

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO  
RECINTO DE PONCE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA LOS  
EMPLEADOS EXPATRIADOS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Sometida como requisito parcial para la obtención del grado de Maestría en  
Administración de Empresas Internacional en Recursos Humanos

José L. Cruz Cáliz  
Arlymarie Rodríguez Pérez

Mayo, 2008

© 2008

José L. Cruz Cáliz

Arlymarie Rodríguez Pérez

DERECHOS RESERVADOS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA LOS  
EMPLEADOS EXPATRIADOS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Sometida como requisito parcial para la obtención del grado de Maestría en  
Administración de Empresas Internacional en Recursos Humanos

José L. Cruz Cáliz

Arlymarie Rodríguez Pérez

Mayo de 2008

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Dra. Mayra Ruiz Irizarry  
Directora del Proyecto de Investigación

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Dra. Jacqueline Álvarez Peña  
Directora de Estudios Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Dra. Bernardette Feliciano  
Decana de Estudios

\_\_\_\_\_  
Fecha

## Certificación de Autoría

Nosotros, José L. Cruz Cáliz y Arlymarie Rodríguez Pérez, certificamos que el proyecto titulado Programa de capacitación y adiestramiento para los empleados expatriados de empresas multinacionales, el cual presentamos como requisito para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas Internacional en Recursos Humanos, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Ponce, es el producto de nuestra labor investigativa. Así mismo, damos fe de que este trabajo es uno original e inédito.

---

José L. Cruz Cáliz

---

Fecha

---

Arlymarie Rodríguez Pérez

---

Fecha

## Resumen

Las operaciones internacionales están aumentando en importancia para las empresas de hoy. Debido al auge en la globalización y a los nuevos avances tecnológicos, las empresas actualmente pueden operar y llegar a clientes en cualquier punto del planeta. Las empresas enfrentan grandes desafíos a la hora de desarrollar estrategias para sobrevivir en un mundo de negocios cada vez más competitivo. Entre las repercusiones que ha tenido sobre las empresas la creciente integración de la economía mundial, se encuentran la aparición de nuevas necesidades de capacitación y desarrollo y el surgimiento de la figura del trabajador expatriado.

Estas prácticas conllevan una serie de nuevos retos y oportunidades para las organizaciones. Para lograr sus objetivos, las empresas multinacionales necesitan empleados comprometidos y firmemente capacitados en diversas facetas. El hecho de que las empresas de hoy busquen cada vez más crecimiento y expansión a nivel mundial, tiene como efecto el dilema de que necesita más empleados para ser sus representantes en los nuevos territorios. Para que los empleados asignados a trabajar en el extranjero cumplan su misión, la empresa debe estructurar los programas de capacitación y desarrollo enfocados en temas que por lo general no son los que se discuten en programas de capacitación nacionales.

Los estudios recientes demuestran que casi el cincuenta por ciento de los empleados expatriados, no están verdaderamente preparados para las asignaciones internacionales. El propósito de este estudio es diseñar un

programa adecuado de capacitación y adiestramiento para los empleados expatriados de las empresas multinacionales. Se analiza la importancia de la capacitación, se discuten las tendencias actuales de capacitación de las empresas multinacionales. Se evalúa además, el fenómeno de la expatriación y el proceso de repatriación, y se describe el panorama general de la capacitación y adiestramiento de varios países y regiones.

## ABSTRACT

International operations are increasing in importance for today's enterprises. Due to the globalization boom and the new technological progress, today the enterprises can operate and reach clients at any place of the planet. The enterprises face great challenges to develop strategies to survive in a business world that is now more competitive than ever. Amongst the repercussions that have had over the enterprises the increasing integration of the world's economy are, the appearance of new training and development needs and the appearance of the figure of the expatriated worker.

These practices have to put up with a series of new challenges and opportunities for the organizations. To achieve its objectives, the multinational enterprises need compromised and firmly trained employees. The fact that today's enterprises are looking every time for more worldwide expansion, it has as an effect that the organization needs more employees to be their representatives in the new territories. For the designated employees to work in foreign countries can fulfill their mission, the enterprise may organize the Training and Development programs focused on themes that generally are not the ones that are discussed in local Training programs.

The recent studies show that almost the fifty per cent of the expatriated employees are not really prepared for the international assignments. The purpose of this study is to design an appropriate Training program for the expatriated employees of the multinational enterprises. In the study is analyzed the importance of Training and Development and the actual learning tendencies of the multinational enterprises. Also, this investigation discuss and evaluate the

phenomenon of the expatriation, the process of repatriation, and the general panorama of the Training and Development programs of several countries and regions.



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis hijos Fabián José y Adriana Michel, por ser la fuente de energía que me motiva a seguir adelante para luchar día tras día. A mis familiares, en especial a mis padres José y Mirta por enseñarme los valores y el camino correcto para lograr mis metas, a mi hermano Michael por las palabras de aliento en momentos de duda y a mi esposa Arleen por estar a mi lado siempre en los momentos difíciles.

José L. Cruz Cáliz

A mis padres Jaime L. Rodríguez y Christine Pérez, a mis hermanos Christine A. Rodríguez y Jaime S. Rodríguez y a mi novio Gabriel Díaz por ser de gran fuente de inspiración y motivarme para así poder culminar mis estudios con mucho éxito. Gracias por todo su apoyo, ayuda y comprensión. Los amo.

Arlymarie Rodríguez Pérez

## AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Mayra Ruiz por aceptar el gran reto y por creer siempre en nosotros y brindarnos la guía adecuada. A la Dra. Jacqueline Álvarez por su ayuda incondicional a todos los estudiantes del Programa Graduado. Al Profesor Hugo Burgos, por que en un momento dado del camino, sus palabras me hicieron creer en mis habilidades. A los empleados del Centro de Acceso a la Información (CAI) por el trato cordial, su disponibilidad, y por ofrecer sus servicios de una forma tan profesional. A mi compañera de tesis Arlymarie Rodríguez por emprender junto a mí esta tarea y por mantener siempre un alto grado de excelencia en todo lo que realiza. Finalmente, a todos mis compañeros de estudio, que durante esta etapa de muchos sacrificios y esfuerzos nos mantuvimos apoyándonos mutuamente. A todos les deseo mucho éxito.

José L. Cruz Cáliz

Le doy gracias a Dios por todo lo que me ha dado y por ayudarme a seguir adelante. A nuestra mentora la Dra. Mayra Ruiz, la Directora del Programa Graduado Jacqueline Álvarez y el Dr. Carlos S. Vélez-Granell, quienes me motivaron y ayudaron a lograr una de mis más ansiadas metas. Además a mi compañero José L. Cruz Cáliz por todo su esfuerzo y motivación. También a mis compañeros del Programa Graduado por sus consejos y apoyo. Gracias a todas la personas que aportaron incondicionalmente en la realización de ese proyecto de investigación.

Arlymarie Rodríguez Pérez

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes del problema.....	1
Planteamiento del problema.....	4
Propósito de la investigación.....	6
Justificación del estudio.....	7
Preguntas de investigación.....	9
Marco conceptual.....	9
Descripción del escenario de investigación.....	14
Definiciones operacionales.....	15
Delimitación del estudio.....	17
CAPÍTULO II.....	18
REVISIÓN DE LITERATURA.....	18
Importancia de la capacitación.....	18
La capacitación como un proceso continuo.....	24
Programa de capacitación y adiestramiento.....	28
Capacitación y crecimiento de la empresa.....	37
Obstáculos para la capacitación.....	40

El fenómeno de la expatriación.....	42
Programas de capacitación y apoyo para los empleados expatriados.....	45
Tendencia y métodos actuales de capacitación.....	52
<i>E-Learning</i> como método de capacitación.....	60
Capacitación y adiestramiento en Latinoamérica.....	62
Capacitación en la Unión Europea.....	64
Expatriación en España.....	65
Proceso de Repatriación.....	67
Centro Internacional de Formación.....	68
Estudio de casos sobre planes de capacitación y adiestramiento de empresas internacionales.....	72
Universidades Corporativas desde adentro: Tenaris/ University y UniBB (Banco de Brasil).....	73
Global Crossing: VIRTUAL SALES TRAINING SCORES A HIT.....	77
U.S. Postal Service: DELIVERING TO THE DESKTOP....	80
ACARA: Formación Integral por <i>E-Learning</i> para los concesionarios de automotores.....	83
CAPÍTULO III.....	86
METODOLOGÍA.....	86
Diseño.....	86
Participantes.....	87
Pasos para el estudio de casos.....	88

Recolección de datos.....	88
Análisis de los datos.....	89
CAPÍTULO IV.....	90
HALLAZGOS.....	90
Factores que afectan al expatriado.....	90
Plan de Capacitación.....	92
Métodos de Capacitación.....	93
Aspectos a tomar en consideración con los expatriados y repatriados.....	95
Hallazgos de los estudios de casos.....	96
CAPÍTULO V.....	99
ANÁLISIS, CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	99
Análisis y discusión de los hallazgos.....	99
Análisis de los casos.....	101
Conclusión.....	103
Recomendaciones.....	105
Aportación profesional.....	106
REFERENCIAS.....	107
APÉNDICES.....	117-151

## CAPITULO I

### Introducción

#### **Antecedentes del problema**

A lo largo de toda la historia del ser humano, siempre ha existido el deseo de obtener cosas mejores y más valiosas. Este pensamiento ha motivado a los seres humanos a extender sus fronteras para buscar formas de progreso y para llevar ideas y pensamientos hacia todas las partes del mundo. Cervantes, Gil & Zardoya (2004) explican que desde 1492, cuando comienza la conquista del nuevo mundo, e incluso desde antes, empezó el proceso de globalización y nunca ha dejado de revestir una profunda importancia en su dinámica. Luego de las dos guerras mundiales surgieron dos bloques principales, el capitalista y el comunista. Los países capitalistas decidieron organizarse para mejorar el funcionamiento de la economía mundial y en la conferencia de *Breton Woods* en 1944, nacen los primeros organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y luego el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que antecedió a la Organización Mundial del Comercio. Dejándose llevar por lo estipulado en el GATT, los países capitalistas comienzan a expandir su comercio entre ellos y así surgen las corporaciones y comienzan a aparecer las primeras empresas multinacionales.

La tendencia de expandirse se ha intensificado en las últimas décadas mostrando sus beneficios para las empresas. Tal y como el clima ha influido sobre el medio ambiente a través de los milenios, la interacción entre las culturas y sociedades en los tiempos pasados ha resultado en más integración

entre las naciones, originando lo que llamamos la comunidad global. Según expone Salinas (2008) la globalización, apertura y unificación, son términos referentes al nuevo orden mundial que se ha estado presentando con gran fuerza en los últimos años. Las compañías han sido parte fundamental de estos acontecimientos y no permanecen ajenas a la internacionalización que se ha venido presentando en todo sentido. Rodríguez (2001) explica que entre las repercusiones que ha tenido la creciente globalización de la economía sobre las empresas y los empleados, se encuentra la aparición de nuevas necesidades de capacitación y desarrollo profesional para los trabajadores que representan a la empresa; y el surgimiento de la figura del trabajador expatriado, quien representará a la empresa en nuevos lugares, consecuencia de la movilidad geográfica transnacional. Estas prácticas conllevan una serie de nuevos retos y oportunidades para la organización.

Bueno (2003) asegura que en esta nueva realidad, protagonista del último tercio del siglo XX y el comienzo del XXI, todas las organizaciones, especialmente las de los países industrializados, se ven abocadas a importantes procesos de cambio, generalmente acelerados, y más concretamente, a tener que abordar el reto estratégico de la actual sociedad del conocimiento que se está caracterizando por la espiral del conocimiento y el papel del capital intangible o intelectual como clave competitiva. Senge (2007) afirma que de la Era de información debemos pasar a la Era del Conocimiento donde las organizaciones tendrán como base lo que han aprendido, esto por supuesto lleva implícito un cambio cultural así como en la forma de pensar y actuar.

Soto (2005) plantea que es innegable que las sociedades modernas están conscientes de que la nueva riqueza de las naciones es el conocimiento. Bueno (2003) explica que en estos últimos años vivimos una intensa espiral de conocimientos y aprendizaje continuo, estamos en una economía donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Según Soto (2005) los tiempos en que la materia prima, la mano de obra barata y los incentivos contributivos eran los activos principales de las empresas ya pasaron. Los líderes de las naciones están conscientes de la importancia de contar con una sociedad educada, capacitada y provista de competencias que añadan valor a las actividades mercantiles. Esta no es una tarea fácil, ya que hay que establecer un balance entre la educación humanística, la formación de valores, la ética y el desarrollo de las competencias que permitan que las personas puedan ser empleadas. Las empresas han sido, en muchos casos, motores para el desarrollo de la economía y de la sociedad.

Addison (2007), expone que el desarrollo y la capacitación adecuada hacia los gerentes pueden proveer un gran número de ventajas para la organización, desde aumento significativo de las ganancias, adquisición de liderazgo adecuado, hasta el ahorro de tiempo y costos de operaciones. En el caso de las operaciones internacionales, la capacitación permite a los gerentes obtener la información pertinente de lo que la empresa espera de ellos y de sus funciones como dirigentes de la nueva gestión internacional. Según Ash (2006) todo interés de las organizaciones modernas de implementar un plan de capacitación en un sentido estratégico requiere la habilidad de determinar la verdadera importancia de la capacitación y el adiestramiento. Muchas empresas



han tratado múltiples métodos, con diferentes grados de éxito. El secreto parece recaer en la selección adecuada de los métodos y de una mezcla perfecta de procedimientos para ofrecer e implementar el plan. Ash (2006) asegura que existen diferentes tipos de enseñanza y la organización debe escoger la que más se adapte a su plan estratégico y la mejor que puede aplicarse al territorio al que se desea ingresar como empresa competidora. Un factor clave que puede ayudar a la empresa a conocer cual debería ser el método de ofrecer la capacitación adecuada, es poner atención a los reclamos de los empleados y las experiencias de otros que hayan pasado por un proceso similar. La reacción de los mismos ante los procedimientos usados por la organización en su gestión de adiestrar, puede ofrecer detalles a la empresa de lo que necesitan realmente los empleados y de cuales conocimientos y destrezas deben ofrecerse a los mismos. Franchi (2002) explica que es un dato real el hecho de que estamos viviendo en un mundo cada vez más interconectado e interdependiente. Y que las organizaciones están operando en el mercado internacional. Este auge de abrirse a mercados internacionales ha resultado en un aumento de multiculturalismo y de interacción entre empleados y gerentes de diferentes culturas y regiones. Consecuentemente existe un aumento en la demanda de adaptar los programas de capacitación para que los mismos se ajusten a audiencias internacionales.

### **Planteamiento del problema**

Uno de los grandes desafíos que tiene la empresa al lograr expandir sus fronteras al exterior es que tiene que contar con un gran número de empleados para cubrir todas las áreas y algunos de ellos son enviados a ejercer funciones

en nuevos territorios. Esto implica en muchos casos que el empleado tenga que lidiar con aspectos nuevos para él (nuevo país, cultura, idioma, costumbres, estilos de vida y formas de hacer negocios). La empresa enfrenta la ardua situación de poder determinar adecuadamente que tipo de capacitación y preparación necesitan los empleados que son enviados a ejercer funciones en el extranjero. Los estudios recientes demuestran que casi el cincuenta por ciento de los empleados expatriados no están verdaderamente preparados ni debidamente capacitados para las asignaciones internacionales. Muchas organizaciones asumen la posición de que las prácticas y métodos de realizar operaciones son similares en todos los países. Además de que en muchas ocasiones la alta gerencia de la empresa piensa que las mismas técnicas y estrategias de capacitación y desarrollo que han funcionado con un grupo en particular de empleados, tendrán el mismo nivel de éxito con otros grupos, incluyendo empleados asignados a trabajar en el extranjero. Existen diversos factores que pueden afectar el desempeño y los resultados de las tareas que realizan los empleados cuando son asignados a otros países en que la empresa opera. Rodríguez (2001) afirma que las organizaciones tienen que establecer las condiciones del envío del empleado al extranjero. Debe tomar en cuenta que las condiciones deben variar si se trata de un desplazamiento con un máximo de un año, un traslado con más de un año o de forma definitiva o una contratación para trabajar fuera del país.

García (2008) plantea que independientemente de la naturaleza de la organización, debe destacarse la importancia que tiene la capacitación y su finalidad. Es importante recordar que los programas de adiestramiento y

capacitación están claramente vinculados con las estrategias del negocio o del servicio que se presta. El proceso de capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles. Tiene la finalidad del perfeccionamiento técnico del trabajador. Hay que tener siempre en mente que la capacitación es creada para asistir y ayudar a que la empresa cumpla sus objetivos.

La responsabilidad directa de la capacitación a los empleados es de la gerencia en todos los niveles de las empresas. A través de la capacitación, la gerencia puede dirigir estrategias para mejorar la calidad del trabajador, calidad del trabajo realizado y por ende, mayor utilidad y motivación tanto para el trabajador como para la empresa. Todo supervisor tiene la responsabilidad de corregir limitaciones y desarrollar las capacidades y el potencial de cada uno de los empleados bajo su supervisión inmediata para evaluar la productividad de los mismos (García, 2008).

Existe la percepción de que muchas de las empresas multinacionales no cuentan con un programa formal y adecuadamente estructurado de capacitación para los empleados expatriados. Esto conlleva que los empleados enviados al extranjero muchas veces fracasen en sus asignaciones o que no se alcance el nivel de éxito esperado.

### **Propósito de la investigación**

El propósito de este estudio es diseñar un programa adecuado de capacitación y adiestramiento para los empleados expatriados de las empresas multinacionales. Debido al auge en la globalización y a los nuevos avances

tecnológicos, las empresas de hoy pueden operar y llegar a clientes en cualquier punto del planeta. Esto implica que la empresa necesita de más empleados para ser representada en los nuevos territorios. Mediante esta investigación se pretende analizar la importancia de la capacitación, tanto para la empresa como para el empleado expatriado; y estudiar las tendencias actuales de capacitación de las empresas multinacionales y como deben ser aplicados los programas de capacitación en los diferentes países. En este estudio también se realiza una evaluación y un análisis de la situación de los empleados expatriados y de los factores que pueden afectar su desempeño al ser asignados a tareas en el extranjero. El estudio, también incluye un estudio de casos donde se comparan los programas de capacitación de cinco empresas. El objetivo principal es ofrecer a las empresas multinacionales una guía de cómo debe diseñarse y estructurarse un programa completo de capacitación y desarrollo para ayudar a estos empleados a superar y contrarrestar las barreras y factores que dificulten sus labores y su adaptación al nuevo territorio.

### **Justificación del estudio**

Cada persona debe de reconocer que en el mundo tan cambiante en el que se está viviendo es extremadamente necesario estar receptivos a adquirir conocimientos, destrezas y actitudes nuevas. Antezana (2004) afirma que las personas que ocupan puestos altos en la organización y los que tienen responsabilidades y funciones claves deben estar atentos a las actualizaciones y modificaciones que exige el mercado, pues además del desarrollo de sí mismos, son responsables de facilitar el desarrollo de otros y de dirigirlos hacia la calidad y productividad de la empresa. Guzmán (2000) plantea que el adiestramiento y

desarrollo de los recursos humanos han experimentado dramáticos avances en los últimos años. Los requerimientos cambiantes de la fuerza laboral, la necesidad de utilizar bien los recursos económicos y la explosión tecnológica, entre otros factores, han hecho del recurso humano el factor que determina el éxito de las organizaciones de hoy, como nunca antes. Mondelli (Citado por Mercer, 2008) explica que a medida que las compañías continúan desarrollando talento interno y mejoran su propuesta de valor a los empleados, la capacitación y el desarrollo se colocan a la cabeza en las prioridades de inversión en el área de los Recursos Humanos. El dinero ya no constituye la principal herramienta para atraer y retener talento. El esfuerzo de las compañías para motivar el desarrollo de sus empleados es en sí un mensaje poderoso que se debe comunicar.

Bohlander, Snell & Sherman (2001) explican que existen varios métodos disponibles de capacitación para preparar a una persona para una asignación internacional. Por desgracia, la abrumadora mayoría de las empresas se limitan a proporcionar una preparación superficial. La carencia de capacitación es una de las causas principales de fracaso entre los empleados expatriados que son asignados a trabajar en el extranjero. Gaggiotti (2006) afirma que los recientes estudios entre directivos de Recursos Humanos de grandes empresas multinacionales, indican que más del ochenta y cinco por ciento de los encuestados no cree que sus organizaciones tengan adecuado número de directivos internacionales capaces de dirigir las operaciones globales de sus respectivas empresas y que tampoco existen suficientes planes concretos en las organizaciones para apoyar y dirigir al empleado expatriado en su encomienda

en el extranjero; esto incluye que no se les prepara para el retorno a casa.

Existen escasas investigaciones y estudios formales que se basen en el desarrollo y el desempeño de los empleados expatriados y no existen entidades formales que provean informes estadísticos de resultados de las asignaciones internacionales.

### **Preguntas de investigación**

Para propósito de este estudio, fueron consideradas las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los factores que dificultan el desempeño de los expatriados en el país extranjero?
2. ¿Qué elementos debe incluir un plan de capacitación adecuado para los empleados expatriados?
3. ¿Cuentan actualmente algunas empresas multinacionales con un plan organizado para capacitar a los expatriados?
4. ¿Cuáles son las tendencias modernas de capacitación en el marco internacional?
5. ¿Qué importancia tiene la capacitación para la empresa multinacional?

### **Marco conceptual**

Esta investigación estudia las tendencias de adiestramiento y capacitación a nivel internacional y analiza la situación de los empleados expatriados con el propósito de preparar un programa de capacitación adecuado que ayude a estos empleados a adaptarse al nuevo territorio y lograr las metas

tanto de la empresa como las de los empleados expatriados. Gaggiotti (2006) expone que no existe literatura científica que haya estudiado el fenómeno de los directivos de empresas multinacionales enviados a trabajar fuera de su país. A pesar de la evidente dimensión espacial de este fenómeno, no existen estudios empíricos desde otras disciplinas generalmente interesadas en la movilidad o en la dimensión social del espacio que no sean las vinculadas a la gestión de empresas. Muy pocos estudios han reflexionado en tono de este fenómeno desde la teoría organizacional. A pesar de que profusos debates teóricos sobre la globalización han estimulado el debate académico desde la sociología, la geografía o la historia social, no existen trabajos empíricos que apoyen las reflexiones y teorías utilizando a las empresas multinacionales y a sus directivos internacionales como campo de estudio. Los investigadores, en este estudio, hacen un estudio cualitativo, explorando la literatura, trabajos de autores expertos del tema y evaluando casos de empresas.

Siliceo (2003) expone que el desarrollo evolutivo del ser humano tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. Los grandes filósofos de la antigüedad, que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que a través de la educación y capacitación es como se forma el espíritu del hombre para que éste conozca y siga el camino recto. En el área de los negocios y organizaciones la educación se brinda a través de la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. El adiestramiento y desarrollo de empleados deben concebirse como modelos educativos dentro de una empresa. Ambos son actividades

continuas y organizadas dentro de cualquier entidad productiva, que permite llevar a las personas que la componen, a través de la instrucción y la aplicación, al nivel y a las condiciones de eficiencia requeridas y/o proyectadas. Guzmán (2000) afirma que el adiestramiento es una experiencia planificada que produce cambios en una o más personas. Enseñar destrezas para hacer el trabajo al presente es parte de adiestrar, preparar para el desempeño futuro es desarrollar.

Soto (2005) indica que el conocimiento se ha convertido en la materia prima por excelencia no solo en una economía avanzada sino en todas las economías, mientras que los materiales para ser transformados, el trabajo y el capital, pierden importancia. Los factores tradicionales de producción ya no son los motores de la economía sin el conocimiento como su complemento y factor fundamental de producción. Díez (2006) indica que el área de los Recursos Humanos tiene dos productos estrella, la capacitación y la selección. El capital humano va a ser clave en las empresas en los próximos años. En este escenario global, cobra especial relevancia la potenciación del capital humano de la organización, función específica del departamento de Recursos Humanos, que se deberá realizar a través de formación continua. El trabajador tiene que seguir el ritmo de los nuevos cambios, y para ello habrá que dotarle de las competencias necesarias que demanda el mercado. Se deberá impulsar la formación continua en las empresas como un desarrollo estratégico del departamento de Recursos Humanos.

Rivera (2001) plantea que la gestión de Recursos Humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello,



debe estar auto-educándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender. El aprendizaje es cambio, y su punto de partida es la educación. La globalización genera un cambio de modelo de gerencia de Recursos Humanos. La integración de mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo profesional de sus trabajadores. Gaggiotti (2006) explica que la globalización de las relaciones económicas, que se acentuó desde finales del siglo XX pero que se había iniciado en los siglos XVI y XVII, produjo un fenómeno nuevo, la expatriación de personal.

