

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

del 3 de abril de 1981



“ESTATUS MIGRATORIO - INCERTIDUMBRE LABORAL PARA UN EXPATRIADO MEXICANO EN LOS ESTADOS UNIDOS Y LAS REPERCUSIONES PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL”

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

## MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

**MIGUEL ÁNGEL SALINAS ESQUIVEL**

Directora: Dr. Yolanda Catalina Cruz Contreras

Lectores: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

Ciudad de México, 2018

**"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad".**

# Índice de Contenido

Introducción	1
Caso “Estatus migratorio - Incertidumbre laboral para un expatriado mexicano en los Estados Unidos y las repercusiones para una empresa multinacional”	2
Introducción	2
La Empresa	3
Proceso de Expatriación y Visa Laboral	8
Equipo SQA en Estados Unidos	13
El desafío de Pam y Nick	19
Referencias	21
Resolución del Caso	22
Hechos	25
Análisis	28
Diagnóstico	45
Alternativas de Solución	46
Selección de la mejor solución y justificación	51
Cierre	52
Conclusión	53
Bibliografía	55

## Introducción

El presente trabajo se realizó como proyecto de titulación de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la maestría.

En este trabajo se analiza una situación real a la que se enfrenta una empresa automotriz multinacional, que para mantener su identidad es denominada en el caso como *Automotive Systems, Inc.* El caso se sitúa en el año 2017 en una de sus filiales en Estados Unidos localizada en el estado de Indiana.

El dilema al que se enfrenta la empresa es manejar la situación laboral de un empleado mexicano transferido de su filial en Toluca hacía 3 años y quien había inmigrado a Estados Unidos mediante una visa de trabajo solicitada por la empresa, la cual debía ser renovada anualmente por el empleado y su familia ante la embajada de Estados Unidos en México.

La renovación de la visa de la esposa del empleado había sido puesta en estatus administrativo sin un tiempo definido para su resolución, por lo que ella no podía reingresar a los Estados Unidos. A pesar de que no estaba confirmado, la postura migratoria del presidente entrante Donald J. Trump, parecían estar entorpeciendo el proceso de renovación de visa.

La restricción de reingreso hacia los Estados Unidos para la esposa del empleado lo había forzado a él y su familia a vivir indefinidamente en un hotel en México, con los costos de hospedaje y manutención cubiertos por la empresa. La estancia del empleado y su familia fuera de Estados Unidos se había extendido ya 8 meses y aún no se veía una resolución favorable para el estatus migratorio de su esposa.

El empleado mostraba grandes aptitudes dentro de su puesto de trabajo y tenía potencial de crecimiento dentro de la organización, pero el impacto financiero de mantenerlo a él y a su familia en México había obligado a la compañía a tomar una decisión sobre el futuro del empleado.

Este caso plantea como reto para el lector el poder analizar y proponer soluciones para un conflicto ajeno a la organización que debe analizarse bajo la perspectiva financiera y de recursos humanos, aplicando herramientas administrativas relacionadas con ambos puntos de vista.

# **Caso “Estatus migratorio - Incertidumbre laboral para un expatriado mexicano en Estados Unidos y las repercusiones para una empresa multinacional”.**

## **Introducción**

El viernes 18 de agosto de 2017 Nick Engle y Pam Salo se reunieron para discutir a nivel gerencial el futuro de Miguel, un ingeniero integrante del equipo de Nick, quien era el Gerente de Calidad de Proveedores en Estados Unidos para la empresa *Automotive Systems, Inc.*, dentro del grupo de negocio *Sistemas Térmicos* a cargo de las plantas de Indiana y Ohio. Pam era la Gerente de Recursos Humanos para el mismo grupo de negocio en la planta de Indiana.

Nick y Pam se enfrentaban ante un dilema, qué hacer con un empleado mexicano que había trabajado para la compañía por 5 años, 2 en México y 3 en Estados Unidos, el cual, debido al estatus migratorio de su esposa, no había podido regresar a Estados Unidos por más de 8 meses. Mantener a este empleado y a su familia fuera del país representaba costos adicionales que la empresa estaba solventando.

