

**CAPITULO 4**

**APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
PROPUESTA PARA EL  
ESTUDIO DE CASO**

## CAPITULO 4

### 4.1 INTRODUCCION

En este capítulo se describirá a “La Empresa” objeto de este *estudio de caso*, la cual por políticas organizacionales, no permite publicar su nombre ni el de sus fundadores, por lo que de ahora en adelante se mencionará bajo el seudónimo de “La Empresa” y a sus fundadores se les mencionará solamente con su primer nombre.

De la misma forma, el nombre de las personas que participan en la realización del presente estudio de caso será cambiado por números romanos para así mantener segura la identidad de los mismos.

Una vez descrita “La Empresa” y los participantes, se describirá el *problema* que enfrenta, así como la estructura temporal de la acción del estudio presentado.

A continuación se definirá la lógica de la problemática y los fundamentos de la información proporcionada para finalizar con la descripción de los resultados y la propuesta derivada de los mismos.

### 4.2 ANTECEDENTES DE “LA EMPRESA”

“La Empresa” es una organización familiar internacionalmente activa. Se dedica a la producción de auto partes, tubos de acero, ingeniería mecánica y distribución de sus productos.

Su éxito está basado en los altos niveles de calidad que con el paso del tiempo ha llegado a desarrollar. Sus productos son innovadores. Además ofrece atención personalizada a sus clientes enfocándose en la satisfacción de sus necesidades.

Funcionando bajo el nombre de “La Empresa” en Paderborn, Alemania, el negocio es no sólo uno de los proveedores más grandes de auto partes, también es uno de los fabricantes de tubo de acero más importantes en Europa.

Actualmente se encuentra dentro de las 100 empresas industriales más grandes de Alemania.

#### 4.2.1 CLASIFICACION POR SU TIPOLOGIA DE OPERACION

De acuerdo a la clasificación de la Tipología de Operaciones propuesta por Bartlett y Ghoshal (1998) “La Empresa” corresponde a la categoría de “multinacional”, puesto que se caracteriza por ser una organización descentralizada, sus actividades y operaciones se organizan como una cartera de negocio nacional, y en la que cada subsidiaria tiene un grado sustancial de autonomía; cada una de ellas tiene una orientación “local” la cual se define a partir de las necesidades del país en el que esté establecida.

Su fuerza de expansión y presencia internacional se ve reforzada por la flexibilidad y autonomía que confiere a sus filiales establecidas en 34 países diferentes.

La toma de decisiones es rápida y la solución de los problemas organizacionales que presenta se guía a partir de los objetivos y la misión de “La Empresa” en todas sus actividades.

#### 4.2.2 SU HISTORIA

Cuando “La Empresa” fue fundada en 1876, por Carl en Paderborn, Alemania, comenzó siendo una “Ferretería” en la que se vendían principalmente refacciones de autos. En 1908 Eduard se hizo cargo del negocio familiar, quien comenzó a desarrollar los primeros trabajos de ingeniería automotriz y tubos de acero.

En 1950 ya bajo el mando de Helmut y Erich comenzaron a distribuir refrigeradores bajo el nombre de “Delta”. Con el paso del tiempo “La Empresa” fue creciendo, hasta que en 1976 celebró sus primeros 100 años de haberse fundado.

En 1990 comenzó la internacionalización de “La Empresa”, siendo USA su primer mercado americano, más tarde en 1987, “La Empresa” comenzó operaciones en España y Portugal abriendo dos nuevas plantas de producción, una de auto partes y otra de tubos de acero.

Pero no fue si no hasta 1993 que “La Empresa” llegó a México abriendo su primera planta de producción de auto partes en la *ciudad de Puebla, Puebla*; años más tarde continuó con su expansión nacional abriendo dos nuevas plantas al Norte del país, una en la ciudad de Hermosillo, Sonora y la otra en la ciudad de Saltillo, Coahuila.

En 1993 “La Empresa” continuó su expansión internacional abriendo nuevas plantas en Inglaterra, Argentina, Brasil e Italia.

Cuatro generaciones de la familia han contribuido a la formación de “La Empresa”, que es todavía propiedad de la misma, ya que hasta el día de hoy es administrada, principalmente, por sus propios miembros quienes están orgullosos de una historia tan larga como familia y de que su firma sea reconocida internacionalmente.

En el año 2001 “La Empresa” celebró su 125 aniversario, este año (2005) cumplirá 129 años de haberse fundado.

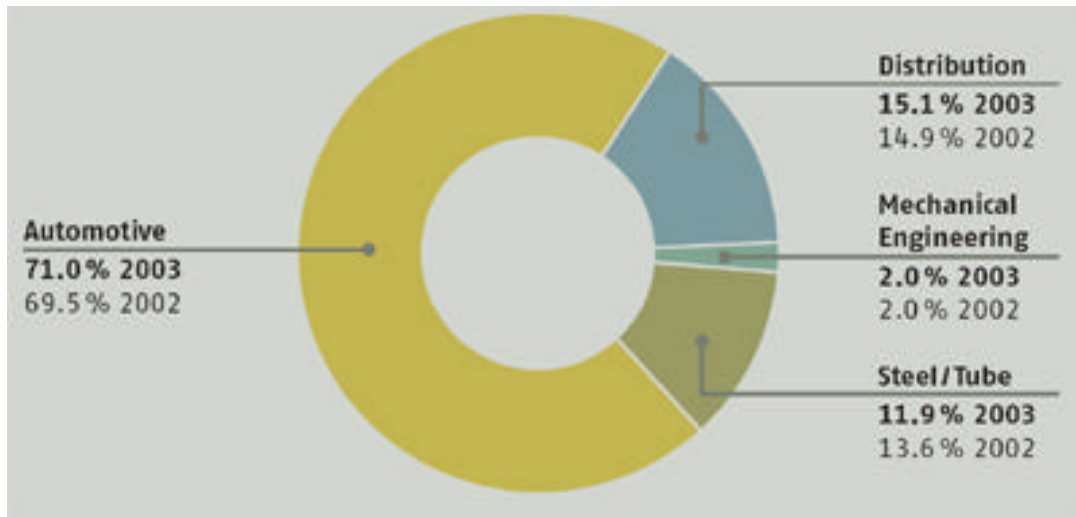
#### 4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El tamaño de “La Empresa” para 1997 era ya tan grande que fue necesaria una reestructuración organizacional que clasificara a la misma por sectores de trabajo, creándose así:

- a) Sector Auto partes (Automotive)
- b) Sector Tubos de Acero (Steel / Tube)
- c) Sector Ingeniería Mecánica de Auto partes (Mechanical Engineering Automotive )
- d) Distribución de Productos (Distribution)

Para el año 2003, estas cuatro nuevas divisiones operaban ya internacionalmente, siendo el sector de venta de auto partes el que se consolidara como el más fuerte (71%), seguido por el sector de Distribución de Productos (15.1%), tubos de acero (11.9%) y finalmente el sector de Ingeniería Mecánica (2%), como se muestra en la siguiente gráfica.

**FIGURA 41:** Ventas por divisiones “La Empresa”



FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

#### 4.2.4 VENTAS

Como todo negocio, “La Empresa” fue fundada con fines lucrativos y esa es su meta, hacer dinero a partir de la optimización de sus recursos. “La Empresa” considera sus *ventas* como el indicador principal de su estado financiero.

Su *Estado de Resultados* es el instrumento de medición principal a partir del cual modulará y definirá sus objetivos y políticas organizacionales, así lo menciona el CFO de “La Empresa” Puebla, México. En el año 2003, el total de ventas de “La Empresa” fue de € 3’845,000.00.

Ya que “La Empresa” es una multinacional con plantas de producción trabajando en diferentes países, necesita saber: ¿cuánto está vendiendo cada uno de sus sectores de producción? y ¿en que parte del mundo sus ventas son mejores?

Por lo tanto, “La Empresa” clasifica sus ventas en dos formas diferentes:

- a) Ventas externas por divisiones
- b) Ventas por área geográfica de mercado.

#### 4.2.4.1 VENTAS EXTERNAS POR DIVISIONES

Las ventas externas por divisiones indican cuánto se está vendiendo en cada sector de “La Empresa” de manera general (en todo el mundo).

El reporte anual de “La Empresa” 2003 indica que el sector de Auto partes es el que más vende (€ 2'749,000.00 anuales), por lo tanto, el que más cuidados debe tener. A este sector le siguen en importancia el Sector de Distribución de Productos, de Tubos de Acero e Ingeniería mecánica finalmente.