Soto (2005) expone que los recursos humanos de las empresas, también se globalizan. Es así como surge la figura de los expatriados, aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia. En ocasiones sucede porque la sede tiene algún problema, o bien, porque los requerimientos corporativos de la organización exigen que determinados puestos (generalmente gerenciales) se trasladen, pero también puede ser como forma de aprendizaje del mercado local. Fortune (según citada por Novoa, 2007) asegura que la gran competitividad en los mercados mundiales y el aumento de la movilidad internacional representan algunos de los desafíos que tienen las organizaciones. Muchas empresas se encuentran con el dilema de enviar a los empleados a trabajar al exterior. Las empresas envían gente afuera por proyectos específicos de la firma, desarrollo del profesional, una nueva

inversión, o apertura de una filial, entre otros (Apéndice A). El costo de un expatriado se mide en función del éxito o fracaso de la asignación. Si todo sale como se planificó y se cumplieron los objetivos tanto para la empresa como para el profesional es una inversión justificada, pero si se fracasa es un costo muy grande. Según Ramos (2008) tener que mudarse a un país lejano, por motivos de trabajo, sitúa a las personas trasladadas y a sus familias en un nuevo y nada fácil punto de partida. Estos profesionales en el extranjero afrontan una situación tan rica en oportunidades como en riesgos, porque pasar varios años en el exterior de su país debería ser un impulso a su carrera pero a menudo termina siendo todo lo contrario. Según Mercer (2001) a pesar de la importancia del papel que juegan estas personas existen ciertas deficiencias en los procesos de selección y preparación de estos empleados y en su integración a su retorno.

Dowling, Welch & Schuler (1999), establecen que el éxito de cualquier programa o iniciativa de adiestramientos depende de un acercamiento sistemático que contenga enseñanzas efectivas con un alto impacto tanto para el participante como para la organización. Con este fin, la empresa debe implementar varios principios y conceptos de aprendizaje y debe seguir un proceso que conlleve un cambio de comportamiento. Este proceso consiste en cinco partes: análisis, diseño, desarrollo, implantación y evaluación. Cada una de estas partes debe realizarse teniendo en cuenta siempre cuales son las necesidades de los empleados y que relación tendrá con los objetivos de la empresa. Cada empresa tiene su propia personalidad, desarrollará su propio

estilo, pero responderá a unas características. El estudio de estas características llevará a la empresa a conocer mejor sus empleados e identificará cuales son sus necesidades de aprendizaje. Los programas de adiestramiento deben diseñarse de acuerdo a estas necesidades para que los empleados respondan de forma positiva y se fomente la participación de los mismos en estos programas.

Según Senge (2007) las unidades de adiestramiento, capacitación y aprendizaje profesional que proporcionan las empresas, no pueden enfrentar los nuevos desafíos de los tiempos modernos utilizando las antiguas herramientas, métodos y sistemas propios de la Era Industrial o Post Industrial. En la Era del Conocimiento las unidades de capacitación y desarrollo necesitan transformarse y utilizar las nuevas herramientas que nos ofrece la tecnología. El primer paso debe ser estudiar cual es la necesidad y tomar la iniciativa de cambiar los viejos paradigmas y enfoques que fueron efectivos en una época; pero que en la nueva Era no lo son. Luego, adquirir las nuevas competencias que requiere el profesional de desarrollo del recurso humano para tener éxito en el nuevo escenario internacional y ganarse la entrada al proceso estratégico de su organización.

### **Descripción del escenario de investigación**

El estudio se realizó utilizando una metodología de carácter cualitativa. Este incluyó la recopilación de literatura relacionada al tema de los programas de capacitación desde un punto de vista internacional, principalmente en lo referente a los empleados expatriados. La investigación, además presenta el

estudio de varios casos de empresas que, en cierto momento, implementaron programas de capacitación para contrarrestar una situación específica.

La investigación apuntó principalmente a la evaluación y el análisis de temas como la educación, capacitación continua, métodos de capacitación, últimas tendencias de aprendizaje, programas de capacitación, el fenómeno de la expatriación, el proceso de repatriación y se hace una descripción del panorama general de la capacitación y de los expatriados de varios países y regiones. En el estudio se dio importancia principalmente a la situación que afrontan las empresas a la hora de asignar a un empleado o grupo de empleados para realizar funciones en un país extranjero y como debería ser la preparación y capacitación dirigida a estos empleados, para que su asignación resulte exitosa. Al final del trabajo, se presentan los principales hallazgos, las conclusiones y recomendaciones más significativas, incluyendo un plan de capacitación sugerido para aplicarse específicamente a los empleados expatriados.

### **Definiciones Operacionales**

**Adiestramiento** – Proceso o acción de enseñar, instruir a una persona o a un grupo para que adquieran nuevos conocimientos, destrezas y actitudes.

**Aprendizaje** – Acción de aprender algo nuevo. Incluye un proceso de integración de información, habilidades, actitudes, valores que tienden a modificar el comportamiento de las personas.

**Capacitación** – Proceso de preparar y facultar a un individuo para realizar una tarea o actividad. Implica enseñanza y perfeccionamiento técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual.

**Desarrollo** – Proceso de desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o realizar nuevas funciones y tareas.

**Educación** – Es el proceso que se desarrolla durante la vida de las personas, mediante el cual la misma recibe la influencia de la sociedad, la cual enriquece, modifica o cambia la actuación.

**Empresa multinacional** – Empresa que está establecida en otros países diferentes al de su origen. Realiza negocios y tiene operaciones en más de un país.

**Expatriado** – En las empresas multinacionales, se refiere a un empleado enviado a trabajar al extranjero por necesidades de la empresa. No es un trabajador emigrante. Su tiempo en el país extranjero es temporero.

**Extranjero** – Países, territorios o regiones en los cuales la empresa no tiene su sede central u oficina principal.

**Globalización** – Tendencia de los mercados y las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. Busca la integración de mercados mundiales.

**Plan de capacitación y adiestramiento-** Se refiere a todo el programa y diseño de capacitación que ofrecen las empresas. Incluye objetivos, métodos, cursos, calendarios, participantes, recursos y evaluaciones referentes al programa.

**Repatriación-** Proceso de retorno definitivo del empleado expatriado a su país de origen, una vez culmina la asignación en el extranjero.

### **Delimitación del estudio**

Esta investigación trata sobre la capacitación y adiestramiento de los empleados expatriados de las empresas multinacionales, por lo tanto en el estudio se incluye información sobre las empresas multinacionales y globales que tienen empleados expatriados o planifican tenerlos en un futuro cercano para realizar tareas y funciones de acuerdo a las necesidades de su organización. Se estudia la capacitación y adiestramiento de las organizaciones que operan en más de un país.

## CAPITULO II

### Revisión de Literatura

#### **Importancia de la capacitación**

Siliceo (2003) plantea que importantes sociólogos y filósofos de la administración ya han señalado la importancia futura de la educación. Dicen futura, no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos. Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido éste como: el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o destino natural y espiritual. Se requiere, pues de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y este medio es la capacitación. Bueno (2003) asegura que estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos o implícitos sobre cualquier otra clase de conocimiento, es decir aparecen como relevantes aquellos

conocimientos que requieren de un determinado modelo mental y de un proceso concreto de creación intelectual, en resumen, de un proceso basado en ideas, en la abstracción y en la innovación. Según Guzmán (2000) en estos tiempos se impone la “cultura de aprendizaje” donde todo individuo aprende cada día nuevos conceptos, métodos, procesos, sistemas, añade nuevas ideas y más interrogantes; aprovecha cada oportunidad para preguntar y experimentar. Ante todo comparte a manos llenas, con gran generosidad, lo aprendido. Senge (2007) explica que la organización de aprendizaje se refiere a la organización del futuro que se asegura que el aprendizaje ocurra en todos los niveles por diseño y que el nuevo conocimiento que va surgiendo rápidamente se incorpore para guiar el desempeño de individuos, equipos y de toda la organización.

El reto principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren. Los cambios más notables que afectan a la capacitación y al desarrollo, que se diagnosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes: cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo, cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados, cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva, cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos, presiones competitivas que



necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria y aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano. El cambio afecta a todos los seres humanos. Como agentes de cambio, los gerentes y los especialistas que participan en la capacitación y el desarrollo deben entender las dificultades relacionadas con éste y las formas de aceptarlo. El impulso para el cambio proviene de la creencia de que la organización y sus recursos humanos pueden ser más productivos y exitosos. Para implementar el cambio exitosamente, se debe proceder en forma sistemática. Vencer la resistencia al cambio es fundamental. En ocasiones, esto puede ser extremadamente difícil porque generalmente requiere modificar actitudes que no siempre son susceptibles a ellos. La implantación eficaz del cambio es posible si la gerencia encuentra la manera de reducir y eliminar la resistencia a éste. Las personas deben estar conscientes de la necesidad de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar y esto puede requerir capacitación y desarrollo adicionales. Ser capaces de cambiar es solo parte del reto. Los empleados deben tener también el deseo de cambiar. Frecuentemente, un factor importante en esta transformación de actitudes es su participación activa en la planificación del cambio (Mondy & Noe, 2005).

García (2008) expone que no importa el tipo de operaciones que realice la organización, hay que tomar en cuenta la importancia que tiene la capacitación para la empresa. Debemos comenzar a ubicar la capacitación, dándole el lugar que le corresponde, desde el momento de la contratación, ya que ahí provienen muchas veces ciertas necesidades de capacitación por el mismo hecho de no

saber detectar las fallas que puede tener un trabajador. Gross (Citado por Mercer, 2008) explica que la inversión en capacitación y desarrollo ofrece una serie de beneficios a los empleadores al enfocarse en las oportunidades de carrera y la experiencia del empleado. También contribuye a crear una marca del empleador que los diferencia en la guerra por mejor talento, al tiempo que comunica los valores y la cultura organizacional. Las empresas buscan equilibrar la propuesta de valor a los empleados al invertir más dinero en la capacitación y desarrollo y menos en sueldo base, para atraer, retener y comprometer a sus empleados.

Según Sánchez (2001) en los mercados actuales es necesario un buen programa de capacitación y adiestramiento para los empleados de la empresa global y para poder competir con las demás empresas globales del mundo. No importa que el empleado lleve treinta años en la empresa desempeñando una sencilla y abnegada labor profesional; ni que se haya literalmente, vendido una vida a cambio de un mezquino salario; al contrario, son precisamente los trabajadores con humildes capacitaciones quienes más peligros corren de quedarse sin empleo. Es preciso mejorar la productividad para estar en condiciones de competir en un mercado cada vez más internacionalizado. Normalmente los ganadores son los mejor preparados, aquellos que han dedicado más tiempo y esfuerzo al continuo adiestramiento, quienes tienen la mejor técnica o la mejor organización e instalaciones. Soto (2005) expone que vivimos en una época donde es cada vez más importante el conocimiento o el “como hacerlo” de la empresa y la industria, aunque resulte evidentemente necesario un adecuado conocimiento teórico para el desempeño eficiente en el

puesto de trabajo. Con la capacitación se obtienen las características que se conocen como competencias; o sea, esas destrezas, conocimientos o comportamientos necesarios para poder ser exitosos en el desempeño de un puesto en una empresa u organización. Vecino (2008) afirma que los procesos de capacitación son recibidos en muchas ocasiones como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el fin de, no sólo de mejorar la tarea y el desempeño para el cual se ha contratado al empleado, sino también para crecer como personas, para interiorizar contenidos que quizá no tenga aplicación inmediata pero que dan temple y seguridad para las futuras oportunidades. La capacitación crea valor alrededor de sí mismo, desarrolla conocimientos y habilidades que vuelven al empleado multifacético, capaz de desempeñarse con éxito en diversos puntos de la organización. Senge (2007) asegura que el desarrollo del personal y la capacitación son métodos claves que disponen las empresas para conseguir el conjunto de talentos que necesitan, con la finalidad de mantenerse competitivas en el futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionada con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios en su entorno (Apéndice B).

Otro aspecto a tomar en consideración es el término de seguridad de empleo que implica la estabilidad en una sola empresa. El aumento de la competencia, debido principalmente a los adelantos económicos y a una economía global, ha cambiado ese modelo considerablemente. Para muchos trabajadores, ese tipo de seguridad ya no existe. La seguridad de carrera es algo muy distinto; requiere el desarrollo de capacidades y habilidades comerciáveis que ayudan a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras.

La seguridad de carrera surge de la habilidad de desempeñarse en una amplia gama de disciplinas profesionales lo suficientemente bien como para hacerse competente en más de un empleo y en más de una organización. En casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos y ciclos más rápidos. Para satisfacer esos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto. No obstante, la ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que sigue siendo competente por medio de esfuerzos continuos de capacitación y desarrollo. Las organizaciones invierten alrededor de cincuenta mil millones de dólares anuales en programas formales de capacitación y desarrollo. Para muchos, esto puede parecer una enorme suma de dinero. Sin embargo, las organizaciones exitosas se dan cuenta de que los programas importantes y bien estructurados de capacitación y desarrollo para empleados se correlacionan fuertemente con el éxito a largo plazo. Una organización que aprende, es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación y desarrollo continuos con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas. En una empresa de este tipo, se considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan ahora de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo y, finalmente, reforzar el resultado final del análisis financiero (Mondy & Noe, 2005).

La solución al problema de productividad a que tendrá que hacer frente la economía en la próxima década se centra en dos áreas: los adelantos tecnológicos y la disposición de una mano de obra mejor preparada. Se logrará un aumento de la productividad si se cuenta con unos trabajadores mejor preparados o motivados de modo que dispongan de un potencial mayor para obtener buenos índices de productividad. Los programas de preparación o formación de empleados tienen como propósito aportar los conocimientos, actitudes y destrezas que ayudarán a los empleados a realizar su trabajo actual. Los programas de desarrollo de empleados tienen por cometido a ayudar a los empleados a prepararse para responsabilidades futuras de diferente naturaleza o para alcanzar un mayor grado de aprovechamiento en su puesto de trabajo actual (Enciclopedia del Management, 2008).

### **La capacitación como un proceso continuo**

Siliceo (2006) expone que el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la continua educación. El grado y calidad con que a un hijo, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. La educación es por tanto la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. Mercado (2008) asegura que una de las herramientas que mejor permiten obtener y valorar resultados en la educación y en la administración de los Recursos Humanos de una empresa es la capacitación continua. Cuando es impartida de manera adecuada, la capacitación de personal genera resultados gratamente positivos para todas las

partes involucradas en los procesos diarios de una empresa. Un personal bien capacitado ofrece continuamente un valor agregado a todo lo que produce, permitiendo a la empresa ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes y manteniendo a su empleado contento en su puesto percibiendo beneficio de la capacitación. Siliceo (2006) añade que no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Mercado (2008) expone que la capacitación debe ser una actividad planificada, programada y continua, ya que las exigencias de los mercados internacionales así lo requieren. Gabrielli (2007) afirma que la capacitación debe ser un proceso continuo en todas las áreas de la empresa. Debe ser un proceso formativo con experiencias positivas, con estrategias para desarrollar habilidades. Senge (2007) plantea que verdaderamente la política de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos debe comenzar desde que el trabajador inicia sus labores en la organización, manteniéndose ininterrumpidamente durante su vida laboral en la entidad. En cualquier organización, pública o privada, es necesario que quienes trabajan en ella tengan los conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para desempeñar sus actividades de la manera más eficiente y eficaz. Nanclares (2006) explica que la capacitación es el instrumento que permite alcanzar los objetivos, complementando la formación otorgada por el sistema educativo, preparando a los empleados para realizar tareas de mayor responsabilidad. Según Vecino (2008) existen personas en las organizaciones que llevan años sin participar de cursos, talleres o seminarios de actualización, que no se han preocupado por

terminar su carrera profesional y continúan estancados desde hace mucho en lo último que estudió antes de ingresar a la empresa. Senge (2007) dice que las organizaciones de hoy deben ser capaces de incorporar y gestionar los conocimientos y las capacidades y así poder implementar una verdadera gestión de conocimiento y aprendizaje continuo.

Mercado (2008) afirma que la capacitación debe ser vista por la empresa como una inversión que es necesaria e indispensable para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes debido al uso de nuevas tecnologías y a la globalización del mercado. Rubiralta (2005) asegura que en el futuro muy próximo las exigencias de capacitación van a ser todavía superiores debido al vertiginoso avance de la tecnología, por lo cual se necesita estar preparado para hacer algunas pausas en las actividades cotidianas y destinar un porcentaje importante de nuestro tiempo para nuestra capacitación si es que deseamos seguir siendo productivos para nuestra compañía. Según Mercado (2008) es de vital importancia para las organizaciones obtener y mantener la alta calidad de sus productos y servicios a través de su gente. Para lograr empleados productivos es indispensable brindarles capacitación de calidad e impartida de manera continua, de esta forma se generará en el individuo un interés propio hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Nanclares (2006) afirma que la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de los medios tecnológicos en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado, suscitan día a día

nuevos desafíos y nuevas situaciones que nos obligan a estar en permanente contacto con el cambio y para afrontarlo debemos renovarnos intelectualmente en forma constante. Según Siliceo (2006) las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse a todas las condiciones y cambios de su tarea diaria.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos. La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como promovedor del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se debe enfocar a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total, a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral (Siliceo, 2003).

La capacitación es un medio poderoso para mejorar la productividad. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el ochenta por ciento de los casos. El objetivo de la capacitación debe ser proporcionar



información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos. Quesada (2001) añade que capacitar con el propósito de generar las destrezas necesarias para solucionar problemas no es quizás una medida eficaz. Es posible enseñarles a las personas a desarrollar destrezas de las relaciones humanas, pero el efecto de esta capacitación, no es duradero; existe una relación muy marcada entre unas buenas relaciones humanas y la productividad. Es importante además capacitar para desarrollar otros tipos de destrezas funcionales, como las destrezas en ventas a través de simulaciones e imitación del comportamiento.

### **Programas de capacitación y adiestramiento**

Guzmán (2000) afirma que para que se produzcan cambios reales en una o más personas, la capacitación y el adiestramiento deben ser experiencias planificadas. Senge (2007) expone que los programas de capacitación y desarrollo profesional no deben basarse en elementos tomados al azar, o sin estar los mismos fundamentados correctamente, ya que los resultados alcanzados no serán los adecuados. Mercado (2008) asegura que si una organización opta por desarrollar cursos formales de capacitación para los empleados de su firma, es necesario ante todo armar un programa o plan formal de capacitación. Dicho plan debe incluir principalmente los objetivos determinados, los participantes, los cursos a desarrollar, los métodos de instrucción, la duración y el lugar de los cursos, los instructores de los cursos, los métodos para medir eficacia, los costos y el presupuesto para la implementación.

García (2008) plantea que se puede realizar un proceso de capacitación práctico sin necesidad de ser expertos en el tema, y así nos enfocamos directamente con la misión, visión y objetivos de la empresa. Las etapas fundamentales de un plan de capacitación incluyen en primer lugar detectar las necesidades de capacitación, identificación de recursos para la capacitación, diseño de un programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación, evaluación de resultados, control y seguimiento del plan. La organización debe analizar y reconocer futuros requerimientos; aquí se realiza la matriz de capacitación, para efecto de llevar un control de tiempos y movimientos, donde se incluye quien va a impartir la capacitación y la forma en que lo hará, si será interna o externa, manejar presupuestos, etc., esto con la finalidad de ir puliendo las necesidades de la empresa, y aprender a realizar año con año su plan de capacitación.

Para llevar a cabo un buen programa de capacitación y adiestramiento para los empleados de la empresa global lo gerentes deben saber que existen diferencias individuales y distintas familias de trabajo, y deben conocer la relación de estas familias con la productividad. Deben comprender la contribución de los empleados a la ecuación del aporte y del resultado de la productividad, así como las características de los empleados eficientes y de las diferentes familias de trabajo. La apariencia, el estado civil, el ego y el trabajo como interés primordial en la vida, son factores de suma importancia a tomar en cuenta (Quesada, 2001).

La capacitación en el trabajo es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en

la realidad. Es el enfoque hacia la capacitación y desarrollo usado con mayor frecuencia y, en el ambiente actual de ritmo tan acelerado, una empresa puede no tener otra opción. La clave para esta capacitación es transferir el conocimiento de un trabajador altamente capacitado y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad de ambos trabajadores. Las personas también pueden sentirse muy motivadas para aprender porque es obvio para ellas que están adquiriendo el conocimiento necesario para desempeñar sus trabajos. Sin embargo, en ocasiones, el individuo puede sentir tanta presión para producir que el aprendizaje se afecte negativamente. Las empresas deben ser selectivas en cuanto a la persona que imparte la capacitación y la forma y mecanismos que utilizará para impartirla en el trabajo. Con frecuencia, los adiestradores son supervisores. Sin embargo, la comunicación entre colegas puede ser un medio muy poderoso para la capacitación. Sin importar quién brinda la capacitación, esa persona debe tener una excelente ética laboral y modelar correctamente el comportamiento deseado. Aunque los programas de desarrollo proporcionan conocimientos y habilidades decisivas, el proceso también requiere el compromiso y dedicación de la gerencia. El desarrollo es una decisión que una persona toma, no algo que un individuo puede hacer para alguien más. El gerente puede proporcionar apoyo para el desarrollo, pero no desarrollar al empleado. Al asumir la responsabilidad de nuestro propio desarrollo es el aspecto más importante del proceso (Mondy & Noe, 2005).

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los

participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumentan ciertamente la credibilidad de la capacitación y desarrollo. La implementación de programas de capacitación y desarrollo tradicionales es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente hacia la acción y sienten que están demasiado ocupados para recibir capacitación y desarrollo. Otra dificultad de la implementación de los programas es que debe haber adiestradores calificados disponibles. Además deben poseer habilidades de comunicación, los adiestradores deben conocer la filosofía de la empresa, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo requieren más creatividad que quizá cualquier otra función de recursos humanos (Mondy & Noe, 2005).

La capacitación se ha de planificar, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos a corto plazo. Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas; solo debe analizarse críticamente la labor para poder hacer las cosas mejor y diferente. La capacitación o educación organizacional es una responsabilidad de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior (Siliceo, 2003).

Por lo general se cree que las dependencias de gestión del capital humano son las responsables del desarrollo del personal de toda la organización. Aunque esta es una creencia generalizada, es errónea, pues es el jefe inmediato quién interactúa diariamente por más de ocho horas con sus cercanos colaboradores y quién puede descubrir y encaminar los esfuerzos y facilitar los recursos para desarrollar áreas prioritarias en su personal, de acuerdo con las prioridades de la acción o dependencia, en definitiva, con el plan de desarrollo de la empresa u organización. En este punto y a pesar de la pluralidad de enfoques y actitudes con respecto a las políticas de desarrollo entre las jerarquías, si como política de la dirección se debe comprometer a los jefes responsables de las mismas para que faciliten los medios y recursos para adelantar los programas de desarrollo (Urdaneta, 2004).

A esta actividad si se le hace un permanente seguimiento por parte de la oficina coordinadora del plan, es posible vencer resistencia tradicionales de los jefes, en especial los de mayor antigüedad, a brindar apoyo y suprimir actitudes como subestimar la importancia del desarrollo de sus inmediatos colaboradores e incluso oponerse por motivaciones inconscientes a que se desarrolle el capital humano que trabaja bajo su coordinación y mando. Los servicios de recursos humanos y la coordinación general del programa de desarrollo de capital humano, con su directa y permanente comunicación con la alta dirección, representan un importante soporte para la marcha del programa de desarrollo; de no hacerse así, la inercia burocrática de la organización puede ahogar el impulso inicial dado en el primer seminario-taller realizado con la cúpula de la organización al más alto nivel jerárquico (Urdaneta, 2004).

Al preparar un programa de capacitación y adiestramiento para los empleados de la empresa global, se debe comenzar utilizando técnicas de análisis de necesidades como lo son: análisis de datos con observación y estudios. La información recopilada del análisis de datos nos dirá el nivel de necesidad de preparación o formación a partir de la cual pueden diseñarse programas a tal efecto. Mediante la observación se puede observar físicamente el comportamiento del empleado en su puesto de trabajo para determinar si es necesario mejorar su formación y, en caso afirmativo, que tipo de formación se le debería dar. Luego se continúa con los estudios que pueden incluir cuestionarios escritos, donde se solicita a los empleados que identifiquen los problemas existentes en sus puestos de trabajos, áreas en las que les gustaría adquirir más práctica o sus deseos de promoción futura. Otro estudio son las entrevistas estructuradas en las cuales se somete al empleado a preguntas similares orientadas a sus necesidades. Al recopilar la información necesaria se puede pasar a preparar los programas de preparación o formación de los empleados (Enciclopedia del Management, 2008).

Bohlander, Snell & Sherman (2001) exponen que además de desarrollar el talento para trabajar en el extranjero, la mayoría de las empresas han descubierto que los buenos programas de capacitación también les ayudan a atraer a los empleados que necesitan en los países receptores. Sobre todo en los países menos desarrollados, las personas están bastantes ansiosas de recibir la capacitación que necesitan para mejorar sus habilidades de trabajo. A veces, sin embargo, la inversión en capital humano, no rinde beneficios. Por

ejemplo, es muy común que las empresas locales contraten a trabajadores que han recibido capacitación en organizaciones de capital extranjero.