Miguel era mexicano y en marzo de 2014 se había mudado al estado de Indiana junto con su esposa María, también mexicana. Él había estado trabajando en el país mediante una visa de trabajo basada en una petición. Miguel y su esposa habían tramitado las primeras visas de trabajo en diciembre de 2013 y expiraban cada año en diciembre, por lo que ya habían pasado exitosamente por el mismo proceso en tres ocasiones -2013, 2014 y 2015-. Sin embargo, en 2016 no había sido el mismo caso.

2016 había sido un año de cambios organizacionales, personales y políticos. En febrero Nick - quien solía ser ingeniero del área de aseguramiento de calidad de proveedores conocida como SQA por sus siglas en inglés - había sido promovido como Gerente de SQA para Estados Unidos, fue entonces que Miguel tomó el commodity de Electromecánicos, que hasta entonces llevaba Nick, y lo sumó a su commodity de plásticos. De igual manera, en noviembre de 2016 había nacido en Estados Unidos el primogénito de Miguel, quien había obtenido la nacionalidad estadounidense por nacimiento.

En noviembre 2016, Donald J. Trump fue elegido como el presidente número 45 de los Estados Unidos. Un personaje que desde campaña se había caracterizado por su firme argumento de endurecer las políticas migratorias, especialmente con México, a quien pretendía forzar a financiar la construcción de un muro en la frontera con los Estados Unidos. La promesa de campaña de Trump -“*Make America Great Again*”- ganó la simpatía de los votantes estadounidenses quienes lo hicieron proclamarse ganador por el Partido Republicano en los comicios del 8 de noviembre, derrotando a su oponente, la demócrata Hillary Clinton, a quien las encuestas le habían favorecido en diversas ocasiones.

Nick pensaba que Miguel era un empleado con potencial de crecimiento al que había que apoyar en su situación migratoria. Pam, por su parte, no estaba segura de que la compañía podría ayudarlo más, ya que las cuestiones migratorias estaban fuera de su alcance.

## La Empresa

*Automotive Systems, Inc.* era un proveedor automotriz y socio de armadoras de vehículos a nivel mundial. Siendo una compañía de tecnología, diseñaba soluciones innovadoras para movilidad inteligente con enfoque, en particular, en el manejo intuitivo y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. El grupo también proveía partes de servicio para armadoras y operadores de servicio independientes. Tenía presencia en 32 países con 155 sitios de producción, 58 centros de investigación y desarrollo, y 91,800 empleados.

**Tabla 1** Presencia Global

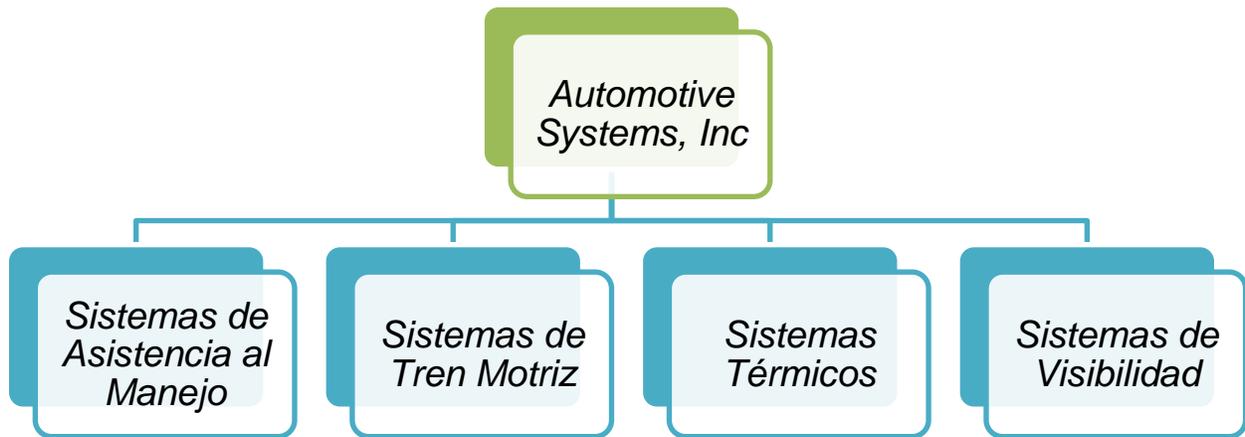


África	América	Asia	Europa
Túnez	Estados Unidos	China	Suecia
Sudáfrica	México	Japón	Francia
Marruecos	Canadá	Indonesia	Rusia
Egipto	Brasil	Tailandia	Reino Unido
	Argentina	Malasia	Alemania
		Turquía	Países Bajos
		India	Rumania
		Corea del Sur	Italia
			Finlandia
			España
			Polonia
			Noruega
			Irlanda
			Hungría
			República Checa
			Bélgica