**FIGURA 4.2:** Ventas externas por divisiones “La Empresa”

	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>CHANGE</b>	
	[€ million]	[€ million]	[€ million]	[%]
Automotive	2,729	2,390	339	14
Steel/Tube	458	470	-12	-3
Mechanical Engineering	76	68	8	12
Distribution	582	512	70	14
	<b>3,845</b>	<b>3,440</b>	<b>405</b>	<b>12</b>
Less internal sales	162	153	9	6
<b>External sales</b>	<b>3,683</b>	<b>3,287</b>	<b>396</b>	<b>12</b>

FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

#### 4.2.4.2 VENTAS POR AREA GEOGRAFICA DE MERCADO

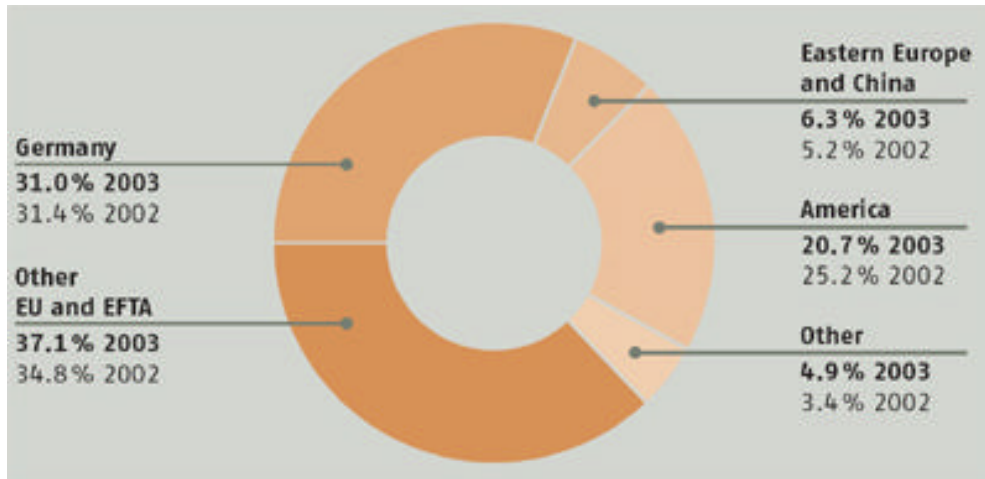
Las ventas por área geográfica de mercado, indican cuánto se está vendiendo en cada parte del mundo.

“La Empresa” ha clasificado geográficamente a sus plantas en 5 sectores:

- 1.-Alemania.
- 2.-Estados Unidos de América (USA) y la European Free Trade Association (EFTA).
- 3.- Este de Europa y China.
- 4.- América (México, América Central y América Latina).
- 5.- Otras.

Se concentra en EU y EFTA el mayor porcentaje de sus ventas (37.1%) siguiendo en importancia Alemania, América, Este de Europa y China, y finalmente otras.

**FIGURA 4.3:** Ventas por área geográfica de mercado “La Empresa”



FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

#### 4.2.5 FUERZA DE TRABAJO (RECURSOS HUMANOS)

Es claro que “La Empresa” realiza operaciones comerciales en la mayor parte del mundo, está en contacto diario con personas de diferentes culturas, países, géneros, ideologías y creencias.

Esto implica una cultura organizacional *diversa* en la que todos sus empleados deben involucrarse con otras personas de diferentes características. Actualmente “La empresa” emplea 18,173 personas de todo el mundo en más de 50 plantas, distribuidas en 34 países.

#### 4.2.5.1 EMPLEADOS POR DIVISION

Se refiere a la cantidad de personal que cada sector demanda anualmente de manera general, siendo el sector de Auto partes el que mayor fuerza de trabajo requiere (12,324 personas), seguido del Sector de Tubos de Acero (3,132 personas), Sector Distribución (1,463 personas), Ingeniería Mecánica (521 personas) y finalmente los Administrativos Propietarios llamados “Holding” (193 personas) distribuidos en todo el mundo.

Así es como se conforma la fuerza de trabajo de “La Empresa” (2003).

**FIGURA 4.4:** Empleados por división de “La Empresa”

	2003	2002	CHANGE	
				[%]
Automotive	12,324	11,528	796	7
Steel/Tube	3,132	3,354	-222	-7
Mechanical Engineering	521	513	8	2
Distribution	1,463	1,354	109	8
Holding	193	188	5	3
	<b>17,633</b>	<b>16,937</b>	<b>696</b>	<b>4</b>
Apprentices	540	441	99	22
<b>Total Employees</b>	<b>18,173</b>	<b>17,378</b>	<b>795</b>	<b>5</b>

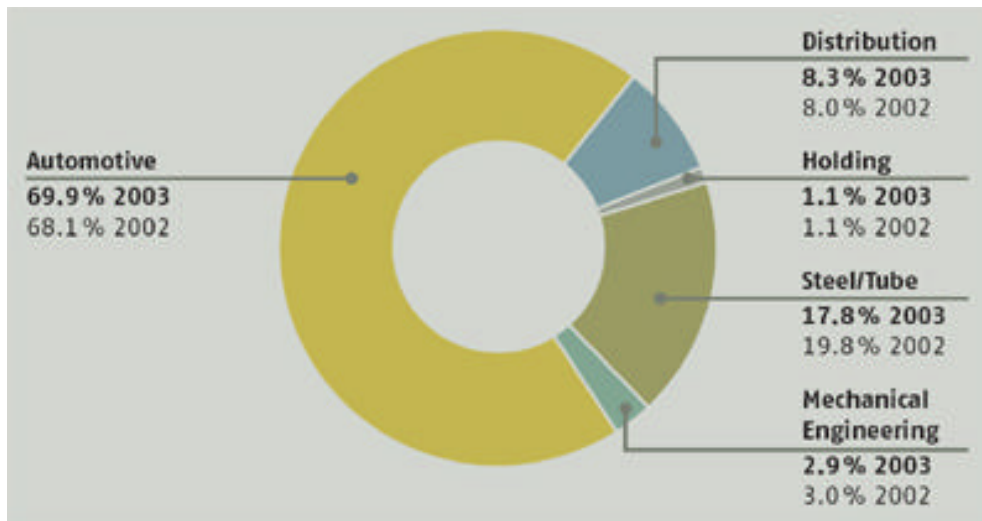
FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

#### 4.2.5.2 PORCENTAJE DE FUERZA DE TRABAJO POR DIVISIONES

Las cifras de la figura 3.4 traducidas en porcentaje, reflejan que la fuerza de trabajo de “La Empresa” se concentra en el sector de “Auto partes” con un 69.9% del total de la fuerza laboral empleada.

Y por consiguiente es en Alemania, Estados Unidos de América y los países de la EFTA (Austria, Bélgica, Francia, Italia, Nueva Zelanda, España, Suiza e Inglaterra) en donde se concentran las plantas de producción.



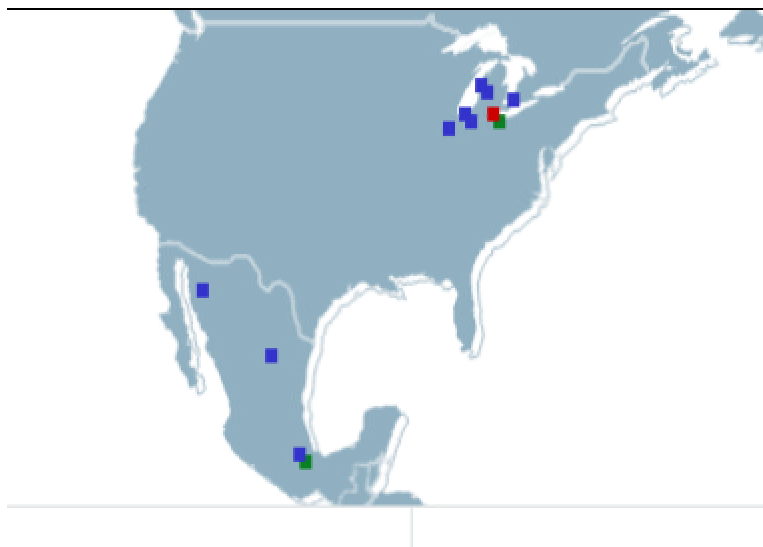
**FIGURA 4.5:** Porcentaje de empleados por división “La Empresa”


FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

#### 4.2.6 “LA EMPRESA” EN MEXICO, PUEBLA.

México es un mercado joven para “La Empresa”, fue en 1993 cuando comenzaron las operaciones, abriéndose tres plantas de producción y un centro de ventas.

Debido a las favorables condiciones climáticas, el bajo costo de la mano de obra, y la cercanía con sus clientes potenciales, “La Empresa” decidió abrir en la ciudad de Puebla una planta de producción de Auto partes y un centro de distribución.

**FIGURA 4.6** Localización de plantas de producción y centro de ventas en América en Norte.


- \* Plantas de Producción
- \* Centro de Ventas
- \* Centro de Ingeniería Mecánica

FUENTE [http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch\\_gruppe.html](http://www.laempresa.com/index.html?http://www.laempresa.com/gruppe/en/html/branch_gruppe.html):

La ciudad de Puebla es un mercado atractivo para las inversiones extranjeras, en especial para aquellas que estén relacionadas con la Industria Automotriz (VW, Toyota, Audi, Mercedes Benz, Chrysler).

La rotación de personal internacional que las multinacionales enfrentan día a día es una realidad.

“La Empresa” ha tenido que hacer frente a ésta diseñando *planes de carrera* eficientes para cubrir sus necesidades, sin embargo esto ya no es suficiente.

