



TESIS DE GRADO
EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL

LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES
COMO PROCESO INTEGRANTE DEL
DESARROLLO ESTRATÉGICO
DE RECURSOS HUMANOS

Autor:
Santiago Spraggon

Director de tesis:
Ing. Ricardo Gutiérrez Krüsemann

2006

A Cecilia y Enrique,
gracias a quienes
todo empezó para mí.

RESUMEN

A partir de un trabajo de campo basado en entrevistas realizadas a empleados de una empresa industrial latinoamericana que han estado o aún se encuentran expatriados, se registraron hechos acontecidos durante sus estadías con el objeto de relevar el proceso actual de expatriación.

Sustentado en el resultado del relevamiento se presenta una descripción del proceso y su análisis crítico.

Contemplando a la teoría de los sistemas estratificados se presenta un proceso efectivo basado en:

- Un enfoque integral del planeamiento de los recursos humanos.
- Prácticas de conducción gerencial sistemáticas que apoyen el comienzo, desarrollo y final de la asignación.
- Procesos de tipo administrativo y de apoyo al funcionario y a su familia que faciliten la experiencia.

A modo de corolario, puede aventurarse que un proceso desarrollado en estas líneas favorecerá el reforzamiento del contrato psicológico del funcionario con la empresa, implicando mayores compromisos y motivación.

RESUME

A field research was made to oversee the exile process in a industrial Latin-American company.

Description and critical analysis of the process is presented, based on the data obtained from interviews to employees that have passed through expatriation experiences.

A effective exile process is presented, merging the actual experiences with the theory of stratified systems, based on:

- An integral focus of the strategic planning of human resources.
- Systemic managerial support through all the exile process.
- Administrative tasks to reduce family impact.

As a conclusion we can perceive that a process developed under this conditions will favor the employees commitment to the firm, expecting achieve better results.

Agradezco profundamente a
Ricardo Gutiérrez Krüsemann;
sin su apoyo este trabajo
no hubiera sido posible.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	3
3. METODOLOGIA APLICADA.....	5
4. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS PERSONALES Y FAMILIARES.....	7
5. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS LABORALES	15
6. PROCESO ACTUAL	21
7. CRITICA AL PROCESO ACTUAL	25
8. TEORIA DE LAS ORG. ESTRATIFICADAS	27
9. PROCESO SUGERIDO	49
10. CONCLUSIONES	53
11. FIGURAS Y FORMULAS	55
12. BIBLIOGRAFIA	57
13. ANEXO.....	59

TABLA EXTENDIDA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	3
3. METODOLOGIA APLICADA.....	5
4. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS PERSONALES Y FAMILIARES.....	7
4.1 INDIVIDUALIDAD DE CADA EXPATRIACION	7
4.2 ASPECTOS FAMILIARES.....	8
4.3 HECHOS ALINEADOS EN EL TIEMPO.....	10
4.3.1 Momentos previos e inicio del proceso.....	10
4.3.2 Estadía	10
4.3.3 Fin de la asignación.....	12
4.3.4 Retorno.....	12
5. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS LABORALES	15
5.1 ESTADO DE LA EMPRESA	15
5.1.1 Toma de control.....	15
5.1.2 En régimen de negocios	16
5.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y MOTIVACIONES PERSONALES	16
5.2.1 Objetivos organizacionales.....	16
5.2.2 Motivaciones personales	17
5.3 HECHOS ALINEADOS EN EL TIEMPO.....	17
5.3.1 Momentos previos e inicio del proceso.....	17
5.3.2 Estadía.....	18
5.3.3 Fin de la asignación.....	19
5.3.4 Retorno.....	19
6. PROCESO ACTUAL	21
6.1 OBJETIVOS ORG. Y MOTIVACIONES PERS.....	21
6.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	21
6.2.1 Planta productiva.....	21
6.2.2 Filial comercial.....	22
6.3 MARCO TEMPORAL.....	22
6.3.1 Momentos previos e inicio del proceso.....	22
6.3.2 Estadía	23
6.3.3 Fin de la asignación.....	23
6.3.4 Retorno.....	23
7. CRITICA AL PROCESO ACTUAL	25
8. TEORIA DE LAS ORG. ESTRATIFICADAS	27
8.1 CONCEPTOS BASICOS	27
8.2 COMPOSICION.....	36
8.2.1 Tiempo.....	36
8.2.2 Capacidad	37
8.2.3 Variables intervinientes.....	39
8.2.4 Relación entre capacidad y tiempo.....	41
8.2.5 Horizonte temporal	41
8.2.6 Maduración de la capacidad potencial.....	41
8.3 MECANISMOS DE CONDUCCIÓN GERENCIAL.....	43
9. PROCESO SUGERIDO	49

9.1	CONCEPTOS PRIMEROS	49
9.2	DESARROLLO DEL PROCESO	50
9.2.1	Antecedentes a un proceso efectivo de expatriación	50
9.2.2	Desde las necesidades de la empresa	50
9.2.3	Desde el desarrollo de la persona.....	50
9.2.4	Subproceso general de expatriación.....	51
9.2.5	Puesta en marcha	52
10.	CONCLUSIONES.....	53
11.	FIGURAS Y FORMULAS	55
12.	BIBLIOGRAFIA.....	57
13.	ANEXO	59

1. INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de la humanidad ha existido la necesidad de explorar lo desconocido en busca de tierras, tesoros o el pregonar ideas, pudiendo mencionarse como casos reconocidos a discípulos de profetas o a Cristóbal Colón, quien la necesidad de aventura lo llevó a lanzarse más allá del mundo conocido.

Si bien mucho ha transcurrido desde dicho origen hasta la actualidad, persiste aún la necesidad de contar con enviados de confianza a lugares que así lo requieran, implicando la existencia de personas y sus familias ubicadas en lugares diferentes a sus entornos de origen, denominadas en el presente estudio, **expatriadas**.

Existen múltiples motivos que pueden llevar a una persona a ser expatriada, dándose esto generalmente en diplomáticos, científicos, deportistas, militares y ejecutivos de empresas, entre otros.

Se destacan entre las diversas situaciones la expansión del negocio o apertura de filiales, gestión y control de proyectos, necesidad de transmitir conocimiento específico o desarrollar carreras internacionales que permitan a los involucrados lograr un enfoque global del negocio.

A partir de la situación laboral del autor surgió la inquietud de investigar sobre el proceso actual de expatriación de un funcionario de una empresa industrial multinacional y de su familia y plantear a partir de allí, mejores soluciones. Para ello se apeló a funcionarios actualmente expatriados, otros regresados a su origen o eventualmente asignados a otro destino internacional.

Generalmente una persona acepta expatriarse pues la experiencia representa una mejora o ascenso en algunos aspectos de su vida, ya sea profesional, laboral, económico, personal o familiar. En tanto que decida expatriarse basando su decisión en su trabajo, éste cobra una preponderancia que anteriormente no tenía y cualquier pequeño suceso en esos aspectos repercute en todos los demás aspectos de su vida. Asimismo, una problemática en temas personales o familiares repercuten en su trabajo, afectando en conjunto a la persona, familia y empresa.

Puede así notarse la posible relevancia del presente trabajo en el cual, mediante entrevistas a personas que han sido o que actualmente se encuentran expatriadas, se logró determinar el proceso actual y explorar un proceso alternativo que permita identificar el puesto y candidato que permita un desempeño exitoso.

2. OBJETIVOS

El presente estudio tiene como objetivo:

- Plantear un proceso que permita un desarrollo más efectivo de la expatriación

A través de:

- El análisis del proceso actual de expatriación en una empresa productiva, y
- Determinando los posibles factores generadores de ineffectividad.

3. METODOLOGIA APLICADA

Los aspectos tratados en el presente trabajo han surgido de los acontecimientos e inquietudes recogidas en entrevistas realizadas a los funcionarios de la empresa objeto.

Para poder contar con diversos enfoques, las personas entrevistadas provinieron de diferentes nacionalidades: argentinos, mexicanos y venezolanos.

Dado que la edad de la persona al momento de iniciar la asignación es un componente que impacta en la planificación de aspectos laborales y personales, se entrevistó a funcionarios de entre 27 y 55 años.

Para comprender la interacción de la familia en el proceso, se diversificó en personas que viajaron tanto con; o sin su familia y con hijos desde infantes hasta universitarios.

En razón de que las entrevistas tratan temas personales y en algunos casos confidenciales, se convino con los involucrados que las mismas fuesen de carácter anónimo y su reflejo en el presente estudio se presenta en forma conjunta es decir, que no permite que las personas sean individualizadas. Este anonimato permitió contar con información objetiva y fidedigna, indispensable para un correcto diagnóstico.

En algunos temas se incluyen comentarios que no pueden ser atribuidos a una persona en particular, sino que forman parte de lo que se considera parte de la cultura organizacional [en lo sucesivo, *vox populi* - *vp*]. Es fundamental considerar la importancia de estos temas, pues si bien no suelen emerger en una charla improvisada, generalmente son las inquietudes profundas que más preocupan.

4. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS PERSONALES Y FAMILIARES

4.1 INDIVIDUALIDAD DE CADA EXPATRIACION

La mayoría de los entrevistados percibió que su situación personal y familiar era relativamente única. Es decir, no se sentían identificados con los otros expatriados; cada uno de ellos, a pesar de tener en común ese estatus, se veía diferente a los otros.

Los motivos por los cuales se enfatizó sobre las diferencias -tanto laborales como personales- pueden notarse en frases del estilo:

- Ø “Como yo fui el primero en venir acá, no me estaban esperando y apenas sabían qué era lo que había que hacer”.
- Ø “Empecé la expatriación justo después de hacer un posgrado y estaba fuera de entrenamiento laboral”.
- Ø “Acá soy el único expatriado y no tengo con quien hablar el mismo idioma”.
- Ø “Como era muy joven cuando fui, tenía que trabajar el doble para que se notara”.
- Ø “Muchos ya habían sido expatriados, pero para mi era la primera vez y no entendía nada”.

Los entrevistados explicaron acontecimientos acaecidos durante el período que implicó la asignación enfatizando que la misma era particular.

- Ø “Esto se hizo cuesta arriba porque hubo cosas que no esperaba”.
- Ø “También hay un tema que es qué hacemos en esta nueva vida...”.
- Ø “Lo bueno es que si bien tuve que hacer un gran esfuerzo, valió la pena”.

Si bien es evidente que cada persona es diferente a las demás y por lo tanto también lo será su asignación, puede entreverse en los comentarios la importancia que tiene el hecho de ser expatriada y su sentimiento de diferenciación y exclusión con respecto a otros expatriados.

4.2 ASPECTOS FAMILIARES

Prácticamente todas las personas remarcaron como un aspecto fundamental el peso de la composición familiar y las circunstanciales divisiones ocurridas.

