

SECCIÓN 3: Propuesta de Solución.

3.1 “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos”.

La apertura de operaciones en el exterior por parte de empresas multinacionales representa una iniciativa fundamental para “garantizar” la supervivencia a largo plazo. Ganar nuevos mercados que permitan lograr escala internacional es muchas veces la única vía posible para continuar creciendo, y satisfacer el apetito de accionistas y directivos.

Torras (2007) comenta que, en este contexto, las empresas transfieren ejecutivos al exterior para exportar Know-How y cultura organizacional a nuevas subsidiarias, así como brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal a empleados con potencial de crecimiento.

El problema es que dichas transferencias no siempre resultan exitosas en términos personales y familiares. Muchas veces el expatriado no queda conforme con su paquete de compensación y beneficios, con la adaptación propia y de su familia a la nueva cultura, lo que tendrá un impacto directo en su desempeño y en los resultados corporativos esperados (Torras, 2007).

Por todo lo anterior, el departamento de Recursos Humanos de las empresas de clase mundial debe tener expertise e información para diseñar nuevos programas para los ejecutivos con movilidad internacional que les permitan desarrollarse exitosamente en su nueva asignación, en los que se tomen en cuenta las necesidades comportamentales, afectivas y culturales tanto del ejecutivo como de su familia; capacitando al ejecutivo en las competencias globales necesarias para su asignación y brindando apoyo a las familias para una buena integración a la nueva cultura.

La tendencia de la movilidad internacional es irreversible, por eso las empresas de clase mundial necesitan cada vez más de firmas especializadas en desarrollo de ejecutivos, que oferten Programas de Sensibilización Intercultural que les brinden a los directivos internacionales formación en competencias interculturales, necesarias para la relación funcional y eficaz con otras culturas.

Orientado a satisfacer las necesidades del cliente y congruente con sus valores, la firma Jiménez Aponte Consultores, S.C. comienza a gestar el “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos” como una nueva propuesta y solución de valor para sus clientes dentro de su portafolio de servicios de Clase Mundial.

El “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos” de JAC tiene como objetivo principal mejorar el desempeño profesional de los ejecutivos en contextos laborales interculturales, prestando especial atención en potencializar la competencia intercultural, la cual ayuda a comprender las diferencias culturales y a utilizarlas de forma productiva y creativa.

El presente programa de sensibilización esta conformado de forma general por tres grandes módulos, los cuales intentan proporcionar a los ejecutivos un desarrollo completo de conocimientos, habilidades y aptitudes, que les permitan desempeñarse eficientemente en su nuevo rol intercultural; estos módulos son los siguientes:

I. Sensibilización Intercultural:

- El Ejecutivo.
- La Familia
- La Organización.

II. *Competencias Interculturales Transversales:*

Competencias Interculturales Transversales	
<i>Diagnosticar</i>	<ul style="list-style-type: none">• Los aspectos culturales que determinan a las personas de la organización:<ul style="list-style-type: none">- La persona.- La jerarquía y el poder.- Las normas.• Los aspectos del trabajo o función afectados por la cultura.• Los determinantes del contexto de la situación y la organización.
<i>Relacionarse</i>	<ul style="list-style-type: none">• Negociación Intercultural.• Comunicación Intercultural.• Trabajo en equipo Intercultural.
<i>Afrontar</i>	<ul style="list-style-type: none">• Potenciar el autoaprendizaje intercultural.• Afrontar y resolver problemas interculturales.• Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas.

Cuadro tomado del artículo "Orientación e Interculturalidad" por Dra. Assumpta Aneas (2003).

III. *Coaching – Mentoring para ejecutivos con movilidad internacional.*

El trabajo referente al establecimiento de objetivos específicos y desarrollo del contenido de cada uno de los módulos se llevará a cabo como se encuentra especificado en el Programa de Operaciones, en un periodo que abarca los meses de mayo y junio.

3.2 Estrategias alternativas para la implementación del "Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos".

Jiménez Aponte Consultores S.C., podría aplicar 3 diferentes estrategias para la implementación del "Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos", las cuales son:

- a) **Estrategia “In – Sourcing”**: Estrategia a ser implementada con personal y recursos propios de la firma de consultoría.

- b) **Estrategia “Out – Sourcing”**: Estrategia a desarrollarse a través de convenios y coordinación con firmas, universidades e institutos subcontratados.