#### 4.3 SITUACION REAL. LA PROBLEMÁTICA.

El proceso de expatriación y repatriación en “La Empresa” ya no es un fenómeno, es una realidad que desde 1950 enfrenta cuando Helmut y Erich comenzaron a distribuir refrigeradores bajo el nombre de “Delta” en Europa del Este.

Fue entonces que “La Empresa” comenzó a diseñar “planes de carrera” con el objetivo de satisfacer sus necesidades de rotación de personal a los nuevos lugares en los que se abrían plantas de producción, centros de venta y distribución, de esta manera dio inicio la contratación de ingenieros y personal capacitado que brindara sus servicios eficientemente a “La Empresa”.

El “plan de carrera” diseñado y utilizado por la Empresa ha funcionado favorablemente durante los últimos 20 años. El proceso de reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y expatriación han sido efectivos. Sin embargo, es en la etapa de “repatriación” donde se presenta el problema principal.

El CFO de “La Empresa” en Puebla, México, comenta:

“Las empresas no tienen un *plan de carrera* efectivo. Resulta fácil para “La Empresa” expatriar, ya que se identifica una necesidad, y se determina quién es la persona ideal para cubrir el puesto. Al salir ésta a otro país, su puesto de origen queda vacante, lo que implica una nueva necesidad a cubrir.

El problema *real* se presenta cuando el recurso humano internacional termina el trabajo para el cual fue asignado internacionalmente. A su vuelta, su antiguo puesto ya fue ocupado, y no hay donde colocarlo, entonces “La Empresa” se ve en la necesidad de liquidarlo”.

#### 4.3.1 PROBLEMA OBJETO DEL ESTUDIO DE CASO

El objetivo principal de este estudio de caso es contribuir a la solución de la problemática antes descrita, a través del diseño de un *plan de carrera efectivo*, en el que se tome en cuenta el proceso completo de gestión del recurso humano internacional, desde su reclutamiento hasta su repatriación, identificando las variables positivas y negativas implicadas en el proceso de expatriación y repatriación para generar una solución a los problemas que “La Empresa” presenta.

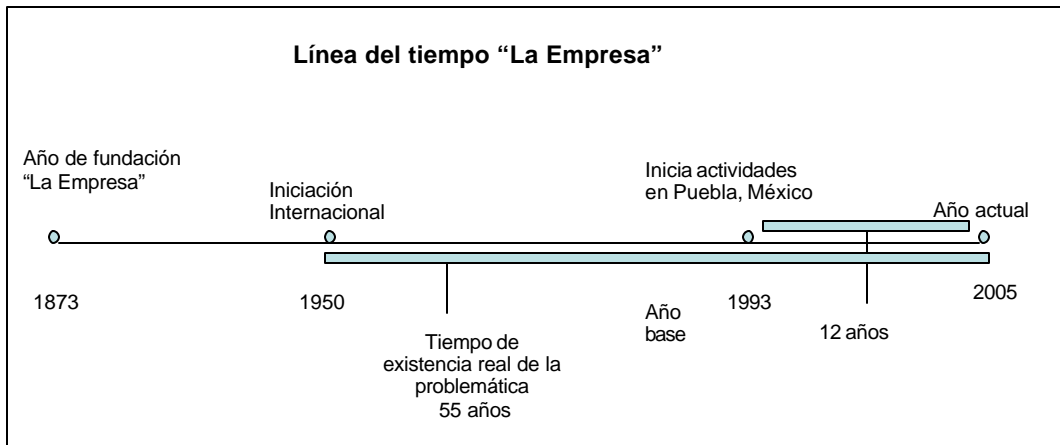
#### 4.4 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA TEMPORAL DE LA ACCION

La problemática de rotación de personal internacional presentada por “La Empresa” comenzó en el año de 1950 con la distribución de refrigeradores “Delta” hacia otros países europeos (España y Francia principalmente), hace ya 55 años.

Sin embargo, el presente estudio de caso se limita al análisis de la problemática de los últimos doce años (1993-2005). Se tomó el año de 1993 como año base, ya que fue en 1993 cuando “La Empresa” comenzó sus actividades de producción en la planta armadora establecida en la Ciudad de Puebla, México específicamente.

A continuación se presenta un esquema sobre una línea de tiempo que grafica el espacio temporal en el que se concentra la problemática objeto de este estudio de caso.

FIGURA 4.7 Definición de la estructura temporal de la acción.



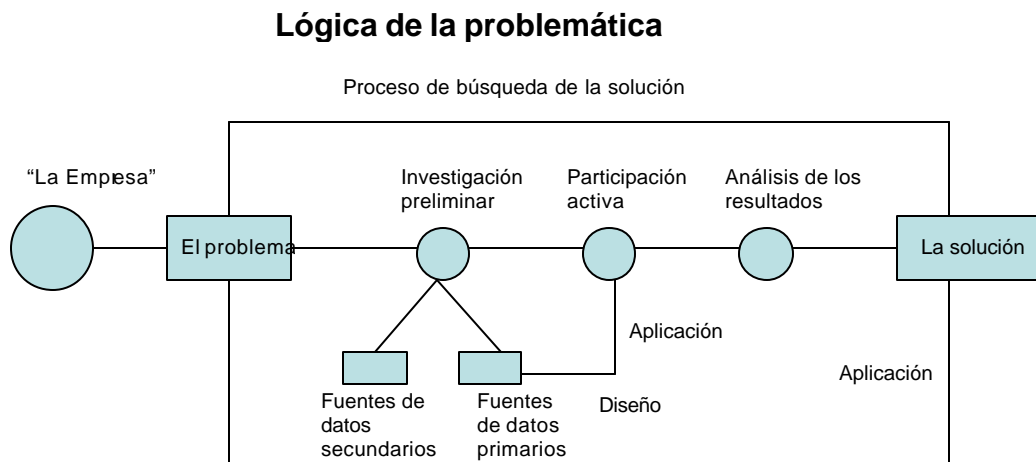
FUENTE: Elaboración propia (2005).

#### 4.5. DEFINICION DE LA LOGICA DE LA PROBLEMÁTICA

La lógica de la problemática define el proceso de razonamiento lógico aplicado a la búsqueda de la solución objeto del estudio de caso.

Dicho proceso nace con la identificación del problema que presenta "La Empresa" y concluye con la solución. En este estudio de caso, la solución es una propuesta de un *plan de carrera* completo en el que se toman en cuenta todas las etapas que el mismo contempla, desde la selección hasta la repatriación.

FIGURA 4.8 Definición de la lógica de la problemática.



FUENTE: Elaboración propia (2005)

Una vez definida “La Empresa” (ver apartado 4.2) e identificado su problema (ver apartado 4.3.1), se procede al desarrollo de la investigación, la cual consta de tres etapas: investigación preliminar, participación activa y análisis de resultados.

La *investigación preliminar* corresponde al capítulo 2 de la presente tesis (marco teórico) en donde se analizan diversas fuentes de datos secundarios (ver 3.3.2), así como el diseño de los instrumentos de medición (ver Anexos 1, 2, 3, y 4) los cuales se aplican en la siguiente etapa del proceso.

La *participación activa* consiste en la aplicación de los instrumentos de medición previamente diseñados, los cuales son: cuestionario y entrevista de profundidad, a los participantes en el estudio de caso (ver tabla 3.1).

Una vez aplicados los instrumentos de medición se procede a la etapa final del proceso, el *análisis de resultados*, el cual consiste en el vaciado de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de medición.

Esta información es analizada en el punto 4.7 (Descripción de los resultados) mediante correspondencia de patrones, construcción de explicaciones, desarrollo de una matriz de categorías basada en las variables implicadas en el estudio, exhibiciones gráficas de datos y tabulación de frecuencia de eventos.

Para llegar, de esta forma, a la propuesta de una solución al problema objeto del estudio realizado.

#### 4.5.1 ESTRUCTURA DE LA LOGICA DE LA PROBLEMÁTICA.

Una vez obtenida la información cualitativa deseada mediante la aplicación de los instrumentos de medición, es necesario ordenarla y clasificarla para obtener así información cuantitativa útil para la solución de la problemática presentada.

Dicha información se registrará en tablas de la siguiente manera:

- El total de la muestra es de 13 personas.
- Las 13 personas laboran en “La Empresa” concretamente en México y USA.
- Se aplican 7 cuestionarios y 6 entrevistas de profundidad.
- Los participantes son de tres nacionalidades diferentes:  
2 argentinos, 2 alemanes y 9 mexicanos.
- Se analizan 12 variables, clasificadas en tres grupos:
  - \* Variables personales:
    - Familia
    - Experiencia internacional previa
    - Sentimiento en posición laboral actual
    - Percepción de selección para la asignación internacional
  - \* Variables Ambientales:
    - Dificultades
    - Experiencias satisfactorias
  - \* Variables Profesionales:
    - Responsabilidad de trabajo
    - Programa de inducción previo
    - Contacto
    - Expectativas laborales
    - Paquetes de compensación para expatriados
    - Paquetes de compensación para repatriados
- La información se presenta en 4 grupos: mexicanos, alemanes, argentinos e información condensada.
- 4 mexicanos se encuentran expatriados en USA y 5 repatriados en México.
- 2 alemanes se encuentran expatriados en Puebla, México.
- 2 argentinos se encuentran expatriados en Puebla, México.
- Las preguntas están basadas en el “plan de carrera” desarrollado por los participantes en base a su experiencia personal.