Es posible clasificar lo antedicho en: personas que viajaron solteras, casados con o sin hijos –de diversas edades- y aquellos que viajaron solos, quedando toda su familia en el país de origen.

Si bien no fue el caso de alguna de los entrevistados, ha ocurrido que personas cambiaran la estructura familiar durante el transcurso de la expatriación.

- Ø “En mi caso fui con chicos chicos y me costaba estar todo el tiempo trabajando”
- Ø “Mi novia se quedó en Buenos Aires y la extraño muchísimo”.
- Ø “Yo viajé con mi suegra porque sino se quedaba sola”.

- Solteros

Las personas que viajaron solteras, mencionaron el mayor desarraigo y la particularidad de gastos los ingresos en volver a su país de origen o pagar los pasajes de familiares y amigos para que pudieran visitarlos y así sentirse acompañados.

- Ø “Estar acá solo por momentos se hace muy cuesta arriba”.

- Casados

Quienes viajaron con su cónyuge, remarcaron la importancia de la adaptación de éste tanto en lo social como en lo cultural. También se enfatizó la importancia de acceder a un trabajo o estudio, en el cual utilizar parte del tiempo disponible en forma provechosa.

- Ø “Mi señora es la que se lleva la peor parte”.
- Ø “Por suerte mi mujer es maestra en un colegio y ella dice que sus alumnos le dan un sentido a su expatriación que no pensó que iba a tener”.

- Con niños

Las familias que se expatriaron con niños destacaron la importancia de la adaptación de los mismos en sus establecimientos docentes, compensando el desarraigo de la familia de origen y los lazos culturales perdidos. Un aspecto que llamó la atención fue oír que los niños hablaban con la tonada del lugar y

adquirían sus costumbres por el simple hecho de compartir actividades con sus compañeros.

- Ø “Imaginate que ni siquiera sabía a qué escuela mandarlos”.
- Ø “M. se la pasa haciendo lío”.

- Con adolescentes

Aquellos funcionarios cuyos hijos eran adolescentes se encontraron frente a la disyuntiva de elegir –junto a ellos- su lugar de residencia. Se planteaba la permanencia en origen, con la consecuente escisión del núcleo familiar o de viajar y por lo tanto cambiar de ciudad, institución educativa y amistades, con la correspondiente adaptación al nuevo contexto y la separación de los afectos en origen.

- Ø “¿Qué hacés? No podés obligarlos que hagan una u otra cosa... hay que verlo juntos...”.
- Ø “A los chicos los veo cuando puedo viajar o durante sus vacaciones, cuando vienen a visitarme”.

- Nacimientos

Aquellos empleados que viajaron con su esposa embarazada o habiendo concebido durante la asignación, destacaron la importancia de la ciudad en el cual se llevaría a cabo el parto, considerando la posibilidad de volver a su ciudad de origen y así contar con el apoyo del médico de cabecera, padres, familiares y amigos. La otra alternativa es permanecer en el país de destino y que viajen familiares para la contención y ayuda de las primeras semanas.

Ninguna de estas alternativas fue considerada mejor o peor por sobre la otra sino, que se destacó la importancia de planificarla y de poder contar con apoyo afectivo externo.

- Ø “Mi mujer estaba embarazada de ocho meses cuando vinimos y no sabíamos quién iba a ser su obstetra”.
- Ø “Nosotros preferimos que A. naciera con la misma doctora”.

Luego de esta breve enumeración de hechos recogidos, puede notarse claramente la importancia que tiene la familia en una expatriación.

4.3 HECHOS ALINEADOS EN EL TIEMPO

4.3.1 Momentos previos e inicio del proceso

Comentarios:

- Ø “Con L. lo habíamos hablado, ni bien se comprara la empresa, yo quería estar ahí”.
- Ø “Como el sector donde estoy es nuevo, tuve que venir en menos de un mes”.
- Ø “Por suerte el viaje lo planificamos para enero, que es un mes tranquilo”.
- Ø “Cuando me quise dar cuenta, me la pasaba más allá que acá”.

En la empresa se prevé la realización de un viaje de una semana previo al inicio en el cual funcionario y su cónyuge conocen la ciudad de destino y coordinan algunos de los asuntos que surgen con la relocalización.

Generalmente la decisión de aceptar la propuesta ya ha sido tomada antes del viaje de exploración, aunque ésta ha sido revocada en algún caso.

- Ø “Si bien la decisión ya estaba tomada, el viaje nos vino muy bien... mi esposa conoció la ciudad y vimos colegios para los niños”.
- Ø “Los nervios y la ansiedad de los primeros tiempos no te ayudan mucho... la nueva adaptación, tu nueva condición te dificulta mucho el poder reencontrar el equilibrio perdido”.

Con el tiempo la persona comienza sentirse a gusto en destino.

- Ø “De repente me di cuenta que ya no leía constantemente La Nación por internet y había empezado a interesarme en el diario local”.

4.3.2 Estadía

Una de las sensaciones que suele embargar a un expatriado una vez que se encuentra establecido en su lugar de residencia es el aburrimiento. Éste puede provenir de vivir en una ciudad pequeña con una oferta de actividades extracurriculares restringida, del que surge de verse rodeado de un entorno social reducido al de la vida laboral.

- Ø “No hay nada para hacer... estoy acostumbrado a salir a comer a las 11 de la noche y acá los lugares a esa hora están cerrando”.
- Ø “La verdad es que nada de lo que hay acá me interesa mucho...”

Puede en algunos casos darse un desencantamiento o toma de conciencia de la realidad, motivado por el contraste entre lo que la persona y su familia imaginaban y lo que verdaderamente ocurre. Esta sensación puede llegar a ser percibida como un engaño.

Ø “Esto no es como me lo imaginaba... mucho no me agrada”

Una de las mayores fuentes de dificultad a la hora de adaptarse al destino de expatriación son las diferencias culturales.

Ø “Yo sé que es una tontería, pero las bromas no me divierten”.

Ø “Para que te des una idea, acá ¡hasta se visten diferente!”.

Ø “Los primeros meses pedía todo sin picante porque no lo aguantaba... ahora tampoco”.

Asimismo, pueden existir diferencias en el sexismo, tanto en el ámbito laboral, como fuera de éste.

Ø “¿Por qué decís sexismo?... si acá todas las mujeres van al frente”.

Ø “A mi señora le llama la atención que acá los hombres la tratan distinto”.

En algunas familias que viajaron con sus hijos ocurrió que tuvieron dificultades de adaptación al nuevo entorno. Los efectos se manifestaron en un bajo rendimiento, problemas de conducta en la escuela, dificultad para hacer amigos o no reconocimiento a la autoridad de los padres.

Es importante diferenciar cuando estos hechos ya se daban previos a la expatriación o si surgieron durante la misma.

Ø “Los chicos, o se adaptan perfecto o no se adaptan nada”.

Ø “No se adaptan, hacen q..., tienen problemas en la escuela y antes no era así”.

Ø “Cuando veo que no le hacen caso a mi mujer me agarra un poco de culpa”.

Ø “Mi hijo me dice: no quiero ir porque en el colegio me cargan”.

Además de que puedan existir problemas de adaptación en el funcionario o sus hijos también puede ocurrir con el cónyuge, generando esto graves problemas de fondo y de dificultosa resolución. En algunos casos ha desembocado en separaciones o divorcios (*vox populi*).

4.3.3 Fin de la asignación

Al momento de comenzar a pensar en el retorno, pueden surgir algunos de los siguientes síntomas:

Cuando la fecha de retorno no está completamente definida se generan problemas en la planificación de los múltiples temas a coordinar.

- Ø “La verdad es que como no sé muy bien cuando voy a volver, estoy postergando decisiones”.
- Ø “F. sabe hace un montón que a fin de año se vuelve... incluso ya arregló la venta del auto”.
- Ø “Mi familia piensa que a fin del año que viene regresa a "casa". La incertidumbre que tengo no me permite consensuar con ellos nada por el momento. Posiblemente podamos renegociar un año mas, pero después no se que me/nos espera. Cosa que si bien no es "para ahora", ya me preocupa...”.

Ansiedad de querer volver cuanto antes.

- Ø “Desde julio que cuento los días que faltan para el 30 de noviembre”.

No querer volver, por temor a encontrarse con un panorama muy diferente al que dejó a su ida. Esto se da generalmente en quienes estuvieron lo suficiente como para echar raíces o tienen temas personales en origen no resueltos, pudiéndose citar como ejemplo el fallecimiento de un ser querido.

- Ø “Entre las experiencias, yo me lo veía venir, he perdido a mi madre hace un mes. Difícil por el tema en sí, difícil por mi viejo, difícil por la confusión que aún agrega la distancia...”.

4.3.4 Retorno

Tal como se comentó en el apartado anterior un expatriado, al momento de concluir el proceso, puede ser reasignado al país de origen o comenzar una nueva asignación o estudios académicos.

Ocurrió particularmente que varias personas que se encontraban asignadas en un destino debieron viajar a otro país por haberse adquirido una empresa y ser necesario contar con sus conocimientos técnicos y habilidades de gestión en ella.

Aquellas personas que al finalizar su asignación retornan su origen, existe una frase común que expresa brevemente el proceso de regreso:

Ø “La repatriación es una nueva expatriación”

Esta frase puede ampliarse agregando que las personas al volver se encuentran con que no se los está esperando y, tanto la familia, amigos y entorno laboral, cambió. Esto se da con mayor intensidad en casos de expatriaciones por períodos extensos.

Ø “...desde hace un mes estoy nuevamente en Bs. As. Y la verdad que la vuelta no le envidia dificultad a la ida”.

5. RELEVAMIENTO DE CAMPO: EXPERIENCIAS

LABORALES

A partir de las entrevistas se notaron dos aspectos de la empresa a la cual es expatriada la persona; debiéndose diferenciar entre el estado de la misma y el tipo de organización.

5.1 ESTADO DE LA EMPRESA

En este aspecto puede diferenciarse entre organizaciones en las cuales los expatriados deben tomar el control de la gestión –pues ésta ha sido recientemente adquirida o fusionada, en inglés, *take over*- y aquellas que se encuentran en régimen de negocios.

5.1.1 Toma de control

En esta situación lo que prima es el desorden, incertidumbre y desconocimiento, tanto por parte de quien es expatriado como de las personas locales que deben trabajar junto o bajo sus órdenes.

Al momento de llevar adelante una adquisición existe una gran cantidad de actividades que deben desarrollarse en todas las áreas, las cuales, una vez que ésta se encuentra en marcha o régimen, desaparecen o se simplifican.