La selección y aplicación de cualquier técnica de formación o preparación debería ir precedida por un análisis minucioso de las ventajas y desventajas de las mismas, según el grado de cumplimiento de un conjunto de criterios relevantes. Entre estos criterios está determinar si la técnica está orientada hacia los conocimientos, actitudes o destrezas en una empresa global, determinar el grado de que esta técnica incorpora los principios más importantes de aprendizaje, determinar la destreza, única en su género con que debe contar el preparador, determinar el grado o cantidad de equipos o instalaciones especiales necesarias y disponibles y determinar el periodo de tiempo a lo largo del cual suele prolongarse la aplicación de la técnica de formación en cuestión (Enciclopedia del Management, 2008).

En la formación de capacitación, los programas de adiestramiento, que se utilizan casi exclusivamente para el desarrollo de la destreza del empleado, consisten en el establecimiento de equipos y materiales reales, similares a los empleados en el proceso de producción, en un lugar distinto en el puesto de trabajo real. Para lograr la formación de capacitación, se puede utilizar en los programas películas, cintas de videos y la conferencia (Enciclopedia del Management, 2008).

Al finalizar períodos de desarrollo o capacitación del empleado, se debería evaluar todos los programas de formación. Los motivos de la evaluación están claramente definidos. El adiestrador y la organización están interesados en saber si se han logrado o no los objetivos y, en caso negativo, el

porque; el adiestrador también suele buscar información sobre como podría mejorarse el programa o las técnicas utilizadas. La formación sólo puede juzgarse eficazmente si se transfiere al puesto de trabajo. A veces los empleados adquieren el conocimiento y destrezas necesarias durante el programa de formación, pero lo olvidan, no lo aplican, retroceden o se hunden moralmente por tener que regresar a un entorno de trabajo cargado de presión. Pueden utilizarse, varias tácticas para incrementar la probabilidad de transferencia. Se pueden asignar tareas previas a la formación para intensificar su interés; pueden utilizarse contratos de formación para obtener el compromiso de los participantes (Enciclopedia del Management, 2008).

Quizás el aspecto más complejo y difícil de concretar y diseñar en un programa de desarrollo del capital humano lo constituye la evaluación y seguimiento de lo logrado a través de su realización. Es necesario tener en cuenta que cuando los cursos y seminarios de desarrollo del capital humano se realizan en sedes diferentes de la habitual de trabajo, los llamados costos indirectos, como podrían ser transporte, hospedaje, alimentación y refrigerios y alquiler de equipos de video grabación, incrementan en forma considerable los costos indirectos del programa de desarrollo y sus resultados no son proporcionales con la inversión hecha en este tipo de programas. Por eso conviene diseñar casi en forma paralela a la programación del seminario o curso de capacitación, de qué manera debe realizarse la evaluación de sus resultados. Si esta evaluación se refiere a cursos o seminarios que tienen por objeto facilitar un determinado aprendizaje intelectual o un desarrollo de destrezas físicas, bastaría con construir y aplicar una prueba objetiva a los participantes, antes de



iniciar el programa, durante su realización y una vez finalizado este, con el objeto de apreciar las diferencias existentes en el grupo de formación. Esto permite al responsable de la formación hacer ajustes oportunos, hacer énfasis en los temas en los que se presentan lagunas entre los participantes y readaptar el contenido de las sesiones al objeto buscado con el programa, todo lo cual reduce costos en la formación, favorece una alta motivación de los participantes en el programa, logra comprometerlos posteriormente en su aplicación y, lo que es igualmente importante, concientiza y sensibiliza a la gerencia para que invierta en el desarrollo de sus recursos humanos. La evaluación debe contemplar un análisis global del medio donde se desarrolla la acción de formación, y conviene para lograrlo que esta se centre en estos cuatro aspectos: la evaluación del conferencista o instructor que tiene a su cargo el programa de formación, el control y evaluación de los objetivos del programa, los cambios de actitud en los beneficiarios de los programas de formación y la evaluación de los aspectos sicosociales derivados de la acción misma de formación (Urdaneta, 2004).

Werther & Davis (2001) plantean que un programa de capacitación y adiestramiento para los empleados de la empresa global debe incluir temas internacionales, ya que los empleados muchas veces tienen que viajar al exterior para negociar o trabajar con compañías extranjeras. En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a sus experiencias internacionales, así como por la capacitación específica que reciba. Diversas compañías multinacionales utilizan la técnica de rotar a sus ejecutivos jóvenes en diversas funciones y distintos países para

ayudar al desarrollo de su talento gerencial. Cuando un ejecutivo se ve en la necesidad de cubrir diversas funciones en culturas diferentes logra una comprensión amplia de la organización y del entorno del que opera. Las actividades de capacitación y desarrollo también pueden complementarse mediante cursos formales en instituciones educativas. Guzmán (2000) asegura que es importante que, por lo menos una vez al año, se evalúe el programa de adiestramiento para hacerle los ajustes necesarios, y así fortalecerlo. Hay que mantenerlo al día en contenido y metodología para adaptarlo a los constantes cambios.

### **Capacitación y crecimiento de la empresa**

Para lograr el crecimiento y la expansión internacional de la organización, es esencial obtener la mezcla correcta de personas que complementen y fortalezcan el negocio. Contar con un equipo de gerentes y empleados bien adiestrados, ayuda a la empresa a crear negocios más eficientes y rentables. Poder desarrollar eficazmente a la siguiente generación de altos gerentes, directores, ejecutivos y empleados claves, representa un gran reto que las organizaciones enfrentan en la actualidad (Addison, 2007).

Siliceo (2006) explica que los retos que plantea el siglo XXI, en lo humano y en lo técnico, obligan a las organizaciones a tener una nueva filosofía y práctica respecto a la función de capacitación y desarrollo del personal. Globalización, libre comercio, competitividad, productividad y calidad, son dimensiones que sólo contribuirán eficazmente al bien común si se sustentan en modelos educativos que provean una formación integral a obreros, empleados y ejecutivos. Rivera (2001) asegura que hoy más que nunca, las organizaciones

deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva, promoviendo a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Según Mercado (2008) existen diversas formas para ser competitivo en el ámbito global; crear un producto con mayor calidad que la de los competidores, proporcionar mejor atención y servicio a los clientes; lograr menores costos de fabricación que los competidores o proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. En todos estos ejemplos, es fundamental la participación del factor humano y esto sólo se puede lograr a través de la capacitación.

Vecino (2008) asegura que la capacitación es una oportunidad, es un mecanismo de mejoramiento personal que beneficia sin duda a la empresa porque así tiene colaboradores con más pericia y capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los dueños y los clientes en todos los territorios en que opere la organización. La empresa gana porque puede construir equipos de gente capaz de afrontar cargos diversos, personas que pueden representar a la organización con altura en todos los países en que esté establecida, gente llamada a ser líder en cada uno de sus procesos.

Rothberg (2002) explica que los competitivos ruedos mundiales de negocios y los mercados maduros en casa, impulsan a las empresas a enviar sus mejores elementos humanos a forjar relaciones internacionales y a crear una presencia corporativa internacional. Las organizaciones ponen mucho en juego cuando envían un empleado al extranjero. Los empleados expatriados,

que son el rostro de la compañía en el país anfitrión o extranjero, influyen directamente en la aceptación de la empresa en el nuevo país y en su rendimiento. Cutler (2005) afirma que con la globalización del comercio y las estrategias de crecimiento, significa que muchas organizaciones ahora tienen oficinas, afiliados, suplidores, franquicias, clientes y consumidores en un área amplia que puede abarcar muchos países y diferentes culturas. Según Rivera (2001) la globalización genera un cambio de modelo de Gerencia de Recursos Humanos. Las organizaciones más avanzadas de los diferentes países y con mayor presión por competir se han planteado la necesidad de convertir a su gente en una ventaja competitiva que apoye las nuevas estrategias corporativas.

Cutler (2005) plantea que a empresa espera que los empleados, en todos los niveles, posean las destrezas y conocimientos necesarios para lidiar con las barreras y situaciones correspondientes a esta estrategia de crecimiento. Se necesita diseñar y ofrecer capacitación intercultural para todos los empleados envueltos en este proceso de expansión. La organización debe proveer enseñanzas para que estos empleados apliquen sus habilidades en beneficio de la empresa y logren la adaptación correspondiente a los nuevos territorios en donde se establece el negocio. (Apéndice C).

Casebow (2006) señala que una de las creencias fundamentales en términos de capacitación y adiestramiento es que las personas aprenden mejor cuando pueden relacionar lo que se les está enseñando con sus experiencias propias. Soto (2005) asegura que la mayoría de las personas que diseñan programas de capacitación y adiestramiento para empleados expatriados, aseguran que el programa debe contener material cultural relevante, incluyendo

programas y talleres para ayudar a la familia del empleado a adaptarse al cambio, esto incluye el caso en que la familia permanezca en el país de origen. Según García (2005) un plan de Adiestramiento de Recursos Humanos que entienda y satisfaga las verdaderas necesidades de la empresa, presentes y futuras a la par de una adecuada planificación de la carrera del empleado, repercutirán necesariamente en una mejor integración y motivación del personal, un positivo clima organizacional y un sensible incremento en la productividad y en la calidad.

### **Obstáculos para la capacitación**

Cedeño (2003) explica que dada la fuerte competencia actual, la capacitación es un factor clave en las empresas. Para poder sacar el mejor provecho de esa capacitación, es conveniente saber cuales serían los obstáculos personales para aprovecharla. En un mundo de cambios motivados por una competencia que se agudiza, un uso progresivo del conocimiento como factor de producción y una gran transparencia de comunicaciones, conviene ver la capacitación como un elemento clave. Siempre lo fue, pero ahora con mayor relevancia.

Existen varios obstáculos a la capacitación y se presentará como aprovecharlos. En primer lugar, el temor a exhibir lo que no se sabe; los jefes tienen temor de exhibir sus deficiencias frente a sus colaboradores y estos comparten ese mismo temor. Ese temor se combate con una motivación a la apertura o con resoluciones personales (Cedeño, 2003).

En segundo lugar el cortoplacismo, este lo vemos cuando la compañía dice estar muy ocupada para invertir tiempo en cierta actividad. La trampa del

activismo hace revalorar el corto plazo. La experiencia nos enseña que el día que la realidad nos demanda unos determinados conocimientos o destrezas, nos los demanda de manera impostergable, entonces, o los tenemos o no los tenemos de allí la prudencia existente en lo que el lenguaje común llama ser preparado (Cedeño, 2003).

En tercer lugar está la arrogancia, que es cuando se cree que se sabe todo y además se argumenta equivocadamente ante una posibilidad de capacitación “a mí que me van a enseñar”. No se dan cuenta de que aunque todos los conceptos de la actividad les fueran conocidos, el dejar que en su interior resuene lo que va ocurriendo, permite descubrir ángulos nuevos a cosas desconocidas, conexiones nuevas entre viejos conceptos. Aprender es un fenómeno mucho más complejo que archivar elementos en nuestra memoria (Cedeño, 2003).

En cuarto lugar, la sobre valoración de la experiencia, este obstáculo aqueja preferentemente a los empleados que tienen más años de servicio en una empresa y se exagera cuando los instructores que ofrecen el programa son relativamente jóvenes. Formar en la empresa es ofrecer unos conceptos para que cada uno de los participantes los incorpore a su propia caja de herramientas y los apliquen debidamente por la experiencia y en sintonía con las particulares circunstancias del caso (Cedeño, 2003).

En quinto lugar, está la sobre valoración de los faltantes, lo cual consiste en concebir los aprendizajes que se deben realizar como una tarea descomunal. Un veinte por ciento de los conocimientos y destrezas adquiridos en una

maestría podría enriquecer el ochenta por ciento del ejercicio profesional de una persona (Cedeño, 2003).

En sexto lugar, está la dificultad y negación para abrirse a lo nuevo. Como todo aprendizaje implica un cambio, muchas de las dificultades para abrirse a la instrucción se deben a la resistencia al cambio. En contraste, la nueva situación a la que el aprendizaje nos introduce demanda más esfuerzo y nos expone al riesgo que no seamos tan capaces para tener éxito en ella, como si lo tuvimos en la anterior (Cedeño, 2003).

En séptimo lugar, está la predicción de inutilidad. Una de las excusas para menospreciar una oportunidad de aprendizaje es que aquel nuevo conocimiento no se va a utilizar nunca. Un enfoque más proactivo sería pensar que a pesar de no saber como utilizar esos conocimientos ahora, se apuesta a que en el futuro se les encontrará utilidad, lo cual ha venido siendo comprobado empíricamente con todos los productos de la investigación (Cedeño, 2003).

### **El Fenómeno de la expatriación**

Gaggiotti (2006) plantea que en las empresas multinacionales, un expatriado es un empleado enviado a trabajar al extranjero, por alguna necesidad o interés de la empresa. Vidal (2005) plantea que el fenómeno de la expatriación está ocasionando numerosos problemas de gestión de recursos humanos debido a la inexperiencia o imprevisión de las empresas. El costo en capital económico y humano que ello supone ha puesto de manifiesto la necesidad de profesionalizar al máximo el proceso de expatriación. Además, las firmas han cobrado conciencia de su importancia para el éxito de la estrategia de

internacionalización, lo que ha despertado un interés creciente por conocer las particularidades de su gestión. Rubio (2008) explica que uno de los problemas más interesantes con las que tiene que lidiar la empresa actualmente, en especial las organizaciones internacionales o con proyección a internacionalizarse, es la expatriación. Es innegable que actualmente la información, el capital y por lo tanto las empresas, están perdiendo las fronteras y que cada vez se incrementa el número de organizaciones que se extienden a otros países, por convenir a los intereses de sus estrategias comerciales. En principio, debe considerarse la expatriación como un fenómeno natural, nacido de la primera etapa de las empresas multinacionales, en que la apertura a nuevos mercados debe ser realizada por el propio personal de la Central. No obstante, luego de instalada la filial, el fenómeno de la expatriación sigue dándose y de manera constante, además normalmente se verifica en un doble sentido, tanto desde la central hacia la filial como en sentido contrario.

Álvarez & Pérez (2006) explican que el perfil de los expatriados es normalmente el de gente con experiencia de entre cuatro y ocho años con unas habilidades muy concretas que resultan necesarias en el país de destino. Los expertos dibujan tres tipos de profesionales candidatos a marcharse fuera. Por un lado, el alto directivo en la cumbre de su carrera, que con el desplazamiento a un nuevo país pondrá el gran punto culminante a su carrera. Suele estar casado, pero se marcha sin hijos, y debe ser un experto en desarrollar nuevos mercados. Otro perfil candidato a ser expatriado es el profesional de entre treinta y cuarenta y cinco años de edad, soltero o casado con un hijo. Su traslado se debe a un proceso de desarrollo profesional dentro de la empresa.



Suele tener una faceta comercial muy desarrollada y ser muy dado a progresar dentro de la empresa. Los recién licenciados, cuando son fichados por una empresa, ya cuentan con que parte de su carrera profesional pueden desarrollarla en el extranjero. Esto también forma parte de su proceso de desarrollo de carrera y son profesionales muy fáciles de expatriar. El único inconveniente que tienen estos jóvenes empleados es que suelen casarse en el país de destino y luego el regreso es mucho más complejo porque hay que trasladar a la familia. (Apéndices D, E, F).

Vidal (según citado por Zamorano 2003) plantea que el fenómeno de la expatriación vivirá un crecimiento exponencial en los próximos años. La apertura de la Unión Europea hacia los países del este provocará la marcha de muchos directivos hacia aquellas zonas, en busca de nuevas oportunidades de negocio. En la actualidad, Latinoamérica es el lugar de destino de la mayoría de los expatriados junto con los países de la Unión Europea. Fortune (Según citada por Novoa 2007) afirma que a nivel mundial, hay mucho movimiento de expatriados a Asia, principalmente a China. Pero también a países como Singapur y la India. En Latinoamérica, en tanto, los destinos mayormente elegidos son Guatemala (nación en la que se están abriendo importantes centros regionales), Brasil y Argentina. Los destinos de los expatriados argentinos dependen sobre todo del tipo de empresa que realice el envío, pero hay mucho movimiento en la región latinoamericana y la gran mayoría de las expatriaciones se producen hacia Brasil, Venezuela, Perú, Chile, México y Guatemala. También hay un importante flujo de ejecutivos argentinos a los Estados Unidos, país en el que se localizan

muchas de las casas matrices. Si bien también se envían profesionales a Europa, la cantidad de traslados ha disminuido significativamente en los últimos años debido al encarecimiento del tipo de cambio. Fortune (citada por Novoa,2007) destaca además a las empresas mineras, petrolíferas, tecnológicas, automotrices y de alimentos, como así también a compañías de servicios como a las que generan mayor movimiento de personal y por lo tanto las que más invierten en programas de capacitación y desarrollo. El factor cultural y el idioma son dos puntos principales que consideran las empresas para preparar a sus expatriados.

### **Programas de capacitación y apoyo para los empleados expatriados**

Ramos (2008) define el concepto de trabajador expatriado como aquel que perteneciendo a una empresa, sufre un traslado por motivos laborales a un país diferente e implica un cambio en la residencia. Este traslado conlleva un concepto de temporalidad, si bien el período puede variar desde unas semanas a varios años, estando previsto en el futuro el regreso al país de origen. Candia (2008) explica que los expatriados pasan por tres etapas principales: Euforia inicial, *Shock* cultural, Aculturación y Estabilización (Apéndice G). Novoa (2008) expone que la mayor competencia mundial producto de la globalización, el surgimiento de mercados emergentes y el aumento de la movilidad internacional representan algunos de los desafíos que ya desde fines del Siglo XX enfrentan las empresas. Muchas empresas se encuentran con el dilema de enviar a un empleado a trabajar en el exterior. Esa decisión es un desafío para la organización y también para el ejecutivo, que recibe beneficios, orientación y

contención, pero además, la presión constante por hacer que su traslado sea un éxito. Según explica Candia (2008) hacer una carrera internacional es el sueño de muchos ejecutivos. Pero si no se toman los recaudos necesarios, puede convertirse en una pesadilla para el individuo.

Mercer (2001), en un estudio sobre la gestión de riesgos de los expatriados, expone que los empleados expatriados adquieren en muchas ocasiones un papel fundamental para lograr los objetivos de la organización a la que pertenecen. En el estudio se refleja una firme tendencia a utilizar a los expatriados para transmitir aptitudes y conocimientos a la población local y no como una política de desarrollo para el empleado expatriado. En el noventa y cinco por ciento de las empresas los expatriados tienen cierto grado de responsabilidad en la formación y desarrollo de otras personas. Según Candia (2008) a la hora de mudarse, el contexto emocional y la adaptación cultural son fundamentales para que los ejecutivos que trabajen en el exterior cumplan bien su función y para evitar un retorno anticipado. Dowling, Welch & Schuler (1999) aseguran que una vez que un empleado es seleccionado para ser expatriado, el adiestramiento debe ser adecuado antes, durante y después de la asignación; esto resulta ser un aspecto crítico para asegurar la efectividad de la expatriación y el éxito en el país extranjero, particularmente cuando el país extranjero es considerado como uno culturalmente difícil.

Si las empresas tratan de reclutar y elegir a las mejores personas para el trabajo internacional, muchas veces es preciso proporcionar algún tipo de capacitación para lograr los niveles deseados de desempeño. Tal capacitación puede proporcionarse dentro o fuera de la organización, en algún tipo de entorno

educacional. Existen al menos cuatro elementos esenciales en los programas de capacitación y desarrollo que preparan a los empleados para trabajar en el ámbito internacional; capacitación en el idioma, capacitación cultural, evaluación y seguimiento del desarrollo profesional y administración de la vida personal y familiar (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

En el elemento de la capacitación en el idioma, la comunicación con personas que tienen otro idioma y una orientación cultural diferente es en extremo difícil. El idioma se considera uno de los problemas principales para las personas que viajan al extranjero por motivos de negocios. Aprender el idioma es sólo parte de la comunicación con otra cultura. También es preciso aprender como piensan y actúan las personas en sus relaciones con los demás. Puesto que también son importantes otros factores además del idioma las personas que trabajen en un entorno internacional necesitan conocer tanto como sea posible respecto de: el lugar hacia el que se dirigen, la cultura y la historia, valores y dinámica de su organización (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

De acuerdo al segundo elemento de la capacitación cultural, las diferencias culturales representan uno de los aspectos más nocivos de los negocios internacionales. Por lo general, las personas inconscientes de su conducta condicionada por la cultura tienden a reaccionar en forma negativa a los gustos y conductas que se desvían de los de su cultura. En gran medida, las actitudes y conductas ejecutivas reciben la influencia de la sociedad en que los gerentes recibieron su capacitación y educación. Cada cultura tiene expectativas diferentes para los papeles de los gerentes y empleados. Por ejemplo, lo que una cultura fomenta como parte de la administración

participativa, en otra podría percibirse como incompetencia. Tener éxito como gerente depende de la capacidad para comprender las formas en que se hacen las cosas y para reconocer que los cambios no pueden efectuarse de manera abrupta sin encontrar una considerable resistencia por parte de los ciudadanos locales. Estudiar las diferencias culturales puede ser útil para los gerentes, a fin de identificar y comprender las diferencias en las actitudes y motivación del trabajo en otras culturas (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

El tercer elemento es la evaluación y seguimiento del desarrollo profesional, se expone que las asignaciones en el extranjero proporcionan ciertas ventajas definidas de desarrollo profesional. Por ejemplo, trabajar en el extranjero tiende a elevar las responsabilidades y la influencia de una persona en la corporación. Brinda además un conjunto de experiencias únicas y benéficas para la persona y la empresa. En este sentido, los puestos internacionales aumentan el conocimiento que posee una persona del mercado global y le ofrecen la oportunidad de trabajar en un proyecto importante para la organización. Cada vez son más compañías que están preparando programas diseñados específicamente para facilitar la repatriación, es decir, ayudar a los empleados durante el regreso a sus hogares. El programa está diseñado para preparar a los empleados ante un choque cultural inverso, la desorientación que una persona siente al tratar de readaptarse a la vida en su país. Se orienta a los expatriados sobre los cambios para ellos y sus familias, en esa experiencia. Este programa también fue diseñado para suavizar el regreso a la organización de origen y para asegurar la utilización plena de su conocimiento y experiencias. Para hacerlo, los repatriados tienen la oportunidad de exhibir sus nuevos

conocimientos en secciones de información. Desafortunadamente, no todas las compañías cuentan con programas de desarrollo personal diseñados para los empleados repatriados (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

En un estudio reciente, casi cuarenta por ciento de los expatriados dijo no estar preparado adecuadamente para una asignación, cincuenta y seis por ciento mencionó una coordinación deficiente entre los departamentos de Recursos Humanos de la empresa matriz y del país anfitrión y treinta y cinco por ciento comentó que esperaba dejar a su empleador actual en un periodo de cinco años. El proceso de desarrollo debe empezar tan pronto como se selecciona a los trabajadores y, definitivamente, antes de comenzar la asignación global (Mondy & Noe, 2005).

De acuerdo al cuarto y último elemento esencial en los programas de capacitación y desarrollo que es la administración de la vida personal y familiar, una de las causas más frecuentes del fracaso en un cumplimiento de un puesto internacional es la tensión personal y familiar. Las personas que radican en el extranjero durante periodos prolongados sufren un *shock* cultural: una desorientación que provoca una tensión permanente. Esta tensión se debe a cientos de incidentes molestos y desorientadores, como la incapacidad de comunicarse, los problemas para hacer funcionar el teléfono, la incapacidad de leer los letreros en las calles y un millar de cuestiones cotidianas que no son problema en casa. Algunas frustraciones menores se convierten en eventos catastróficos y uno se siente indefenso y agotado a nivel emocional y físico. Para adaptarse a este tipo de alianzas matrimoniales, algunos patronos brindan ayuda informal a fin de encontrar un empleo para el cónyuge del expatriado. Sin

embargo, otras empresas establecen programas más formales para ayudar a esas parejas, los cuales incluyen asesoría para la planificación profesional y personal, educación continua, redes entre empresas para identificar vacantes en otras compañías y viajes para buscar empleos y descubrir hechos (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Ramos (2008) asegura que otro factor a considerar es que tampoco se atiende adecuadamente al entorno familiar, casi nunca se involucra al cónyuge en el proceso y menos aún a los hijos. Muchos fracasos de expatriación se deben a problemas de adaptación de la familia al nuevo entorno. Los empleados no son los únicos partícipes de estos procesos de cambio. Cuando la familia se quiebre o no puede sostenerlo, el empleado no puede seguir adelante. Candia (2008) afirma que es crucial ofrecer ayuda para que los cónyuges encuentren también motivaciones personales para acompañar a la pareja y que a los hijos comprendan la nueva realidad y puedan superar mejor el impacto. Angulo (2005) argumenta que las razones familiares se presentan como el primer obstáculo para dar el salto hacia el exterior. El desplazarse constituye un desafío que implica riesgos en la vida personal y familiar del candidato, por lo que las empresas deberán desarrollar una serie de políticas para mejorar este aspecto. Programas de orientación, búsqueda de vivienda y colegio, brindar contactos en el país de destino e integrarlos a clubes sociales o reunirlos con otras familias de expatriados son algunas prácticas que pueden llevarse a cabo. La exclusiva motivación del empleado en muchos casos no es suficiente para que acepte la asignación al extranjero. Pero cuando la organización incluye en su plan involucrar y apoyar a la familia del expatriado, puede constituir un punto

clave en el éxito de esta gestión. Rothberg (2002), expone que es imperativo que la empresa prepare y ayude a los empleados expatriados para que conozcan a fondo los países anfitriones; sus costumbres, idioma, costo de vida, opciones de educación y oportunidades de empleo para el cónyuge. El conocimiento de las fuentes de información y un servicio al cliente durante veinticuatro horas al día también contribuyen a asegurar la adaptación del expatriado.

