se nutren de la experiencia.

Sin embargo, la influencia de la sede nacional sigue siendo la que predomina.

Es aquí donde nace el conflicto de los recursos humanos de las empresas internacionales al no tener un sentido de pertenencia ni nacional ni empresarial, ya que la rotación constante de los mismos, muchas veces genera un problema para las empresas al no disponer de recursos humanos que se adapten eficientemente a la internacionalización que sus puestos requieren

### 2.3.1 LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

En muchos sectores de la sociedad se ha expresado que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, Platón mismo lo dijo “El capital más valioso de todos los capitales es el que se convierte en seres humanos”, Platón “Human Capital” (1964).

Por lo tanto, este tipo de recursos resulta el punto clave para el logro de objetivos para las empresas. Para obtener estos resultados, se hace necesario poseer una eficiente política relativa a la administración del recurso humano, que esté armonizada con las necesidades del mismo en cada ámbito.

Si se plantea esta clase de dinámica para alcanzar niveles de desarrollo y crecimiento económico en una sociedad, se hace necesario recordar la teoría del capital humano derivada de los modelos planteados por Gary Backer, Theodore Shultz, F. Harbison y Myers (1981) “Investing in People. The economics of Population Quality”, quienes estudiaron la relación entre educación, fuerza de trabajo y crecimiento económico, bajo supuestos de la teoría neoclásica.

Esta teoría recoge la idea de que la formación de capital humano y su internacionalización es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las multinacionales y a su vez, explica la diferencia de desarrollo entre los países.

La formación de recursos humanos internacionales eficientes y su contacto frente a la globalización en diferentes países con distintos grados de desarrollo, ha constituido un reto para los directivos de las multinacionales y el logro de sus objetivos.

## 2.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL

El objetivo de la administración de los recursos humanos en un contexto internacional es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. Lo anterior en el marco de una actividad ética y socialmente responsable en el que las personas sean vistas como personas y no como un activo más de las multinacionales.

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales tal como lo menciona Duning (1993). La función del departamento de Recursos Humanos es servir a la organización.

La administración de los recursos humanos en un contexto internacional es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización comience a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción de sus empleados.

Es por esta razón que ante el constante flujo de personal que realizan las multinacionales que tienen subsidiarias en otros países diferentes al de origen, deben tomar en cuenta que sus recursos humanos necesitan contar con una *capacitación previa* a su experiencia internacional, brindárseles un *proceso de seguimiento* en el que se les apoye tanto en lo personal como en lo profesional, así como un *proceso de repatriación* bien planeado, en el que el recurso humano internacional sienta que a su regreso puede aportar conocimiento a la empresa en base a su experiencia; todo esto con el objetivo de disminuir el choque cultural y su rendimiento profesional tanto como expatriado, como repatriado.

### 2.4.1 EXPATRIADOS Y REPATRIADOS

En el milenio pasado, los términos de “expatriado” y “repatriado” correspondían a aquellas personas que por motivos de guerra o persecución se veían en la necesidad de abandonar su país de origen en búsqueda de mejores oportunidades de vida.

En la actualidad este término ha cambiado relativamente su significado. De acuerdo a Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal (1998) se entiende como:

- a) Expatriado: persona que por diferentes motivos (trabajo, estudios, refugio político, etc.) se ve en la necesidad de abandonar el país en que el nació o esta naturalizado.
- b) Repatriado: persona que por diferentes motivos (trabajo, estudios, refugio político, etc.) se ve en la necesidad de regresar al país en el que nació o se encuentra naturalizado, después de cierto tiempo de haber estado fuera de él.

Debido al constante movimiento y crecimiento que enfrentan las empresas multinacionales en la actualidad, el flujo de recursos humanos ha sido la respuesta a dicha necesidad. La contratación y empleo de dichos recursos, ha presentado para las empresas multinacionales una serie de ventajas y desventajas a considerar.