**Fuente:** *Página web oficial de la compañía*

La compañía estaba dividida en 4 Grupos de Negocio: *Sistemas de Asistencia al Manejo*, *Sistemas de Tren Motriz*, *Sistemas Térmicos*, *Sistemas de Visibilidad*.

**Figura 1.** Grupos de Negocio de Automotive Systems, Inc.



**Fuente:** *Página web oficial de la compañía*

Dichos grupos de Negocio eran responsables del crecimiento global y desempeño operativo para sus Grupos de Producto o Líneas de Producto. Cada uno de los Grupos de Negocio estaba estructurado para reforzar la cooperación y estimular el crecimiento de cada uno de los Grupos de Producto a nivel mundial. La compañía tenía bases sólidas gracias a su diversidad de clientes y ubicación geográfica en continua expansión, especialmente en regiones con crecimiento potencial como Asia.

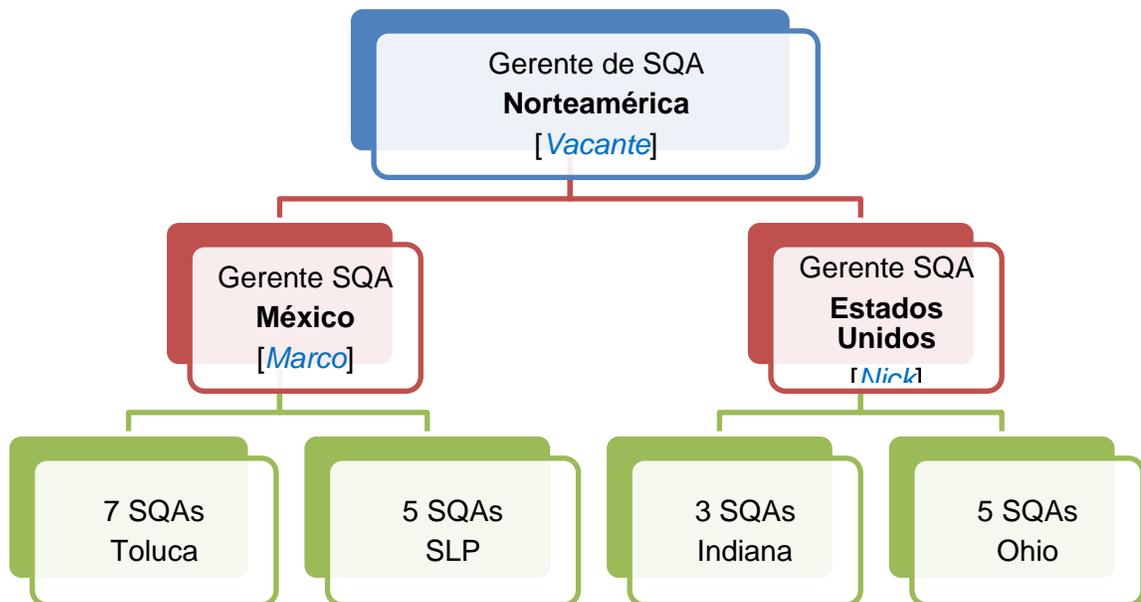
**Tabla 2.** Información Clave de los Grupos de Negocio