En la siguiente tabla se muestra información general de los participantes implicados en el estudio de caso, considerando las variables de: género, nacionalidad, situación, estado civil y edad.

Dicha muestra permite darse cuenta del segmento de la población que se maneja en concreto, así como obtener información útil para el diseño del “plan de carrera” que se propone en el punto 4.8.

**Tabla 4.1** Información general clasificada de los participantes.

<i>Información general</i>	
	#
muestra total	13
<b>Género</b>	
Hombres	9
Mujeres	4
<b>Nacionalidad</b>	
Mexicanos	9
Alemanes	2
Argentinos	2
<b>Situación</b>	
Expatriados	8
Repatriados	6
<b>Estado civil</b>	
Soltero	7
Casado	5
Divorciado	1
<b>Edad</b>	
Mínima	29
Máxima	45

FUENTE: Elaboración propia (2005)

#### 4.6 FUNDAMENTOS DE LA INFORMACION

Como ya antes se mencionó, los participantes tienen nacionalidades diferentes, por lo que la manera en la que reaccionan al estar expuestos a determinado ambiente, situación o variable no es la misma, Bartlett y Ghoshal (1998).

Es por esta razón que el análisis de las doce variables implicadas en el estudio de caso, se realiza a partir de la clasificación de los participantes por nacionalidad, comenzando con los alemanes seguidos de los argentinos y los mexicanos.

Finalmente se muestra una tabla de resultados condensados, en donde las 12 variables se ponderan con el mismo valor sin tomar en cuenta la nacionalidad del participante.

**Tabla 4.2** Alemanes. Variables personales.

**ALEMANES**
*Variables personales*

<b>familia</b>		<b>#</b>
lo acompaña	si	1
	no	1
papel de la familia	apoyo	0
	preocupación	2
<b>experiencia internacional previa</b>		
	si	2
	no	0
de los que responden "si"	laboral	2
	estudios	2
	placer	1
<b>sentimiento en posición laboral actual</b>		
	satisfacción	2
	tensión	1
	desafío / reto	1
	inseguridad	1
	confianza	1
	entusiasmo	1
	crecimiento personal	2
	crecimiento profesional	2
<b>percepción de selección para la asignación internacional</b>		
	capacidades profesionales	1
	experiencia	1
	capacidad de liderazgo	1

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.3** Alemanes. Variables ambientales.

*Variables Ambientales*

<b>Dificultades</b>	<b>#</b>
Clima	0
Comida	0
Costumbres	0
Religión	0
cultura organizacional	2
cultura nacional	1
las personas	1
Idioma	2
Racismo	0
Machismo	0
<b>experiencias satisfactorias</b>	
Clima	2
Comida	1
Costumbres	2
	0



religión	
cultura organizacional	0
cultura nacional	0
las personas	1
Idioma	0

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.4** Alemanes. Variables profesionales.

*Variables Profesionales*

<b>Responsabilidad de trabajo</b>	#	
mayor carga		1
menor carga		1
mayor responsabilidad		2
mayor número de subordinados		2
mayor autoridad		1
actividades diferentes		2

**Programa de inducción previo**

si	1
no	1

de los que responden "si"

útil	0
no útil	1

**se mantuvo contacto**

Si	1
No	1

de los que responden "si"

visita personal	1
-----------------	---

**expectativas laborales**

nueva repatriación	2
mantener su puesto	1

**paquetes de compensación como expatriado**

Justo	1
Injusto	1

**paquetes de compensación como repatriado**

Justo	
Injusto	2

FUENTE: Elaboración propia (2005)

A continuación y siguiendo el mismo esquema se muestran las 12 variables implicadas en el estudio de caso, de los argentinos que trabajan en “La Empresa”

**Tabla 4.5** Argentinos. Variables personales

**ARGENTINOS**
*Variables personales*

<b>Familia</b>		#	
lo acompaña	Si	0	
	No	2	
papel de la familia	Apoyo	0	
	preocupación	2	
<b>experiencia internacional previa</b>			
		Si	2
		No	0
de los que responden "si"			
		Laboral	2
		estudios	2
		Placer	1
<b>sentimiento en posición laboral actual</b>			
		confianza	2
		Desafío / reto	1
		agradecimiento	1
		crecimiento personal	2
		crecimiento profesional	2
<b>percepción de selección para la asignación internacional</b>			
		capacidad profesional	1
		empleado de confianza	1
		capacidad de liderazgo	1
		Idioma	1
		Edad	1

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.6** Argentinos. Variables ambientales

*Variables Ambientales*

<b>Dificultades</b>	#
Clima	0
Comida	0
Costumbres	2
Religión	0
cultura organizacional	1
cultura nacional	1
las personas	0
Idioma	0
Racismo	0
Machismo	1
<b>experiencias satisfactorias</b>	
Clima	
Comida	1
Costumbres	0
Religión	0
cultura organizacional	0

cultura nacional	0
las personas	1
Idioma	0

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.7** Argentinos. Variables profesionales

*Variables Profesionales*

<b>Responsabilidad de trabajo</b>	#
mayor carga	2
menor carga	
mayor responsabilidad	2
mayor número de subordinados	2
actividades diferentes	1

**Programa de inducción previo**

Si	0
No	2

de los que responden "si"

útil	0
no útil	0

**se mantuvo contacto**

Si	1
No	1

de los que responden "si"

personal	
----------	--

**expectativas laborales**

ascenso	1
nueva expatriación	1
crecimiento profesional	1

**paquetes de compensación como expatriado**

Justo	2
Injusto	

**paquetes de compensación como repatriado**

Justo	
Injusto	2

FUENTE: Elaboración propia (2005)

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos de medición aplicados a los participantes mexicanos que laboran en “La Empresa”.

**Tabla 4.8** Mexicanos. Variables personales

**MEXICANOS**

*Variables personales*

**familia**

		#
lo acompaña	si	6
	no	3
papel de la familia	apoyo	8

	preocupación	0
<b>experiencia internacional previa</b>	si	6
	no	3
	de los que responden "si"	
	laboral	4
	estudios	4
	placer	5
<b>sentimiento en posición laboral actual</b>	crecimiento personal	5
	crecimiento profesional	7
	agradecimiento	4
	soledad	2
	reto / desafío	2
	satisfacción	5
	inseguridad	1
<b>percepción de selección para la asignación internacional</b>	idioma	7
	experiencia	5
	empleado de confianza	4
	actitud	2
	conocimiento	2
	capacidad de liderazgo	4
	edad	2
	género	4

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.9** Mexicanos. Variables ambientales

*Variables Ambientales*

<b>Dificultades</b>	<b>#</b>
Clima	3
Comida	2
Costumbres	5
Religión	2
cultura organizacional	4
cultura nacional	3
las personas	3
Idioma	2
Racismo	3
Machismo	2
<b>experiencias satisfactorias</b>	
Clima	3
Comida	1
Costumbres	2
Religión	1
cultura organizacional	2
cultura nacional	3
las personas	2
Idioma	0

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.10** Mexicanos. Variables profesionales

**Variables Profesionales**

<b>Responsabilidad de trabajo</b>		#
mayor carga		6
menor carga		1
mayor responsabilidad		6
mayor subordinados		4
mayor autoridad		3
actividades diferentes		3
<b>Programa de inducción previo</b>		
	si	0
	no	9
de los que responden "si"		
	útil	0
	no útil	0
<b>se mantuvo contacto</b>		
	Si	4
	No	5
de los que responden "si"		
	teléfono	1
	mail	4
	visita personal	
<b>expectativas laborales</b>		
	ascenso	4
	mantener su puesto	3
	nueva expatriación	1
	estabilidad	2
	crecimiento profesional	6
	incremento de sueldo	6
<b>paquetes de compensación como expatriado</b>		
	Justo	4
	Injusto	3
<b>paquetes de compensación como repatriado</b>		
	Justo	1
	Injusto	6

FUENTE: Elaboración propia (2005)

Finalmente se presenta la muestra condensada. Independientemente de la nacionalidad.

**Tabla 4.11** Muestra condensada. Variables personales.

**MUESTRA CONDENSADA**
**Variables personales**

<b>Familia</b>		#
lo acompaña	si	7
	no	6
papel de la familia	apoyo	8
	preocupación	4

**experiencia internacional previa**

si	10
no	4
de los que responden "si"	
laboral	8
estudios	8
placer	7

**sentimiento en posición laboral actual**

crecimiento personal	9
crecimiento profesional	11
agradecimiento	5
soledad	2
reto / desafío	4
satisfacción	7
inseguridad	2

**percepción de selección para la asignación internacional**

idioma	8
experiencia	6
empleado de confianza	5
actitud	2
conocimiento	2
capacidad de liderazgo	6
edad	3
género	4

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.12** Muestra condensada. Variables ambientales.