#### 2.4.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPLEAR RECURSOS HUMANOS EXPATRIADOS

Carl Rodrigues menciona en su libro “International Management. A cultural Approach”, 2a Edición, 2001., las ventajas y desventajas de la contratación de recursos humanos en un contexto internacional.

- a) Ventajas
  - Los recursos humanos enviados a otro país, ya poseen un conocimiento de la cultura organizacional.
  - Los recursos humanos enviados a otro país, ya poseen un conocimiento de las técnicas de administración de la compañía.

- Sentimiento de lealtad a la empresa.
  - Influencia y conocimiento del personal que labora en la empresa.
  - Facilidad de crecimiento y desarrollo demostrado en la empresa.
  - Imagen extranjera favorable en su recepción al país anfitrión.
- b) Desventajas
- No existe lealtad al país que llega.
  - Extensa orientación a los programas recién aprobados en el país anfitrión (objetivo de su expatriación).
  - No se encuentra familiarizado con el nuevo ambiente de trabajo.
  - Problemas de comunicación por el cambio de idioma o convencionalismos regionales distintos al del país anfitrión (malos entendidos).
  - Riesgo de que no se adapte a la nueva cultura.

#### 2.4.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPLEAR RECURSOS HUMANOS LOCALES.

a) Ventajas

- El personal, ya se encuentra familiarizado con el ambiente local.
- Son productivos en la forma correcta.
- Conocen el mercado nacional, sus subsidiarias y movimiento.
- Sentimiento de bienestar personal.
- No son tan caros como los expatriados.

b) Desventajas

- Extremada lealtad al país y a la empresa.
- Es difícil encontrar personal bien calificado.
- Mayor dificultad para realizar las tareas con éxito.
- No entienden la cultura de la empresa como multinacional.
- No quieren ser transferidos.

La consideración de tales ventajas o desventajas al contratar recursos humanos internacionales o locales para realizar determinado tipo de trabajo en un ambiente internacional no asegura el éxito de la selección del mismo.

Son muchos los factores que se deben tomar en cuenta en un proceso de selección exitoso.

Sin embargo, la consideración de tales factores disminuye el riesgo de elegir un candidato poco idóneo para la asignación internacional.

#### 2.4.2 MODELOS CONTEMPORANEOS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES.

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el proceso de selección de los recursos humanos que se iniciarán en lo internacional, es el producto de factores socioeconómicos condicionantes, que han llevado a la creación de diferentes modelos para la aplicación práctica de selección en los sistemas de gestión de estos recursos. Harper y Lynch (1992).

A finales del siglo XX, se desarrollaron diversos modelos de selección en el ámbito de recursos humanos, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores ambientales.

Existen diferentes modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internacionales como lo son los de los siguientes autores:

- a) Carlos Bustillo (1994)
- b) Werther y Davis (1991)
- c) Harper y Lynch (1992)
- d) CIDEC (San Sebastián, 1994)
- e) Idalberto Chiavenato (1993)
- f) Besseyre (1989)
- g) Arnol Hax (1992)
- h) Michael Beer, de la Harvard Bussines School (1989)

Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de gestión de los recursos humanos internacionales que durante el siglo pasado se estuvieron manejando.

A continuación se mencionan las características más importantes de cada uno de ellos:

a) Carlos Bustillo (1994) plantea un modelo de selección de recursos humanos centrado en el puesto de trabajo. Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente gestión de recursos humanos (GRH) sin importar el lugar geográfico en el que éste se encuentre, y la motivación de las personas, a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Este *modelo es integrador* pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación, además es *sistemático* pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de RH como son: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos; evaluación del personal; formación; promoción; remuneración. Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal.

b) Werther y Davis (1991), expresan que la selección de personal internacional, constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos: fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y finalmente, perspectiva general de la administración de personal.