	<i>Sistemas de Asistencia al Manejo</i>	<i>Sistemas de Tren Motriz</i>	<i>Sistemas Térmicos</i>	<i>Sistemas de Visibilidad</i>
<b>Descripción</b>	Ofrecía un amplio rango de sensores inteligentes y características que mejoraban la seguridad del vehículo y el confort, tales como sistemas automáticos para manejo y estacionamiento	Desarrollaba soluciones innovadoras diseñadas para reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> y el consumo de combustible sin comprometer el manejo placentero.	Desarrollaba y manufacturaba sistemas, módulos y componentes para asegurar el manejo efectivo de energía térmica de los vehículos.	Diseñaba y producía sistemas innovadores de luces y limpia parabrisas que mejoraban el confort del conductor y la seguridad en todas las condiciones ambientales.
<b>Ventas</b>	€3.4 bn (20% de las ventas)	€4 bn (24% de las ventas)	€4.6 bn (28% de las ventas)	€4.6 bn (28% de las ventas)
<b>Empleados</b>	17,400	21,700	22,800	29,000
<b>Sitios de Producción</b>	28	41	57	38
<b>Centros de Desarrollo</b>	8	18	10	15
<b>Centros de Investigación</b>	9	7	4	5

Fuente: *Página web oficial de la compañía*

La estructura organizacional dentro del Departamento de Calidad de Proveedores (SQA) para el grupo de negocios Sistemas Térmicos estaba integrada por un gerente para la región de Norteamérica, la cual estaba compuesta por México y Estados Unidos, además cada país tenía un Gerente. Nick era el Gerente de SQA para Estados Unidos y tenía ocho ingenieros a su cargo, ubicados en las plantas de Ohio e Indiana. Marco era el Gerente de México y tenía 12 ingenieros a su cargo ubicados en las plantas de Toluca y San Luis Potosí. En aquel momento la posición de Gerente de Norteamérica se encontraba vacante ya que la persona que la ocupaba había sido promovida dentro de la organización. No se sabía si esta posición sería cubierta o se eliminaría, en caso de ser cubierta, probablemente Nick o Marco podrían tomarla.

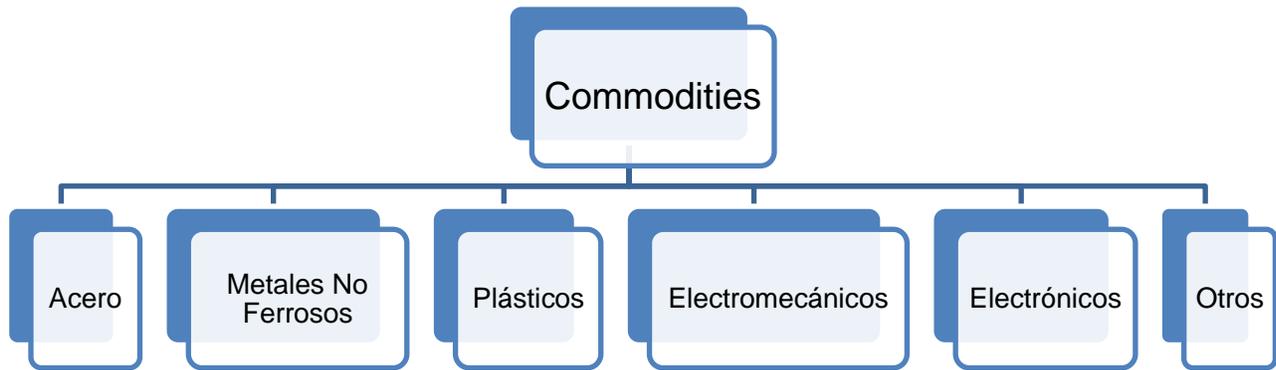
**Figura 2.** Organigrama del Departamento de Calidad de Proveedores (SQA)



**Fuente:** *Página web del área de SQA Norteamérica para el Grupo de Negocio de Sistemas Térmicos.*

La función de los ingenieros SQA tanto en México como en Estados Unidos, se dividía en 6 categorías denominadas como “commodities” que estaban en función del tipo de material o proceso que se ocupaba para la fabricación de un componente. Dichos commodities eran: Acero, Metales No Ferrosos, Plásticos, Electromecánicos, Electrónicos y Otros.

**Figura 3.** Commodities por función dentro de la organización de SQA



**Fuente:** *Página web del área de SQA Norteamérica para el Grupo de Negocio de Sistemas Térmicos.*

Dentro del Departamento de SQA existía también la función de Coordinador de Proyectos, en la cual el SQA no tenía commodities o proveedores asignados a su cargo. Como su nombre lo indicaba, su función consistía en coordinar y dar seguimiento a los proyectos de los SQAs con proveedores asignados y garantizar que el lanzamiento y aprobación de proyectos con proveedores se cumpliera en el tiempo planeado. Para garantizar un seguimiento adecuado a los proyectos existía un Coordinador de Proyectos por planta.