Algunos comentarios que describen lo mencionado son:

- Ø “Durante un *take over*, si te tomás medio día, parece que estuvieras abandonando el barco”.
- Ø “Al principio era un caos... no se sabía quienes trabajan, donde y qué era lo que hacía cada uno... ni siquiera quien era jefe de quién”.
- Ø “Tuvimos que hacer un cambio desde una estructura basada en unidades de negocios a una estructura funcional, con la reducción de personal que esto implica, se agregaron los problemas que surgen al gestionar distinto”.
- Ø “Una de las cosas que había que hacer, más allá de reestructurar y reducir al sector, era tomar control del mismo”.

5.1.2 En régimen de negocios

Una vez que la adquisición pasa a un nivel de estasis el ritmo febril de trabajo se reduce, permitiendo a las personas dedicándose más a cuestiones estratégicas y menos a las operativas.

- Ø “Recién al segundo o tercer año empezamos a trabajar menos cantidad y con más calidad, por lo que los resultados eran mucho mejores”.

5.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y MOTIVACIONES PERSONALES

Al momento de comenzar a evaluarse la posible expatriación de una persona y su familia entran en juego objetivos y necesidades de la organización y motivaciones e intereses de la persona. Ambos se encuentran íntimamente relacionados y requieren una cierta coherencia para que el proceso pueda ser exitoso.

5.2.1 Objetivos organizacionales

Algunos de los motivos que movieron a la expatriación desde el punto de vista de la egresa:

- Cubrir la expansión del negocio o apertura de filiales.
- Fomentar la adquisición de conocimientos tecnológicos y nuevas habilidades gerenciales: un enfoque global, construcción de estrategias comunes, concepción del negocio, etc.
- Transmisión de hábitos de trabajo a las filiales.

Algunos de los motivos de la empresa percibidos interpretados por el expatriado:

- Debido a su formación y habilidades de gestión.
- Por sus conocimientos técnicos.
- Para la transmisión de conocimientos.
- Para gestionar un proyecto.
- Para cubrir el regreso de un actual expatriado.
- Para su crecimiento profesional.
- A modo de reconocimiento por su anterior desempeño.

5.2.2 Motivaciones personales

- Oportunidad de crecimiento personal, capitalizando experiencias enriquecedoras que resultaron ser provechosas en planos que eran desconocidos al momento de inicio.
- Posibilidad de crecimiento económico, integrando éste por dos aspectos, la potencial capacidad de ahorro y el avance en la escala remunerativa.
- Acceder a un puesto que implica un ascenso y por ende, una mayor jerarquía.

Algunos de los comentarios recogidos en las entrevistas expresan lo dicho:

- Ø “Económicamente al principio cierra pero después uno se da cuenta que está lleno de factores que no se pueden medir y la balanza se empieza a inclinar sobre un costado sin escala”.
- Ø “Fui a liderar un proyecto de dos años y al terminar, volvía. Me quedé seis”.

Asimismo existen factores que juegan en contra de aceptar la posible expatriación, mencionándose entre ellos el desconocimiento de su posición al finalizar la expatriación.

Frente a esta situación y contemplando la incapacidad de determinar *a priori* el desempeño de la persona, los expatriados insistieron en la importancia de contar con una estimación de la posición de retorno.

5.3 HECHOS ALINEADOS EN EL TIEMPO

5.3.1 Momentos previos e inicio del proceso

Para toda persona aceptar la asignación implica un potencial ascenso en algunos aspectos. En tanto que el cambio contiene una relocalización geográfica y organizacional el ascenso se encuentra en un entorno nuevo y por ello, difícil de cuantificar o describir. Puede verse esto en los siguientes comentarios:

- Ø “Cualitativamente, a la expatriación la podés ver como un ascenso lateral”.
- Ø “Tuve un ascenso en un plano inclinado”.
- Ø “Pasé de tener mando a no tenerlo y de la operación a la parte estratégica del área”.
- Ø “De repente tenía menos personas a cargo y más para hacer...”

- Ø “Actualmente tengo el mismo cargo que tenía allá, con la diferencia que al ser el proceso productivo un poco distinto, tuve que aprender muchas cosas nuevas. Esto es positivo tanto por lo que aprendí, como por lo que pude enseñar”.

Otro acontecimiento mencionado fue la necesidad de cambiar de superior inmediato debido a que la persona comenzaba a tener dificultades con éste.

- Ø “Era importante el cambio porque estaba teniendo unos q... terribles. Una vez expatriado tuve la oportunidad que necesitaba”.

Aparece también una reiterada mención sobre la excesiva carga horaria y de responsabilidades a la que se ve sujeto.

- Ø “Durante los primeros meses, no veía la luz del sol... era cuestión de trabajar arriba de doce horas todos los días... fin de semana incluido...”.
- Ø “Dado que era el más joven del sector y tenía que dar órdenes a personas que doblaban mi edad, tuve que esforzarme muchísimo”.
- Ø “Como el sector en el que estoy trabajando es nuevo en la empresa, es necesario que demos que somos útiles. Sumado esto a que nos conocemos hace poco, hay que trabajar duro”.

Al igual que en los aspectos personales, luego de un cierto período de aclimatación, la persona se encuentra un poco menos presionada en su trabajo y logra cierto equilibrio que le permite pasar a la estadía.

5.3.2 Estadía

Comentarios que reflejan temáticas que se presentan durante el desarrollo de las asignaciones:

- Ø “Por momentos me da la sensación de que no hay un seguimiento periódico de los expatriados por parte de la empresa”
- Ø “A los 2 años me ascendieron, lo que implicó un cambio en las tareas y responsabilidades... además tuve que quedarme casi cuatro años más.”
- Ø “Me ayudó mucho haber trabajado en la misma área antes de venir... simplificó la forma de tratar los problemas. No es lo mismo llamar por teléfono a alguien que no conoces que haber trabajado años con él.”
- Ø “Algunos sectores de la empresa tenían un promedio de edad alto, entonces tuvimos que desarrollar en apenas unos pocos años un grupo de jóvenes

profesionales que estuvieran en condiciones de continuar con la gestión. Es decir, además de hacer, formar a quienes seguirían haciendo”.

- Ø “Uno, al estar expatriado, tiene una fecha de regreso y si para ese momento no hizo lo que tenía que hacer, se nota clarísimo”.
- Ø “Estar expatriado te abre los ojos, aunque después sientas que no se aprovecha al máximo”.
- Ø “Este último tiempo, además de trabajar muchísimo, siento que tuve un crecimiento personal enorme. La verdad es que no sé si se hubiera dado de quedarme donde estaba”
- Ø “Las personas que no están expatriadas no se dan cuenta que uno pasa a tener una relación mucho más personal con el trabajo, empezando por el lugar donde vivís”.

A modo de síntesis, el último comentario engloba las diversas experiencias que vive un expatriado durante su asignación y luego de ésta.

5.3.3 Fin de la asignación

En algunos casos se formuló un comentario que muestra la incertidumbre que sufre el expatriado tanto al momento de aceptarla, como durante el transcurso de la misma y que se evidencia al momento de regresar:

- Ø “La verdad es que por ahora no tengo claro qué van a hacer conmigo una vez que pasen estos tres o cuatro años... espero empezar a verlo pronto porque es algo que me preocupa”.

Con referencia a la fecha estimada de regreso, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que al momento de iniciar la asignación ésta podía o no estar estipulada y que durante el transcurso de la misma podía cambiar drásticamente debido a imponderables. De todas formas destacaron tener conocimiento de antemano de la incertidumbre sobre la fecha de retorno, aunque remarcaron la consecuente transmisión de dicha incertidumbre al trabajo y a la vida personal.

5.3.4 Retorno

Así como al ir la persona puede considerarlo como un ascenso lateral, el retorno a veces es vivido un nuevo desplazamiento lateral o incluso como un descenso si se lo compara con el puesto que tenía durante la asignación.

- Ø “Hubo momentos en los que no entendía por qué después de haber trabajado todo lo que trabajé, tenía que estar donde estaba”.

Dado que esta empresa es originalmente argentina y posee unidades de producción en otros países latinoamericanos y con alcance comercial en toda América, la mayoría de expatriados son argentinos.

Sumando a lo anterior, dado que la estructura en Argentina es estable y que en el exterior crece de manera sostenida, al momento del regreso la persona se encuentra con estructuras colmadas, por lo que puede darse que no se requieran funcionarios de la jerarquía han adquirido los expatriados por retornar.

Debe agregarse la inevitable comparación que realiza el expatriado en relación al desarrollo laboral y económico respecto a quienes hubieran sido sus pares antes de viajar al exterior. Esto implica cierta frustración cuando juzga que los acontecimientos no se sucedieron de la forma esperada.

El expatriado siente haber hecho un gran esfuerzo laboral y personal durante la asignación y por lo tanto, debería estar mejor o igual que quienes hayan sido sus pares y permanecieron en los puestos originales.

- Ø “Para colmo cuando volvés te encontrás con que personas que parecía que estaban en su techo son jefes o gerentes... y te da bronca”.

Igual que al inicio, el retorno fue descrito como un momento crítico en el cual muchas facetas de la persona entran en juego. Aspectos que durante la asignación no se encontraban claros son puestos en negro sobre blanco, resumiéndose en el siguiente comentario:

- Ø “La vuelta es muy j...”.

6. PROCESO ACTUAL

6.1 OBJETIVOS ORG. Y MOTIVACIONES PERS.

Se destaca la diferencia entre la necesidad de que el expatriado cubra un puesto –con foco en el puesto mismo- y como un estímulo al desarrollo profesional de la persona –con foco en la persona-.

A partir de esta clasificación, puede notarse la diferencia en el enfoque temporal; en tanto que en el primer caso la expatriación está orientada a un resultado de corto plazo, en el segundo se planifica un impacto a mediano o largo plazo.

En esta empresa existen personas cuya asignación se enmarca en un programa de intercambio formativo, los que se dan entre dos personas del mismo sector y diferente país con el objeto de enriquecer a la persona y estimular su crecimiento para que ocupe un cargo con mayor responsabilidad a su retorno.

6.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Al momento de clasificar la estructura a la cual es asignada una persona debe diferenciarse entre una planta productiva o filiales comerciales.

6.2.1 Planta productiva

En una planta industrial trabajan generalmente varios miles de personas y existe una estructura acorde, pudiendo ésta abarcar todas las necesidades productivas y administrativas, lo que implica que puede proveer tanto soluciones como generar problemas.

Debido a que en una planta productiva al momento de hacer la toma del control es necesario contar con gran cantidad de expatriados, se estimula la creación de espacios de distensión extra-laborales con personas del mismo país de origen. Asimismo, existe una mayor competencia por el desempeño individual, evitando la generación de grupos de trabajo.

6.2.2 Filial comercial

Se define el rasgo como aquella organización que comercializa productos importados de la planta propia. Ésta tiene un tamaño reducido compuesto por una fuerza de ventas, un sector administrativo y otro de despacho o logística.