Según explica Vidal (2005) la expatriación no es sólo un problema de gestión de Recursos Humanos, sino también de cultura empresarial. La forma en que la empresa reconozca la experiencia internacional influirá decisivamente en la actitud de sus profesionales hacia la expatriación. La compañía en la que la experiencia internacional se perciba como una incomodidad por la que hay que pasar tendrá muchas dificultades para encontrar empleados dispuestos a aceptar un traslado al extranjero. Les resultará mucho más fácil, en cambio, a aquellas en las que la expatriación este vinculada a la carrera profesional y se perciba como una “oportunidad” para desarrollar o mejorar las competencias individuales.

Las empresas actualmente han aceptado esta realidad y han comenzado a invertir en programas de ayuda para el empleado expatriado. *Eatong Consulting Group*, organización con oficina central en Boston, Estados Unidos, es un ejemplo de una empresa que ofrece programas de apoyo y ayuda a los expatriados. Dependiendo de la necesidad y la situación actual de cada compañía, esta organización diseña un programa variado para apoyar al empleado en su asignación internacional. La empresa asegura que para muchos



existen aún muchas dudas sobre cual es exactamente el concepto de esta área de capacitación que crece día a día de la mano de la organización y expone que se necesita desarrollar rápidamente las competencias interculturales para vivir y trabajar en un país extranjero. También se tiene que ofrecer ayuda y apoyo al empleado de la empresa multinacional (o que se relacionen con otras culturas) y a sus familias a comprender el “por qué”, que subyace detrás del comportamiento de la sociedad que lo recibe, mientras se acostumbran a su nuevo hogar (o nueva cultura). Otra compañía que ofrece servicios similares es la *Global LT*. Esta organización se especializa en cursos de idiomas para las empresas. Ofrecen capacitación en idiomas a individuos y a grupos en más de sesenta idiomas y en más de trescientas localidades de todo el mundo. El programa incluye capacitación cultural por medio de *Coaching* que permite al empleado elevar su conciencia cultural y obtener una ventaja competitiva en el mundo de los negocios internacionales. Ofrecen también a los gerentes internacionales y a las familias de expatriados el conocimiento, las herramientas y las estrategias necesarias para amoldarse y funcionar eficazmente en un entorno cultural diverso (*Global LT, 2008*).

### **Tendencias y métodos actuales de capacitación**

Franchi (2002) afirma que existe una relación estrecha entre la cultura y la preferencia por un estilo particular de aprendizaje y un método adecuado de capacitación. En su estudio, Franchi encontró evidencia que sugiere que empleados de Puerto Rico y Colombia prefieren usar técnicas experimentales de capacitación y adiestramiento, especialmente utilizar el método *Round Robin* que incluye una mezcla de diferentes tipos de enseñanza como el *Coaching* y el

*Monitoring*; mientras que los empleados de Estados Unidos prefieren técnicas experimentales, pero prefieren el *Role Play*, donde ponen en práctica las funciones que se les enseñan asumiendo roles reales en la organización y participando de situaciones en donde se envuelven en soluciones de casos y en procesos de toma de decisiones.

Keogh (2007) menciona al *Coaching* como una alternativa que ha cogido un gran auge en las empresas multinacionales para facilitar la capacitación para los empleados expatriados. Esta modalidad, según Keogh ofrece grandes ventajas tanto al empleado como a la empresa y el mismo puede ofrecerse de forma directa y de forma virtual. Se puede decir que el *Coaching* efectivo para los expatriados mejora la productividad, fortalece el compromiso organizacional, fomenta la retención de ejecutivos, reduce los costos e impacta positivamente el retorno de inversión mientras mantiene a los ejecutivos expatriados al día con los estándares de desarrollo de liderazgo de la compañía.

Horner (2006), también favorece el *Coaching* como método de adiestramiento. Indica que los expatriados de países industrializados y desarrollados también pueden contar con un programa de adiestramiento que le permita capacitarse para poder enseñar y motivar a los empleados y empresarios locales. Esta alternativa de capacitación está en crecimiento ya que provee a la fuerza trabajadora las herramientas para desarrollarse y sobresalir y al mismo tiempo ofrece beneficios y oportunidades para la organización. El *Coaching* ofrece la oportunidad de ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial para lograr resultados tangibles tanto de forma

individual como para la empresa. Expone que el *Coaching* básicamente es la enseñanza donde un individuo (*Coach*) que tiene gran conocimiento y experiencia en un área en particular ofrece ayuda y monitoreo a otro empleado que se está desarrollando en esa área. Explica que existen muchas formas de ofrecer el *Coaching* y varios modelos para aplicarlo efectivamente. Todo depende de que la empresa pueda identificar las necesidades específicas del empleado y ajustar el método de enseñanza a esas necesidades. La persona que ofrece el *Coaching* puede tener a varios empleados recibiendo la ayuda y puede aplicar distintas formas o métodos para cada uno. Woodruffe (2006), explica que existe un gran auge en el *Coaching* empresarial y la razón es que el *Coaching* ayuda al empleado a obtener avances en su desempeño personal, y la calidad de su desempeño personal también se traduce en grandes beneficios para la organización. Custodio (2008) explica, como un buen programa de *Coaching* ayudó a *PACIV* (empresa puertorriqueña de servicios de automatización de procesos, controles, instrumentación y validación de sistemas computarizados) a lograr crecimiento internacional a mercados de Estados Unidos y Europa. Isenberg (Según citado por Custodio, 2008) explica que lanzarse global representa un gran reto para una compañía, aún más cuando es pequeña y de un país pequeño. El éxito de *PACIV* es sorprendente, desarrollaron una dinámica de dirección y adiestramiento utilizando el *Mentoring* y el *Coaching* para enseñar a sus empleados de área de Servicio al cliente a tratar con los clientes de los nuevos territorios y a ofrecer el servicio adecuado de acuerdo a las necesidades específicas de cada consumidor en esos países.

Keogh (2007) hace un resumen de las ventajas que obtiene la organización cuando implanta un programa de *Coaching* para los expatriados. Según Keogh, este método de capacitación ofrece apoyo, perspectiva, incentivo, herramientas para el manejo de la carrera y la vida familiar, en tiempo real y en el sitio de trabajo. Otra ventaja es que hace énfasis en las transiciones interculturales como herramienta para desarrollar una perspectiva global. El *Coaching* se puede llevar a cabo por teléfono o por medio de correo electrónico, modalidad que ha demostrado ser muy eficaz para los expatriados. Se puede lograr aumentar la satisfacción que siente el expatriado por el trabajo, reduciendo conflictos, mejora el trabajo en equipo; se logra adaptación, la integración y el nivel de satisfacción social de los expatriados y sus familiares.

El propósito del *Coaching* en una empresa internacional, según expone Woodruffe (2006), es precisamente motivar al empleado a realizar mejor sus funciones y enseñarle con exactitud como puede lograrlo. Capacitar para enseñar a "hacerlo mejor" no es una tarea fácil para la empresa. El *Coaching* ha demostrado ser una alternativa que la empresa puede utilizar con sus empleados internacionales, ya que les permite recibir respuesta rápida a sus inquietudes y los ayuda a resolver conflictos con el choque cultural, por medio de interacción directa con otros individuos con experiencias similares. El *Coaching* en los negocios de hoy abarca una amplia área del aprendizaje de los individuos. En ocasiones puede ser dirigido a mejorar habilidades y destrezas específicas tales como preparar informes, reportes y planes. Por otro lado, el *Coaching* puede involucrar también intervenciones psicológicas que se

relacionen con aspectos fundamentales del comportamiento del individuo como son las percepciones y actitudes que la persona tiene hacia alguna faceta de su trabajo. Guzmán (2000) afirma que en el proceso del *Coaching* se lleva al empleado de la mano día a día, a través de unos pasos para que aumente sus capacidades de trabajo y reduzca las posibles limitaciones o errores que pudiera cometer hasta que domine todas sus tareas.

Baldwin-Evans (2006), describe como una compañía proveedora de servicios de Internet, *Skillsoft*, llevó a cabo una encuesta independiente en el 2005 para investigar las preferencias y actitudes de los trabajadores hacia la capacitación y el desarrollo profesional. Utilizando una muestra de tres mil empleados, tanto del sector público como privado, se les preguntó a los encuestados que tipo de método o forma de capacitación preferían que se utilizara en su empresa. La encuesta demostró que un veinte por ciento de los entrevistados prefirieron el aprendizaje directo utilizando colegas y compañeros como vehículos de enseñanza, incluyendo el uso de aprendizaje y clases en línea. Un trece por ciento prefirió participar en talleres y clases con instructores y profesores especializados; pero la gran mayoría de los entrevistados (sesenta y siete por ciento) optaron por utilizar un método mixto de capacitación y desarrollo, utilizando una variedad de formas y acercamientos para lograr un aprendizaje completo, este concepto es conocido como *Blend Learning Approach*.

Valiathan (2002) explica que *Blend Learning* o aprendizaje mixto es un termino que se utiliza para describir una solución que combina diferentes

métodos de desarrollo y colaboración tales como *software*, cursos en línea y cursos a distancia. El *Blend Learning* también se utiliza para describir el aprendizaje que mezcla diversos eventos basados en actividades de desarrollo, como por ejemplo cursos en un salón cara a cara, foros de discusión, aprendizaje electrónico en vivo, *Coaching*, *E-Learning* y Monitoreo, entre otros. Rossett, Douglass & Frazee (2003) exponen que las empresas deben utilizar la mezcla como una estrategia integrada para el cumplimiento de las promesas sobre el aprendizaje y el rendimiento. La mezcla implica una combinación de enfoques previsto, como *Coaching* por un supervisor, clases a distancia, actividades de grupos, lecturas, referencias a manuales, seminarios, talleres y clases directas. Los alumnos no sólo aprenden más cuando se añaden métodos modernos de aprendizaje a los cursos tradicionales, también se obtiene más integración de los participantes y mejor satisfacción y motivación.

Según Casebow (2006), desde que somos niños, comienza el proceso de aprendizaje de las personas. Aprendemos de forma natural mientras la vida se desarrolla alrededor de nosotros. Este pensamiento también ocurre cuando nos transportamos al mundo del trabajo y cuando la persona comienza a interactuar con un nuevo ambiente o en un territorio desconocido. Casebow también explica que existen dos formas básicas de aprendizaje en el área de trabajo, capacitación formal y capacitación informal. Capacitación formal implica, entre otras cosas, participación en cursos y clases, cursos en línea y programas de *Coaching*. Capacitación informal es un proceso más natural de absorber conocimientos, destrezas e información; también implica la forma que el individuo percibe y logra el entendimiento del ambiente y de las personas que

nos rodean. Durante muchos años, las empresas han considerado la capacitación formal como la superior, pero los beneficios del aprendizaje natural o informal están comenzando a verse como una alternativa real y se están usando como una forma seria de aprendizaje.

Casebow (2006) señala que la última tendencia apunta a utilizar más la capacitación informal en conjunto con programas formales. El empleado de la empresa internacional puede beneficiarse de programas de adiestramiento formal, pero puede también adaptarse mejor a nuevos territorios y ambientes con aprendizaje natural y capacitación informal en donde él mismo puede relacionarse con el nuevo ambiente e ir absorbiendo su esencia. Mercado (2008) explica que un buen ejemplo de capacitación informal puede ser el colocar a un empleado experto junto a un novato con el fin de que este último adquiera de viva voz las experiencias que ha tenido su compañero y como evitar los errores por los cuales ya pasó alguien más y esta alternativa se puede combinar con un foro de discusión en línea para que varios participantes expongan sus ideas y experiencias.

Kostrzewa (2001), señala en su investigación que el éxito de una enseñanza informal puede depender del énfasis que los individuos pongan en escuchar las experiencias y perspectivas de otros colegas y compañeros de empleo y en la oportunidad de realizar una reflexión sobre la información compartida y de cómo aplicarla a su situación particular. A la misma vez sugiere que también debe utilizarse adiestramiento formal, siempre y cuando el mismo haya sido estructurado para que el empleado o participante del mismo reciba la información que verdaderamente necesite para desempeñarse de la forma en

que la organización espera que lo haga. Si al empleado asignado al extranjero, se le ofrece una buena base y combinación de formas de aprendizaje, la organización le proveerá la seguridad y motivación de cumplir con el objetivo de la empresa en ese territorio (Baldwin-Evans, 2006).

Pollitt (2007) explica como la empresa *Office Depot* ganó un premio regional en el *Nacional Training Awards* luego de cambiar su estilo de adiestramiento. La empresa comenzó a utilizar un programa más flexible de capacitación para sus empleados que laboraban en el área de asistencia al cliente en los veintitrés países en que tiene operaciones. La nueva estrategia incluyó la mezcla muchos programas de enseñanza en línea, donde los participantes también exponían sus inquietudes y un tutor les ayudaba a resolverlas. Indica que la empresa cambió totalmente su visión hacia la capacitación y el método de adiestramiento ha cambiado la percepción de que el aprendizaje es pasivo y repetitivo, y les ha brindado a los individuos la oportunidad de controlar su propio proceso de aprendizaje y de adaptación a las nuevas tareas. Los representantes de asistencia al cliente de la organización, comenzaron a ver a su campo de trabajo como una oportunidad de crecimiento y de desarrollo profesional y lograron perder el miedo a enfrentar nuevos retos cuando la organización penetraba nuevos territorios para expandir sus operaciones. Casebow (2006), recalca que la organización tiene que hacer todo lo posible para poder crear una atmósfera en la que la capacitación informal sea percibida como un método organizado y natural. Este pensamiento puede lograrse mediante la integración de redes en donde los empleados pueden compartir sus experiencias, contar sus historias y buscar conocimiento y



entendimiento práctico. No es sorpresa, que la capacitación informal es vista como la próxima gran cosa al ser incluida en el diseño del programa adecuado de capacitación y esta siendo utilizada por empresas como parte de su mezcla de métodos de aprendizaje a ambos lados del Atlántico para motivar a sus empleados a expandir sus horizontes y a que puedan participar del crecimiento de las empresas en diferentes países.

Kostrzewa (2001), indica que cuando la organización diseña su programa de capacitación, la misma debe considerar medios como conferencias virtuales que permitan flexibilidad a los participantes y representen un ambiente más seguro de adiestramiento en áreas sensitivas como puede ser el caso de las tareas que realizan los expatriados, principalmente cuando es la primera experiencia en que esos empleados son reubicados en un territorio totalmente nuevo y desconocido y cuando la cultura de ese país o territorio es una diferente a la suya.

### ***E-Learning* como método de capacitación**

Mendoza (2003) define el concepto de *E-Learning* como el suministro de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos. El mismo se basa en el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico para proveer a las personas de material educativo. La educación a distancia creó las bases para el desarrollo del *E-Learning*, el cual viene a resolver algunas dificultades en cuanto a tiempo, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la capacitación tradicional. Van Der Henst (2002) indica que la constante capacitación es un requerimiento de las

empresas dinámicas dentro de las sociedades actuales. Con todas las presiones del día a día, utilizar Internet para capacitarnos no es una moda sino una herramienta que nos facilitará esta constante actualización de aprendizaje en cualquier lugar que la empresa decida ubicarnos como embajadores de sus productos. Con Internet se ha dado un nuevo paso en el tema de la educación y capacitación a distancia convirtiéndola en una experiencia virtual. *E-Learning* es la forma de designar ese tipo de educación que se brinda a través de Internet.

Una de las ventajas del E-Learning según Mendoza (2003), es que facilita la capacitación flexible. Un sistema *E-Learning* cuenta por lo general con un diseño modular. En algunos casos, los participantes pueden escoger su propia ruta de aprendizaje. Adicionalmente, los usuarios pueden marcar ciertas fuentes de información como referencia, facilitando de este modo el proceso de cambio y aumentando los beneficios del programa. Mondragón (2005) explica que el *E-Learning* ofrece la ventaja a la organización de permitirle al empleado acceso a la capacitación a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo, con sólo el hecho de estar conectado a Internet. Esta ventaja particularmente favorece a las empresas que operan en muchos países y tienen que mantener contacto continuo con sus empleados. La autonomía del *E-Learning* es ya una realidad que puede ser implantada en todo tipo de organizaciones, logrando importantes mejoras en cuanto a costos y eficiencia en la distribución de capacitación y adiestramiento.

Gigli (2005) señala que las grandes empresas estimulan el uso del *E-Learning* como método de técnicas de aprendizaje entre sus empleados. Ello se

debe a varias ventajas pedagógicas que estos cursos encierran, pero principalmente a la flexibilidad que la virtualidad supone. A través de esta nueva forma de capacitación, los miembros de una organización pueden acceder a un nivel de preparación aceptable, cómodamente y sin lastimar la productividad de la empresa durante el proceso de preparación. Klopfenstein (2007), explica en su trabajo como empresas multinacionales como *AT&T*, *Cisco Systems*, *IBM*, *Dell Computer*, *Lucent Technologies*, *Merrill Lynch*, y otras han logrado obtener ventajas sobre sus competidores por medio de la implementación de programas de adiestramiento a través del *E-Learning*. Estas empresas han utilizado una estrategia global de aprendizaje basado en la Web, llevando el aprendizaje a sus empleados en todas sus subsidiarias en todo el planeta y dirigiendo el mismo para cumplir con sus objetivos fundamentales. Pumarino (2008) expone que para el año 2020 el conocimiento se duplicará cada setena y tres días, acelerando los procesos de actualización permanente de las personas. El *E-Learning* comienza a vislumbrarse como la herramienta ideal para las empresas internacionales para asumir este desafío en un mundo ultra competitivo que deja poco tiempo a la persona para dedicarlo al estudio.

### **Capacitación y adiestramiento en Latinoamérica**

García (2005) asegura que en países en desarrollo como los de la región latinoamericana, la capacitación continúa siendo vista por los empleadores como un costo y no como una inversión. Hay empleadores que temen que la capacitación pueda despertar aspiraciones a sus trabajadores de obtener mejores remuneraciones y corren el riesgo de que el personal capacitado se les

vaya a trabajar a la competencia, perdiendo así lo gastado en capacitación y habiendo ayudado a la competencia. Gómez (2005) asegura que la escasez de recursos, su mala asignación y la ineficiencia con que se utilizan los destinados a las empresas, son factores que obligan ante todo a tomar medidas para que se haga mejor uso de los recursos disponibles. Vinculado a lo anterior está la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiamiento para la formación y capacitación de la fuerza de trabajo de la región latinoamericana. Habrá que desarrollar tecnologías de formación apropiadas a las condiciones de los países de la región, reformar las instituciones existentes y crear nuevas formas de relación entre los actores competidores. Márquez (2002) explica que la última década ha sido un periodo de activa innovaciones el sistema de capacitación. Los gobiernos de la región han implementado nuevos programas y han establecido nuevas estructuras institucionales en el sistema de capacitación. Sin embargo, la mayor parte de estos programas han sido establecidos como mecanismos transitorios para mitigar las consecuencias adversas del desempleo y los bajos ingresos. Mercado (2008) expone que todavía existen empresarios mejicanos que ven la capacitación como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. En la gran mayoría de los casos se gasta más para reparar los errores que para programas de capacitación. Independientemente de ser un requerimiento legal, tal y como lo establece la Ley Federal del Trabajo, la capacitación en Méjico es una inversión que los empresarios deben realizar para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes debido al uso de nuevas tecnologías y la globalización del mercado. Posibilidades de crecimiento y desarrollo en empresas mejicanas se pierden por falta de información,

conocimiento y actualización. Se cuenta en la actualidad con herramientas para la capacitación en Méjico, como el *E- Learning* y capacitación a distancia, que permiten que el propio trabajador se capacite en el horario que mas le convenga, sin descuidar su labor diaria y aprovechamiento mejor de los recursos.

### **Capacitación en la Unión Europea**

En Europa, a través del *E- Learning* y la capacitación a distancia se han cambiado radicalmente los sistemas de adiestramiento y desarrollo profesional. El desarrollo de este método ha sido importante para que los países del continente capaciten empleados para que sus empresas entren al mercado mundial y para buscar nuevas oportunidades de negocios y para mantenerse competitivos. El *E- Learning* ha sido esencial en la búsqueda de la Unión Europea de cumplir sus objetivos de integración. Se ha utilizado la estrategia de hacer el E- Learning accesible para todos. Se han incorporado la Web y otros servicios de *Multimedia* en todas las instituciones de educación y adiestramiento de la Unión europea (CEDEFOP, 2001).

Una importante fuente de mano de obra calificada en las naciones europeas son los programas de capacitación de aprendices. En términos generales, la capacitación de aprendices en Europa es mejor que en Estados Unidos. En Europa, el sistema de doble educación dirige a una gran cantidad de jóvenes a estudiar la capacitación vocacional. El sistema alemán de capacitación de aprendices, uno de los mejores en Europa, brinda capacitación para puestos de oficina y de planta bajo un contrato de responsabilidad trilateral entre el aprendiz, sus padres y la organización. A la conclusión de la capacitación, los aprendices pueden trabajar para cualquier patrón, pero por lo

general reciben crédito de antigüedad en la empresa que los capacitó, en caso de que decidan permanecer en ella. (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Muiño (2001) expone que Alemania es, después de los Estados Unidos de América, el segundo exportador mundial. Para compensar las desventajas que resultan de los altos costos salariales y de la carencia de recursos naturales, la industria alemana ha orientado su estrategia a programas de desarrollo centrados en la producción de artículos, maquinaria e implementos con un alto contenido tecnológico. Tradicionalmente la República federal Alemana ha dedicado importantes recursos financieros al fomento de la investigación y del desarrollo tecnológico. En Alemania se registra una acción concertada entre el Estado y el sector privado para aumentar los índices de productividad y competitividad externa de la industria, a través del fomento de actividades de desarrollo que se realizan, tanto en centros especializados, como en las universidades y en las escuelas tecnológicas.

### **Expatriación en España**

En el caso de España, Rivero (2007) explica que uno de los principales problemas que se encuentran los trabajadores expatriados al retornar a su país de origen es la pérdida de contactos a nivel profesional. Angulo (2005) afirma que aunque se suele decir que los españoles son reacios a la movilidad internacional, la expatriación ha sido una práctica en constante aumento dentro de las empresas multinacionales del país. La apertura de nuevos mercados, ha levantado el interés de las empresas de preparar a unos empleados claves para interactuar con los nuevos socios internacionales.

Rivero (2007) asegura que el desconocimiento del inglés es uno de los miedos que los directivos tienen cuando se plantean dar el paso para trabajar en el extranjero, pese a que la gran mayoría asegura dominar el idioma en las entrevistas de selección. La pareja es uno de los factores principales por los que se rechaza la mayoría de los traslados. Si una empresa pretende que su trabajador deje su vida en España, no sólo debe ofrecer una mayor retribución, sino incentivar la unidad familiar. Ocho de cada diez fracasos de directivos expatriados se producen por la inadaptación de la pareja al nuevo entorno. Es cierto que pocas multinacionales españolas tienen políticas específicas para gestionar la repatriación de sus empleados. Además, en la mayoría de casos, como ha sido tan difícil conseguir que un trabajador salga al extranjero, una vez logrado, la empresa tratará por todos los medios que éste permanezca allí el máximo tiempo posible. Cuando el directivo expatriado se haya acostumbrado al estatus que le proporciona tener su paquete salarial en el país de destino, le será muy difícil también habituarse a recibir un sueldo local.

Rivero (2007) asegura que muchos españoles siguen argumentando una razón de calidad de vida para negarse a salir. Sin embargo, numerosos expatriados reconocen vivir más tranquilos en otro país, con mayor conciliación de la vida personal y laboral y con mejores sueldos. Aunque en los últimos años el número de ejecutivos expatriados ha crecido enormemente, España continúa estando relativamente estancada en comparación con la expatriación en otros países de la Unión Europea. La culpa no recae sólo sobre las costumbres del directivo ni sobre su amor al clima de la Península. Existen obstáculos culturales muy arraigados y, al contrario de lo que ocurre en Europa, son pocos los jóvenes

que emprenden sus carreras profesionales fuera del entorno familiar y social.