- c) **Estrategia “Blended In – Out Sourcing”**: Estrategia implementada con personal de la firma complementado con personal externo.

Actualmente, la estrategia de implementación más viable que se ajusta mejor a los recursos (tecnológicos, humanos, materiales y económicos) de la firma, es la **Estrategia “Blended In – Out Sourcing”**, debido a que JAC posee las prácticas de clase mundial necesarias para impartir los módulos de Competencias Interculturales Transversales y el de Coaching – Mentoring para Ejecutivos con movilidad internacional, pero aún no cuenta con la experiencia suficiente para impartir el módulo de sensibilización multicultural, por lo tanto, se pretende establecer convenios de colaboración con firmas de consultoría, universidades o institutos que posean el expertise necesario para dicho módulo.

La elección de la estrategia “Blended In – Out Sourcing” se basa principalmente en que aún no se dispone del expertise requerido para echar a andar a nivel interno todos los módulos del programa; sin embargo, la firma pretende en un futuro próximo capacitarse en todas las competencias necesarias para poder impartir los 3 módulos del programa de sensibilización sin la ayuda de otras firmas e institutos, implementando con sus propios recursos la estrategia “In –Sourcing”.

3.3 **Planeación de la ejecución del “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos”.**

La planeación de la ejecución del “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos” que está desarrollando la firma Jiménez Aponte Consultores, se puede resumir en el siguiente Programa de Operaciones basado en el ciclo Deming de Mejora continua. En el Programa de Operaciones se encuentran detalladas las actividades necesarias para implementar el programa de sensibilización, el tiempo en que se estima realizar cada actividad, el área de servicio responsable de las mismas, así como los recursos necesarios para la implementación del programa.

Programa de Operaciones:				
Ciclo Deming – Mejora Continua.				
	<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i> (meses)	<i>Área de</i> <i>Servicio</i>	<i>Recursos</i>
<i>1. Planear</i>	Investigación y Diseño del Programa.	Febrero – Abril	Programas Mundiales para el Desarrollo de Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Bibliográficos: Revistas y Libros. • Web bibliografías. • Internet. • Rec. Humanos: Consultores y Practicante.
<i>2. Hacer</i>	Desarrollo de los módulos del Programa.	Mayo – Junio	Programas Mundiales para el Desarrollo de Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Bibliográficos: Revistas y Libros. • Web bibliografías. • Internet. • Rec. Humanos: Consultores y Practicante.

<p>3. <i>Verificar</i></p>	<p>Piloteo y Realización de Convenios.</p>	<p>Julio – Agosto</p>	<p>Programas Mundiales para el Desarrollo de Ejecutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo focal de prueba. • Consultores, Formadores Interculturales. • Logística: salón, proyector, cañón, • Rec. Tecnológicos: Chat, Plataforma Virtual, Video Conferencia. • Carpetas del participante y Presentación en Power Point de prueba. • Materiales Audiovisuales. • Materiales Didácticos.
<p>4. <i>Actuar</i></p>	<p>Implementación del Programa.</p>	<p>Septiembre – Diciembre</p>	<p>Programas Mundiales para el Desarrollo de Ejecutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure de presentación de servicios. • Consultores • Carpeta del Participante y del Formador. • Presentación Power Point. • Honorarios del Consultor. • Rec. Tecnológicos: Chat, Plataforma Virtual, Video Conferencia. • Logística. • Materiales Audiovisuales. • Materiales Didácticos.

En el cronograma anterior no se especifican los recursos monetarios que se utilizarán para implementar el programa, debido a que en la primera etapa no se incurrió en ningún gasto, y es así como se pretende llevar a cabo la segunda etapa de la planeación, ya que ambas etapas son de investigación y desarrollo, y en la consultoría se cuenta con los recursos necesarios (recursos bibliográficos, humanos y tecnológicos) para su realización. La parte de Piloteo y Convenios se pretende llevar a cabo a través de acuerdos de colaboración y/o convenios con firmas de consultoría, universidades e instituciones y con patrocinio dado por la empresa en la que se realice el piloteo del programa. Los recursos monetarios que se necesitan para la implementación del programa están aún por ser especificados por la administradora de Jiménez Aponte Consultores S.C.