El menor tamaño de la estructura permite a las personas conocerse todas entre ellas, lo que estimula una integración más rápida o cierta predisposición a roces.

Dado que la filial está separada del centro de evaluación de resultados, los expatriados experimentan tanto una mayor incertidumbre como una menor presión en el día a día.

6.3 MARCO TEMPORAL

Para la descripción del proceso se utiliza la misma clasificación de etapas, siendo éstas: momentos previos e inicio del proceso, estadía, fin de la asignación y retorno.

Es importante destacar que estas etapas no necesariamente son claramente identificables e incluso es posible que en ciertos casos haya ausencia de algunas o excesiva preponderancia de una por sobre las demás.

6.3.1 Momentos previos e inicio del proceso

El momento a partir de cual empieza la asignación puede diferenciarse entre:

- Quienes fueron como consecuencia de la adquisición y toma de control de una empresa extranjera. Esto se encuentra previamente delineado y la fecha se encuentra supeditada a la compra.
- Aquellas personas cuya expatriación fue determinada con una antelación de pocos días o hasta varios meses. En estos casos, la empresa se encontraba en régimen.
- Personas que habían estado viajando con tal frecuencia y período que podía considerarse expatriado de hecho pero no formalmente.

Durante los primeros meses, el expatriado requiere de un apoyo especial por parte de los diferentes sectores de la empresa, particularmente de recursos humanos. Esto se debe a la necesidad de realizar una gran cantidad de

trámites iniciales, como ser, desde alquilar o comprar un lugar donde vivir hasta gestionar la licencia de manejo.

6.3.2 Estadía

Una muestra de que la persona ha pasado a la etapa de estadía, es que comienza a pensar en su destino como el lugar de residencia.

En lo laboral es destacable la importancia de conocer el marco dentro del cual desempeñarse y el objetivo de la expatriación, como contraposición a encontrarse gestionando sin tener un norte claro.

En el plano personal se remarca la importancia de que el cónyuge y los hijos tengan una correcta adaptación al destino es un aspecto que tiene un beneficio imponderable, dado que los factores personales impactan en la laboral y viceversa.

Como conjunción de lo laboral con lo personal, es posible que durante el transcurso de la asignación la persona no sienta un seguimiento sistemático de su desempeño y correspondiente evolución

6.3.3 Fin de la asignación

Como destacable, ha de mencionarse que la duración de la expatriación no siempre es clara desde un principio –ni durante ella-, implicando esto múltiples complejidades en el planeamiento del retorno.

6.3.4 Retorno

Dentro de las posibilidades con respecto a la persona que va a suceder al expatriado, puede distinguirse que:

- El puesto no será reemplazado, con lo que al retornar el expatriado, deja de realizarse la tarea que este desempeñaba. (ej. Proyectos)
- El expatriado continúa en sus funciones, pero desde su país de origen
- Es reemplazado por una persona local debidamente preparada.
- Es reemplazado otro expatriado.

Con referencia al puesto de la persona, es posible que al retornar ésta no sienta que utiliza todos los conocimientos y habilidades que ha adquirido y desarrollado durante la expatriación.

7. CRITICA AL PROCESO ACTUAL

- El proceso relevado tiene una reducida formalización y consistencia -lo que implica una baja repetibilidad-, afirmando el sentimiento de que cada expatriación es diferente.
- No siempre es clara la percepción sobre los motivos que llevan a la elección de un candidato por sobre otros; sí se percibe la existencia de un seguimiento informal del conjunto de talentos que se encuentra presente en quienes han de tomar la decisión sobre la expatriación.
- Esta informalidad genera un ambiente con sentimientos de incertidumbre en las personas potenciales a expatriar, lo que fácilmente se transmite a su núcleo familiar y a la organización -vía el *vox populi*-.
- A lo complejo de una expatriación, debería evitarse la imprecisa definición sobre la fecha de inicio de las mismas, intentando que ésta sea al menos tres meses posterior a su comunicación al funcionario.
- Por inherencia del proceso, los expatriados y su familia tienen una elevada demanda personal y nivel de exposición, requiriendo una elevada asistencia en gestiones administrativas iniciales y la existencia de un seguimiento periódico.
- Para un correcto desempeño en las tareas es necesario una clara inducción al puesto de trabajo y al objetivo general de la expatriación.
- El no establecimiento de una fecha clara de retorno – plausible de ser modificada- es fuente de incertidumbre en el día a día y sobre el proceso en sí.
- El retorno implica un nuevo proceso de adaptación, en el cual se pone de manifiesto el éxito o fracaso de la expatriación. Es fundamental una correcta evaluación del puesto de retorno para evitar la sensación de haber invertido años de esfuerzo no reflejados.

8. TEORIA DE LAS ORG. ESTRATIFICADAS

8.1 CONCEPTOS BASICOS

En el presente capítulo se formulan los conceptos básicos de la teoría de la Organización Natural elaborada por el Dr. Elliott Jaques a partir de 1945. Ésta postula que, en caso de seguir ciertos principios, es posible crear organizaciones donde exista una alta efectividad interna y competitividad externa junto con un ambiente favorable a la existencia de confianza mutua, innovación, creatividad y satisfacción personal.

Esta teoría se basa en un enfoque sistémico de la organización, recordando que los cuatro componentes básicos de un sistema son:

- **Composición:** las personas integrantes de la organización.
- **Estructura:** vínculos entre estas personas (jerárquicos, de cooperación en equipos de trabajo, relaciones entre pares, etc.).
- **Mecanismos:** procesos sociales y materiales que permiten el cumplimiento de su misión.
- **Entorno:** parte del ambiente que rodea a la organización y que le es relevante.

Sintéticamente puede decirse que las Jerarquías de Responsabilidad Gerencial¹ (JRG) son sistemas organizacionales en los cuales se emplean personas que despliegan sus talentos para realizar el trabajo necesario, siendo remuneradas de acuerdo a su efectividad personal.

En ellas, un gerente (G) es una persona que se la considera **responsable de:**

- Su propia efectividad, por el contrato de trabajo.
- Los resultados de sus subordinados inmediatos.
- Mantener un equipo capaz de producir esos resultados
- Aportar una conducción efectiva para lograrlos.

¹ Responsabilidad: Neologismo que traduce la palabra inglesa *accountability*, que carece de una única palabra equivalente en castellano.

En tanto que el G es responsable ante su superior de los resultados de sus subordinados, debe contar con las siguientes **autoridades** mínimas respecto a ellos:

- Decidir el tipo de tareas a delegar a sus subordinados y su asignación
- Rechazar la nominación de un subordinado propuesta por su gerente si la persona no es apta para los trabajos a ser delegados
- Decidir su evaluación de efectividad, reconocimiento y recompensa por sus méritos
- Decidir la separación del subordinado del rol en caso que no cumpla con las necesidades mínimas de éste.

En la **figura 8.1** puede verse la macromolécula de una organización.

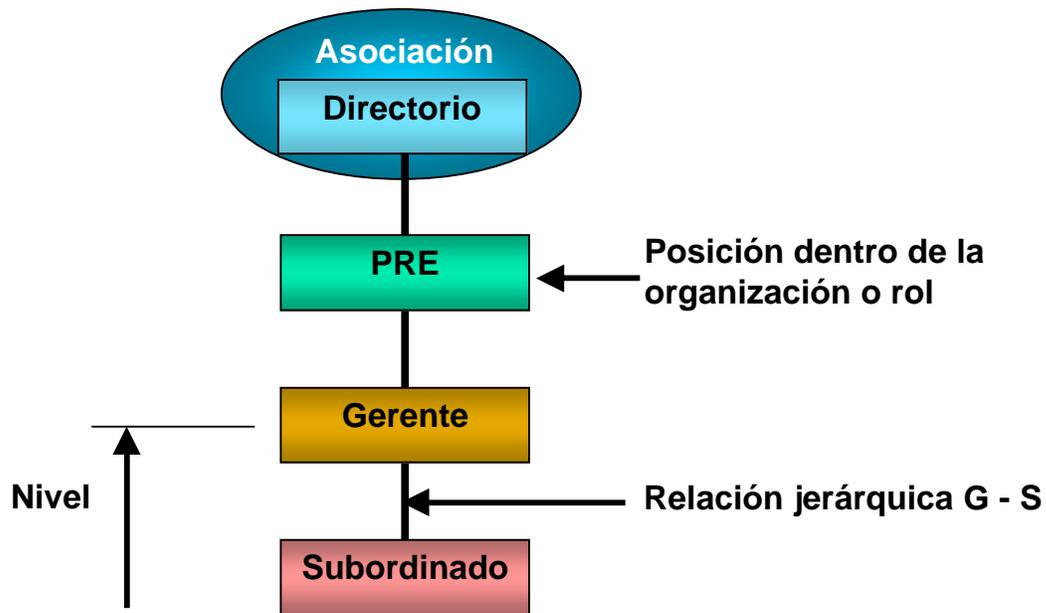


Figura 8.1 – Macromolécula generalizada de una organización.

PRE: primer responsable ejecutivo

Se definen los siguientes conceptos pertenecientes a los anteriores enunciados:

- Eficacia: alcance de una meta fijada.
- Eficiencia: razón entre los recursos empleados y los previstos para el logro de la meta.
- Efectividad: juicio subjetivo sobre la eficacia y eficiencia en el logro de un objetivo tomando en cuenta las contingencias surgidas en su desarrollo.

A partir de lo dicho se presenta una definición más precisa de **organización**: sistema en el que existe una estructura identificable (E) de roles (C) relacionados entre sí y que tiene como elemento distintivo el logro de objetivos a través de una serie de actividades (M) vinculadas con el entorno (E).

El **trabajo** está vinculado con la resolución de los problemas que surgen cuando hay algo que se valora, necesita o anhela y de lo que no puede disponerse inmediatamente. Alcanzar esta necesidad puede llamarse meta, la que puede componerse en dos tipos de alcances; conseguir el “qué”, definido por la cantidad y calidad, y el cuando, el tiempo en que se arribará a la meta.

Habiéndose especificado claramente esta la meta puede trabajarse para formular la tarea o senda necesaria para alcanzarla.