Actualmente esta situación comienza a cambiar paulatinamente, en la medida en que se potencia el aprendizaje de idiomas.

### **Proceso de repatriación**

Von Bergen (2006) plantea que aparentemente las personas ponen más atención al comienzo o principio de los procesos de la vida. En el campo de la capacitación y desarrollo del recurso humano, se puede alcanzar un nivel más alto de éxito en un programa de capacitación si se pone atención tanto a como comienza el programa y a como termina el mismo. Tyler (2008) explica que la mayor parte de las empresas multinacionales están fracasando en el proceso de repatriación. La repatriación es una de las áreas más crónicas y menos desarrolladas de los programas de los expatriados, y una de las que tiene el mayor impacto a largo plazo. Ramos (2008) asegura que muchos profesionales inician su experiencia internacional sin que la empresa haya definido para ellos un plan de carrera en el que se indique qué posición de trabajo ocupará a su vuelta. Álvarez & Pérez (2006) aseguran que una mala gestión de los repatriados, sobre todo una mala ubicación del regreso, los empuja a cambiar de empresa o a pedir otro traslado. Es difícil que un expatriado a su regreso encuentre su sitio en la empresa. Pasado un año se replantean su futuro en la compañía. Zamorano (2003) asegura que las compañías que envían a sus empleados a trabajar en el extranjero deberían implantar unos planes de carrera para facilitar la reincorporación de los expatriados. El hecho de que las empresas no tengan previsto un plan de recolocación provoca que muchos



empleados se sientan frustrados o desatendidos, lo que lleva a que abandonen su puesto de trabajo en un plazo no superior a los dos años.

Novoa (2007) explica que para reducir la alta rotación al regreso, las empresas deberían hacer foco en el plan de carrera, en el acuerdo de repatriación, en aprovechar la experiencia adquirida, en un adecuado manejo de las expectativas, en comunicar el puesto a cubrir antes del regreso, en brindar apoyo en el proceso de repatriación y en facilitar la reintegración laboral.

Dowling, Welch & Schuler (1999) plantean que la preparación envuelve el desarrollo de planes para el futuro y la recolección de información acerca de la nueva posición. La firma debe proveer una lista de los aspectos a considerarse antes del retorno a casa y una preparación adecuada tanto al empleado como a sus familiares para el traslado a casa. Sin embargo, existe muy poca evidencia de que la preparación para la repatriación es vista por la empresa multinacional como un aspecto tan importante como lo es el adiestramiento antes de la expatriación.

### **Centro Internacional de Formación**

El Centro Internacional de Formación (CIF, 2008) es el organismo especializado en formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un organismo de las naciones unidas encargado de promover la justicia social, así como las normas del trabajo y los derechos humanos reconocidos internacionalmente. El Centro imparte formación en materias y áreas con las que se contribuye al empeño de la OIT por alcanzar el objetivo del trabajo decente para todos. El Centro es más que una institución docente. Es un lugar

de reunión en el que profesionales de todo el mundo comparten sus experiencias. En este foro, se trascienden fronteras nacionales y se saca provecho de la diversidad cultural existente para desarrollar una visión exhaustiva del ámbito del trabajo. El Centro cuenta con cinco programas regionales. Estos se ocupan de África, América, los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, y Europa, respectivamente. El contenido, método e idioma de los programas del Centro reflejan las necesidades y circunstancias particulares de los participantes en sus cursos.

Los países del continente africano afrontan numerosos retos, entre los que se cuentan la fragilidad económica, el rápido crecimiento de la población, el desempleo, la pobreza, los conflictos armados, la inestabilidad política, la corrupción, la infrautilización del capital humano y el VIH/SIDA. El objetivo de las actividades del Centro en África es fortalecer la capacidad de los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y empleadores y otras organizaciones de la sociedad civil para resolver problemas, formular políticas y gestionar sistemas eficaces de las cinco áreas prioritarias que son: el diálogo social en el ámbito de la política, económica y social; reconstrucción posterior a la crisis; integración regional; atenuación de la pobreza; prevención del VIH/SIDA en el lugar de trabajo. (Centro Internacional de Formación, 2008).

La democracia se está arraigando en América Latina y el Caribe. Se llevan a cabo importantes reformas económicas, entre las que figuran los procesos de ajuste fiscal, liberación del comercio, privatización, fomento de la inversión extranjera y modernización de la administración pública y los sistemas judicial y financiero. No obstante, siguen registrándose grandes dificultades,

como las relacionadas con la inestabilidad, la corrupción, la discriminación, la exclusión social y la pobreza. Por otra parte, la liberación de los mercados no ha dado lugar a la creación y a la expansión de empresas al ritmo y en el volumen requerido, mientras que la inversión social y la productividad han caído. Se crean puestos de trabajos, pero estos se concentran en el sector precario no estructurado. Este contexto convierte al trabajo decente en una prioridad.

Existen otras prioridades regionales como: la previsión del efecto de la integración en el mercado de trabajo; la consecución de mercados de trabajo más transparentes; la creación de un entorno propicio a la mediación laboral; la creación de empresas; la formación profesional; la extensión del diálogo social, la negociación colectiva y la cooperación entre empleadores y trabajadores; la disposición de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos; las políticas de protección de los trabajadores desplazados. (Centro Internacional de Formación, 2008).

Los países árabes se encuentran inmersos en un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas y políticas. Se enfrentan a los enormes desafíos planteados por la globalización y por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en el lugar de trabajo. Deben formular estrategias adecuadas para el despliegue productivo de una población activa en rápida expansión, mientras abordan unas elevadas tasas de desempleo y subempleo, sobre todo entre los recién titulados, las mujeres y los emigrantes que retornan a su lugar de procedencia, así como el incremento de la pobreza. En consecuencia, la necesidad de desarrollo de recursos humanos e institucionales suele ser acuciante, por lo que en el Centro dedican gran

atención al fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante actividades dirigidas a los principales interlocutores y concebidas para mejorar el rendimiento en las áreas prioritarias que se refieren a continuación: refuerzo de la capacidad de los interlocutores sociales; promoción del empleo; espíritu empresarial y desarrollo de pequeñas y medianas empresas; reforma de la educación y formación profesional; promoción de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo y gestión de la corporación internacional. (Centro Internacional de Formación, 2008).

El CIF otorga prioridad a la satisfacción de los requisitos de desarrollo de recursos humanos de los países miembros de la OIT en Asia y el Pacífico, así como el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales y regionales para diseñar, ejecutar y evaluar actividades docentes. Cada año al menos novecientas personas procedentes de esta región participan en los cursos de formación regulares o a medida, que se organizan tanto en Turín, como en la propia región. Las principales prioridades docentes son el empleo y el desarrollo de calificaciones, las normas del trabajo y los derechos humanos, el desarrollo empresarial y la protección social. La mayoría de las actividades del Centro consisten en programas de formación estructurada y visitas de estudio organizadas en el campus del Centro en Turín. Asimismo, se organizan talleres de corta duración y seminarios docentes en Asia y el Pacífico. Se colabora con la unidad de formación a distancia del Centro (DELTA), así como con instituciones docentes nacionales y regionales, en la promoción de planteamientos flexibles respecto al aprendizaje. Estos complementan los programas convencionales vigentes (Centro Internacional de Formación, 2008).

Las actividades del CIF se dirigen a los Estados miembros de la Unión Europea, así como a los países de Europa central, los Balcanes, la CEI y Asia central. Su mandato consiste en facilitar los procesos de transición y reestructuración en la región y atenuar los efectos negativos del ajuste estructural. Se organizan actividades en los siguientes campos de actividad relacionados con la OIT: seguimiento de la Declaración y ejecución de los convenios fundamentales; generación de empleo (desarrollo de pequeñas empresas, asesoramiento y orientación profesional); capacidad institucional y preparación de los países candidatos a la adhesión a la UE para la utilización del Fondo Social Europeo. Sus actividades docentes propician la revisión de buenas prácticas y fomentan el intercambio de recursos. Así mismo, diseñan programas “a medida” sobre cuestiones de suma importancia para los mandantes de la OIT. Se imparte formación presencial, a distancia y servicios de asistencia técnica y asesoramiento (Centro Internacional de Formación, 2008).

### **Estudio de casos sobre planes de capacitación y adiestramiento de empresas internacionales**

A partir de la perspectiva internacional sobre los programas de capacitación y adiestramiento y el fenómeno de los empleados expatriados, los investigadores presentan un estudio, donde se discuten los detalles acerca de las estrategias de capacitación y adiestramiento que fueron implementadas por cuatro empresas multinacionales y una agencia independiente de los Estados

Unidos. El estudio presenta un breve perfil de cada empresa, la situación o problema, el plan de capacitación establecido y los resultados obtenidos.

### **Universidades Corporativas desde adentro: *Tenaris/University* y *uniBB* (*Banco do Brasil*)**

El caso presenta el concepto de Universidades Corporativas a través de dos empresas. Primero el caso de la *Tenaris/University* y luego de la reconocida *UniBB* (Universidad Corporativa del *Banco do Brasil*). Ambas empresas han implementado una nueva e innovadora estrategia de capacitación para impactar a un gran número de empleados en sus diferentes sucursales.

#### **Tenaris/University**

*Tenaris* es una empresa metalúrgica dependiente del *Grupo Argentino Techint*, que fabrica tubos de acero con y sin costura para la industria del petróleo. En el 2001, el grupo de empresas anteriormente conocido como *DST* cambió su nombre de marca por *Tenaris*. En el 2006 *Tenaris* adquirió la compañía estadounidense *Maverick Tubes*, como estrategia para poder ingresar en el mercado estadounidense de tubos para petróleo y gas. Actualmente cuenta con filiales en Argentina, Brasil, Méjico, Estados Unidos, Italia y Rumania.

Los primeros pasos para la Universidad Corporativa comenzaron el 2003, la *Tenaris/University* fue formalmente establecida en el 2005 con el propósito de responder al rápido crecimiento de la empresa matriz, *Tenaris*, a nivel global y a la necesidad de alinear a la empresa detrás de un único objetivo estratégico: integrar los procesos del negocio y crear una cultura corporativa común. De esta forma *Tenaris/University* es actualmente responsable de proporcionar el

adiestramiento para casi veintitrés mil empleados de *Tenaris* en más de treinta países (Tenaris & UniBB, 2008).

*Tenaris/University* cuenta con cien empleados a tiempo completo. Su objetivo es recolectar y codificar el conocimiento y las mejores prácticas acumuladas a través de la historia de *Tenaris*, con el fin de compartirlos de manera más eficiente y homogénea entre todos sus empleados. Su misión es crítica, dado que *Tenaris* es una compañía que nació en América Latina en los años cincuenta y ha crecido hasta conformar un grupo de compañías afiliadas que, antes de consolidarse en una única compañía, operaban de forma independiente. La capacitación proporcionada por *Tenaris/University* cubre la gama entera de las necesidades de la compañía, desde los temas de producto a los de proceso y desde prácticas de negocio hasta habilidades para administrar la empresa (Tenaris & UniBB, 2008).

### **Diseño de módulos de adiestramiento**

*Tenaris/University* divide su equipo de trabajo en cuatro escuelas: Escuela Industrial, Escuela Comercial, Escuela de Administración y Finanzas y la Escuela Gerencial. Las cuatro se encargan de la definición de planes de estudio, desarrollo de contenidos, diseño de los cursos, y finalmente de la implementación de los mismos. Las escuelas son apoyadas por otras unidades de *Tenaris/University*, las que se responsabilizan del desarrollo de cursos *E-Learning*, del sistema de gestión de aprendizaje (*Learning Management System*) y de las redes de comunicaciones. Por otro lado, un Centro de Idiomas coordina todo el adiestramiento en los idiomas de los países donde opera *Tenaris*, con énfasis en inglés, español, portugués, francés e italiano. La empresa cuenta con

once oficinas regionales distribuidas en todo el mundo, las cuales son responsables de determinar, primero las necesidades de adiestramiento de cada empleado, y luego de la organización de los cursos y convocatorias de los asistentes. Hoy, *Tenaris/University*, ofrece más de seiscientos cursos con una combinación de formatos de *E-Learning* con presentaciones en salones de clases. Para finales del 2008, *Tenaris/University*, contará con mas de cincuenta actividades globales, de una a cuatro semanas cada una, que reunirán a empleados de todo el mundo participando en más de cien mil horas de adiestramientos. Otras seiscientas treinta mil horas de capacitación se llevarán a cabo en actividades de salones y de *E-Learning* (Tenaris & UniBB, 2008).

Luis Albaine, director de Recursos Humanos de *Tenaris* América del Sur, asegura que la estrategia de capacitación que se está llevando a cabo en la empresa por su Universidad Corporativa *Tenaris/University*, es una de las razones principales del gran crecimiento que ha obtenido *Tenaris* y de la integración de los empleados con la empresa (Tenaris & UniBB, 2008).

### **Banco do Brasil (UniBB)**

El Banco de Brasil es un de las principales instituciones financieras de dicho país. Fundado en el 1808, es el banco más antiguo del país y uno de los más antiguos de toda América. Desde el 2000, se ha consolidado entre los primeros cuatro bancos con más ganancias de Brasil (Tenaris & UniBB, 2008). La Universidad Corporativa del Banco do Brasil (UniBB) fue fundada en el 2001, aunque el área de capacitación y desarrollo del Banco do Brasil existía desde 1965. La UniBB atiende a ochenta y cinco mil funcionarios y cinco mil aprendices menores, localizados en más de cuatro mil sucursales esparcidas



por todo Brasil y el exterior. La UniBB dispuso a dos mil educadores y trescientos cincuenta mentores profesionales formados internamente para la instrucción de los diversos cursos internos de capacitación (Tenaris & UniBB, 2008).

### **Principales objetivos de UniBB**

La empresa buscaba hacer visible y accesible la Educación Corporativa del Banco do Brasil a sus usuarios. Para esto desarrollaron más de doscientos cursos internos, programas de Grado, Postgrado, Idiomas, así como un Sistema Interno de Certificación de Conocimientos, entre otras acciones de desarrollo. La empresa, además, intentaba demostrar de forma clara la interrelación de las acciones de educación con las estrategias del Banco do Brasil; la importancia del desarrollo de competencias como herramienta gerencial para mejorar el desempeño profesional y organizacional, vinculado al Sistema de Gestión del Desempeño de Competencias (Tenaris & UniBB, 2008).

La empresa logró estandarizar el acceso al conocimiento dentro del Banco, dirigiéndose a reducir gradualmente las limitaciones geográficas, jerárquicas y funcionales, de forma que todos los funcionarios del Banco tuvieran acceso a los programas de grado, postgrado y capacitaciones para el trabajo. Además, se estimuló el comportamiento sistémico de los conocimientos, ampliando la participación y motivando al auto desarrollo. Se logró la implementación del Programa de Gestión por Competencias, que propone promover el crecimiento continuo del capital humano y, por lo tanto, adopta como estrategia de acompañamiento un sistema de evaluación e inventario del

activo *competencia*, en todas sus dimensiones: conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias y producción (Tenaris & UniBB, 2008).

Para cubrir la dimensión de conocimientos se implementó el Programa Interno de Certificación. Las habilidades y actitudes fueron cubiertas por el Programa de Evaluación de Desempeño por Competencias. Para cubrir la producción se implementó un sistema de metas cuantitativas individualizadas y por equipo. Y para cubrir las experiencias profesionales, el Banco registra todas las funciones, ocupaciones, actividades y experiencias funcionales de cada empleado del Banco. Ese gran banco de datos sobre las competencias de los empleados permite al Banco, consecuentemente, implementar importantes proyectos. El banco de datos permitió desarrollar sistemas de ascensos profesionales por competencias, sistemas de orientación profesional por competencias y vías de aprendizaje, desarrollo por competencias y un sistema de evaluación de desempeño por competencias (Tenaris & UniBB, 2008).

Pedro Paulo Carbone, Gerente Ejecutivo de la Universidad Corporativa del Banco do Brasil, explica que la implementación de este Programa de Gestión por Competencias fue un éxito, y el Banco recibió el premio más importante del territorio brasileño en gestión de personas, otorgado por la Asociación Brasileña de Recursos Humanos (ABRH), en el año 2006 (Tenaris & UniBB, 2008).

### ***Global Crossing: VIRTUAL SALES TRAINING SCORES A HIT***

Kleps (2006) explica que *Global Crossing* es una empresa de telecomunicaciones que provee servicios de redes computarizadas a nivel mundial. Fue fundada en el 1997 por Gary Winnick y tiene sus cuarteles generales en Hamilton, Bermuda.

El antiguo refrán “tiempo es dinero” aplica perfectamente cuando se trata del tiempo de la fuerza de ventas de una empresa. Una hora o dos perdidas de oportunidades de ventas puede reducir significativamente el éxito de una operación de la empresa y puede costar miles de dólares. Con esto en mente, los directivos del área de adiestramiento y desarrollo de *Global Crossing* buscaban una solución creativa para capacitar a sus vendedores para maximizar su eficiencia y reducir el tiempo de los trabajos. La solución debía ajustarse a los vendedores, quienes están acostumbrados a trabajar a un ambiente rápido y al mismo tiempo que le proveyera oportunidades de mejorar sus habilidades de lidiar con las situaciones de los clientes y brindarle soluciones viables, especialmente cuando se trata de las ventas de soluciones complejas de telecomunicaciones como protocolos de Internet y redes virtuales privadas (Kleps, 2006).

La empresa analizó programas antiguos de capacitación e identificó los aspectos más importantes de acuerdo a los participantes, unos de los factores claves resultó ser la interacción de equipos y el factor tiempo. La empresa decidió implementar una estrategia de capacitación que le brindara al participante la oportunidad de desarrollar destrezas de interacción, tanto con compañeros como con clientes, sin que esta gestión afectara el tiempo para sus ventas. La metodología principal del programa consistía en elaborar un escenario de ventas virtual, dramatizando el proceso de una llamada de un cliente solicitando soluciones. Se utilizaron paneles donde personas fingían ser clientes e interactuaban con el grupo de participantes a ser capacitado. Los expertos regionales elaboraron las preguntas y situaciones que debían seguir

los supuestos clientes y que reflejaban el ambiente real de las situaciones que enfrentaban los vendedores a diario. Para comenzar el taller los participantes accedían al sitio de conferencias virtual (Global Crossing's ready-access web meeting and audio conferencing site) y comenzaban la simulación. Los participantes fueron divididos en grupos de cinco, y cada grupo contaba con su propio facilitador/mentor en el sitio de conferencia. Los equipos también revisaban los perfiles de los clientes para desarrollar estrategias de ventas, mientras el facilitador se aseguraba que los participantes se mantuvieran dando el debido seguimiento. Luego de evaluar a los posibles clientes, los participantes participaban de la conferencia con el supuesto comprador que cubría necesidades específicas de los clientes y oportunidades de ventas, las cuales eran desarrolladas para el adiestramiento basadas en el estudio de casos de clientes reales. Luego de los ejercicios, los equipos retornaban con sus compañeros de equipos e identificaban soluciones potenciales para cada situación. Los equipos retornaban a una reunión virtual donde presentaban las soluciones al panel. Los miembros del panel ofrecían retroalimentación a las presentaciones de los equipos y presentaban sus recomendaciones para los participantes (Kleps, 2006).

La empresa realizó una encuesta, la cual reflejó que la mayoría de los participantes del programa confirmaron que la estrategia resultaba extremadamente positiva y que les ayudaba a mejorar sus esfuerzos de ventas y que recomendarían el programa a otros compañeros. Según Mike Toplisek, Vicepresidente de Servicios Globales, los paneles y conferencias simulaban efectivamente la interacción real con los clientes, permitiendo al participante

desarrollar sus habilidades para enfrentar el mundo real de las ventas.

Toplisek, aseguro además, que el programa permitió un ahorro significativo de tiempo, reduciendo al menos cuatro horas de adiestramiento diarias a los participantes; lo que es crítico cuando se considera que el equipo de ventas de la empresa fue responsable de más del cuarenta por ciento de las ganancias globales de la empresa para el 2005. *Global Crossing* planifica actualmente repetir estrategias de capacitación virtual similares para impactar a diferentes áreas de la compañía (Kleps, 2006).

### ***U.S. Postal Service: DELIVERING TO THE DESKTOP***

El Servicio Postal de Estados Unidos es una agencia gubernamental independiente de dicho país. Se encarga de proveer el servicio postal a todos los territorios de la nación americana desde el 1775 y tiene sus oficinas centrales en Washington D.C. (USPS, 2003).

Recientemente se enfrentó con nuevo reto formidable: como poder adiestrar ciento treinta mil usuarios de *e-mail* enlistados para ser transferidos al software de e-mail y organizador de *Outlook 98* y *Outlook 2000*. La empresa solamente contaba con diecinueve meses para lograrlo. La organización cuenta con un centro de desarrollo altamente tecnológico, el *Postal Service's National Center for Employee Development* (NCED). El centro provee más de doscientos cuarenta cursos mediante una mezcla entre clases en salones y formatos de aprendizaje mediante tecnología. El equipo de trabajo del Centro desarrolla y conduce programas para los empleados encargados de mantener y manejar las redes computarizadas, los sistemas de información, el proceso de correo y el proceso de rastreo de equipo y vehículos de entrega. El NCED

también provee adiestramiento y apoyo a otras agencias e industrias privadas. Steve Mosier, Gerente de NCED, junto con otros directores, escogieron a un equipo especializado en tecnología de información, para proveer adiestramiento en el programa *Outlook*. El propósito era que los empleados pudieran completar la capacitación dentro de su mismo ambiente laboral y no se afectaran los itinerarios de entregas. El equipo de especialistas, luego de realizar sus evaluaciones, decidió implementar un plan multidimensional para adiestrar a los empleados. Los estudios revelaron que la forma más efectiva y familiar de llevar a cabo este adiestramiento era a través de aprendizaje mediante Internet y adiestramiento de tutorías mediante *CD-ROM* (USPS, 2003).

La empresa encontró varios obstáculos. Primero el adiestramiento basado en Internet es diseñado usualmente basado en listas y textos de instrucciones y definiciones. Los usuarios reciben una lista de instrucciones para realizar tareas asignadas. Estas instrucciones son preparadas en presentaciones y documentaciones del programa Word, que incluyen tablas, textos extensos, glosarios y definiciones de conceptos. Muchos desarrolladores encontraron este método como uno tedioso para implementar y que causaría frustraciones y confusiones a los participantes. Los participantes tenían que imaginarse las tareas a realizar, memorizar una serie de pasos y finalmente intentar la aplicación. El equipo de adiestramiento buscaba una mejor forma que enseñara a los usuarios unos pasos precisos por medio de tutorías virtuales. Esto requería el desarrollo de un método que capturara el movimiento del cursor en la pantalla y detestara las selecciones del usuario en la pantalla.

Un programa diseñado para presentaciones y tutorías llamado Qarbon ViewletBuilder, ayudó al equipo a eliminar los obstáculos. El método utilizado para capturar los movimientos en la pantalla resultó ser conveniente para el programa. El mismo incluía una narración funcional con la alternativa de un *Phone-quality audio file*. El equipo encontró que el proceso de preparar las tutorías resultaba simplificado por el método de captura de movimientos. Las tutorías luego se copiarían en CD-ROM o en Internet (USPS, 2003).

Utilizando el programa para las tutorías, el equipo de adiestramiento fue capaz de documentar las tareas esenciales en los programas *Outlook 98*, *Outlook 2002* y *Outlook Web Access*. Las tutorías finales resultaron excelentes y estaban dirigidas a los requerimientos más importantes de los usuarios. Los diseñadores pudieron implementar el programa en Internet en tres meses, en lugar de los doce meses que se estimaron previamente utilizando otros métodos. El equipo alcanzó impactar a treinta mil usuarios en once meses. El programa también ayudó al equipo a preparar instructores para ofrecer tutorías directas a los oficiales de las oficinas locales. Los instructores también fueron preparados para servir como mentores tanto en línea como de forma presencial. Un curso corto de *E-Learning* fue creado para complementar las tutorías. El mismo ofrecía ejercicios de práctica y pasos importantes para los usuarios. Gracias a la mezcla de métodos, y a la flexibilidad obtenida, NCED pudo lograr su objetivo de adiestrar todos los ciento treinta mil usuarios. NCED explora el desarrollo de otros cursos a través de *E-Learning* y CD-ROM utilizando tutorías para el aprendizaje (USPS, 2003).

## **ACARA: Formación Integral por *E-Learning* para los concesionarios de automotores**

ACARA es la institución Gremial Empresaria que representa a todos los Concesionarios Oficiales de Automotores de la República Argentina que incluyen seiscientos veinte empresas socias, lo que hace una fuerza laboral de veinticuatro mil empleados (ACARA, 2008).