Este *modelo es funcional* pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr.

c) Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de SRH (selección de recursos humanos) fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la SRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Este *modelo es descriptivo* pues sólo muestra las actividades relacionadas con la SRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica ni operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de recursos humanos como mecanismo de control del sistema.

d) CIDEC (San Sebastián, 1994), este modelo plantea que las políticas y objetivos de SRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa.

De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información, control y desarrollo. Este constituye un *modelo funcional* que muestra que la SRH es práctica, donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.

e) Idalberto Chiavenato (1993), sugiere que la SRH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes: Subsistema de alimentación de RH, Subsistema de aplicación de RH, Subsistema de mantenimiento de RH, Subsistema de desarrollo de RH y Subsistema de control de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, ya que varían de acuerdo a las circunstancias y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida. Por todo lo anterior, constituye un *modelo situacional*.

f) Besseyre (1989) por su parte plantea un *modelo de gestión estratégica* en el proceso de SRH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer y saber estar), al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorías de RH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de SRH.

g) Arnol Hax (1992), en su libro "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar el proceso de SRH, como una serie de políticas que varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH. Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren a la planificación y desarrollo de la SRH como vía para aumentar la eficacia organizacional.

La formulación del *modelo es personalista*, ya que se encuentra enfocada por completo a las características del individuo y no a las necesidades de la organización.

h) Michael Beer, (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH. Se describe un *modelo de consistencia* entre objetivos y necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo, las leyes y valores de la sociedad.

Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la SRH de manera integral, al estructurar metodológicamente todas las actividades de los recursos humanos que se iniciarán en lo internacional. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica e interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

#### 2.4.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES SEGUIDOS POR LAS MULTINACIONALES.

El proceso de selección de los recursos humanos internacionales dentro de la empresa, busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con el que cuenta la misma. Localizar el recurso humano óptimo que cumpla satisfactoriamente con el objetivo para el cual ha sido seleccionado, es tarea del Administrador de Recursos Humanos. Bartlett y Ghoshal (1998).

Ahora bien, ¿quién es el candidato ideal para realizar un tipo de trabajo específico fuera de su país de origen? La respuesta no es sencilla, nos enfrentamos a un problema muy subjetivo, cuya solución depende invariablemente de diferentes factores tales como raza, género, edad, nacionalidad, idioma, cultura organizacional entre otros.

Por lo tanto, resulta imposible emplear un “único modelo de selección” aplicable para todas las multinacionales que presentan rotación de personal en sus recursos humanos.

Como ya se vio en el punto 2.4.2, muchos son los modelos de selección de recursos humanos internacionales sugeridos por diversos autores, sin embargo ninguno de ellos es completamente aplicable a un caso o situación en concreto, ya que existen una gran cantidad de variables ambientales que se deben considerar al iniciar un proceso de selección de recursos humanos.

La Corporación Andina de Fomento (CAF) 2004, institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las *características del entorno* donde operan las empresas en la actualidad.

Este entorno, obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad de sus recursos humanos internacionales, basados en un proceso de selección flexible que tome en cuenta las características del ambiente en el que se encuentra inmersa la persona.

De acuerdo a Bartlett y Ghoshal (1998), al iniciar un proceso de selección de recursos humanos para una tarea o trabajo fuera de su país de origen es necesario que el Administrador de Recursos Humanos tome en cuenta las siguientes variables, las cuales tienen un impacto directo sobre su candidato o candidatos seleccionados.

- a) Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- b) Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- c) Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- d) Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- e) Precisar que requisitos debe reunir el personal, entre otros:
  - \* Información extra institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar del candidato.
  - \* Información intra institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- f) Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

## 2.5 ENFOQUE ESTRATEGICO DE PLANEACION, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES.

Para toda empresa, “el mejor empleado, es aquel que está comprometido con la misma, aquel que ve y encuentra en ella, su realización personal”. Carlos Bustillo (1994).

Toda multinacional cuenta con una misión clara a seguir, una serie de lineamientos que definen su cultura organizacional y así la de sus empleados. Estas metas empresariales, deben ser los objetivos de los recursos humanos que trabajen en ella, y así las necesidades de las empresas deben traducirse en los objetivos de sus empleados.