## Proceso de Expatriación de Miguel

El proceso comenzó en Octubre de 2013, cuando Seth, quien hasta entonces era el SQA de plásticos en Indiana, se postuló para un puesto en el departamento de compras. En aquel momento había muchos proyectos en puerta, por lo que la vacante de SQA debía cubrirse lo más pronto posible. Eder, quien en ese momento fungía como Gerente de SQA de Norteamérica, pensó que la mejor manera de cubrir la vacante era mediante la selección de una persona interna que conociera ya los estándares de la compañía y tuviera experiencia en el commodity de plásticos.

Miguel era Ingeniero Industrial de formación y había cursado la Maestría en Administración en la Universidad Iberoamericana. Contaba con 11 años de experiencia en la industria automotriz para empresas multinacionales, desempeñándose principalmente en áreas de calidad y proyectos. Tenía un entrenamiento en Seis Sigma por el Tecnológico de Monterrey, por lo que poseía un gran conocimiento estadístico que había sido de gran beneficio para la empresa, incluso había fungido como entrenador en Control Estadístico de Proceso dentro de la compañía, así como con proveedores.

La lengua materna de Miguel era español, además contaba con certificaciones en inglés y alemán como segunda lengua, lo cual era benéfico para la comunicación con proveedores extranjeros. Dentro de la compañía se había desempeñado durante 2 años como Ingeniero de Calidad de Proveedores con especialidad en inyección de plástico en la planta de Toluca en México.

Eder pensaba que el perfil de Miguel se ajustaba bien a la vacante ya que sus conocimientos en estadística e inyección de plásticos caerían bien para el equipo. Miguel estaba casado, pero aún sin hijos por lo que una reubicación podría ser más sencilla. Eder también había sido transferido por la compañía hace algunos años de Brasil a Estados Unidos, por lo que estaba seguro de que una transferencia era sin duda una buena oportunidad de crecimiento.

Eder hizo la propuesta de transferencia a Miguel, y al poco tiempo después de entrevistarle para la vacante, Miguel recibió una oferta para un contrato local mediante una visa laboral en la planta de Indiana.

La política de reubicación de empleados con contrato local incluía lo siguiente:

1. Ayuda para encontrar casa a través de una empresa externa. Esto incluía un viaje de búsqueda de casa junto con el cónyuge.
2. Alojamiento temporal de hasta 30 días.
3. Mudanza.
4. Viaje final a la nueva ubicación.
5. Ayuda miscelánea de hasta \$2,000 USD.

En caso de que el empleado dejara la compañía dentro de los primeros 2 años, el empleado estaba obligado por contrato a rembolsar los gastos incurridos en la transferencia.

## **Visa Laboral**

Una visa de trabajo permitía al portador trabajar en los Estados Unidos. Estos tipos de visas requerían que la compañía u organización contratante tramitara primero una petición ante el Departamento de Servicios de Inmigración y Ciudadanía de los Estados Unidos (U.S. Citizenship and Immigration Services – USCIS), perteneciente al Departamento de Seguridad Interna de la Unión Americana (U.S. Department of Homeland Security -DHS), para poder obtener el permiso de trabajo. Si la petición era aprobada, la compañía recibía un formato denominado I – 797 lo que le permitiría al interesado solicitar la visa de trabajo.

Una vez que la petición es aprobada, se genera un paquete con documentación que describe a la empresa el puesto a desempeñar y el perfil del candidato, así como el formato I-797. Dicha documentación es enviada al empleado para que la presente durante una entrevista ante la Embajada de Estados Unidos en su país de origen. Durante la cita el empleado y su familia son entrevistados y, en caso de ser aceptada la solicitud, el cónsul retiene los pasaportes y después de un par de semanas, se emite en el pasaporte una visa de no inmigrante.

### **Tipos de visa laboral basados en petición.**

**Visa H1B:** Esta creada para permitir trabajar temporalmente en los Estados Unidos en una ocupación especializada. Requiere un título de enseñanza superior o su equivalente. Este tipo de visa permitía entradas múltiples en un período de un año. A las personas cuya nacionalidad sea diferente a la mexicana, se les puede requerir pagar una cuota adicional, dependiendo de su país de origen.