La necesidad de un nuevo programa comenzó a vislumbrarse en octubre del 2006. Según los expertos, el sector automotriz había sufrido una reconversión desde la década de los noventa, evidenciada por el aumento en el volumen de comercialización de vehículos, que logró un record histórico en el 2007 tan sólo con la mitad de los concesionarios que operaban entonces. Esto implicaba que los concesionarios, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, debían adaptarse a esta nueva realidad de un mercado mucho más grande y competitivo (ACARA, 2008).

La empresa decidió contratar los servicios de la compañía *Net-Learning*, organización líder en formación y desarrollo profesional a través del *E-Learning*. Esta empresa ha asesorado a grandes empresas, universidades y organismos oficiales, capacitando a los involucrados, diseñando materiales, e instalando diversas ofertas tecnológicas. ACARA tenía como objetivo principal adiestrar a todo el personal de los concesionarios oficiales de automotores (ACARA, 2008).

En primer lugar, se estudió el escenario del proyecto. Los desafíos detectados por *Net-Learning*, con respecto a la organización fueron, primero que se tenía que implementar un nuevo paradigma de formación. En segundo lugar, tenían que adiestrar a un gran número de alumnos, y muchos de los



cursos no eran obligatorios. Respecto a los alumnos, existían gran diversidad cultural y había gran diferencia de jerarquías (ACARA, 2008).

La propuesta debía ser escalable, para poder atender a las nuevas tendencias de las tecnologías de la información, que se aplicarían a los negocios. Para la primera etapa, dirigida a todos los destinatarios, se eligieron temas de capacitación en herramientas para el uso de las aplicaciones de *Microsoft Office*. Para los mandos medios se discutieron temas de instrumentos modernos de Administración de Recursos Humanos y de liquidación de sueldos de los concesionarios. Para los gerenciales, se tocaron temas de liderazgo, gerencia, servicios de mercadeo, controles de calidad, servicio al cliente, motivación de grupos y equipos de trabajo y el uso de tecnología desde un punto de vista estratégico (ACARA, 2008).

La empresa decidió utilizar varios modelos de *E-Learning*. Para el área de informática se eligió un modelo *receptivo*, donde el alumno es conducido a través de los contenidos en forma sistemática. Se utilizaron Paquetes Interactivos, auto asistidos, con ejercicios y auto evaluación para cada módulo. Para el área de gestión para mandos medios, se eligió un modelo *guiado*, con materiales de multimedia interactivos, con ejercicios y actividades pensadas para estimular la comprensión y el estudio de situaciones. *Net-Learning* diseñó un simulador de liquidaciones de sueldos con todos los elementos que comprende el proceso. En el caso del programa para la formación de gerentes, se estimó que, dados los objetivos del mismo, el mejor modelo aplicable era el de *descubrimiento*. Este modelo, plantea la búsqueda del conocimiento por

parte del alumno, asistido por los contenidos ofrecidos y construido a través de la interacción, el juego de roles y el debate (ACARA, 2008).

Al evaluar los resultados del programa, sorprendió el grado de compromiso con la actividad diaria de los participantes que superó las expectativas de ACARA, a tal punto que la entrega de los certificados de estudios, se convirtió en un evento muy significativo (ACARA, 2008).

Los cursos motivaron la gestión del conocimiento sobre la implementación de las mejores prácticas en la gestión diaria del negocio. Lo más difícil de superar fue la propuesta del simulador de liquidación de sueldos, y la administración de la gran cantidad de alumnos inscritos. La implementación del programa permitió crear un servicio de valor jerarquizado que fue utilizado por doscientos Concesionarios, llegando a todos los sectores de cada una de las empresas. La definición de las temáticas de los distintos cursos resultó un acierto, ya que fue inmediata la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. En el caso del programa de Formación Gerencial, se logró crear una comunidad de práctica que le permitió a ACARA tener contacto permanente con las personas que manejan la gestión del negocio, y a ellos conocer lo que ACARA les puede brindar ante cada situación en la gestión diaria. Consolidar este Programa de Educación a Distancia, le permitió a ACARA un crecimiento de su imagen institucional, ya que la propuesta fue muy ponderada por los Concesionarios, por Asociaciones de Concesionarios Latinoamericanas y por algunas Terminales Automotrices (ACARA, 2008). (Apéndices H, I, J, K).

## CAPITULO III

### Metodología

Este capítulo presenta la metodología utilizada en la investigación. El cual trata sobre Programas de capacitación y adiestramiento para los empleados expatriados de las empresas multinacionales.

#### Diseño

El enfoque de la investigación es cualitativo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2003) el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

El tema de la capacitación para empleados expatriados es uno poco estudiado y no existe mucha información empírica ni datos estadísticos sobre el tema. Los investigadores se basaron principalmente en la recopilación de información referente a la capacitación y los empleados expatriados de empresas multinacionales y en el estudio de casos de programas de capacitación y adiestramiento de varias organizaciones.

El alcance de la investigación es exploratorio. Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Se utiliza este tipo de estudio cuando la revisión de literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Este es el caso de esta investigación que pretende investigar ¿Cómo capacitar y adiestrar a los empleados expatriados en las compañías multinacionales?

El diseño de la investigación es no experimental transeccional. En este tipo de estudio se recolectan datos en un sólo momento en el tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). En el caso de esta investigación, se estudia el panorama de la capacitación de forma general y los métodos más utilizados; además se explora el fenómeno de la expatriación de distintas áreas geográficas.

### **Participantes**

En el estudio se recopiló información relacionada a los programas de capacitación y expatriación de empresas multinacionales. Principalmente se obtuvo información relacionada a las empresas que tienen filiales en diferentes países. En este estudio, además se analizaron y discutieron varios documentos relacionados con los planes de capacitación y adiestramiento de los empleados en las compañías multinacionales: *Tenaris, Banco de Brasil, Global Crossing*, y

ACARA. También se discute el caso de la agencia independiente USPS. El análisis de los documentos incluyó la revisión de material escrito y cuatro casos que hacen referencia a programas de capacitación y adiestramiento que fueron implantados en un momento dado, en las organizaciones.

El estudio de casos fue de carácter colectivo. En este trabajo de investigación se presentaron los hallazgos, los elementos comunes y diferencias. Además se presentó información relevante al estudio, lo que representa las características propias de un estudio de casos de carácter colectivo.

### **Pasos para el estudio de casos**

Para el análisis de los casos seleccionados se utilizó el esquema sugerido por los autores Hernández, Fernández & Baptista (2003). Los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseños y analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, la determinación de la unidad de análisis (caso), la identificación de la fuente de datos y los instrumentos de recolección de datos, la formulación de las preguntas de investigación, el desarrollo de criterios para interpretar datos y la presentación de los hallazgos y resultado del caso.

### **Recolección de datos**

Para este estudio, la recolección de datos se realizó en primer lugar, a través de la revisión de documentos y material escrito. En lo que respecta al estudio de casos, la información que se obtuvo de los hallazgos correspondió a contextos o situaciones presentados en cada una de las compañías multinacionales. Finalmente se examinaron y modificaron las generalizaciones

anteriores con el fin de desarrollar conclusiones más categóricas acerca de la investigación. Esta metodología fue esencial para lograr contestar las preguntas de investigación formuladas en el Capítulo I. Además permitió presentar los hallazgos y las conclusiones más relevantes para este trabajo de investigación y el estudio de los mismos proveyeron información valiosa para la preparación del Plan de Capacitación para empleados expatriados de las empresas multinacionales.

### **Análisis de los datos**

El primer paso de este análisis incluyó la codificación de los datos obtenidos de revisión de documentos. Inmediatamente, se llevó a cabo un resumen del contenido de los casos que fueron considerados. Luego se realizó un análisis de los hallazgos encontrados en los casos, donde se identificaron y estudiaron las similitudes y diferencias entre las compañías y se evaluaron posibles patrones, esquemas y relaciones referentes a los procesos de capacitación y adiestramiento. Posteriormente, se desarrollaron generalizaciones preliminares para determinar la consistencia de las respuestas obtenidas y si guardaban relación con las preguntas de investigación. Finalmente, se examinaron y modificaron las generalizaciones anteriores con el fin de desarrollar conclusiones más categóricas acerca de la capacitación y adiestramiento de los empleados expatriados en las empresas multinacionales.

## CAPITULO IV

### Hallazgos

En este capítulo se presentan los principales hallazgos del estudio. Los hallazgos se basan en las teorías y conceptos de los autores que se mencionan en la Revisión de Literatura y de los resultados obtenidos del estudio de los casos sobre los programas de capacitación de cuatro empresas internacionales *Tenaris, Banco de Brasil, ACARA, Global Crossing* y el *USPS*, una agencia independiente de los Estados Unidos. Se analizan los resultados del estudio, en base a las preguntas de investigación, presentadas en el capítulo I.

#### **Factores que afectan al expatriado**

La globalización de los mercados ha creado un impacto significativo en las empresas y en la administración de sus recursos humanos. Cada día más empresas van más allá de las fronteras locales hacia el mundo dinámico de los negocios internacionales. Esta globalización está obligando a las empresas a lidiar con asuntos complejos para desarrollar estrategias y poder ganar o mantener una ventaja competitiva. Este proceso implica que las empresas tengan que contar con un grupo de gerentes y empleados que deben dirigir operaciones de forma internacional. En este proceso también es que surge la figura del trabajador expatriado; ya que en este esfuerzo de abrirse a nuevos territorios, las empresas se ven forzadas a enviar empleados al extranjero. Ese empleado expatriado será el representante y embajador de la empresa en los nuevos territorios; sea con la intención de hacer nuevos contactos, asociaciones,

pactos, alianzas o para abrir nuevas sucursales u oficinas de la empresa en el área.

La gran mayoría de los expertos que han estudiado el fenómeno de los expatriados, coinciden en que la mayoría de los empleados que deben lidiar con operaciones o asignaciones internacionales no están totalmente preparados para ejercer las nuevas funciones. Aseguran los conocedores del tema, que la falta de capacitación adecuada y la falta un de un plan de capacitación dirigido específicamente a los expatriados podría ser una de las principales causas de que muchas de las asignaciones internacionales fracasen o no logren sus objetivos a cabalidad. El trabajador expatriado tiene que enfrentarse a muchos factores que pueden dificultar su desempeño y su éxito en el extranjero. Según recientes estudios el principal factor que afecta al expatriado es su situación familiar. Los empleados en sí, no son los únicos partícipes de este proceso, es crucial que los cónyuges e hijos tengan también las motivaciones personales para acompañar al empleado. Muchas veces el éxito de una asignación internacional depende de la felicidad y tranquilidad de la familia que acompaña al profesional.

Otros factores claves que afectan el desempeño de los trabajadores expatriados son la cultura, el idioma, las costumbres y tradiciones del país extranjero. Si al empleado expatriado no se le ofrece la capacitación y preparación adecuada para que conozca y se familiarice con estos elementos en el nuevo país, su labor allí encontrará grandes limitaciones que le pueden llevar al fracaso.



## **Plan de Capacitación**

Guzmán (2000) afirma que la capacitación es un proceso que debe ser planificado, esta es la única forma en que producirá cambios en una o mas personas. En el plan estratégico de las organizaciones se visualiza la función de capacitación y desarrollo recibiendo información y haciendo contribuciones a otras funciones y se concibe como parte del sistema integral de la Administración de Recursos Humanos.

Cada programa de capacitación debe tener cuatro etapas claves. La primera consiste en la identificación y análisis de necesidades. La segunda, en diseño y contenido del plan, en tercer lugar la implementación del mismo, y en cuarto lugar la evaluación y seguimiento del plan. El proceso de capacitación y adiestramientos no puede basarse en elementos escogidos al azar, o sin estar fundamentados correctamente, ya que los resultados alcanzados no serán los esperados. El plan debe elaborarse sobre la base de las necesidades objetivas, debe estar en perfecta concordancia con la estrategia de la organización y debe permitir el desarrollo de un proceso continuo que permita la asimilación de los cambios organizacionales.

La mayoría de los expertos, afirman que con un plan de capacitación bien estructurado, y dirigido a atender las necesidades de adaptación de los empleados expatriados se puede ayudar al mismo a sentirse seguro, preparado y apoyado por su empresa. El empleado expatriado logrará sentirse motivado y productivo, facilitando el camino para lograr su encomienda en el nuevo país. El Plan de capacitación de los expatriados debe tener una amplia cobertura para atender el factor cultural. Como parte del estudio y análisis de necesidades que

se debe realizar antes de implantar el plan, la empresa debe incluir elementos como la cultura, idioma, costumbre y situación general del país asignado, como variables del estudio.

### **Métodos de capacitación**

Según la literatura estudiada, la mayoría de los autores plantean que no existe un método único que aplique a todas las empresas, el mismo dependerá de las necesidades de aprendizaje de los participantes y las estrategias de la organización. Las últimas tendencias reflejan que las empresas actuales utilizan varios métodos de capacitación, mezclando capacitación formal con aprendizaje informal.

Muchos de los expertos en capacitación afirman que el *Coaching* es una de las alternativas de capacitación más utilizadas y efectivas que están utilizando las organizaciones. El *Coaching* ofrece un modelo de capacitación directa donde el participante interactúa directamente con el instructor o tutor y el proceso de aprendizaje es supervisado y se obtiene de forma efectiva la retroalimentación. Otra de las tendencias utilizadas actualmente es el *Mentoring*, donde un supervisor o gerente actúa como mentor, maestro, guía o consejero. Este mentor lleva al empleado de la mano no sólo para resolver asuntos del trabajo sino para crecer en aspectos personales.

El método de *Blend Learning* o Capacitación mixta, es un concepto innovador que está impactando la forma de aprendizaje en las empresas. Bajo este concepto se utiliza una mezcla de métodos de adiestramiento, que pueden ser cara a cara con el participante y otros pueden ser virtuales o basados en nuevas tecnologías. Un ejemplo sería formar una mezcla de formas de

adiestramientos como clases, talleres, charlas, foros de grupos, *Coaching*, Monitoreo y educación a distancia, entre otros. El aprendizaje mixto ofrece mucha flexibilidad y variedad a la organización para implementar el plan de capacitación. La empresa puede seleccionar convenientemente la mezcla adecuada de métodos diferentes para capacitar a cada persona o grupo de personas.

Con la nueva economía mundial y la globalización del comercio, la educación a distancia ha emergido para facilitar la especialización del personal. Con el paso del tiempo, la tecnología siempre ha presentado diferentes opciones para compartir información y en la actualidad más aún para transmitir conocimientos. Gracias al Internet se han logrado grandes avances respecto a la educación. Las empresas cada vez más están utilizando la educación a distancia como uno de los métodos para facilitar el aprendizaje. La capacitación y el adiestramiento se han convertido en una experiencia virtual.

El *E-Learning* es la forma de designar a este tipo de educación que se brinda a través de Internet. Este método de capacitación ofrece ventajas a la empresa en aspectos como reducción de costos para ofrecer cursos a una cantidad mayor de participantes, flexibilidad en horarios, factor de gran importancia pues permite a los facilitadores y participantes programar horarios y calendarios convenientes. Otra ventaja interesante de este método, es que despierta el interés y la motivación de los participantes a través de clases virtuales y foros donde se puede discutir e interactuar con otros participantes.

Muchas empresas como por ejemplo *Motorola*, *Abbott* y *Coca Cola* han desarrollado en sus organizaciones una mini-Universidad para capacitar y

desarrollar a sus empleados y el *E-Learning* es una técnica de enseñanza dentro de este concepto de aprendizaje en esas empresas; donde buscan desarrollar a sus empleados en destrezas y competencias que son necesarias para la empresa pero que a su vez, son indispensables para poder sobrevivir en la era de la globalización. El *E-Learning* también jugó un papel fundamental en el desarrollo de la Unión Europea y en el logro de su integración. La educación a distancia ha cambiado los sistemas de adiestramiento de esos países. El *E-Learning* ayudó a los países miembros a poder capacitar empleados para que sus empresas compitan en el mercado mundial y ayudó a buscar nuevas oportunidades de negocios.

### **Aspectos a tomar en consideración con los expatriados y repatriados**

El plan de capacitación para los expatriados, debe contar con preparación y orientación sobre la repatriación. El proceso de repatriación es un factor clave para los expatriados. La repatriación de los empleados es también un proceso complejo que afecta la producción del expatriado. El expatriado puede sentirse olvidado por la empresa y esto puede disminuir su motivación. Con frecuencia se le brinda al empleado expatriado orientación y preparación a la salida pero no así al regreso. La empresa debe orientar al empleado en cuanto al proceso de su retorno a la empresa, no en cuanto a puestos y sueldos solamente, sino en líneas generales acerca de cuales serán sus expectativas a su regreso para brindarle al empleado cierta tranquilidad y seguridad. Existe la percepción de que el empleado expatriado siente que quedó en el limbo, ya que percibe que en su país de origen no lo están considerando para sus planes futuros por que ya

no está en el día a día de la empresa y no conoce los ajustes recientes en las operaciones.

### **Hallazgos de los estudios de casos**

En esta sección se presentan los hallazgos generales, como resultado del estudio de los casos. La discusión y el análisis de los hallazgos se presentan en el próximo capítulo.

Uno de los hallazgos encontrados es el concepto de Universidades Corporativas, es un método innovador para brindar la capacitación adecuada a los empleados. Este método centraliza el proceso de capacitación en una unidad especializada dentro de la misma empresa. Estos especialistas estudian, diseñan e implementan los planes de capacitación de acuerdo al objetivo o meta que tenga la organización. Muchas empresas multinacionales están utilizando esta técnica de formar una mini universidad dentro de la empresa.

Otro hallazgo es la cultura y el idioma como factores claves que deben considerarse al desarrollar planes de capacitación en empresas multinacionales. Cuando una empresa comienza a expandir sus operaciones a otros países, debe lidiar con empleados, socios y clientes de otros países y diferentes culturas, también puede darse el caso que la empresa tenga que expatriar a varios empleados. Tenaris implementó un Centro de Idiomas para preparar a sus empleados para conocer los idiomas de los países en que la empresa opera y así poder lidiar con el choque cultural.

El tercer hallazgo tiene que ver con el *E-Learning*. La educación a distancia y el uso de tecnologías modernas para ofrecer aprendizaje está siendo utilizada cada vez más por las empresas de hoy. El *E-Learning* ofrece muchas

ventajas a las empresas, principalmente a las multinacionales ya que pueden llevar a cabo planes formales de capacitación para sus empleados localizados en cualquier filial o sucursal, al mismo tiempo que se ahorra tiempo y se reducen costos. El *E-Learning*, también ofrece alternativas para que la capacitación sea variada y flexible, y se puede adaptar para diferentes tipos de usuarios. En el caso de USPS, la empresa utilizó el *E-Laerning* para cumplir una meta específica de la empresa y el caso de ACARA demuestra las diferentes variaciones con las que se puede aplicar esta técnica. En todos los casos que se estudiaron, el *E-Learning* jugó un papel clave en el plan de capacitación

El cuarto hallazgo es que as empresas no están utilizando un solo método para capacitar a sus empleados, sino que están desarrollando una mezcla de técnicas para llevar a cabo la capacitación a sus empleados, de forma que se adapten a las necesidades particulares de los mismos. El *Blend Learning Approach* puede mezclar diferentes tipos de métodos y técnicas de capacitación, lo que puede incluir métodos de educación formal e informal. El caso de *Global Crossing*, presenta un ejemplo de una mezcla de métodos que se pueden utilizar, en este caso la mezcla de conferencias virtuales y *Mentoring* resultaron muy efectivas.

El quinto hallazgo se relaciona con las empresas contratadas para ofrecer apoyo. Existen empresas especializadas, que se dedican a ofrecer apoyo en capacitación y adiestramiento a las empresas. Muchas de estas empresas desarrollan técnicas utilizando tecnologías avanzadas que ofrecen muchas alternativas a las empresas multinacionales. En el caso de ACARA, se contrató a la empresa *Net Learning*, para que desarrollara un programa de capacitación

para todos los empleados de la empresa. El plan que implantó *Net Learning* demuestra la flexibilidad que ofrece la tecnología para ofrecer diferentes formas de aprendizaje.

## CAPITULO V

### **Análisis, Conclusión y Recomendaciones**

En este capítulo se presenta la discusión y análisis de los hallazgos como resultado de la revisión de la literatura relacionada y el estudio de casos. Los investigadores presentan sus conclusiones y las recomendaciones referentes a la capacitación y al desarrollo y apoyo de los empleados expatriados. Los investigadores presentan un modelo de Plan de Capacitación para los Empleados Expatriados.

#### **Análisis y discusión de los hallazgos**

Los hallazgos de este trabajo de investigación demuestran la importancia que tiene la capacitación para las empresas multinacionales. La mayoría de los expertos coinciden en que a través de la capacitación se pueden obtener ventajas ilimitadas para la empresa y se puede lograr una ventaja competitiva; el cual es un factor muy importante para las empresas que compiten en el entorno global. Los hallazgos demuestran que existen nuevas tendencias y métodos, principalmente el uso de tecnologías modernas, que permiten a la empresa seleccionar las alternativas que mejor apliquen para capacitar a sus empleados. Los métodos de *Blend Learning* y *E-Learning* se perfilan como el futuro de la capacitación en las empresas multinacionales. Estas técnicas ofrecen flexibilidad y la empresa puede aplicarlas a sus empleados en todos los países en que tenga sucursales y/o filiales. Los hallazgos refuerzan la teoría de que el



proceso de capacitación debe ser uno planificado y que se debe dar de forma continua desde el momento de la contratación hasta el final de la carrera.

Por otro lado, los expertos aseguran que el fenómeno de la expatriación seguirá en crecimiento, como resultado de las tendencias de globalización y las estrategias de crecimiento de las empresas. Estos empleados enfrentan grandes obstáculos a la hora de ser escogidos como los representantes y embajadores de la empresa en los nuevos territorios. Las empresas deben ofrecer la preparación completa a los expatriados para que cumplan su misión con éxito.

La capacitación a los expatriados debe incluir ayuda a sus familiares, ya que los hallazgos demuestran que el factor familiar es la razón principal por la cual las asignaciones al extranjero fracasan. El empleado expatriado debe ser preparado y capacitado desde antes de la expatriación, principalmente en el aspecto cultural del país extranjero. La capacitación debe continuar durante toda la asignación y debe incluir un plan de repatriación adecuado para que el empleado logre reincorporarse exitosamente nuevamente a la empresa; ya que los hallazgos demuestran que la mayoría de las empresas no preparan al empleado para el retorno a casa y consecuentemente, en la mayoría de los casos, el empleado termina abandonando la empresa poco tiempo después de la repatriación.

## **Análisis de los casos**

El estudio de los casos que se presentan en la investigación, reflejan que la capacitación es un factor clave para lograr que las empresas se adapten a los cambios y retos que surgen de las nuevas tendencias globales. Las empresas de hoy en día están tomando en cuenta más al recurso humano y están invirtiendo grandes cantidades para poder ofrecer una capacitación adecuada a sus empleados.

En el caso de *Tenaris* y el Banco de Brasil, podemos observar como se implementó el concepto innovador conocido como Universidades Corporativas. Estas empresas han centralizado sus gestiones de capacitación en una entidad dentro de la misma organización, para poder diseñar los planes adecuados para sus empleados. Esta técnica ofrece grandes ventajas, ya que una unidad especializada se dedica al diseño e implementación de los programas de capacitación. En ambos casos, se demuestra que el *E-Learning* ha surgido como una técnica ventajosa para ofrecer capacitación. *El E-Learning* ha sido un factor clave para lograr que la capacitación sea más accesible y se ahorre tiempo y dinero. A través de estos conceptos, las empresas lograron obtener crecimiento e integración de su fuerza laboral.

El caso de *Global Crossing*, demuestra claramente que antes de implantar un plan de capacitación la empresa debe analizar las necesidades de sus empleados. *Global Crossing* buscó varias alternativas, hasta encontrar una mezcla de métodos que se ajustaron perfectamente a la gestión de sus vendedores. La empresa identificó la importancia del factor tiempo, cuando se

trata de ventas de programas de telecomunicaciones. El plan de la empresa incluyó métodos modernos a través de Internet, donde los empleados practicaban y desarrollaban sus destrezas por medio de simulaciones que reflejaban una llamada de ventas. Esta técnica combinaba *E-Learning*, *Coaching*, *Mentoring*, *Rol Play* y Foros de discusión. Esta mezcla de métodos permitió atender las necesidades tanto de la empresa como las de los participantes. Un punto clave en este caso es que la empresa utilizó foros de discusión, los cuales permitieron obtener una retroalimentación inmediata y los mentores y tutores podían hacer sus recomendaciones el momento. La empresa utilizó el método de *Blend Learning Approach*, logrando motivar a sus vendedores a participar del plan y a ver la capacitación como una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

En el caso del USPS, vemos como la empresa debía cumplir con una misión específica y difícil de poder capacitar a una gran cantidad de empleados en programas computarizados. La organización también cuenta con una entidad especializada de capacitación y sus miembros se esforzaron por buscar las alternativas más convenientes para lograr el objetivo. Este caso demuestra que *el E-Learning* puede ser muy flexible y ofrece varias alternativas de educación. El caso demuestra también, que en ocasiones la tecnología puede resultar difícil y tediosa para algunos usuarios y en este caso, la organización buscó alternativas innovadores e interesantes que ayudaron a los usuarios a poder recibir el aprendizaje y a contrarrestar obstáculos para su aprendizaje. Gracias a la planificación e implementación de un Plan de Capacitación, la empresa

cumplió su meta de adiestrar a ciento treinta mil usuarios en menos de diecinueve meses.