**Variables Ambientales**

dificultades	#
clima	3
comida	2
costumbres	7
religión	2
cultura organizacional	7
cultura nacional	5
las personas	4
idioma	4
racismo	3
machismo	2

**experiencias satisfactorias**

clima	5
comida	3
costumbres	4
religión	1
cultura organizacional	3
cultura nacional	3
las personas	4
idioma	0

FUENTE: Elaboración propia (2005)

**Tabla 4.13** Muestra condensada. Variables profesionales.

*Variables Profesionales*

<b>Responsabilidad de trabajo</b>	#
mayor carga	9
menor carga	2
mayor responsabilidad	10
Mayor número de subordinados	6
mayor autoridad	4
actividades diferentes	6

<b>Programa de inducción previo</b>	
si	1
no	12

de los que responden "si"

útil	0
no útil	1

**se mantuvo contacto**

si	5
no	8

de los que responden "si"

teléfono	1
Mail	4
Visita personal	2

<b>expectativas laborales</b>	
ascenso	5
mantener su puesto	4
nueva expatriación	4
estabilidad	2
crecimiento profesional	7
incremento de sueldo	6
actividades diferentes	2

**paquetes de compensación como expatriado**

justo	9
injusto	4

**paquetes de compensación como repatriado**

justo	2
injusto	11

FUENTE: Elaboración propia (2005)

#### 4.7 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información de los instrumentos de medición aplicados a los expatriados y repatriados que laboran en “La Empresa”, el siguiente paso consiste en la descripción e interpretación de los resultados obtenidos.

Para realizar el análisis de los resultados se emplean gráficas de pastel porcentuales, las cuales permiten identificar claramente la información recabada.

En estas gráficas se utilizan diferentes colores para enfatizar las variables “dominantes” y poder mostrar más claramente los resultados obtenidos.

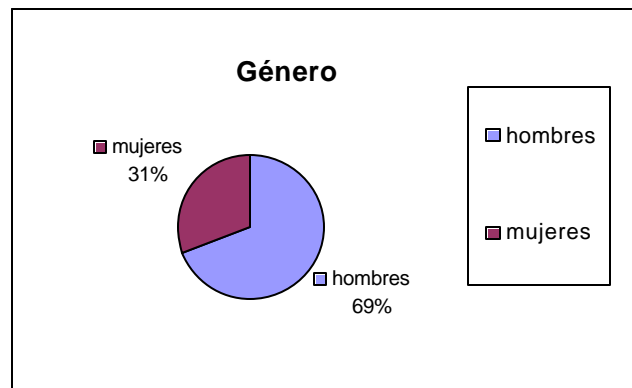
#### 4.7.1 RESULTADOS GENERALES. DEMOGRAFICOS.

Estos resultados se derivan de la información general de los participantes implicados en el estudio de caso independientemente de su nacionalidad.

El objetivo de este análisis es determinar cuales con las características demográficas predominantes de los recursos humanos que laboran en “La Empresa” desempeñando una tarea internacional de tal manera que sea posible deducir cual es el perfil del candidato ideal que ha de ser expatriado o repatriado.

Las variables geográficas que se analizan son: género, nacionalidad, situación, estado civil y edad.

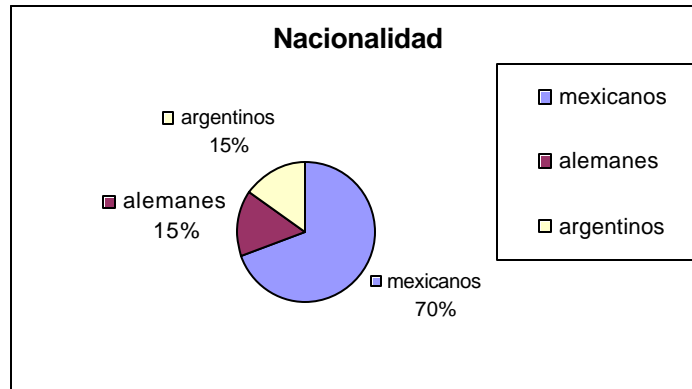
**Gráfica 4.1** Género.



FUENTE: Elaboración propia (2005)

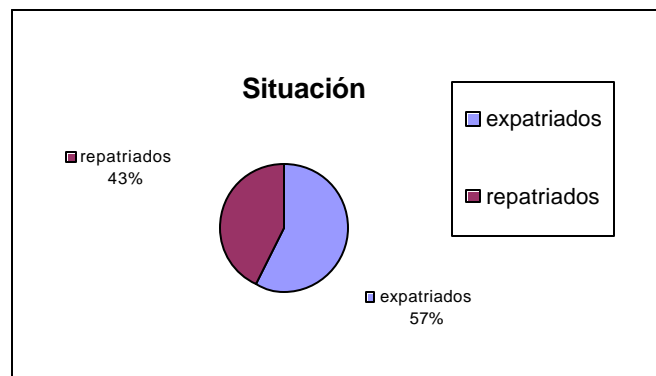
Como se muestra en la gráfica 4.1 la cantidad de hombres que se encuentran en una situación de expatriación y repatriación es superior a la cantidad de mujeres.



**Gráfica 4.2 Nacionalidad**


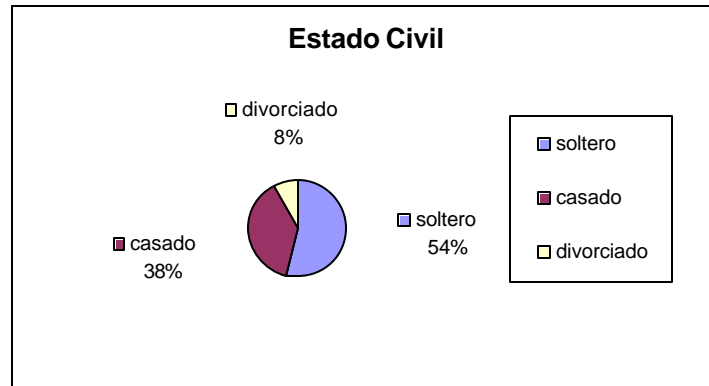
FUENTE: Elaboración propia (2005)

Como se muestra en la gráfica 4.2 la cantidad de mexicanos que se encuentra trabajando en “La Empresa” situada en Puebla, México es superior que la cantidad de alemanes y argentinos.

**Gráfica 4.3 Situación**


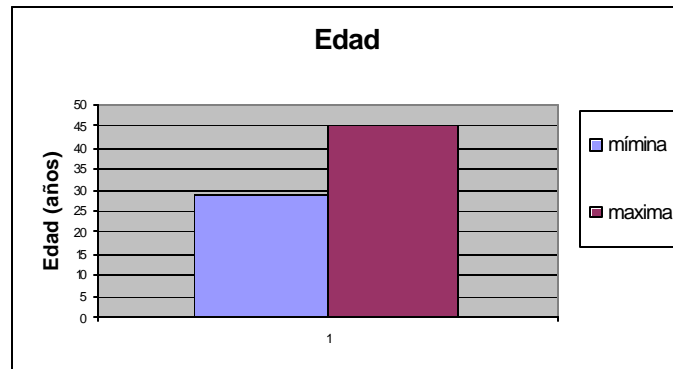
FUENTE: Elaboración propia (2005)

Como se muestra en la gráfica 4.3 la cantidad de expatriados que se encuentran trabajando en “La Empresa” situada en Puebla, México es superior a la cantidad de repatriados.

**Gráfica 4.4 Estado Civil**


FUENTE: Elaboración propia (2005)

Como se muestra en la gráfica 4.4 la cantidad de solteros que se encuentran trabajando en “La Empresa” situada en Puebla, México es superior a la cantidad de casados y sobre todo a la cantidad de divorciados.

**Gráfica 4.5 Edad**


FUENTE: Elaboración propia (2005)

Como se muestra en la gráfica 4.5 la edad oscila en un rango de 29 a 45 años.

Dichos resultados muestran el perfil de selección utilizado por “La Empresa” de los recursos humanos que realizan una asignación internacional en puestos Directivos o Gerenciales:

\*Hombres

\*Entre 29 y 45 años

\* Solteros

\* Situación de expatriados principalmente, lo que nos demuestra que para “La Empresa” resulta mucho más fácil expatriar que repatriar y confirma la denuncia del problema realizada por el CFO de “La Empresa” en Puebla, México” (Ver punto 4.3.1).

#### 4.7.2 MATRIZ DE VARIABLES PERSONALES, AMBIENTALES Y PROFESIONALES CON ASPECTO NACIONALIDAD

Una vez analizadas las doce variables de manera independiente así como los aspectos demográficos que describen el criterio de selección utilizado por “La Empresa”; a continuación se presenta una *matriz de variables personales, profesionales y ambientales con aspecto nacionalidad*, la cual muestra de manera general las 12 variables de acuerdo a su clasificación (personal, profesional y ambiental), así como al recurso humano participante en el estudio de caso y su nacionalidad.