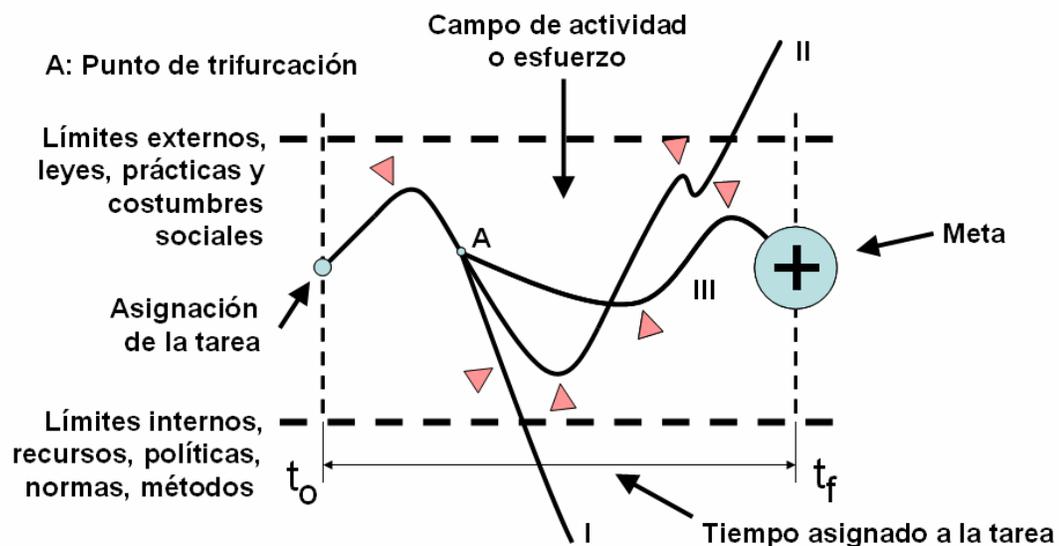


Figura 8.2 – Campo de acción de una tarea

En la **figura 8.2** se observa que comenzada la tarea, al arribar al punto A es necesario **discernir** que existen tres caminos con rumbos distintos, elegir **discrecionalmente** uno de ellos y tomar la **decisión** de encaminarse por él (**Proceso 3D**). Vemos que tanto el camino I y II sin importar los esfuerzos para encaminarlos, resultan fallidos, mientras que solamente el III alcanza la meta.

Con lo antedicho puede definirse al trabajo de una persona como el ejercicio -en el desarrollo de una tarea- de su **procesamiento mental** o **3D** dentro de **límites prefijados**, haciendo uso de sus **conocimientos** y **habilidades**.

En la asignación de tarea en una JRG se espera que la persona use su capacidad para superar los obstáculos no anticipables, los cuales surgen de manera inevitable durante un trabajo.

La tesis básica de la Organización Natural es que la mejora de la efectividad debe buscarse a través del desarrollo de la organización como un todo, evitando enfoques parciales, tales como la reingeniería de procesos o el mejoramiento psicológico de las personas, encarando dicho desarrollo -dada su naturaleza sistémica- en forma integral.

Se continúa presentando conceptos de la teoría relevantes para el presente estudio:

- **Asignación de tareas**

El G define organizacional y psicológicamente el resultado requerido indicando los límites de la calidad que gobernarán el libre albedrío o discrecionalidad del S dentro de su campo de actividad, el plazo máximo de tiempo para su logro y los recursos a emplear -es el CCTR-.

- **Nivel de Trabajo (NdT)**

Dado un rol el NdT es lo que habitualmente se llama al “tamaño de un cargo”, “qué se espera de la persona”, “importancia relativa” de una posición respecto a otras, “qué grado de responsabilidad implica su puesto”, “cuánto trabajo tiene” o “qué dificultades enfrenta”.

- **Intervalo Temporal del rol (I-T)**

Es una medida objetiva del NdT dado por **el plazo de terminación de la tarea más larga** típicamente asignada a un rol; durante ese lapso la persona

tiene que ejercer continuamente su discrecionalidad dentro del campo de actividad asignado a través de las 3D. Este lapso está vinculado directamente con la complejidad de esa tarea.

En el intervalo temporal puede verse reflejado el esfuerzo vinculado con el continuo ejercicio del juicio y las decisiones para resolver los problemas en el camino y tolerar además la sensación de incertidumbre, percibiéndose este esfuerzo como un “peso psicológico” de la tarea.

Las mediciones de los intervalos-temporales son objetivas, pues el G tiene un compromiso establecido con el plazo de finalización de la tarea y el GdG controla la efectividad del cumplimiento de dicho plazo.

- **Metodología para la medición del I-T**

La principal dificultad para realizar la medición del I-T deriva de la problemática general para determinar con precisión en qué consiste un trabajo en términos de las tareas específicas que abarca. Ésta radica en la comprensión de cómo se identifica una tarea específica en términos del “qué y para cuándo”, pues usualmente se piensa en función de actividades –o funciones- en vez de considerar las tareas y el tiempo requerido para completarlas.

La metodología consiste en investigar con el G que es responsable del rol ejemplos de tareas específicas de ese rol buscando las tareas o secuencias de tareas múltiples que tengan el mayor plazo de ejecución. Estos lapsos deben consensuarse con el ocupante del rol; entendiendo como el I -T al lapso más prolongado de ejercicio de la discrecionalidad, el cual debe ser cotejado con el GdG.

- **Cortes en los I – T. Concepto de estrato**

Mediante estudios de campo se ha corroborado que frente a la estructura jerárquica establecida de la **figura 8.3** e identificados los I-T de cada rol, existe un fenómeno de reconocimiento de autoridad auténtica que se da universalmente y puede verse en la **figura 8.4**.

Preguntada cada persona a quién consideraban como su verdadero jefe, se encontró una regularidad en los I –T de corte siempre fija. Estos I-T resultaron encontrarse en los 3 meses, 1 año, 2, 5 y 10 años.

Ocurre que toda vez que hay un S con un G –o más– dentro de dos cortes, el S sólo reconoce como **verdadera autoridad gerencial al primer rol por encima del corte**. Las flechas indican la existencia de una estructura de

profundidad -real pero no visible – que yace bajo las relaciones jerárquicas establecidas.

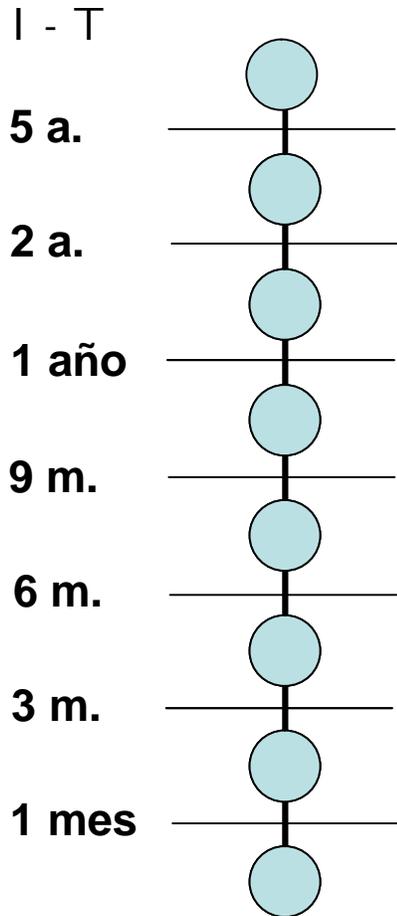


Figura 8.3 – Estructura manifiesta.

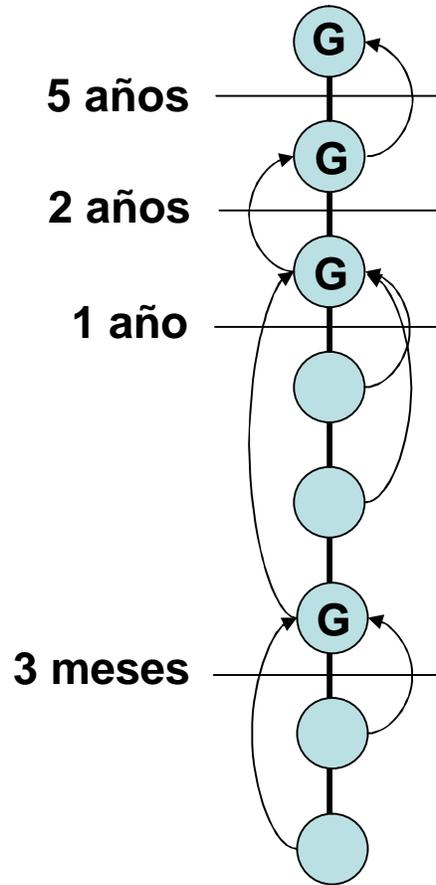


Figura 8.4 – Estructura real.

La acumulación de niveles innecesarios que se muestra en la relación A-G-S en la **figura 8.5** provoca roces permanentes en las relaciones entre G y S, quienes se encuentran dentro de un mismo intervalo entre cortes.

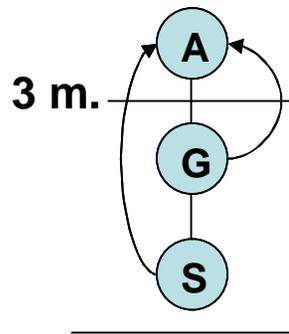


Figura 8.5 – Exceso de relaciones jerárquicas.

Esto se refleja en que el jefe G trata de afirmar su autoridad siguiendo de cerca a S en el cumplimiento de sus tareas y S -además de sentirse incómodo- se encuentra forzado frecuentemente a consultar a A, el primero por encima de la línea de corte -y su verdadero jefe- para que lo ayude en el cumplimiento de su tarea, saltando así su pseudo-jefe.

Para resolver esta situación real de excesivas relaciones jerárquicas, se arriba al siguiente enunciado que resuelve el conflicto: “**sólo debe existir una relación jerárquica entre cortes**”. Al aplicar este concepto la anterior estructura se modifica transformándose en una que responde a la Organización Natural, surgiendo distancias óptimas entre roles. La misma puede verse en la **figura 8.6**.

Los rangos entre cortes son denominados **estratos**.

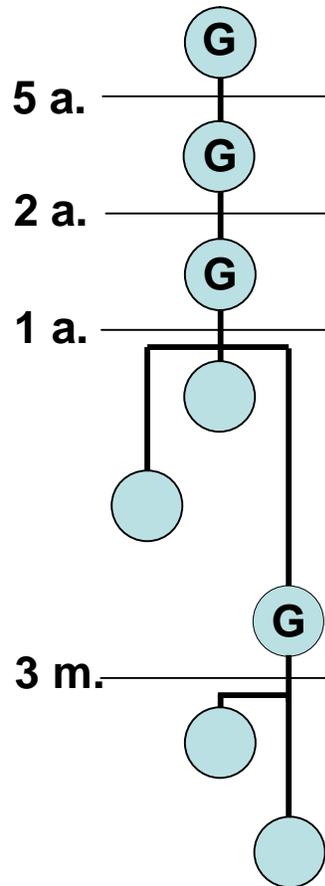


Figura 8.6 – Estructura según Organización Natural

La explicación de por qué ocurre esto es sencilla si se recurre al concepto de **capacidad**.