Según Arnol Hax (1992), el primer paso para seleccionar efectivamente al personal que ha de iniciarse en lo internacional, consiste en ubicar a los empleados que han desarrollado un sentimiento de “compromiso e identidad” con la empresa en la que trabaja, tarea que el Administrador de Recursos Humanos debe realizar.

Paralelamente a A. Hax (1992); Duning (1993) propone dos tipos de métodos a utilizar por las empresas multinacionales para proyectar las necesidades de los recursos humanos, y a partir de éstas compaginarlas con las necesidades de la empresa:

a. Técnica de pronóstico basada *en la experiencia*: se basa en el juicio de las personas que cuentan con los conocimientos y amplia visión de los factores y necesidades del personal. Esto implica, involucrar a los gerentes de línea, ya que ellos están directamente relacionados con las decisiones acerca de los empleos necesarios. Será la así, la experiencia del recurso humano, el principal indicador de su capacidad.

b. Pronósticos basados en *las tendencias*: Se formulan proyecciones con base en las tendencias de la empresa durante el pasado es decir, las tendencias históricas como predecesoras de requerimientos futuros. Las tendencias de la empresa ya sean de crecimiento, expansión, adquisición etc., serán las que determinen el tipo de recurso humano necesario para determinada etapa en la vida de la empresa.

#### 2.5.1. PLANEACION. PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES, A PARTIR DE LOS PROPIOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

Duning (1993) propone la creación de un *directorio de los recursos humanos* con los que cuenta la empresa, en el que se enlisten las características principales de cada uno de ellos, como lo serían área de trabajo, antigüedad en la empresa, mejores prácticas, cursos y especialidades, experiencias previas en lo internacional, entre otras.

Distinguir entre un inventario de gerentes y un inventario de habilidades así como los componentes esenciales de cada uno, es tarea fundamental del administrador de Recursos Humanos. Dicho directorio funcionará como una primera base de datos formal de posibles candidatos a ser seleccionados.

- Un *inventario de gerentes* consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser seleccionados a tareas o proyectos fuera de su país de origen.
- Un *inventario de habilidades* es la información que la empresa genera sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos o transferidos a otro país diferente al de origen así como de sus capacidades y habilidades en áreas específicas.

El hecho de que la empresa pueda disponer de sus propios recursos humanos para ser enviados fuera de su país de origen, es una gran ventaja, ya que disminuyen los costos de capacitación y entrenamiento que por necesidad la empresa, debe brindar a sus nuevos elementos.

Además, desde el punto de vista de los empleados, el hecho de ser considerados por la empresa en un proyecto internacional es una oportunidad de crecimiento personal y profesional que al mismo tiempo les permite hacer carrera dentro de la misma.

#### 2.5.2 RECLUTAMIENTO. COMPONENTES BASICOSY CONSIDERACIONES.

El reclutamiento implica un proceso que varía según el tipo de organización. De acuerdo a Werther y Davis (1991), el proceso de reclutamiento, como tal, consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para lograr su objetivo satisfactoriamente, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades de la empresa.
- b. Investigación externa del mercado.
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar.

Esto quiere decir que, en estas tres fases se deben distinguir: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento por aplicar. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría dentro del modelo de Werther y Davis (1991):

- Planeación de los recursos humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

En un proceso normal de selección, dichos elementos constituyen sin duda alguna un buen esquema de qué es lo que se debe hacer para reclutar personal, es un contexto “externo”, por darle algún nombre, en el que se buscará reclutar a los mejores elementos que formarán parte de la empresa a corto plazo.

Sin embargo, en el caso aquí planteado, dicho proceso se limita a lo “interno”, donde el reclutamiento se llevará a cabo dentro de la misma empresa, donde los candidatos competirán entre ellos mismos por el puesto.