Dicha matriz describe el comportamiento de cada uno de los participantes y su reacción conc reta ante cada una de las variables.

**Tabla 4.14** Matriz de variables personales, profesionales y ambientales con aspecto nacionalidad.

			Nacionalidad		Mexicanos								Alemanes		Argentinos			
			Persona		I	II	V	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	III	IV	VI	VII	
Variables Personales	Familia	lo acompaña	si	*	*			*		*	*	*	*	*				
			no			*	*		*					*		*	*	
		Familia	apoyo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					
			preocupación										*	*	*	*	*	
	Experiencia Internacional Previa	Si	laboral	*	*			*				*	*	*	*	*	*	
			estudio			*	*		*			*		*	*	*	*	
			placer	*	*							*				*	*	
		No						*		*								
	Sentimiento en posición laboral actual		crecimiento personal		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
			crecimiento profesional			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
			agradecimiento	*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
			Soledad						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
			reto/desafío			*	*							*	*	*	*	*
			satisfacción	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
			inseguridad						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Percepción de selección para	Idioma		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		experiencia		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

	la asignación internacional	empleado de confianza		*		*	*	*		*		*				*		*	
		Actitud							*	*									*
		conocimiento						*	*										*
		Capacidad de liderazgo	*	*	*	*											*		*
		Edad	*						*										*
Variables Profesionales	Responsabilidad de trabajo	Género				*	*	*	*									*	
		mayor carga	*		*		*									*		*	*
		menor carga				*			*								*		
		mayor responsabilidad	*	*	*	*	*	*								*	*	*	*
		mayor número de subordinados			*	*										*	*		*
		mayor autoridad	*	*	*	*											*		
	Programa de Inducción previo	actividades diferentes		*		*	*									*	*		
		sí																	
	Tipo de Contacto	no														*			
		sí		*															
		no	*	*	*	*	*	*	*	*						*	*	*	*
	Expectativas laborales	ascenso	*	*	*	*	*										*		*
		mantener su puesto	*	*	*	*											*		
		nueva expatriación		*												*	*	*	*
		estabilidad				*	*												
crecimiento profesional		*	*	*	*	*	*	*	*									*	
incremento de sueldo		*	*	*	*	*	*	*											
actividades diferentes					*	*	*												
Paquete de compensación expatriados	justo	*	*	*	*	*	*								*		*	*	
	injusto	*	*				*	*							*				
Paquete de compensación repatriados	justo	*	*	*															
	injusto		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Variables Ambientales	Dificultades	clima	*	*	*	*												*	
		comida				*	*												
		costumbres		*	*	*	*	*	*									*	*
		religión	*	*	*														
		cultura organizacional		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		cultura nacional			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		personas	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		idioma	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Experiencias Satisfactorias	racismo		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		machismo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		clima	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		comida				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		costumbres				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		religión		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	cultura organizacional		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	cultura nacional			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	personas	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	idioma	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

FUENTE: Elaboración propia (2005)

Tal como se aprecia en la matriz de variables personales, profesionales y ambientales con aspecto nacionalidad, la forma en la que cada participante reacciona ante diferentes situaciones es distinta.

Las repuestas obtenidas del grupo de mexicanos se señalan en color azul, las de los alemanes en rojo y los argentinos en verde.

Tal como se aprecia en la matriz presentada, el comportamiento de los mexicanos, varía con respecto al de los alemanes y argentinos, esta diferencia muestra que no se deben aplicar planes de carrera idénticos a los candidatos potenciales para desarrollar una tarea internacional, si no que se deben tomar en cuenta factores de interés para el futuro expatriado o repatriado dependiendo de su nacionalidad.

#### 4.7.3 IMPORTANCIA CONCEDIDA A LAS VARIABES POR NACIONALIDAD

A continuación se muestra en la tabla 4.15 las variables más importantes que se deben tomar en cuenta en el momento de expatriar al recurso humano, esto con el objetivo de disminuir el choque cultural y asegurar un mayor desempeño laboral de la persona en su nuevo ambiente de trabajo.

En dicha tabla se enlistan aquellas variables de evidente importancia que no están siendo consideradas por “La Empresa” en su “plan de carrera actual” y que el administrador de recursos humanos debe tomar en cuenta en una asignación internacional, ya que dichos factores serán los que determinen el éxito de un plan de carrera completo e integral.

Las 12 variables analizadas en el estudio caso se enlistan por orden de importancia (siendo 1 la mayor) de acuerdo al valor que los participantes conceden a cada una de ellas.

Para hacer más fácil su análisis, la variable de mayor importancia es de color amarillo y la de menor importancia es de color azul.

**Tabla 415** Importancia concedida a las variables.

**Importancia concedida a las variables por nacionalidad**

			Nacionalidad	Mexicanos	Alemanes	Argentinos	
Variable Personal	Familia	lo acompaña	si	1	2	2	
			no	2	1	1	
		Familia	apoyo	1	2	2	
			preocupación	2	1	1	
	Experiencia Internacional Previa	Si	laboral	1	1	1	
			estudio	2	2	2	
		No	placer	3	3	3	
	Sentimiento en posición laboral actual	No	crecimiento personal		2	1	2
			crecimiento profesional		1	2	1
			agradecimiento		4	4	6
			Soledad		5	6	3
			reto/desafío		6	5	5
			satisfacción		3	3	4
			inseguridad		7	7	7
	Percepción de selección para la asignación internacional	No	idioma		1	0	4
			experiencia		2	1	2
			empleado de confianza		3	0	3
			actitud		6	0	0
			conocimiento		7	0	0
			capacidad de liderazgo		4	2	1
			edad		8	0	0
			género		5	0	0
	Variables Profesionales	Responsabilidad de trabajo	mayor carga		1	0	1
			menor carga		0	0	0
			mayor responsabilidad		2	1	2
			mayor núm.subordinados		3	2	3
			mayor autoridad		4	0	0
			actividades diferentes		5	3	0
Programa de Inducción previo		no	si	útil	0	0	0
				no útil	0	1	0
					2	2	2
Tipo de Contacto		si	teléfono		2	0	0
				E mail	1	0	0
			visita personal	0	1	0	
	no						
Expectativas laborales	no	ascenso		3	0	2	
		mantener su puesto		4	2	3	
		nueva expatriación		7	1	1	

		estabilidad	5	0	0	
		crecimiento profesional	2	0	0	
		incremento de sueldo	1	0	0	
		actividades diferentes	6	0	0	
	Paquete de compensación de expatriados	justo	1	1	1	
		injusto	2	2	2	
	Paquete de compensación de repatriados	justo	2	2	2	
		injusto	1	1	1	
	Variables Ambientales	Dificultades	clima	3	0	0
			comida	6	5	0
costumbres			1	0	1	
religión			7	1	0	
cultura organizacional			2	6	2	
cultura nacional			4	3	3	
personas			5	4	0	
idioma			9	2	4	
racismo			8	0	0	
machismo			10	0	0	
Experiencias Satisfactorias		clima	2	1	0	
		comida	6	0	1	
		costumbres	3	2	0	
		religión	7	0	0	
		cultura organizacional	4	0	0	
		cultura nacional	1	0	0	
		personas	5	3	2	
		idioma	8	0	0	

FUENTE: Elaboración propia (2005)

El plan de carrera que “La Empresa” implemente para el reclutamiento, selección, capacitación, expatriación seguimiento y repatriación de sus recursos humanos debe ser sensible y flexible a las necesidades que la persona presente, así como a los objetivos y programas reales de “La Empresa”.

#### 4.7.4 DATOS SECUNDARIOS DE INTERES APLICADOS EN LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION.

En la parte final de los instrumentos de medición aplicados (entrevistas de profundidad y cuestionario) se le pidió al participante información acerca del tiempo que llevaba como expatriado o repatriado, así como el tiempo que le restaba para terminar su asignación internacional.

Esta información fue útil para poder determinar la relación que existe entre el tiempo como internacional, su estado de ánimo y su desempeño en el trabajo.

Se observa que el rendimiento profesional de los recursos humanos internacionales en sus 6 primeros meses es “bajo” ya que factores ambientes, personales y culturales tienen un fuerte impacto en el mismo.

Es en esta etapa en donde la capacidad de adaptabilidad del recurso humano es clave para su futuro éxito dentro de “La Empresa”.

Pasados los 6 primeros meses, el recurso humano ya se encuentra más “aclimatado” en su nuevo lugar de trabajo, ya reconoce mejor el lugar, la comida, el ambiente, el clima y domina con mayor facilidad el idioma; lo que se traduce en un mayor rendimiento en el trabajo y desarrollo profesional.

Esta información revela que sí existe una relación “real” entre el estado de ánimo del recurso humano y su desempeño en el trabajo. Es por eso que “La Empresa” debe brindar un mayor apoyo al mismo en los primeros 6 meses de su incorporación o reincorporación.