Dos personas ubicadas en estratos contiguos procesan la realidad que los rodea de diferente forma, de tal manera que la quien se encuentra en el estrato superior podrá hacerlo de manera más rica y con mayor profundidad temporal que la del estrato inferior, y por ello quienes se encuentren en el estrato inferior lo reconocen como auténtico jefe.

- **Esquema universal de los estratos organizativos**

Para definir la cantidad de estratos de una organización –y en consecuencia la cantidad de relaciones jerárquicas- se define el NdT e I-T del Primer Responsable Ejecutivo (PRE) –en inglés, *Chief Executive Officer (CEO)*- y de los roles de base. Con ello quedan definidos los estratos máximo y mínimo y su cantidad total.

- **Estratos e Intervalos Temporales**

En la **figura 8.7** pueden verse los estratos en función de los I-T y algunos roles y funciones a modo de ejemplo.

Estrato	Intervalo-temporal	Rol	Funciones
VIII		PRE de corporación	
VII	50a	PRO de corporación	Estrategia corporativa
VI	20a	Grupos estratégicos de VPE de unidad de negocios	
V	10a	Presidente de unidad de negocios	Integración general
IV	5a	Gerente general de fabricación o ventas	
III	2a	Gerente de unidad de reconocimiento mutuo	Operaciones
II	1a	Gerente de primera línea - producción	
I	3m	Operarios / oficinistas	Fábrica/ oficinas
	1d		

Figura 8.7 – Estratos e Intervalos Temporales

Existen tres grandes divisiones de las organizaciones respecto a sus tamaños y cantidad de estratos:

- **Organizaciones de mando directo:** son lo suficientemente pequeñas como para que el PRE pueda estar en contacto con ella y su personal asiduamente (estratos II y III).
- **Organizaciones de mando general:** el PRE no tiene contacto directo con la operación y se maneja indirectamente por informaciones (estratos IV y V).
- **Organizaciones corporativas:** las funciones se dirigen a la gestión de grandes divisiones -unidades de negocios- y por su naturaleza su accionar es de carácter colegiado, reteniendo también responsabilidades individuales (estratos VI a VIII).

8.2.2 Capacidad

El Procesamiento Mental abarca todos los procesos mediante los cuales se recoge información, separa y reorganiza; razona y juzga a partir de lo que ella ofrece para sacar conclusiones y formular planes sobre los que se deberá decidir y poner en práctica. Véase la **figura 8.9**.

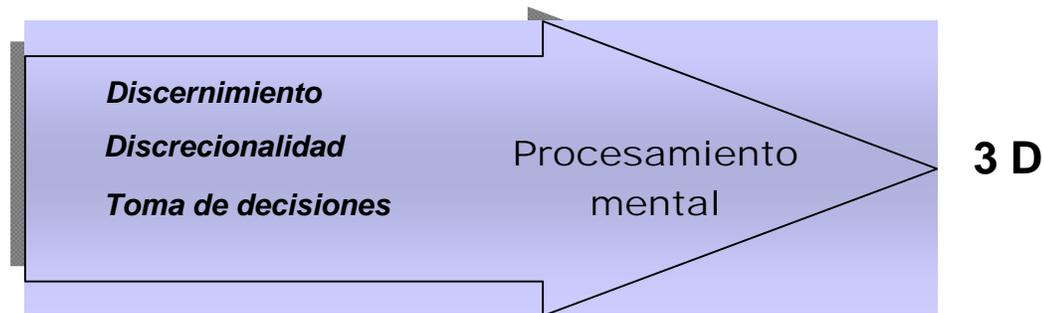


Figura 8.9 – Procesamiento mental – 3D

Analizando el procesamiento mental desde su fase cualitativa puede definirse la **Complejidad de Procesamiento (KP)** como la máxima dimensión y complejidad mental con la que una persona es capaz de interpretar, modelar y en la que puede actuar; incluyendo en la misma la cantidad y calidad de información que deba procesar para ello y la complejidad con que lo pueda llevar a cabo.

Este conjunto de facultades se conoce con el nombre genérico de **Capacidad (C)** de la persona, teniendo ésta un valor máximo en cada momento de su vida; pudiendo por ello definirse una Capacidad Potencial (CP) y una Capacidad Aplicada (CA) en un momento dado.

- **Capacidad potencial (CP):** es el más alto nivel en el cual una persona puede trabajar en un momento dado, realizando una tarea muy valorada y para la cual tuvo la oportunidad de adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios.
- **Capacidad aplicada (CA):** nivel en el cual una persona efectivamente trabaja en un momento dado cumpliendo una tarea que puede –o no– exigir el ejercicio de todo su potencial.

Expresándolo en una ecuación:

$$CA = f [KP (M x I) x cV x H.Co x (-T)] \quad [8.1]$$

Puede verse que la capacidad aplicada **[8.1]** es función de:

- **KPM** complejidad de procesamiento mental.
- **KPI** complejidad de la interpretación de la información proveniente del entorno.
- **cV** compromiso generado por la valoración de la tarea.
- **H.Co** habilidades y conocimientos disponibles.
- **(-T)** ausencia de rasgos interpersonales negativos

La capacidad potencial **[8.2]** en un momento dado se dará en tanto que la valoración de la tarea, las habilidades y conocimientos sean máximos (100%) y en la ausencia total de rasgos personales negativos, por lo que:

$$CP = f [KP (M x I) x 1 x 1 x 1] \quad [8.2]$$

Por ello, la CP en un momento determinado queda limitada solamente por la complejidad de procesamiento mental (KPM) y la complejidad para interpretar la información sobre la tarea y el entorno (KPI).

Asimismo, se postula que la capacidad potencial puede evolucionar en el tiempo **[8.3]**

$$CP = f (G) \quad [8.3]$$

En otras palabras, la potencialidad puede madurar, según podrá verse más adelante.

8.2.3 Variables intervinientes

- **Complejidad del procesamiento mental**

$$CP = f [KP (M \times I) \times cV \times H.Co \times (-T)] \quad [8.4]$$

Los procesos mentales [8.4] no pueden ser observados directamente, sino que pueden ser visualizados sus efectos. Estos son:

- Cómo se realiza el mejor discernimiento para la mejor decisión, alcanzando metas buscadas durante períodos de tiempo ya sean cortos hasta muy extensos.
- Cómo se usan las habilidades y energía, y cómo se enfoca y dirige la atención.

A partir de lo descrito y luego de estudios experimentales², se ha determinado que sólo hay cuatro métodos por los cuales las personas procesan la información, siendo estos:

- **Declarativo:** la persona expone su posición mencionando una cantidad de razones que la avalan; estando estas aisladas en el sentido de que cada una de ellas es presentada individualmente, por sí misma, sin que se establezcan nexos o interrelaciones.

En lógica, puede verse como el proceso disjuntivo, simbolizado con $\dot{\cup}$, del tipo de razonamiento “o p o q”, siendo estos no condicionales.

- **Acumulativo:** la posición se expone mencionando una cantidad de ideas diferentes, ninguna de las cuales –por sí sola– basta para corroborar su argumento pero en conjunto, sí lo hacen

En lógica, puede verse con el proceso conjuntivo, simbolizado con $\dot{\cup}$, del tipo “p y q, junto con r y s”, en conjunto llegan a la conclusión X, siendo estos razonamientos no condicionales

² Jaques E. y Cason, K. 1994. Human Capability. Ed. Cason & Co., Falls Church, VA, EE.UU.

- **Serie:** se expone la posición construyendo una cadena de pensamientos compuesta de una serie de razones, cada una de las cuales establece las condiciones que lleva a la siguiente.

En lógica se llama proceso condicional y se simboliza con \supset , del tipo “si p, entonces q; si q, entonces r;...” serie que en conjunto llega a la conclusión X.

- **Paralelo:** se expone la posición examinando una cantidad de otras posiciones posibles, arribando a cada una mediante un procesamiento en serie. Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo, estableciendo un doble condicionamiento debido a que las estas series no sólo están vinculadas entre sí, sino que además pueden condicionarse mutuamente.

Es el proceso de la lógica llamado bicondicional, simbolizado con $\hat{=}$, del tipo “si y sólo si p, entonces q; si y sólo q...”, serie que en conjunto llega a la conclusión X.

- **Complejidad de la interpretación de la información (I – de – i)**

$$CP = f [\mathbf{KP} (M \times \mathbf{I}) \times cV \times H.Co \times (-T)]] \quad [8.5]$$

En función a sus capacidades una persona puede interpretar la misma información proveniente del mundo exterior con mayor o menor complejidad [8.5].

Esa interpretación de lo externo se empleará en la resolución del problema al que se ve enfrentada, pudiendo algunas personas ver factores que otras no perciben. Existen dos grandes divisiones en la interpretación del entorno, pudiendo éste ser visto de forma concreta o abstracta.

El mundo concreto

- **Pre-verbal:** gestos y ademanes de bebés con manejo de entidades tangibles.

- **Verbal:** lenguaje de los niños, ideas con señalamiento físico y manejo de entidades intangibles.

- **Verbal simbólico:** es el lenguaje de los adultos, con ideas y palabras agrupadas en categorías de intangibles.

El mundo abstracto

- **Conceptual abstracto:** las ideas y palabras se agrupan en categorías de categorías de entidades intangibles
- **Universal:** se vincula con el pensamiento y lenguaje que permite la generación de grandes ideas perdurables.

Tanto en el mundo concreto como en el abstracto, en cada estadio de interpretación del entorno se emplean, progresivamente, los mismos cuatro métodos de procesamiento mental (declarativo, acumulativo, serie y paralelo)

8.2.4 Relación entre capacidad y tiempo

Al momento de asignarse una tarea debe definirse la **calidad**, los **límites del campo de acción**, los **recursos disponibles** y el **tiempo de finalización** –o sea, el **CCT/R-**.

La persona que lleve a cabo la tarea debe estar interesada, tener el conocimiento, experiencia y capacidad de ubicarse en el contexto. Asimismo, debe sentirse cómoda en el contexto temporal y tener la capacidad de hacer frente al tamaño y dificultad de la misma.

8.2.5 Horizonte temporal

Desde el punto de vista de la persona, cuanto mayor es su capacidad potencial mayor es la capacidad de resolución de problemas que demanden lapsos prolongados de incertidumbre. Esta capacidad de trabajar con tiempos extendidos, su horizonte temporal –de índole subjetiva-, coincide en valor con la variable objetiva del intervalo temporal.

El horizonte temporal marca el cuadro del futuro en el que la persona es capaz de pensar y hablar encontrándose en condiciones de abordar, pronosticar y controlar; llevando a cabo los objetivos en una escala temporal en la que se siente a gusto.