El directorio de recursos humanos propuesto por Duning (1993) resulta entonces una primera herramienta útil de selección interna. Y los inventarios de gerentes y de habilidades, reforzarán al mismo directorio. Estos tres instrumentos de medición facilitarán la tarea del Administrador de Recursos Humanos, quien analizará las exigencias del puesto, así como el personal con el que cuenta para satisfacer el mismo.

#### 2.5.2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal) Arnol Hax (1992).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

##### 2.5.2.1.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Siguiendo la misma línea de estudio propuesta por Arnol Hax (1992), las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido, ya que evita los frecuentes retrasos del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental (en la mayor parte de las veces), integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto.
- El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluación constante, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tienen su recompensa cuando el empleado ocupa cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### 2.5.1.1.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar allí.

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
  - Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter" (2003), el cual sugiere que las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia.
  - Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
  - Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización.

Se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas razonan casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo.

En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos son iguales en condiciones a los candidatos externos.

### 2.5.3 SELECCIÓN. COMPONENTES BASICOS Y CONSIDERACIONES.

Para I. Chiavenato (1990) el proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección de personal funciona como un proceso compuesto de nueve etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos, los cuales son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Paso 2. Entrevista de clasificación

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Paso 4. Entrevista de selección

Paso 5. Verificación de datos y referencias

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Paso 7. Examen médico

Paso 8. Descripción realista del puesto.

Paso 9. Decisión de contratar.

Al igual que en el proceso de reclutamiento, los pasos aquí mencionados responden a un proceso de selección tradicional externo.

El proceso de selección es muy subjetivo, deben tomarse en cuenta diferentes factores ambientales antes de realizar la selección final del recurso humano que será asignado para el puesto o cargo. En un contexto internacional los requisitos así como las exigencias del personal que ha de ser enviado a un país distinto al de origen son muy diferentes.

“Idealmente, debe parecer que el recurso humano internacional que ha de ser seleccionado y enviado fuera de su país de origen deber tener cualidades extraordinarias: el vigor de un nadador olímpico, la agilidad mental de Einstein, la facilidad de conversación de un profesor en lenguas, la sabiduría de un juez, el tacto de un diplomático, la perseverancia de un constructor de pirámides egipcias... para adaptarse al medio ambiente social y a los métodos de trabajo local en que él o ella se desarrollarán, deben desarrollar además, un sentimiento profundo de la cultura del nuevo país. Su juicio moral no deberá ser tan rígido, deberá tener los poderes de camuflaje de un camaleón y jamás manifestar al mundo la mas mínima señal de contrariedad”. (A.V. Phatak, op. Cit., p 112).

A.V. Phatak utiliza dicha metáfora satírica para revelar lo complejo que puede llegar a ser la selección del recurso humano que irá a desempeñar un cargo fuera de su país.

No solo deberá contar con habilidades y capacidades profesionales de la mas alta calidad, también deberá aprender a desarrollar capacidades extraordinarias para poderse adaptar de manera eficiente a su nuevo entorno. Ante dichas exigencias, la selección del recurso humano ideal, por parte del Administrador de Recursos se transforma en una tarea desafiante.

#### 2.5.4 POLITICAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION. EXPATRIADO.

Una vez que el recurso humano es enviado a cumplir con su tarea fuera de su país de origen, las multinacionales deben dar un “seguimiento” al mismo, como parte de su proceso de expatriación.

Dicha retroalimentación permitirá a la empresa saber si el candidato seleccionado en verdad responde a las exigencias del puesto de manera eficiente, así como vigilar su desempeño profesional en su nuevo ambiente de trabajo.

Sin embargo no todas las multinacionales lo hacen. En la mayoría de los casos una vez que el trabajador sale de su país de origen, poco es el contacto que se tiene con él. Se asume que su desempeño será el esperado.