#### 4.8 PROPUESTA DERIVADA DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el plan de carrera “estándar” que utiliza “La Empresa” en la actualidad, así como un análisis de sus fortalezas y debilidades. Finalmente se presenta la propuesta de un nuevo “plan de carrera” con el objetivo de solucionar el problema objeto del estudio de caso.

##### 4.8.1 PLAN DE CARRERA CONVENCIONAL UTILIZADO POR “LA EMPRESA” PARA PUESTOS GERENCIALES Y DIRECTIVOS (MAYO 2005).

El “plan de carrera” utilizado por “La Empresa” es el mismo que la mayoría de las multinacionales utiliza en el proceso de una asignación internacional gerencial o directiva.



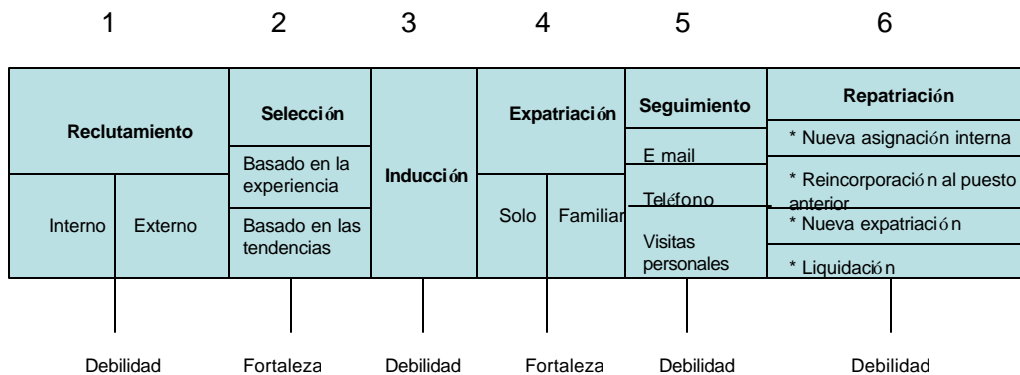
Dicho plan de carrera consiste en 7 pasos sencillos que contemplan cada una de las etapas del proceso.

- 1.- Reclutamiento: el cual puede ser interno o externo
- 2.- Selección: el cual se basa en el pronóstico basado en la experiencia y el pronóstico basado en la tendencia.
- 3.- Inducción.
- 4.- Expatriación: la cual puede ser familiar o personal.
- 5.- Seguimiento: por e mail, teléfono o visitas personales.
- 6.-Repatriación: se puede optar por tres posibilidades, nueva asignación interna, reincorporación al puesto anterior o nueva expatriación.

Cabe mencionar que dicho proceso es responsabilidad del Administrador de Recursos Humanos, quien debe conocer a fondo la estructura y objetivos de “La Empresa” así como mantenerse en contacto directo con el Jefe del área del recurso humano a expatriar, tanto del área local como del área internacional a la que llegará en candidato.

**FIGURA 49** Plan de carrera convencional.

PLAN DE CARRERA CONVENCIONAL UTILIZADO POR “LA EMPRESA”  
 PARA PUESTOS GERENCIALES Y DIRECTIVOS (MAYO 2005).



FUENTE: Elaboración propia (2005)

Después de haber aplicado los instrumentos de medición a los candidatos seleccionados se identificaron los puntos en los que el plan de carrera actual presenta debilidades así como fortalezas.

Dicha determinación se obtuvo a partir del análisis de las respuestas obtenidas de la aplicación de los instrumentos de medición las cuales se muestran en la tabla 4.14, así como del análisis de los 8 modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internacionales presentado en punto 2.4.2.

#### 4.8.1.1 ANALISIS DEL PLAN DE CARRERA CONVENCIONAL UTILIZADO POR “LA EMPRESA” PARA PUESTOS GERENCIALES Y DIRECTIVOS.

Como se muestra en la figura 4.9 cada una de las etapas del “plan de carrera” es calificada como: fortaleza o debilidad. A continuación se presenta su justificación.

1.- Reclutamiento: *debilidad*, ya que un reclutamiento externo presenta la necesidad de un doble curso de inmersión y capacitación, el primero enfocado a la cultura organizacional de “La Empresa” y el segundo a su asignación internacional, lo que implica una mayor inversión de tiempo y dinero.

2.- Selección: *fortaleza* ya que emplea el método sugerido por A. Hax (1992); Duning (1993) el cual se basa en el pronóstico basado en la experiencia y el pronóstico basado en la tendencia.

3.- Inducción: *debilidad* ya que como podemos observar en la tabla 4.13, 12 de las 13 personas encuestadas no tuvo un curso de inducción, y la única persona a la que se le brindó lo considera “no útil” ya que no estaba enfocado a las necesidades reales del puesto ni del ambiente.

4.- Expatriación: *fortaleza* ya que “La Empresa” ofrece planes de expatriación completos y atractivos, los cuales pueden ser familiares o personales dependiendo de las necesidades del expatriado y su familia. Así mismo el sistema de “remuneración” que “La Empresa” ofrece corresponde al sistema de remuneración global, en que se le brinda al expatriado una remuneración base (misma que percibía en su país de origen) más un bono de compensación justo, por su desempeño como trabajador internacional además de transporte, vivienda y escuela para los hijos.

De las 13 personas que participaron en el estudio de caso 9 de 4 lo califican como “justo”, ver tabla 4.9.

5.- Seguimiento: *debilidad* ya que de las 13 personas participantes en el estudio de caso 8 de 5 mantuvieron contacto mínimo con “La Empresa” y si lo hicieron fue solo por “motivos de trabajo”. Ver tabla 4.11.

Existen 9 formas diferentes de mantenerse en contacto con el expatriado (visitas al país de origen, visitas de la Casa Matriz, comunicación informal, comunicación formal, boletines de la empresa, mentores, tutores, amigos, colegas etc.) de los cuales la “Empresa” solo utiliza el e mail, teléfono y visita personal.

6.-Repatriación: *debilidad* es en este punto donde se concentra el problema principal de “La Empresa” ya que al regresar el recurso humano internacional de su asignación no sabe que hacer con el por lo que se opta por 4 posibles soluciones:

- a) Nueva asignación interna, lo que implica la creación inmediata de nuevos puestos de trabajo dentro de “La Empresa” no necesarios e injustificados que solo contribuyen al crecimiento del organigrama empresarial y la burocracia del mismo, lo cual se traduce en mayores costos y pérdida de tiempo.
- b) Reincorporación al puesto anterior: se presenta cuando existe una planeación anticipada del regreso del recurso humano expatriado.
- c) Nueva expatriación, donde el recurso humano es nuevamente asignado a una tarea internacional fuera de su país de origen.
- d) Liquidación, se prescinde de los servicios profesionales del recurso humano mediante el pago justo por los servicios prestados. Dicha solución lleva a “La Empresa” no solo a la pérdida de dinero por gastos de liquidación, si no también a la pérdida de conocimiento, experiencia, contactos e información que la persona haya adquirido, quien puede ocupar un puesto en una Empresa del mismo sector, lo cual implica un riesgo al trabajar con la competencia.

Es importante destacar que las expectativas del expatriado no coinciden con la solución implementada por “La Empresa” en una situación de repatriación.

También cabe señalar que los paquetes de compensación para repatriados no son “justos”, así lo declaran 11 de los 13 participantes encuestados. Ver tabla 4.11.

#### 4.8.2 PLAN DE CARRERA PROPUESTO A “LA EMPRESA” PARA PUESTOS GERENCIALES Y DIRECTIVOS.

Una vez definido el problema objeto del estudio de caso, el plan de carrera utilizado por “La Empresa”, la percepción y comportamiento de los participantes frente a 12 variables en concreto, se propone un “nuevo plan de carrera” para “La Empresa” en puestos gerenciales y directivos.

De acuerdo al análisis de los 8 modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internacionales realizada en el capítulo 2, se determina que el modelo de *Carlos Bustillo (1994)* es el mejor, ya que plantea un modelo de selección de recursos humanos centrado en el puesto de trabajo y así lograr una eficiente gestión de recursos humanos (GRH) sin importar el lugar geográfico en el que éste se encuentre.

Este *modelo es integrador* pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos como son: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos; evaluación del personal; formación; promoción y remuneración.