8.2.6 Maduración de la capacidad potencial

La capacidad potencial se distribuye en estratos de complejidad creciente del procesamiento mental y de la interpretación de la información.

Las evidencias experimentales indican que una persona, situada en el estrato III medio a los 33 años –ver **figura 8.10-** evolucionará con toda

probabilidad dentro de las dos curvas límites, alcanzando a los 65 años una posición media del estrato V.

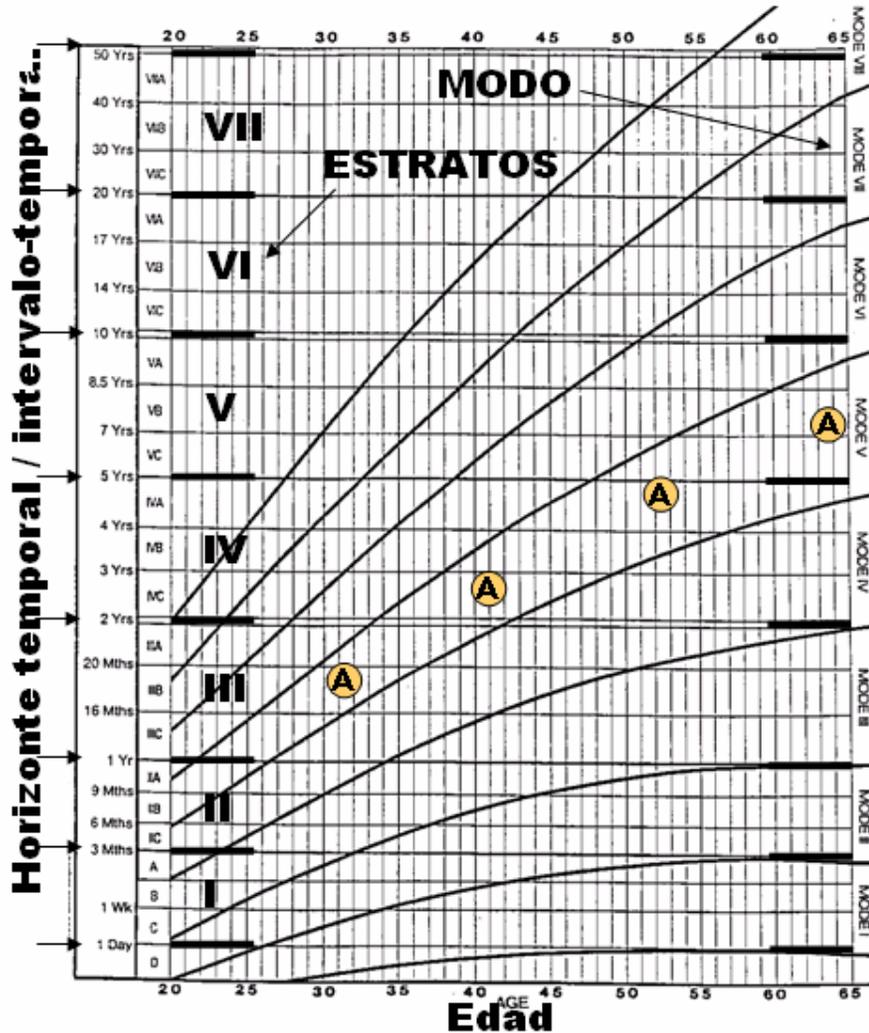


Figura 8.10 – Curvas de desarrollo de la capacidad potencial - CP

El diagrama del desarrollo de la capacidad potencial refleja en ordenadas los diversos intervalos temporales y sus puntos de corte, lo que define los estratos, en este caso desde el e-I al e-VII, I-Ts de 3 meses, 1 año, 2, 5, 10, 20 y 50 años.

En cada estrato, del I al IV la persona iría evolucionando en su capacidad de procesamiento mental, sucesivamente en los modos declarativo, acumulativo, en serie y en paralelo, ubicados dentro de una interpretación de la información que llega a la persona en términos de un modo concreto.

A partir del estrato V al VIII, su interpretación del mundo emplea conceptos más abstractos y vuelve a evolucionar empleando los mismos cuatro métodos de procesamiento mental, pero situado en ese modo más generalizado y abarcativo.

Es posible caracterizar a una persona, aún en sus primeros años laborales, identificando en qué espacio entre curvas se encuentra. Con esto se puede hallar el estrato que alcanzará en ese espacio al final de la vida laboral, ámbito denominado **modo**. En la figura 8.10, la persona es de modo V -encontrándose a los 20 años en el estrato II-, sucesivamente pasando por los estratos III y IV, llegando finalmente al estrato V medio.

8.3 MECANISMOS DE CONDUCCIÓN GERENCIAL

Dado que las organizaciones existen para cumplir la misión de la asociación, es necesario llevar a cabo tareas materiales que para poder ser realizadas se requieren procedimientos y prácticas de conducción social que faciliten el proceso.

A continuación se describen algunos de los pasos esenciales que los G deben practicar y que son aplicables al objeto de estudio del presente trabajo.

Estas prácticas de conducción pueden separarse en aquellas que son llevadas a cabo entre el gerente y el subordinado, y entre el GdG y el SdS-o sea, entre el gerente mediato y el subordinado mediato-.

- **Relación G-S. Trabajo en equipo, fijación de contexto, asignación y realimentación de tareas.**

Una responsabilidad fundamental de todo G -su función esencial- es la de **crear y mantener un equipo** de Ss inmediatos que sean capaces de trabajar juntos de manera efectiva, tanto con él como entre ellos. Los Ss deben tener oportunidad de reunirse con su G en forma semanal o quincenal para informarse y discutir la marcha de las actividades.

La **fijación del contexto** alrededor del cual desarrollar las tareas es necesaria para la valoración de las mismas por parte de los subordinados. Ello incluye exponer las tareas y problemas que enfrenta el GdG, las tareas propias que enfrenta el G y a partir de ello realizar la asignación de tareas de los Ss determinando cada CCT/R.

Si esto se realiza en forma correcta, dará a los Ss la libertad adecuada para actuar, generando el marco necesario para una respuesta creativa e

innovadora. Realizado en forma incorrecta resultará en trabajos fuera de tiempo y del estándar del CCT/R necesario.

Terminada la tarea del S es requisito que el G **realmente** su opinión sobre el devenir de la misma, su resultado y experiencias a recoger.

- **Evaluación de la efectividad personal**

La **evaluación de la efectividad personal** del S es el juicio subjetivo emitido por el G sobre la forma en que éste alcanzó un producto determinado bajo las circunstancias -previstas e imprevistas- que se presentan a lo largo del desarrollo.

Es una decisión importante que debe tomar un G, cuya dificultad radica en la mayor o menor efectividad con que el G haya apoyado el logro de los resultados del S.

La falta de una evaluación frecuente y periódica de la efectividad personal de un S refleja una falla significativa en la capacidad gerencial.

- **Inducción y entrenamiento en el rol**

La **inducción** es el proceso de incorporación de un S a un nuevo puesto, en el cual éste recibe la información básica del rol y es presentado a sus colegas, asegurando así un proceso adecuado que no afecte el desempeño futuro. Debe ser realizado por el propio G con la ayuda de otro S del grupo con suficiente experiencia.

El entrenamiento en el rol es el proceso por el cual el G ayuda a sus Ss a identificar todas las oportunidades posibles del rol y aprender a capturarlas. Consiste en una revisión periódica con el S de sus fortalezas y aspectos a mejorar vinculados al desempeño del rol.

- **Relación GdG - Sds**

Hay prácticas que deben abordarse entre el GdG y el Sds, siendo principalmente los procesos de desarrollo de RRHH, permitiendo éstos que la organización tenga las personas adecuadas para los roles actuales y futuros y que éstas tengan oportunidades de carrera que les permita utilizar su pleno potencial.

El proceso comprende dos subsistemas, aquellos relacionados con el desarrollo individual -incluyendo la selección, la evaluación de potencial y el desarrollo de carrera- y los que se relacionan con el análisis y desarrollo de la

reserva de talentos en todos los niveles -que aseguran la continuidad de la empresa en el tiempo-.

- **Selección y nombramiento**

Cuando se produce una vacante, el GdG del rol vacante es responsable de su cobertura y que esta se realice en forma ecuánime. En el proceso de cobertura, el GdG debe entregar al G una breve lista de los candidatos que él considera aceptables, pudiendo el G ejercer su derecho de veto sobre los que no crea sean aptos para la posición, fundamentado en que el individuo será incapaz de realizar el trabajo requerido.

El G no puede elegir al S sino a través de los candidatos que le propone su G. Los motivos fundamentales para que sea el GdG quien propone un conjunto de candidatos al G son tres: el GdG pasó por el estrato del G y por tanto puede juzgar a la luz de la distancia qué tipo de S se requiere; en un futuro, si el G actual se desplaza a otro rol, el candidato puede pasar a ser su S directo, por lo que el GdG tiene que tener una aprobación inicial de esa persona; este procedimiento evita favoritismos que atentan contra la equidad y generan desconfianza en la organización.

- **Evaluación de potencial**

Los procesos vinculados con el desarrollo de las personas y la reserva de talentos dependen de la evaluación de la capacidad potencial de cada persona medida en términos de su I-T según se hubiera mencionado en 8.1.

El procedimiento de calibración permite al GdG y los Gs inmediatos ajustar sus juicios sobre el potencial de los SdS y representarlos en una reserva de talentos a dos estratos de profundidad.

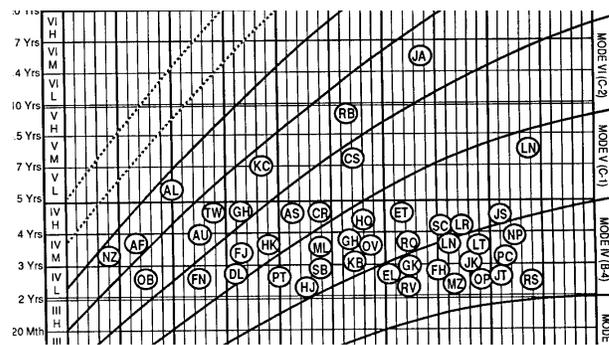
- **Tutoría y desarrollo de carrera**

La tutoría es un proceso muy favorable para el desarrollo individual, debiendo todo funcionario contar con un tutor o mentor designado y responsable. Esta práctica debe desarrollarse sin interferir la relación diaria del G inmediato del SdS; para ello, el GdG debe reunirse sistemática y periódicamente con sus SdS, siendo uno de los ejes de la tutoría el ayudar al desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

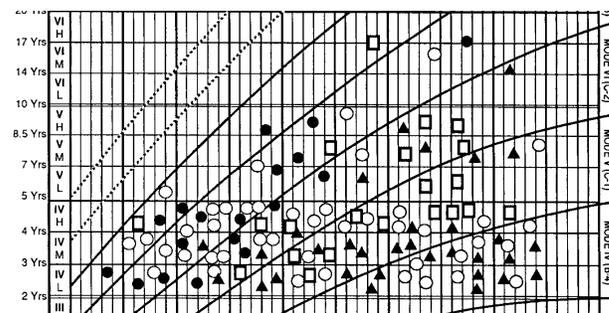
- **Gestión de la reserva de talentos**

El análisis de la reserva de talentos se hace en base a los diagramas de desarrollo de la capacidad potencial, sobre los que se vuelcan todas las personas de la empresa en función de su I-T actual y edad.