Y así debe ser, ya que para eso se le seleccionó y se le paga. No obstante, las empresas a veces se olvidan de que sus trabajadores son “personas” y como tales necesitan de motivación, incentivos, reconocimiento o simples atenciones de cordialidad.

Varias son las formas en las que las empresas pueden mantener contacto con sus trabajadores expatriados a pesar de la distancia y a bajo costo como lo son:

- a) Visitas al país de origen
- b) Visitas de la Casa Matriz
- c) Comunicación informal
- d) Comunicación formal
- e) Boletines de la empresa
- f) Mentores
- g) Otros (tutores, amigos, colegas)

De la misma forma, es recomendable, dejar abierto un canal de comunicación bipolar en que el expatriado pueda mantenerse también en contacto con su empresa de origen, con sus amigos etc., mantenerse en contacto, actualizado de los hechos más relevantes que ahí sucedan, teniendo siempre en cuenta que “ha de regresar” y después de su asignación internacional ocupará un puesto dentro de su empresa (esa es la situación ideal).

La comunicación activa que el expatriado maneje con su empresa y viceversa fortalecerá los lazos de identidad y gratitud del empleado con “su empresa”, garantizando un buen trabajo y un feliz trabajador.

### 2.5.5 REPATRIACION. PROCESO

Desafortunadamente para muchas empresas, el regreso del expatriado es un problema. Por ejemplo, el 85% de las empresas españolas no planifica la carrera de los empleados que envía a trabajar al extranjero y sólo un 8% se reincorpora a la compañía con un puesto de mayor salario, según el estudio *Gestión internacional de recursos humanos en España de Deloitte & Touche* (2004).

“Quien fue a la Villa, perdió su silla”. Este dicho mexicano popular puede describir el regreso de los empleados que un día fueron enviados por sus compañías a trabajar al extranjero y a su regreso no encontraron un lugar donde colocarlos nuevamente. La mayoría de las personas que por diferentes motivos (estudio o trabajo) salen de su país de origen consideran un retroceso personal y profesional su regreso. Jean Marie Peretti (1990).

El proceso de repatriación es crítico, el no tener definido un plan de carrera provoca que "al regreso" se busque un puesto de forma precipitada y se les termine ubicando en otros de "tercera división", así lo menciona Alfonso Jiménez, director general de Watson Wyatt en conferencia de prensa Madrid, noviembre 15 del 2003.

Según el estudio *Gestión internacional de recursos humanos en España de Deloitte & Touche* (2004), en el 69% de los casos la siguiente etapa profesional del expatriado se decide en una entrevista con la dirección a su regreso. En materia de remuneración, las empresas tratan bastante bien a sus expatriados mientras están fuera. Además de pagar los gastos de traslado, vivienda y educación de los hijos, transporte, la mayoría abona una prima o incentivo por destino en el extranjero.

Pero cuando pierden la condición de expatriados, muchos se dan cuenta de que son un Directivo más con un sueldo normal.

Para evitar esto, Fernando Fuertes (2003), responsable de expatriación de Mercer Human Resource Consulting, recomienda que "se establezcan sistemas que permitan la evolución retributiva del profesional como si no se hubiese ido a trabajar a otro país".

Mientras que en algunas multinacionales extranjeras es fundamental haber sido expatriado para llegar a ser Directivo, en México no existe una cultura de este tipo. El 50% de los expatriados sólo lo ha sido una vez a lo largo de su carrera, (INEGI, 2004).

Mandar a una persona al extranjero no se puede improvisar. Las compañías deben tener un *manual de expatriación así como de repatriación* que asegure que al regreso del trabajador a su empresa, conservará un puesto digno y un sueldo decoroso.

## 2.6 POLITICAS DE REMUNERACION. SUELDOS.

La necesaria movilidad intelectual y geográfica que las multinacionales demandan a sus recursos humanos, se traduce en grandes dificultades para el trabajador internacional y su familia. Sabine Urban (2003).