En el caso de ACARA, vemos que la empresa utilizó la estrategia de contratar a otra empresa especializada (*Net Learning*), para que desarrollara e implantara un plan de capacitación que impactara a todos sus empleados, para que se adaptaran al crecimiento de la empresa y los cambios que esto conlleva. En este caso *Net Learning*, empresa contratada, diseñó un plan variado que incluía muchas técnicas de aprendizaje y gran variedad de temas; cada uno seleccionado cuidadosamente para unos participantes específicos.

La empresa tenía el reto de capacitar a todos los empleados. Esto conllevaba a enfrentarse a diferentes tipos de participantes con diferentes necesidades; y cada cual con diferentes formas de aprender. La empresa ajustó su plan de acuerdo al nivel jerárquico de los empleados y las funciones que realizaban. No sólo se logró la meta de adiestrar a todos los empleados, sino que los adiestrados se mostraron satisfechos con el plan y demostraron un alto grado de compromiso y dedicación a su empresa.

## **Conclusión**

No existe duda que la globalización de los mercados y los avances tecnológicos han cambiado la forma en que las empresas operan en la actualidad. El desarrollo del recurso humano de la empresa juega un papel fundamental en este ambiente de constantes cambios y de alta competencia. El recurso humano de una empresa, hoy en día ya no es visto como un mero grupo de trabajadores encargados de producir y/o brindar servicios. Actualmente el recurso humano está relacionado directamente con el desarrollo de estrategias y

la toma de dediciones que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos y a lograr ventaja ante la competencia. Estamos viviendo la “Era del Conocimiento”, donde el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y destrezas son el eje para que la empresa pueda sobrevivir en el mercado global.

La capacitación y el adiestramiento en las empresas se vislumbran como los mecanismos principales para preparar a ese recurso humano, para que logren la eficiencia y efectividad esperada por la empresa. La capacitación debe ser vista como una inversión y no como un gasto, ya que cuando es desarrollada e implantada de forma adecuada, produce grandes beneficios a la organización. Los empleados expatriados, que han surgido como resultado del crecimiento de las empresas, no pueden quedar fuera del proceso de capacitación. La empresa debe prestar atención y ofrecer apoyo completo a estos empleados. El desempeño exitoso de los expatriados, puede resultar en que la empresa logre obtener nuevos contratos, abrir nuevas filiales, obtener nuevos socios, y por lo tanto, surgirá un gran número de clientes potenciales y otras oportunidades de crecimiento. Para que el desempeño de los expatriados sea exitoso, debe planificarse un plan de capacitación específicamente para cubrir las necesidades de la expatriación; desde el comienzo de la asignación, durante la asignación y al momento del retorno.

Las empresas no sólo son motores del comercio y la economía internacional, sino que tienen gran influencia en las sociedades modernas y en la calidad de vida de los seres humanos. A través de los procesos de capacitación no solo se pueden desarrollar mejores profesionales, sino que también se desarrollan mejores seres humanos, con más motivación, seguridad

y autoestima. Las empresas multinacionales deben trabajar en conjunto con los gobiernos, con entidades mundiales, con organizaciones obreras, con las comunidades y con instituciones académicas. Todas las partes deben trabajar en conjunto aportando lo suyo. Este trabajo en equipo no solamente fortalecerá a los recursos humanos, ofreciendo conocimiento y aprendizaje profesional; sino que se harán alianzas para mejorar condiciones de vida, estimulando la formación ética y el desarrollo de valores que tanto se necesitan en las sociedades de hoy en día.

### **Recomendaciones**

En base a los hallazgos encontrados en la investigación y al análisis de la información recopilada, los investigadores hacen las siguientes recomendaciones:

1. Crear en su organización un departamento o unidad que se encargue exclusivamente del proceso de capacitación y adiestramiento de la empresa.
2. Los empleados que serán miembros de esta unidad o departamento son los primeros que deben ser capacitados en los procesos de capacitación y tendencias de aprendizaje.
3. La actividad de capacitación debe ser planificada y organizada. Esto incluye el estudio de necesidades, diseño del programa, selección de métodos, selección de recursos, implementación, evaluación y seguimiento.
4. Debe prepararse un Plan de Capacitación separado para los empleados expatriados. Este Plan debe ser diseñado para la

adaptación del empleado al nuevo entorno. El mismo debe enfatizar en aspectos como capacitación cultural, el aspecto familiar y el proceso de repatriación.

A futuros investigadores del tema de capacitación a expatriados se recomienda que:

1. Se realicen estudios donde se obtenga información directa de los empleados expatriados. Puede incluirse entrevistas, cuestionarios y foros a los mismos.
2. Estudiar a fondo planes específicos de capacitación de empresas multinacionales. Estos estudios deben incluir la recopilación de opiniones de los directivos, diseñadores y participantes del programa.
3. Comparar el proceso de capacitación de empresas de países en desarrollo con el de empresas de países desarrollados.

### **Aportación profesional**

Como resultado del análisis y evaluación de los principales hallazgos del estudio, los investigadores han diseñado un modelo para la elaboración de un Plan de Capacitación para empleados expatriados que puede ser utilizado por empresas multinacionales (Apéndice L).

## REFERENCIAS

- Addison, S. (2007). Developing your Management Team. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Alvarez, P., Pérez, B. (2006). *La difícil gestión del expatriado*. Recuperado el 2 de mayo de 2008, de [http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/dificil/gestion/expatriado/cdspor/20060729cdscdir\\_1/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/dificil/gestion/expatriado/cdspor/20060729cdscdir_1/Tes/)
- ACARA. (2008). *Formación Integral por E-Learning para los concesionarios de automotores: Caso de Estudio*. Recuperado el 9 de mayo de 2008, de <http://www.learningreview.com>
- Angulo, F. (2005). *Movilidad Internacional: Políticas Empresariales que cuentan con la familia*. Recuperado el 26 de marzo de 2008, de <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/05/31809.php>
- Antezana, M. (2004). *El Armado de un Programa de Capacitación en las Organizaciones*. Recuperado el 7 de abril de 2008, de <http://www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php>
- Ash, S. (2006). Trainee Reactions: What do we really know?. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Baldwin-Evans, K. (2006). Blended Learning: the what, where, when and how. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest



- Bohlander G., Snell S. & Sherman A. (2001). Administración de recursos humanos (12ª. ed.). *Administración internacional de recursos humanos* (pp. 606-608, 614-615). Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., Thomson Learning, Inc.
- Bueno, E. (2003). *Competencia, Conocimiento e Innovación*. Recuperado el 27 Marzo de 2008, de <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm>
- Candia, M. (2008). *Técnicas de Coaching: La adaptación de los expatriados*. Recuperado el 19 de abril de 2008, de [http://www.icasarg.com/prensa\\_001.asp](http://www.icasarg.com/prensa_001.asp)
- Casebow, P. (2006). Learning: How to get the right blend. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 10 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- CEDEFOP (2001). European Centre for the Development of Vocational Training, *E-Learning and Training in Europe*. Recuperado el 20 de abril de 2008, de <http://www.cedefop.eu.int>
- Cedeño, A. (2003). Obstáculos a la capacitación. *Revista Actualidad Económica* (Núm. 278). Recuperado el 18 de marzo de 2008, de la base de datos Ocenet Administración de Empresas
- Cervantes, R., Gil, F. & Zardaya, R. (2004). *Historia Universal y Globalización Capitalista*. Recuperado el 14 de marzo de 2008, de [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cervantes\\_gil\\_reg\\_zardoya1\\_310301.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cervantes_gil_reg_zardoya1_310301.htm)

- CIF & OIT. (2008). Centro Internacional de Formación. Recuperado el 16 de abril de 2008, de la Organización Internacional del Trabajo. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Custodio, M. (2008). PACIV da Cátedra en Harvard. *El Nuevo Día*. 19 de marzo de 2008. pag. 32.
- Cutler, J. (2005). The Cross-Cultural Communication Trainer's Manual. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Díez, F. (2006). *El Papel de los Recursos Humanos en la Formación Continua*. Recuperado el 28 de marzo de 2008, de <http://www.educaweb.com/EducaNews/Interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?NoticialD=1953>
- Dowling, P., Welch, D., & Schuler, R. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. (3ª ed.) Canada: International Thompson Publishing.
- Enciclopedia del Management (2008). *Desarrollo y formación de empleados*. Recuperado el 18 de marzo de 2008, de la base de datos Ocenet Administración de Empresas.
- Franchi, J. (2002). *Comparison of learning and performance styles of cross-cultural populations in a global corporate organization*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Gabrielli, P. (2007). *Capacitación Docente*. Recuperado el 3 de abril de 2008, de [http://didactica-y-matematica.idoneos.com/index.php/Capacitaci%C3%B6n\\_Docente](http://didactica-y-matematica.idoneos.com/index.php/Capacitaci%C3%B6n_Docente)

- Gaggiotti, H. (2006). *Un ignorado espacio social: Un marco teórico para el análisis de la denominada “expatriación” de directivos multinacionales*. Recuperado el 8 de abril de 2008, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?>
- Garcia, G. (2005). *Empleo y Capacitación de los recursos Humanos*. Recuperado el 20 de marzo de 2008, de [http://www.atinachile.cl/content/view/1907/Empleo\\_y\\_capacitacion\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos.html](http://www.atinachile.cl/content/view/1907/Empleo_y_capacitacion_de_los_recursos_humanos.html)
- García, I. (2008). *La Importancia de la Capacitación en las Empresas “Punto Clave de la Supervivencia”*. Recuperado el 2 de abril de 2008, de <http://www.alfinal.com/consultoria/capacitacionempresas.shtml>
- Gigli, J. (2005). *E-Learning en las Administraciones Públicas*. Recuperado el 20 de marzo de 2008, de <http://www.gobiernoelectronico.org>
- Global LT. (2008). *Servicios de Capacitación Global*. Recuperado el 18 de marzo de 2008, de <http://www.global-lt.com>
- Gómez, S. (2005). *Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. Recuperado el 20 de abril de 2008, de la base de datos Proquest
- Guzman. M. (2000). *Adiestramiento: cambio, transformación, evolución*. Puerto Rico: First Book Publishing.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Horner, C. (2006). Coaching for the better. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Keogh, J. (2007). *Ventajas del Coaching para expatriados para desarrollar su perspectiva global*. Recuperado el 18 de marzo de 2008, de <http://vision-global.com>
- Kleps, K. (2006). *Virtual Sales Training Scores a Hit: Global Crossing Case Study*. Recuperado el 9 de mayo de 2008, de la base de datos HW Wilson
- Klopfenstein, W. (2007). *Análisis o an Organization's need for a Coaching Program*. Recuperado el 25 de abril de 2008, de la base de datos Proquest
- Kostrzewa, M. (2001). *Enhancing Managers Schemas Regarding Coaching Skills Using a Computer conferencing Training Intervention*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest.
- Márquez (2002). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina*. Recuperado el 20 de abril de 2008, de <http://www.iadb.org/sds/doc/CapacitacionGMarquez.pdf>
- Mendoza, J. (2003). *E-Learning: El futuro de la educación a distancia*. Recuperado el 13 de marzo de 2008, de <http://www.informaticamilenium.com.mx/Paginas/mn/articulo78.htm>
- Mercado, G. (2008). *Capacitación y Adiestramiento para un desempeño efectivo*. Recuperado el 21 de marzo de 2008, de [http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion\\_y\\_adiestramiento.html](http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_y_adiestramiento.html)

- Mercado, G. (2008). *La Capacitación en Mexico: Un Proceso Continuo para Mejorar la Eficiencia en el Trabajo*. Recuperado el 21 de marzo de 2008, de [http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion\\_en\\_mexico.html](http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_en_mexico.html)
- Mercer. (2001). *Estudio sobre la gestión de riesgo de los expatriados*. Recuperado el 2 de abril de 2008, de <http://www.noticias.com/articulo/12-06-2001/redaccion/expatriacion-empleados-esta-destinada-al-fracaso-si-no-es-gestionada-forma-adecuada-elm.html>
- Mercer. (2008). *Crece la inversión de las empresas en capacitación y desarrollo, Para atraer y retener personal*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de <http://www.diadenegocios.com>
- Mondragón, R. (2005). *E-Learning: Capacitación sin Límites*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de [http://www.novaula.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=35&Itemid=2&lang=es](http://www.novaula.com/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=2&lang=es)
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9ª ed.)*. *Administración global de recursos humanos (pp. 486-487)*. Pearson Prentice Hall.
- Muiño, J. (2001). *Perfil del Modelo Alemán para la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Educación Superior*. Recuperado el 9 de abril de 2008, de [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res097/txt5.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res097/txt5.htm)

- Nanclares, J. (2006). *10 años de Capacitación Judicial*. Recuperado el 3 de abril, de 2008, de <http://www.jus.mendoza.gov.ar/informacion/novedades/opinion-aniversario-centro-capacitacion.htm>
- Novoa, C. (2007). *Expatriación de profesionales: ¿un gasto o una inversión?* Recuperado el 22 de abril de 2008, de <http://www.infobaeprofesional.com/notas/51879-Expatriacion-de-profesionales-un-gasto-o-una-inversion.html>
- Pollit, D. (2007). Office Depot takes the fear out of customer service training. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 10 de marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Pumarino, A. (2008). *E-Learning 2008*. recuperado el 29 de marzo de 2008. de <http://www.elearningamericalatina.com>
- Quesada, L. (2001). Selección, cargo y capacitación. *Revista Actualidad Económica (Núm. 236)*. Recuperado el 18 de marzo de 2008, de la base de datos Ocenet Administración de Empresas.
- Ramos, R. (2008). *Ser un Expatriado?*. Recuperado el 2 de abril de 2008, de <http://www.empleos.clarin.com/nota/394-Ser-un-Expatriado>
- Rivera, G. (2001). *Globalización de las Operaciones en Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de marzo de 2008, de <http://www.shrm.org/global/publications/c&d/1101.htm>
- Rivero, M. (2007). *Los expatriados pierden los contactos a la vuelta*. Recuperado el 2 de mayo de 2008, de <http://www.expansionyempleo.com>

- Rodríguez, Q. (2001). *Derechos y Obligaciones del "Expatriado"*. Recuperado el 29 de marzo de 2008, de [http://www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa\\_rrhh1/Derechos%20y%20obligaciones%20del%20expatriado.htm](http://www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa_rrhh1/Derechos%20y%20obligaciones%20del%20expatriado.htm)
- Rossett, A., Douglass, F. & Frazee, R. (2003). *Estrategias para la construcción de Blended Learning*. Recuperado el 2 de mayo de 2008, de <http://www.learningcircuits.org>
- Rothberg, H. (2002). *Como preparar gerentes expatriados exitosos*. Recuperado el 27 de marzo de 2008, de [http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter13/gerentes.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter13/gerentes.html)
- Rubio, J. (2008). *Un acercamiento a las políticas internacionales de Gestión de personas: La expatriación*. Recuperado el 2 de mayo de 2008, de <http://es.geocities.com/personalplus2004/lj>
- Rubiralta, A. (2005). *Apuntes de Globalización y Estrategia*. Recuperado el 20 de Abril de 2008, de <http://www.iese.edu>
- Salinas, J. (2008). *Globalización y Recursos Humanos*. Recuperado el 2 de abril de 2008, de <http://secretosenred.com>
- Sánchez, J. (2001). *La globalización al desnudo. ¿Qué está pasando?* (pp.25,65,67-68,70-71). Chaos-Entropy Madrid España.
- Senge, M. (2007). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Recuperado el 18 de marzo de 2008, de <http://secretosenred.com/articles?5702?1?capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones/Paacutegina1.html>

- Siliceo, A. (2003). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª. ed.).  
Limusa Noriega Editores.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Recuperado  
19 de marzo de 2008, de [http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22Siliceo%22+%22Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal%22+&ots=IPdYcK7E7T&sig=Hc6Ai0zNc\\_XZ1fctDplBgiWchH8#PPP1,M1](http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22Siliceo%22+%22Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal%22+&ots=IPdYcK7E7T&sig=Hc6Ai0zNc_XZ1fctDplBgiWchH8#PPP1,M1)
- Soto, M. (2005). *El Papel de la Empresa en la Formación del Capital Humano del Siglo 21*. Recuperado el 20 de marzo de 2008, de  
[http://www.alafec.unam.mx/asam\\_/rechuman/rechuman02.doc](http://www.alafec.unam.mx/asam_/rechuman/rechuman02.doc)
- Tenaris & UniBB (2008). *Universidades Corporativas desde adentro: Caso de Estudio*. Recuperado el 9 de mayo de 2008, de  
<http://www.learningreview.com>
- Tyler, K. (2008). *Reteniendo a los expatriados*. Recuperado el 8 de mayo de  
2008, de [http://www.shrm.org/espanol/0306agenda\\_global.asp](http://www.shrm.org/espanol/0306agenda_global.asp)
- Urdaneta, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización "Modelo U"* (3ª. ed.). Temas Gerenciales
- USPS (2003). *A Vendor-Provided Case Study: Online Training, On Time*.  
Recuperado el 9 de mayo de 2008, de la base de datos HW Wilson
- Valiathan, P. (2002). *Blended Learning Models*. Recuperado el 4 de mayo de  
2008, de <http://www.learningcircuits.org/2002/aug2002/valiathan.html>
- Van Der Henst, C. (2002). *E-Learning*. Recuperado el 20 de abril de 2008, de  
<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/elearning/>



- Vecino, J. (2008). *La transferencia del aprendizaje en los procesos de Capacitación*. Recuperado el 7 de abril de 2008, de <http://www.losrecursoshumanos.com/la-transferencia-del-aprendizaje-en-los-procesos-de-capacitacion.htm>
- Vecino, J. (2008). *Impacto de la Capacitación*. Recuperado el 7 de abril de 2008, de <http://www.losrecursoshumanos.com/impacto-de-la-capacitacion.htm>
- Vidal, M. (2005). *Apostar por el Capital Humano*. Recuperado el 20 de marzo de 2008, de [http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Mayo-Agosto\\_2005/Apostarporelcapitalhumano](http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Mayo-Agosto_2005/Apostarporelcapitalhumano).
- Von Bergen, C.W. (2006). Beginning and ending programme activities in Training and development. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 16 de marzo de la base de datos Proquest
- Werther W.B. & Davis K. (2001). Administración de personal y recursos humanos (5ª. ed.). *Desafíos internacionales (pp. 68-69)*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Woodruffe, C. (2006). Coaching a powerful catalyst for transforming performance. *Training & Management Development Methods*. Recuperado el 11 de Marzo de 2008, de la base de datos Proquest
- Zamorano, P. (2003). *Expatriados en busca de guión*. Recuperado el 25 de abril de 2008, de [http://www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa\\_rrhh1/Expatriados%20en%20busca%20de%20guin.htm](http://www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa_rrhh1/Expatriados%20en%20busca%20de%20guin.htm)

## Apéndices

## Apéndice A

## Apéndice A

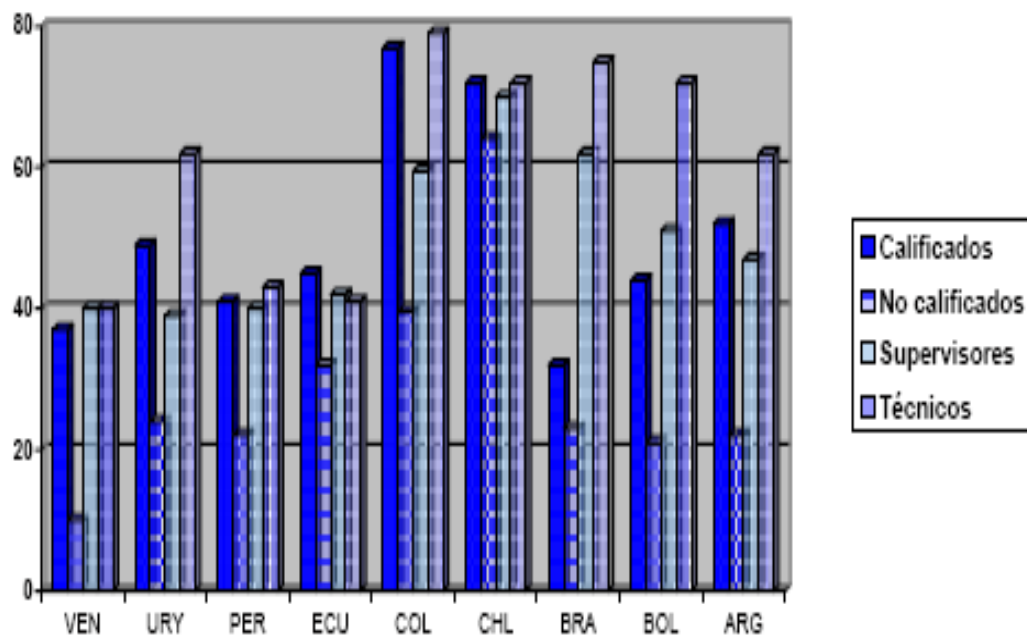
Principales gestiones del expatriado:



## Apéndice B

## Apéndice B

Capacitación en países por puestos:

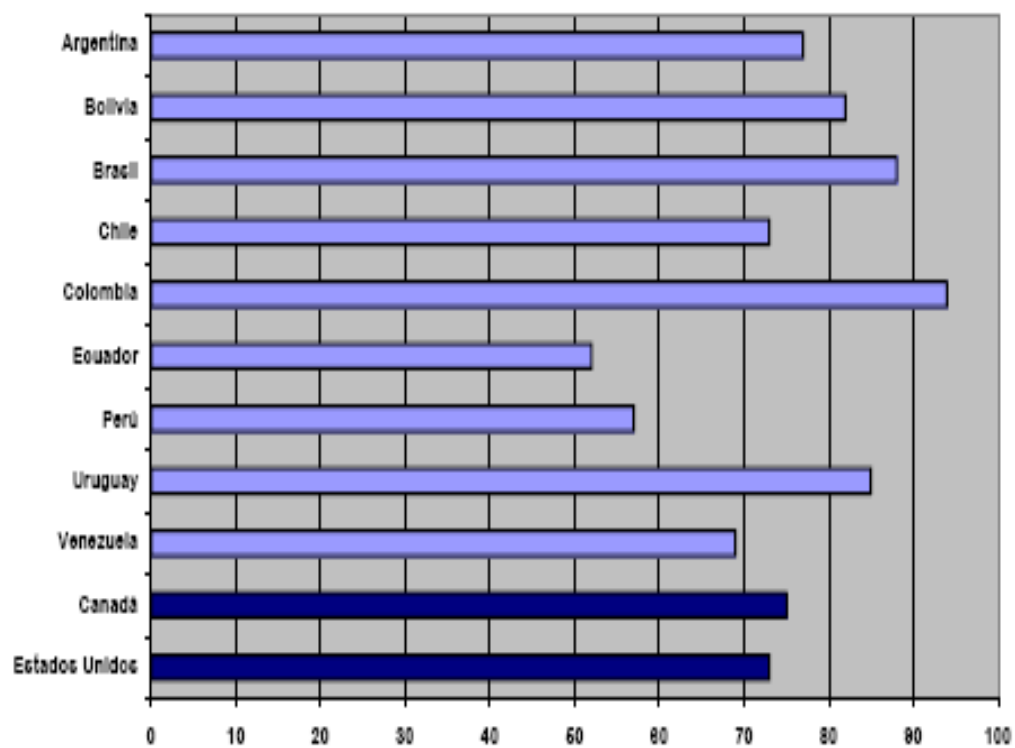


Fuente: Márquez, 2002

## Apéndice C

## Apéndice C

Firmas que capacitan a sus empleados:



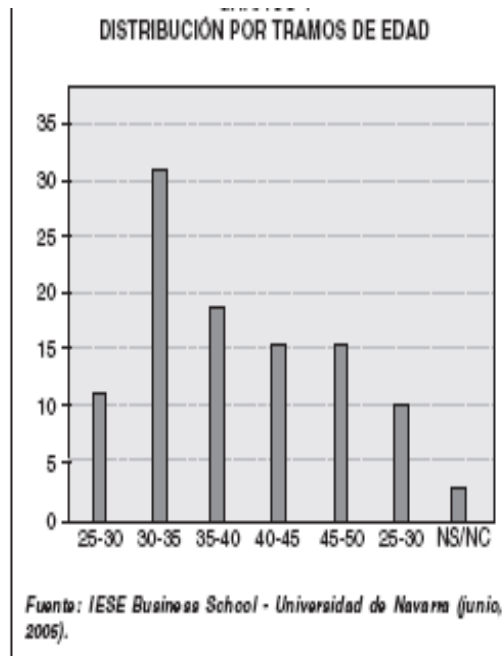
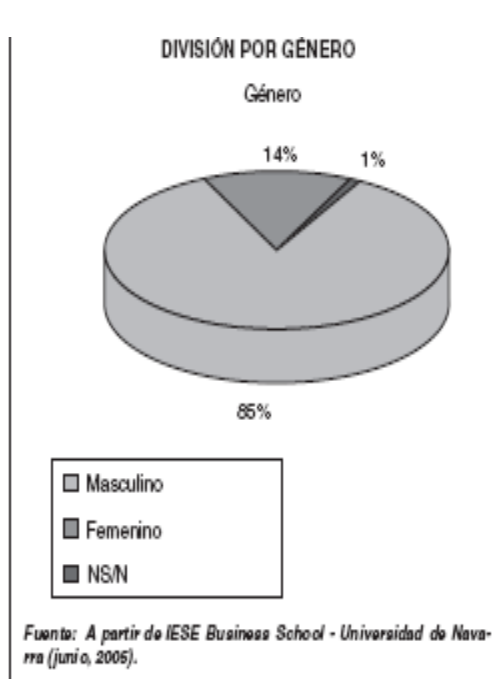
Fuente: Márquez, 2002



## Apéndice D

## Apéndice D

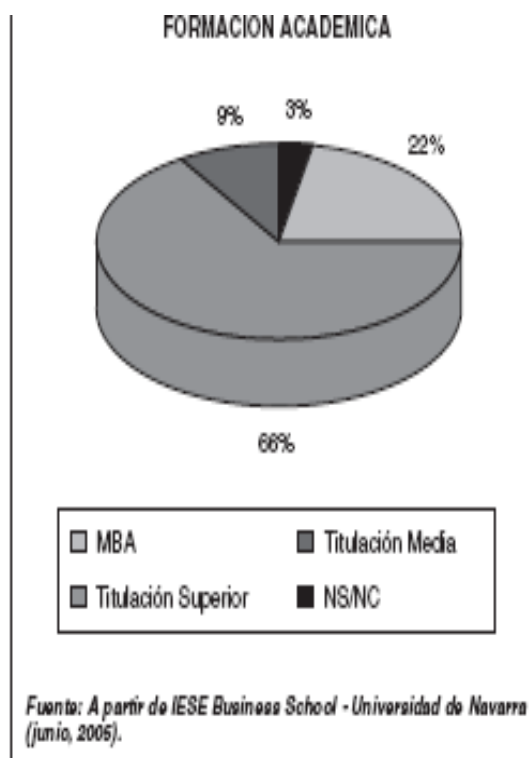
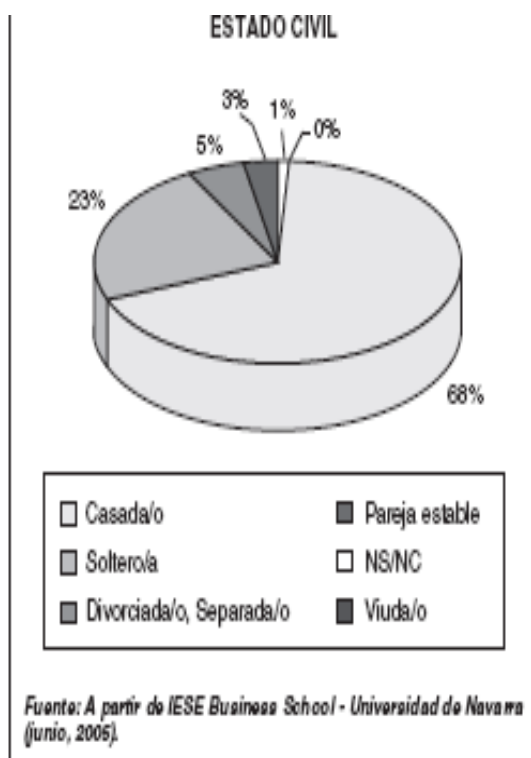
Perfil de los expatriados:



## Apéndice E

## Apéndice E

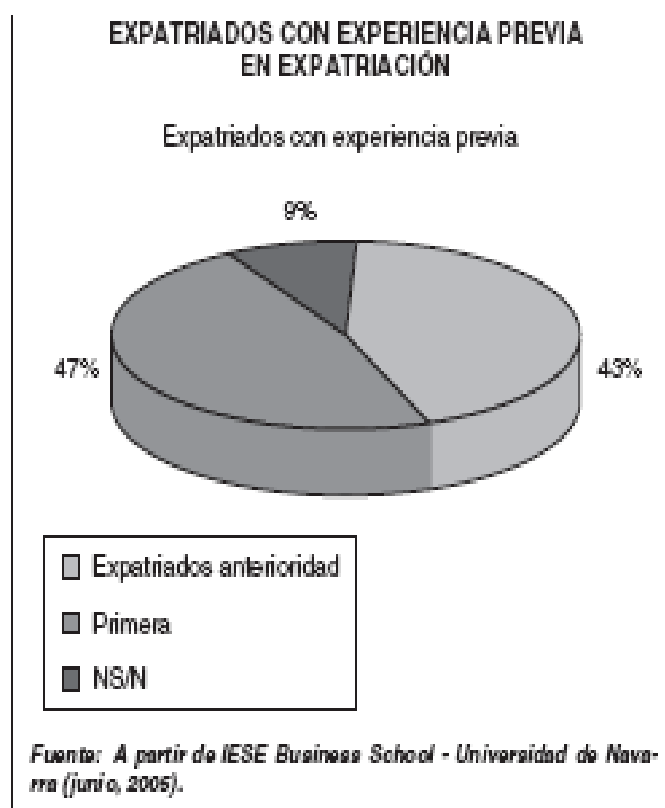
Perfil de los expatriados:



## Apéndice F

## Apéndice F

Perfil de los expatriados:



## Apéndice G

## Apéndice G

Etapas del expatriado:

### UN CAMINO CON ETAPAS

Según Mabel Candia, de ICAS Argentina, los expatriados suelen atravesar ciertas etapas:

- **Euforia inicial:** una fase turística, de enamoramiento con el nuevo lugar.
- **Shock cultural;** se empieza a sentir nostalgia por el lugar de origen y confusión por la nueva cultura.
- **Aculturación:** se reconoces y se comprenden los signo de la nueva cultura.
- **Estabilización:** es positiva, cuando la persona se siente como uno más; neutra, si funciona adecuadamente; y negativa, si sigue sintiéndose incómoda. En este caso, pueden aparecer síntomas de estrés.



## Apéndice H

## Apéndice H

Programa de capacitación ACARA:

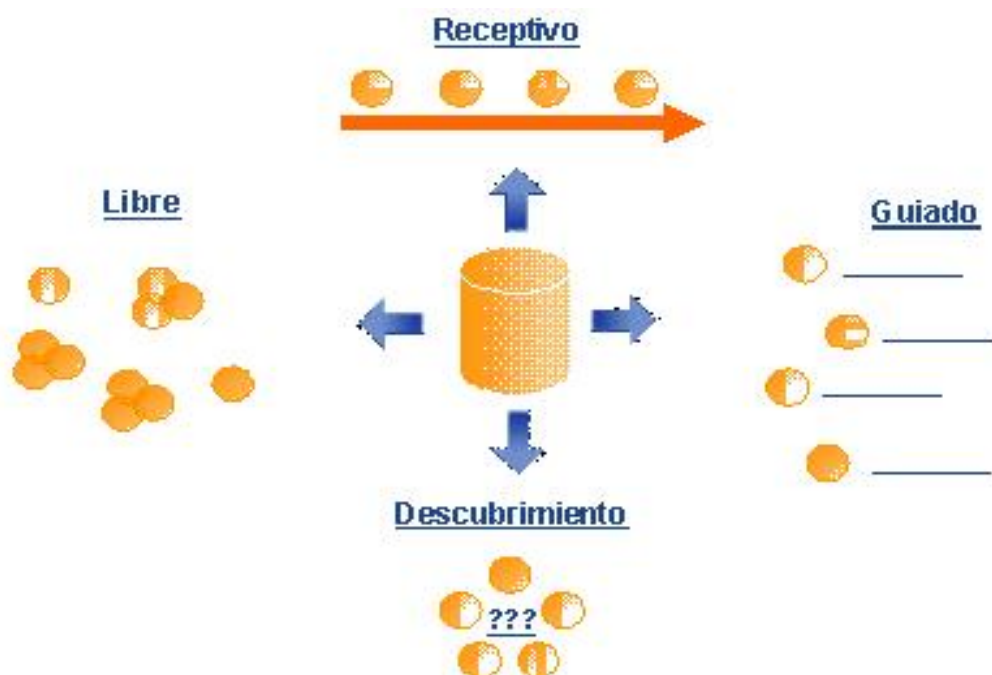
CURSO	CANTIDAD ALUMNOS	INGRESOS TOTALES	<INGRESOS X ALUMNO>	DURACIÓN CURSO	<INGRESOS DIARIOS (*)>
<b>Área Informática</b>					
Cursos básicos	663	5423	8	4 semanas	194
Cursos Intermedios	458	5532	12	4 semanas	198
Cursos Avanzados	289	4965	17	4 semanas	177
<b>Gestión de Mandos Medios</b>					
Gestión de RRHH	310	3499	11	4 semanas	125
Atención al cliente	492	4023	8	4 semanas	144
Inv. de Mercado	334	2455	7	4 semanas	88
<b>Programa de Formación Gerencial</b>					
Manag. y Liderazgo	180	6094	34	4 semanas	174
Grupos y Equipos	110	4956	45	4 semanas	142
Tecnología	110	2692	25	4 semanas	96

Fuente: ACARA, 2008

## Apéndice I

## Apéndice I

Programa de capacitación ACARA:



## Apéndice J

## Apéndice J

Programa de capacitación ACARA:

2007	<b>Web 1.0:</b> Course ware, LMS, herramientas de autor, grupos de discusión
2008	<b>Web 2.0:</b> redes sociales, interfaces interactivas, wikis, blogs, add-ins, mash-ups
2009	<b>Web 3.0:</b> bases de datos distribuidas, IA, webs semánticas y geoespacial, 3D

Fuente: ACARA, 2008

## Apéndice K

## Apéndice K

Programa de capacitación ACARA:

NIVEL	ANÁLISIS	DATOS	CONCLUSIONES	DISEÑO
1	Organizacional/ Institucional	Del contexto	Factibilidad - Viabilidad de la propuesta	Cómo
2	Destinatarios	Perfil	Características de los usuarios	A quién
3	Objetivos	Resultados	Metas y resultados	Para qué
4	Tareas/ Contenidos	Tareas/Temas	Determinar conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar	Qué

Fuente: ACARA, 2008



## Apéndice L

## **Modelo de Plan de Capacitación para empleados expatriados**

### **Primera Etapa: Diagnóstico**

Esta etapa es muy importante, ya que sirve de base para las etapas posteriores, de su precisión dependerán en gran medida los resultados finales. En esta etapa se justifica la capacitación, se detectan las necesidades mediante el análisis de tareas y responsabilidades de los empleados y las limitaciones o carencias que impiden el buen desempeño de sus labores, y que mediante el programa de capacitación pueden mejorarse o solucionarse completamente. En esta etapa también se recomienda hacer un estudio completo del país donde se asignará al empleado, para identificar necesidades de adaptación del mismo hacia ese nuevo territorio y nueva cultura.

### **Evaluación e identificación de necesidades**

En esta etapa deben realizarse una serie de análisis completos. En primer lugar la empresa debe realizar un análisis organizacional. En este nivel se estudian factores como cultura organizacional, misión, visión, objetivos, políticas, ética, estructura organizacional y las estrategias de la empresa. Estos elementos deben ser estudiados y repasados antes del plan, para tomarlos en cuenta más adelante. Es importante que el plan de adiestramiento esté en perfecta armonía con esos elementos. En segundo lugar se recomienda un análisis territorial, donde la empresa realice investigaciones y estudios sobre la cultura, economía, demografía, industrias, empresas y el gobierno del país extranjero. Aquí la empresa identificará si es viable la expatriación de empleados o utilizará empleados locales. Determinará la cantidad de empleados a ser expatriados y que puestos deben ocupar. En tercer lugar se

debe realizar un análisis de requisitos. En este nivel la empresa analiza los requisitos de los puestos de trabajos de los empleados que serán expatriados y se evalúan las habilidades y/o conocimientos que deben tener los empleados de acuerdo a la asignación que se les dará. Más adelante, cuando se seleccionen los candidatos para la expatriación, la empresa puede identificar si los mismos cumplen con los requisitos establecidos y puede identificar si necesitan ser capacitados en áreas específicas. En cuarto lugar debe realizarse un análisis de personas. En este nivel se evalúan los posibles candidatos. Pueden utilizarse métodos como entrevistas a los empleados y supervisores, cuestionarios, encuestas, reuniones y otros. Se recomienda evaluar el historial de desempeño de los posibles candidatos. En este nivel no se realiza una selección final los empleados a expatriarse, pero se obtiene un panorama general de quienes pueden ser los seleccionados.

### **Establecimiento de objetivos de capacitación**

Luego que la empresa hace el análisis de necesidades, puede tener una idea clara de lo que debe cumplir su plan de capacitación. En este nivel se recomienda realizar reuniones y foros donde la alta gerencia de la empresa exponga claramente los planes y estrategias que esperan establecer en el país extranjero. En este nivel se especifican cuales serán las funciones y tareas que deben realizar los empleados expatriados en el nuevo país. Este proceso permitirá a la empresa poder establecer los objetivos claros de la capacitación que se le ofrecerá a los expatriados. Este paso ayudará más adelante a la empresa para poder determinar la metodología que se utilizará para adiestrar a los expatriados.

## **Segunda Etapa: Programación**

Basados en la información obtenida se puede comenzar el diseño del programa de capacitación. En esta etapa se determinan los medios o aspectos necesarios que se utilizarán para cumplir con los objetivos de capacitación establecidos. La información obtenida ayudará a seleccionar los participantes del programa, tanto los que serán capacitados, como los instructores o facilitadores; también se seleccionan los métodos que se utilizarán para suministrar la capacitación y se establecen factores como tiempo, lugar y duración de los cursos o talleres seleccionados.

### **Participantes**

Luego de estudiar a fondo la información de la primera etapa, la empresa puede seleccionar quienes serán los empleados que participarán del programa de capacitación. Se recomienda notificar oficialmente a los empleados escogidos, que participarán en el programa; esto permite que el empleado comience su auto-preparación para el proceso en que se verá envuelto y puede comenzar a incluir a sus familiares.

### **Instructores y/o facilitadores**

La empresa realiza la selección de las personas que se desempeñarán como instructores, mentores, facilitadores, adiestradores, guías, etc. Los mismos pueden ser tanto internos como externos. En esta etapa comienza un proceso de interacción entre los diseñadores del programa, los instructores y facilitadores. Los mismos participan directamente en el diseño del programa de capacitación. Para la capacitación de los expatriados es recomendable utilizar como instructores y/o facilitadores internos a supervisores, gerentes, técnicos y

empleados que ya se estén desempeñando en otros países extranjeros donde opere la empresa, si hay alguno. También es recomendable utilizar recursos externos, especialistas en los diferentes temas que incluyan los talleres o cursos. Esto puede incluir, expertos en culturas extranjeras, expertos en idiomas, especialistas de sistemas de información, expertos en educación, psicólogos industriales y otros expertos, dependiendo del contenido de los cursos. Los adiestradores y facilitadores deben estimular el que cada participante contribuya con lo mejor de sí al proceso. Los adiestradores deben ser sensibles para entender lo que está ocurriendo en un momento dado, y tener flexibilidad para moverse con prontitud a hacer lo que se necesita en el momento preciso.

### **Diseño de talleres y contenido**

Al comenzar esta etapa, primero deben determinarse cuales son los objetivos de cada curso a diseñarse, esto incluye los resultados que se espera que los participantes logren. En el proceso de diseñar se ordenan todos los elementos como objetivos, métodos, materiales, facilidades, tiempo, contenido y otros; y deben ir dirigidos a identificar un problema o situación y proponer soluciones al mismo. Diseñar un taller envuelve la habilidad de definir o crear una experiencia de aprendizaje útil para un grupo de participantes que necesitan lograr unos objetivos específicos de aprendizaje.

Para los empleados expatriados, los primeros cursos del programa de capacitación deben tener como objetivo principal orientar al empleado sobre el propósito de su asignación. Los primeros cursos u orientaciones deben proveer a los participantes la información precisa de cuales serán sus funciones y cuales son los objetivos de su asignación. Los siguientes cursos serían los dirigidos a la

adaptación del empleado al nuevo territorio, donde se incluye primordialmente el aspecto cultural. Debe proveerse al participante los datos para que logre obtener conocimientos sobre el país al que será asignado. En este nivel debe adiestrarse al participante en aspectos como costumbres, tradiciones, idioma, religión, sistema de gobierno, economía, y las formas de hacer negocios en el nuevo país. El siguiente paso es ofrecer talleres y clases sobre aspectos tecnológicos. Debe capacitarse a los participantes para que puedan conocer y manejar los sistemas de información y los programas de computadoras que se utilizarán para implementar el programa.

El próximo paso serían los cursos dirigidos a desarrollar habilidades y destrezas específicas que le ayuden en su desempeño en el nuevo país. Dependiendo de los planes que tenga la empresa en el país extranjero, y el propósito específico de cada asignación; debe capacitarse y adiestrarse a los empleados en como hacer sus funciones y como realizar su trabajo en el nuevo país. En esta etapa debe analizarse los datos de la primera etapa, para evaluar las necesidades específicas de cada participante e identificar el aprendizaje que necesita cada uno. El próximo paso es la integración familiar. En esta etapa deben proveerse los mecanismos necesarios para integrar a los familiares del empleado en su proceso de preparación. La empresa debe proveer orientación a los familiares de todo el proceso de expatriación. Si los familiares del empleado también se trasladarán al nuevo país, ellos deben ser preparados también para la adaptación. Este proceso es importante ya que los familiares jugarán un papel fundamental para lograr motivación y productividad en el empleado. La empresa puede también preparar y capacitar a los familiares,

principalmente a los cónyuges, para que puedan obtener empleo en el nuevo país. Este paso dependerá primordialmente del tipo de expatriación y de cuánto durará la misma. Si se espera que los empleados permanezcan un período de tiempo extenso en el nuevo país, es importante que los familiares se puedan establecer también en el nuevo país. La empresa también debe dar atención especial a los hijos, de ser el caso. Para el empleado expatriado es esencial sentir que sus hijos continuarán con una vida normal en el nuevo país. Este paso envuelve el aspecto de la educación de los hijos. La empresa debe proveer los mecanismos para que los hijos del expatriado puedan continuar con sus estudios en el nuevo país.

El paso final de esta segunda etapa es la preparación para la repatriación. En este paso, la empresa debe orientar al empleado de cómo será el proceso de su repatriación. Este paso es fundamental para lograr seguridad en el empleado. El expatriado debe sentir apoyo de su empresa, para que al momento de su retorno definitivo, se sienta que es parte aún de la organización y se logre una integración adecuada. En este nivel se recomiendan talleres y foros entre los gerentes y los participantes. La gerencia, a través de orientaciones, debe mostrar un compromiso e interés genuino de que el empleado continúe como miembro de la organización al momento de su retorno.

### **Métodos para capacitar y recursos necesarios**

En este paso, los diseñadores del programa escogen los diferentes métodos de capacitación que se utilizarán en el programa y los recursos necesarios para ofrecer los mismos. Los métodos y recursos seleccionados para el programa deben estar estrechamente relacionados con los objetivos a

lograr. Los diseñadores deben seleccionar técnicas de aprendizaje creativas e innovadoras, pero debe tomar en cuenta aspectos como las expectativas de los participantes, sus limitaciones y si el método de enseñanza seleccionado es apropiado para el participante.

Para el plan de capacitación para los empleados expatriados, es recomendable utilizar una mezcla de técnicas de enseñanza, incluyendo el uso de recursos tecnológicos, como sería la Internet para aplicar las técnicas. En la primera etapa del programa es conveniente utilizar técnicas como conferencias, seminarios y talleres. Estas técnicas son efectivas para orientar al empleado sobre el propósito de su expatriación y ayuda al participante a lograr motivación e interés y a desarrollar actitudes positivas hacia su asignación internacional.

Luego de esta fase se recomienda utilizar técnicas formales como el *Coaching* y *Mentoring*, junto con clases en salones con un instructor o especialista. Estas técnicas son apropiadas para desarrollar conocimientos y destrezas necesarias para que el expatriado realice sus funciones. En esta fase se recomienda utilizar a mentores conocedores de la cultura del país objetivo, para que ayude al participante a conocer el mismo. También se recomienda utilizar especialistas en programas de computadoras para que ofrezcan clases y cursos, para que los participantes dominen los programas que utilizarán en su desarrollo. El adiestramiento a los expatriados debe ser constante y continuo. Es recomendable utilizar la Internet para establecer una comunicación entre un *Coach* o mentor y el participante, desde el momento de su expatriación hasta su retorno. También se recomienda utilizar un foro virtual, donde el empleado expatriado pueda compartir experiencias y anécdotas con otros empleados



expatriados u otros empleados en la empresa que conozcan del tema. Es recomendable organizar actividades periódicas, como paneles, simposios y conferencias donde el expatriado pueda exponer el estatus de sus labores y se produzca retroalimentación inmediata entre ambas partes.

### **Calendario: duración: horarios, tiempo y lugares**

Los diseñadores deben elaborar y organizar un programa para todas las fases del plan de capacitación. El mismo debe incluir fechas, horarios y lugares donde se ofrecerán las distintas actividades de aprendizaje. Los participantes deben ser informados y orientados en cuanto a estos detalles. Debe organizarse un calendario flexible y viable, donde todos los participantes puedan atender todos los cursos y talleres.

### **Presupuesto:**

En este paso debe estimarse el costo del plan de capacitación. Debe informarse en detalle las actividades planificadas, los recursos que se utilizarán y el costo aproximado de cada actividad. Esta información permitirá que la empresa pueda organizar efectivamente su presupuesto y asignar parte del mismo para el plan de capacitación. Estos informes ayudarán a que las actividades de capacitación sean incluidas en los planes anuales de la empresa y ayudará a crear una cultura de aprendizaje en la empresa.

### **Tercera etapa: Implantación del plan**

Una vez que es elaborado detalladamente el programa de capacitación, se debe pasar a la ejecución del mismo. En esta etapa es vital la cooperación y el compromiso de todas las partes envueltas: directores, gerentes, diseñadores, coordinadores, instructores y participantes. Debe implementarse el plan de

forma que cumpla con lo establecido en la programación, desde la selección de los candidatos hasta el momento de su repatriación. Deben tomarse en cuenta aspectos como preparación de salones, calidad de los materiales y equipos y la preparación y disponibilidad de los instructores.

Es de suma importancia que durante la ejecución del programa se garantice la motivación adecuada de los participantes; y que se mantengan los principios pedagógicos correctos durante el desarrollo del proceso. Es importante que la atmósfera de aprendizaje sea agradable y amigable durante todo el proceso para que las emociones no se apaguen. Deben existir planes alternos para solucionar imprevistos. Debe contarse con los recursos para que la capacitación se cumpla a cabalidad y se imparta tal como fue planificada.

#### **Cuarta etapa: evaluación y seguimiento**

Esta es la etapa final del plan. La misma no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino a analizar los cambios que se han producido en el comportamiento de los participantes y evaluar si los resultados obtenidos cumplen con los objetivos establecidos en el plan y con las metas de la organización.

#### **Reacción**

Se busca obtener la percepción con relación al programa de aquellos que intervinieron directamente en el mismo como son los capacitados, instructores, mentores, facilitadores y personal a cargo de la capacitación. Es recomendable utilizar un cuestionario donde se midan aspectos como contenido métodos de enseñanza, contenido de los cursos, facilidades y otros detalles relacionados con el proceso.

**Aprendizaje**

En este punto deben medirse los conocimientos, destrezas y habilidades que adquirieron los participantes. Pueden utilizarse mecanismos como pruebas, cuestionarios de preguntas técnicas, entrevistas y foros. Este paso es fundamental para comprobar si la capacitación cumplió su objetivo de mejorar las capacidades de los participantes para hacer sus funciones.

**Conducta**

En este aspecto se deben evaluar los cambios en el comportamiento, durante el desarrollo del trabajo de los participantes, o sea la modificación de actitudes hacia el proceso.

**Resultados**

Se deben medir los resultados de la asignación internacional de la organización en distintos indicadores. Por ejemplo, se evalúan los resultados que la expatriación obtuvo para la empresa. Se evalúan y analizan aspectos como incremento en producción, aumento en ventas, incremento de calidad, obtención de contratos, establecimiento de una sucursal, etc.

Es recomendable utilizar informes comparativos de antes y después de la capacitación. Garantizar además, el seguimiento adecuado de los supervisores directos de los que fueron capacitados.

## Apéndice M