Este instrumento permite preparar esquemas sucesorios, relevar falencias actuales y futuras en funciones y departamentos, y conocer con exactitud las reservas juveniles. En la figura 8.11 puede verse una muestra clara del alcance e importancia de esta herramienta.



Personas



Funciones

Figura 8.11 – Gestión de la reserva de talentos

- **Planeamiento del recurso humano**

El empleo permanente del instrumento que grafica la reserva de talentos permite el adecuado diseño de planes de carrera y esquemas sucesorios con la antelación necesaria.

En caso de no contemplarse el uso de esta técnica será posible encontrar determinadas circunstancias con falencias en las sucesiones, mantener una

adecuado ritmo de crecimiento o incluso dificultad en la retención de personas de alto potencial.

9. PROCESO SUGERIDO

9.1 CONCEPTOS PRIMEROS

La base sobre la cual se sustenta el proceso sugerido es reconocer que el problema tiene dos vertientes:

- Las necesidades a corto y mediano plazo de la empresa, y
- Los intereses y necesidades de la persona potencialmente expatriable.

Haciendo foco en el primer punto, pueden notarse los siguientes marcos temporales:

- El de corto alcance, donde existe un rol a cubrir que puede provenir de la necesidad de disponer de una persona de confianza para comenzar un proceso de fusión, de un líder de proyecto o de un especialista que pueda transmitir conocimientos específicos.
- El marco de mediano alcance está enfocado –casi exclusivamente– en el desarrollo de la persona para cubrir futuras necesidades de la organización, y también en fomentar el cruce de culturas y de mejores comunicaciones.

En segundo término, con referencia a la persona, la oportunidad de expatriación podrá verse desde varias perspectivas; una económica, otra de crecimiento profesional y jerárquico y, finalmente su influencia en su entorno social y geográfico.

Esto implica de por sí que existe un plan de desarrollo de carrera del candidato.

Con ello puede avizorarse que todo esto es un sistema de cierta complejidad, inmerso en otro mucho mayor, la organización en sí.

Se verá en el desarrollo siguiente cuáles serán los mecanismos a aplicar en el proceso y las herramientas que proporciona la teoría de la Organización Natural para hacerlo con efectividad.

9.2 DESARROLLO DEL PROCESO

9.2.1 Antecedentes a un proceso efectivo de expatriación

- Evaluación de potencial sintética de todos los funcionarios de e-II y superiores.
- Plan de carrera con un horizonte de al menos 5 años de los funcionarios de modo III en adelante. Esto es responsabilidad del presidente ejecutivo de una unidad de negocios, los directores respectivos y el área de recursos humanos.
- Seguimiento permanente de la evolución de la capacidad potencial de los funcionarios comprendidos en la reserva de talentos.

9.2.2 Desde las necesidades de la empresa

- Formulación de la necesidad a cubrir un rol en una empresa del grupo económico, visto esto desde los requerimientos de la empresa y a corto plazo.
- Descripción del rol a ocupar, incluyendo I-T y estrato requerido.
- En caso que se demuestre la necesidad de que el funcionario sea un expatriado, comienza el proceso principal.

- Identificación de los potenciales candidatos dentro de la reserva de talentos, sea dentro del área funcional o fuera de ella.
- Selección de un primer grupo, con el visto bueno del presidente de la UN y el área de RR. HH. cuando se dé un casos de transferencia entre funciones y el visto bueno del GdG de estos candidatos.
- Selección final del potencial candidato y comienzo del proceso.

9.2.3 Desde el desarrollo de la persona

- Identificación de los funcionarios en cuyo plan de carrera requiera la expatriación para continuar con su desarrollo.
- Relevar la posición actual, función, I-T , estrato y modo en el que se desempeña.
- Aprobación del comienzo del proceso de expatriación.

9.2.4 Subproceso general de expatriación

- Anuncio por parte del GdG de la potencial expatriación y presentación de un panorama general del rol, propósitos y pasos del proceso.
- Definición de las condiciones remunerativas del nuevo rol y su comunicación por parte de RR. HH.
- De contarse con la aceptación:
 - Gestión de la documentación requerida.
 - Taller personal y familiar de expatriación.
 - Semana de visita conyugal al nuevo destino, con el propósito de familiarizarse con la nueva organización, ciudad, establecimientos educativos, etc.
 - Asistencia en el movimiento físico del conjunto familiar.

Una vez que éste se encuentre en destino, deberá llevarse a cabo:

- Inducción al funcionario a su rol -a cargo de su nuevo gerente-.
- Inducción sobre los propósitos generales de su asignación –a cargo del GdG-.
- Inducción y apoyo a la familia en la adaptación al entorno social, geográfico, educativo, entre otros –a cargo de profesionales externos-.
- Entrevista al mes entre el funcionario y su GdG para verificar la evolución de la situación.
- Idem con la familia –a cargo de los mismos profesionales-.
- Ambos prácticas se repetirán semestralmente.

Conocida la fecha de finalización de la asignación con una antelación de seis meses y continuando con el plan de carrera, se deberá comenzar a dilucidar las siguientes definiciones:

- De acuerdo al desarrollo, medir el actual I-T del funcionario y su ubicación en la reserva de talentos
- Identificar un posible rol acorde a su capacidad, pudiendo existir en su país de origen u otro.

9.2.5 Puesta en marcha

Visto los múltiples sectores que engloba este proceso, su implementación requerirá un enfoque que trascienda al proceso en sí.

Esto se evidencia, por ejemplo, en la necesidad de la implantación sistemática de planes de carrera y de gestión de la reserva de talentos, procesos ambos de gran cobertura y esfuerzo para la organización.

Dado que un lapso posible de puesta en marcha del proceso completo pueda ser de tres a cinco años se requerirá poner al frente del mismo a un funcionario de estrato IV, con amplia experiencia del funcionamiento de la organización y que goce de prestigio y aceptación generalizada.

Dentro del proceso se encuentra el tramo cubierto en el acápite 9.2.3 – Subproceso general de expatriación-, de carácter operativo, que puede comenzarse a implementar aún sin contar –en una primera etapa- con los planes de carrera y la reserva de talentos en marcha.

10. CONCLUSIONES

- El proceso relevado tiene una reducida formalización y consistencia.

- Esto es generador de sentimientos de incertidumbre en las personas a expatriar, lo que fácilmente se transmite a su núcleo familiar y a la organización.

- Por ello se ha propuesto un nuevo proceso que cuenta con:
 - Herramientas estratégicas, en los procesos de planeamiento de carrera y la gestión de la reserva de talentos.
 - Permitiendo una definición -lo más precisa posible- de la extensión de la expatriación.
 - Una clara determinación del puesto al retorno en función del desempeño durante la asignación, entendiéndolo como una parte integrante del desarrollo de la persona.
 - Implementación de prácticas de conducción gerencial sistemáticas que apoyen el comienzo, desarrollo y final de la asignación.
 - Procesos de tipo administrativo y de apoyo al funcionario y a su familia que faciliten la experiencia.

- A modo de corolario, puede aventurarse que un proceso desarrollado en estas líneas favorecerá el reforzamiento del contrato psicológico del funcionario con la empresa, lo que implica mayores compromisos y motivación.

- Como todo buen problema, parcialmente resuelto, abre un nuevo punto de vista que genera nuevos interrogantes a plantear. Tal es el proceso.

11. FIGURAS Y FORMULAS

Figuras:

- 8.1 – Pág. 28 - Macromolécula generalizada de una organización.
- 8.2 – Pág. 29 - Campo de acción de un trabajo
- 8.3 – Pág. 32 - Estructura manifiesta.
- 8.4 – Pág. 32 - Estructura real.
- 8.5 – Pág. 33 - Exceso de niveles.
- 8.6 – Pág. 34 - Estructura de la Organización Natural
- 8.7 – Pág. 35 - Estratos e Intervalos Temporales
- 8.8 – Pág. 36 - Tiempo de ocurrencias e intenciones
- 8.9 – Pág. 37 - Procesamiento mental – 3D
- 8.10 – Pág. 42 - Curvas de desarrollo de la capacidad potencial – CP
- 8.11 – Pág. 46 - Gestión de la reserva de talentos

Fórmulas:

- [8.1] – Pág. 38 - Capacidad aplicada.
- [8.2] – Pág. 38 - Capacidad potencial.
- [8.3] – Pág. 38 – Capacidad potencial variable en el tiempo.
- [8.4] – Pág. 39 - Complejidad del procesamiento mental.
- [8.5] – Pág. 40 - Complejidad de la interpretación de la información.

12. BIBLIOGRAFIA

- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. Vigésima segunda edición. 2001. ISBN 950-852-150-3

- Ricardo J. Gutiérrez Krüsemann. Filminas de clases de Formación General III. 2006.

- Jaques, Elliot. 1989. Requisite Organization. Ed Cason Hall & Co. Publishers. ISBN 1-886436-03-7

- Jaques, Elliott. 1976. Una teoría general de la burocracia. *A general theory of bureaucracy*. Ed Heinemann Educational Books Inc. ISBN 0-435-82478-3.

- Jaques E. y Cason, K. 1994. Human Capability. Ed. Cason & Co. ISBN 0-432- 67487-6.

- Mario Bunge. 2000. Sistemismo: la alternativa al individualismo y el holismo. *Journal of Socio-Economics*. Volumen 29. Páginas 147-157 Department of Philosophy, McGill University Canadá

- Kenneth Craddock. 2004. Requisite Leadership Theory: An annotated Research Bibliography on Elliott Jaques' Organization Theory (covering 1942 – 2003). Columbia University.

13. ANEXO

A continuación se anexa:

- Mario Bunge. 2000. Sistemismo: la alternativa al individualismo y el holismo. *Journal of Socio-Economics*. Volumen 29. Páginas 147-157 Department of Philosophy, McGill University Canadá.
- Requisite Leadership Theory: An annotated Research Bibliography on Elliott Jaques' Organization Theory (covering 1942 – 2003) by Kenneth Craddock. Columbia University.

En lo cuales pueden encontrarse algunos de los conceptos presentados en el apartado 8 y aplicados en el proceso propuesto.