La empresa que promueva dicha movilidad geográfica (expatriación), deberá entonces pagar el precio que su transferencia implica, es decir, aceptar las compensaciones que el trabajador internacional puede exigir como tal, por ejemplo una remuneración más elevada, o bien la facilidad de reincorporarse en la organización madre con una ganancia de promoción, cuando su trabajo internacional termine (repatriación).

### 2.6.1 AJUSTES EN EL SISTEMA DE REMUNERACION. SUELDOS.

Es evidente que el costo y la calidad de vida no son los mismos en diferentes países, un dólar no es igual a un peso, ni éste a un euro. Por lo que un mismo producto o servicio puede llegar a tener precios diferentes en países diferentes.

A estos costos económicos, hay que añadirles las dificultades cotidianas de vida como lo son el clima, la comida, el idioma, la religión, condiciones de seguridad, de salud, de escolaridad, etc.

Son estas variables en particular, las que las empresas deben considerar en su sistema de indemnización y sueldo de su recurso humano internacional.

En la mayoría de los casos, las empresas de origen o matrices, pagan a su personal expatriado un “salario base” (mismo del país de origen) más un bono compensatorio que le permita a él o ella y a su familia vivir decorosamente en el nuevo país que lo recibe. Sabin Urban (2003).

## 2.6.2 SISTEMAS DE REMUNERACION CONTEMPORANEOS. SUELDOS.

Existen tres formas de remuneración o pago de sueldo respecto al problema salarial presentado. La Dra. Sabin Urban de la Universidad de Paris (2003), sugiere los modelos a continuación presentados:

### 1.- Remuneración Base

El sistema de “Remuneración Base” es calculado por la Empresa Matriz, una tabla de nómina general para todos sus empleados basada en su puesto, antigüedad o jerarquía dentro de la organización.

El salario base es entonces aquel que le corresponde a la empresa pagar al trabajador por el préstamo de sus servicios, sueldo equivalente al de su establecimiento de origen. La diferencia del tipo de filiales puede conducir a un ajuste positivo o negativo de las expectativas del trabajador.

### 2.- Sistema de Salario Nacional

El sistema de Salario Nacional calcula el salario del trabajador según los usos y costumbres que se practican en el país al que acaba de llegar, es decir el país anfitrión.

Este sistema tiene el inconveniente de manejar sistemas de remuneración muy diferentes según la nacionalidad de origen del trabajador, donde dicha diferencia de percepción económica en caso de ser negativa, genera en el trabajador y en su familia tensiones e insatisfacciones día a día más fuertes, hasta que éste termine por claudicar en su trabajo.

### 3.- Sistema de remuneración global

En este sistema se reconocen las necesidades del expatriado, se valora su trabajo por lo que se le brinda una remuneración base (misma que percibía en su país de origen) más un bono de compensación justo, por su desempeño como trabajador internacional. Dicho bono es determinado por la empresa de origen bajo las formalidades de un contrato particular en que se le reconoce su situación como expatriado, así como sus necesidades.

Con base en la información presentada se puede concluir que el proceso de selección, reclutamiento, capacitación, seguimiento y expatriación es una necesidad de carácter general para las multinacionales, ya que la constante rotación de sus recursos humanos así lo exige.

El problema principal detectado por las multinacionales consiste en no tener un “plan de carrera completo” que abarque todas las etapas que el mismo contempla desde su selección hasta su repatriación.

Sin embargo, resulta imposible hablar de una sola de las etapas del proceso de “expatriación / repatriación”, ya que el “plan de carrera” como tal es un “todo” bien integrado.

La correcta planeación y seguimiento del mismo disminuirá los riesgos de enviar a una tarea internacional a un recurso humano mal capacitado; lo cual significará pérdidas económicas para la empresa quien se verá en la necesidad de transferir o bien liquidar a su recurso humano.

De ahí la importancia, del diseño de planes de carrera efectivos, que ofrezcan una ayuda bilateral (empresa / empleado) concientizando a ambas partes de lo que una asignación internacional implica.