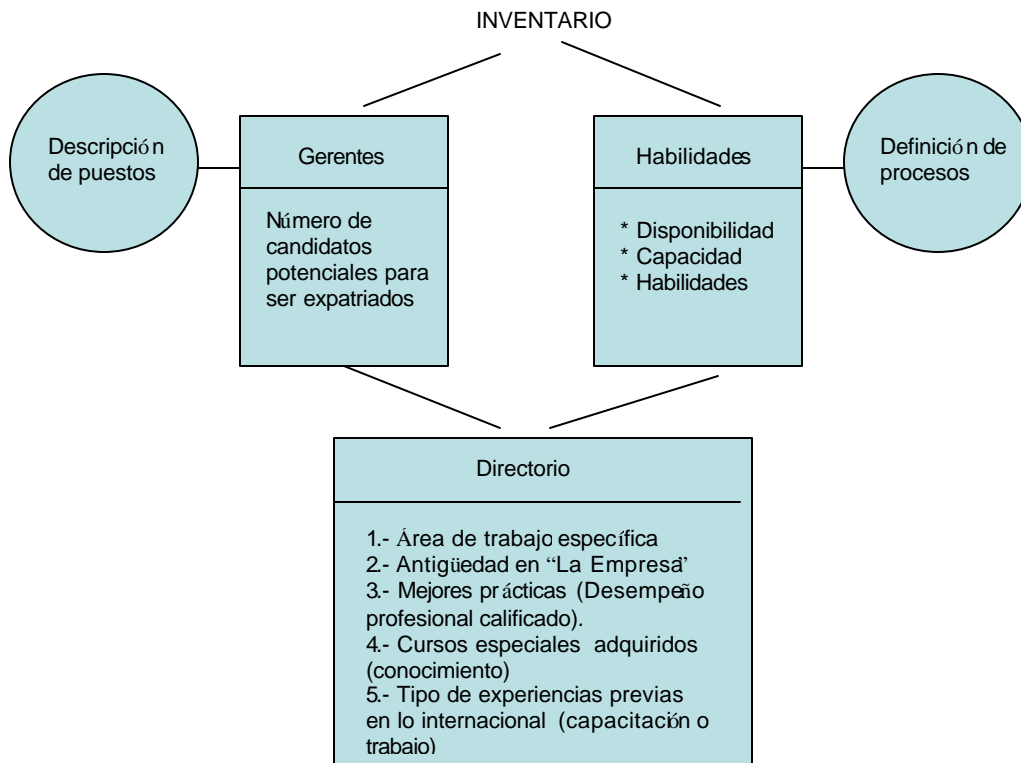
Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal.

Por lo tanto el plan de carrera propuesto consiste en 7 etapas integrales, que buscan optimizar el rendimiento personal y profesional del recurso humano internacional así como el de sus acompañantes (en caso de que existan).

La primera parte de plan de carrera sugerido consiste en la creación de un “directorio” el cual se forma a partir de un inventario de gerentes y un inventario de habilidades así como los componentes esenciales de cada uno de ellos, dicho directorio funcionará como una primera base formal de posibles candidatos a ser seleccionados.

- *Inventario de gerentes* consiste en la información de cada uno de los individuos que pueden identificar como candidatos potenciales para ser asignados a tareas o proyectos fuera de su país de origen.
- *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, habilidades y conocimiento en áreas específicas.

**FIGURA 4.10** Formación del Directorio de candidatos potenciales para una asignación internacional.



FUENTE: Elaboración propia (2005)

Como se observa en la figura 4.10, el inventario de gerentes corresponde a una “descripción de puesto”, mientras que el inventario de habilidades corresponde a una “definición de procesos”. Una vez que ambos instrumentos han sido completados, se consolidan en uno solo el “Directorio” el cual será una herramienta útil para el administrador de recursos humanos en su proceso de selección, y el primer paso del plan de carrera propuesto para “La Empresa”.

El segundo paso corresponde al “reclutamiento” el cual es *interno*, y con base en el directorio antes formulado; 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 disminuye los costos de capacitación y entrenamiento que por necesidad “La Empresa”, debe brindar a sus nuevos elementos que no se encuentran involucrados con la cultura organizacional.

El tercer paso es la “selección” la cual es muy subjetiva, ya que es difícil predecir el comportamiento humano y mucho más en una asignación internacional. Se continuará utilizando el método sugerido por A. Hax (1992); Duning (1993) el cual se basa en el pronóstico basado en la experiencia y el pronóstico basado en la tendencia.

Además de una “entrevista de profundidad” la cual será diseñada y realizada por el administrador de recursos humanos basándose en las necesidades del puesto y el perfil del candidato, así como una segunda “entrevista de profundidad” para su acompañante (esposa o compañera) ya que su actitud y disposición a la nueva asignación personal es importante, ya que se reflejará directamente en el comportamiento del candidato seleccionado. Esta doble entrevista nos permitirá disminuir el margen de error del proceso haciéndolo más objetivo.

El cuarto paso consiste en la “inducción”, el cual se subdivide en dos etapas: una “inducción cultural” la cual comprende factores como: clima, comida, tradiciones, cultura organizacional y cultura nacional; y la segunda una “inducción profesional” la cual se enfoca específicamente a cuestiones de trabajo.

Esta doble capacitación le permitirá al recurso humano internacional estar preparado para su asignación internacional y para el choque cultural al que estará expuesto, disminuyéndose así el riesgo de un bajo desempeño o la renuncia del mismo al no poder adaptarse a los cambios culturales y ambientales que la asignación internacional demanda.

El quinto paso es la “expatriación” del recurso humano, la cual puede ser solo o con la compañía de su familia. En la matriz 4.14 podemos darnos cuenta de la importancia del papel de la familia para el expatriado mexicano, quien la considera como un fuerte apoyo y sin la cual difícilmente habría aceptado una asignación internacional, a diferencia de los alemanes o argentinos quienes no le brindan la misma importancia (ver tabla 4.11).

Es en este punto donde los paquetes de compensación para expatriados deben hacerse efectivos, brindándoseles facilidades para conseguir una casa, transporte, escuela para los hijos, seguro médico etc. Además del salario global que “La Empresa” brinda a sus expatriados en la actualidad.

El sexto paso se enfoca al “seguimiento” el cual consiste en el contacto de la empresa de origen a través de la distancia con el expatriado.

En la matriz 4.14 se identifica claramente que si existe contacto con el expatriado, y se utilizan el e mail, el teléfono y visitas personales como medios de comunicación, sin embargo dicho contacto es únicamente laboral, lo cual desalienta al expatriado, quien poco a poco pierdo contacto con su empresa de origen.

Debido a las políticas empresariales instituidas por “La Empresa”, el correo interno, así como teléfono deberá utilizarse únicamente para cuestiones laborales, ya que el uso de su Intranet (Novell Group Wise) y el teléfono tiene un costo por usuario, el cual sería muy alto para “La Empresa” si se utilizara para cuestiones informales.

El modelo de Carlos Bustillo (1994) menciona que el expatriado aunque se encuentre fuera de su país sigue siendo parte de “La Empresa” a la que tarde o temprano ha de regresar, por lo que es en la etapa de seguimiento donde se reafirma el sentimiento de lealtad y gratitud con “La Empresa”.

Finalmente el séptimo paso, la “repatriación” la cual consiste en el regreso del expatriado a su país de origen. Seis meses antes de que el expatriado regrese a “La Empresa”, se debe realizar una planeación del puesto al que ha de regresar, dicha planeación será responsabilidad del jefe del área a la que el expatriado pertenece, así como del administrador de recursos humanos, ambos trabajarán para reincorporar al expatriado en su mismo puesto de trabajo, en la misma área o bien en área similar, identificando las necesidades reales de “La Empresa” en las que su experiencia y conocimiento sean útiles y no se deban crear puestos innecesarios que producirán mayores costos a “La Empresa” generando puestos no justificados e incrementando el peso de su nómina.

Otra alternativa consiste en una nueva reasignación internacional la cual se negociará con el expatriado para ser aceptada o rechazada por el mismo. Se debe evitar una “liquidación”, ya que esto implicaría una doble pérdida para “La Empresa” (dinero y conocimiento) y el riesgo de que éste trabaje en otra empresa del mismo sector.

La correcta planeación y seguimiento del plan de carrera propuesto, disminuirá los riesgos de enviar a una tarea internacional a un recurso humano mal capacitado y no saber que hacer con el a su regreso.

De ahí la importancia de la implementación del *plan de carrera* que se propone el cual ofrece una ayuda bilateral (empresa / empleado) concientizando a ambas partes de lo que una asignación internacional implica y la complejidad del proceso.

A continuación se presenta el “plan de carrera” propuesto a “La Empresa” para puestos gerenciales de manera esquemática.

**FIGURA 411** Esquema del “plan de carrera” propuesto a “La Empresa” para puestos directivos y gerenciales.

PLAN DE CARRERA PROPUESTO A “LA EMPRESA” PARA PUESTOS GERENCIALES Y DIRECTIVOS

1	2	3	4	5	6	7
Directorio	Reclutamiento Interno	Selección	Inducción	Expatriación	Seguimiento	Repatriación
Habilidades		* Pronóstico basado en la experiencia	* Cultural clima, comida, tradiciones cultura organizacional, cultura nacional	Solo	Visitas al país de origen, visitas de la Casa Matriz, comunicación informal e mail, comunicación formal, boletines de la empresa, mentores, tutores, amigos, colegas etc.	Preparación de repatriación (planificación) 6 meses antes de su llegada.
Gerentes		* Pronóstico basado en las tendencias * Entrevista con el candidato * Entrevista con su acompañante	* Profesional trabajo	Familiar  Paquete de compensación expatriado y remuneración global		*Reincorporación al mismo puesto * En la misma área * Ascenso * Nueva reasignación internacional a negociar

FUENTE: Elaboración propia (2005)