**Visa H2:** Esta visa permite a las personas realizar trabajos agrícolas de temporal o estacional, limitado a los ciudadanos o nacionales de los países designados, con excepciones limitadas, así como para personas que realizaran trabajo temporal o estacional no agrícola.

**Visa L:** Este tipo de visa es utilizado por personas que son transferidas a los Estados Unidos por su compañía, para trabajar en alguna sucursal o subcompañía de la misma. Los solicitantes deben cubrir un puesto gerencial o ejecutivo, o tener un tipo de conocimiento especializado y haber estado contratado por la misma compañía o empresa, durante un determinado período consecutivo -por lo menos un año de los 3 previos a la solicitud de visa. Si el solicitante principal está pidiendo una visa L-1 bajo una “blanket petition”, debe pagar la cantidad \$500 dólares, como concepto de “cuota de prevención y detección de fraude”, el día de su entrevista. Adicionalmente, algunos solicitantes de visa L requieren hacer un pago extra de \$4,500 dólares, si la compañía para la que van a trabajar tiene más de 50 empleados en la Unión Americana, de los cuales más del 50 por ciento estaban laborando bajo el estatus H1-B o L.

**Visas O/P :** Este tipo de visas eran para artistas, intérpretes o trabajadores de intercambio que poseían habilidades inusuales o extraordinarias y que planeaban presentarse, enseñar, entrenar o participar en algún programa cultural en los Estados Unidos. La empresa de trabajo del solicitante en México y la institución anfitriona o sede en la Unión Americana debe contactar al Departamento de Servicios de Inmigración y Ciudadanía de los Estados Unidos (U.S. Citizenship and Immigration Services – USCIS) para obtener información sobre cómo conseguir una petición de trabajo o visitar la página de USCIS para trabajadores temporales.

**Visa Q:** Los participantes en un programa de intercambio cultural diseñado para proveer entrenamiento y empleo práctico, así como ofrecer conocimientos de la cultura nacional del solicitante, requieren una visa de clasificación Q. El entrenador/empleador debe ser previamente aprobado por el Departamento de Servicios de Inmigración y Ciudadanía de los Estados Unidos (U.S. Citizenship and Immigration Services– USCIS) y, el intercambio cultural debe desarrollarse en una escuela, museo, negocio u otro establecimiento donde el público esté expuesto a los diversos aspectos de la cultura nacional del solicitante, como parte de un programa estructurado.

Documentación requerida:

1. Pasaporte vigente
2. La hoja de confirmación de la solicitud DS-160 impresa
3. Recibo de pago original
4. Original o fotocopia de la petición (Forma I-797A, B o C)
5. Acta de matrimonio o nacimiento -original o copia certificada- si solicita como dependiente de un beneficiario principal.

Documentación opcional:

La documentación puede variar de acuerdo con la situación personal del solicitante. Los siguientes son documentos sugeridos que pueden ayudar al oficial consular a determinar sus intenciones de regresar a México, no son una lista exacta de lo que el solicitante debiera presentar al momento de su entrevista.

1. Pasaportes que tuvieran visas estadounidenses anteriores, aun cuando hubiesen expirado
2. Acta de nacimiento (original o copia certificada)
3. Credencial para votar (INE) si es mayor a 18 años
4. Currículum Vitae, que incluyera educación y experiencia laboral
5. Pruebas de Educación (Diploma de Preparatoria o Licenciatura, Título y/o Cédula Profesional)
6. Pruebas de Empleo (recibos de pago, credenciales de la compañía, carta del Departamento de Recursos Humanos)<sup>1</sup>

Miguel había aplicado para una visa L1 como trabajador y su esposa por una L2 como cónyuge de un poseedor de visa L1. Las visas se emitieron en diciembre de 2013 y tenían vigencia de un

---

<sup>1</sup> Embajada de los Estados Unidos en México, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://mx.usembassy.gov/es/visas-es/empleo-basado-en-peticion/>

año. Miguel y su esposa se mudaron a Indiana en marzo de 2014 y debían seguir el mismo proceso para renovar sus visas cada año en diciembre ante la embajada de Estados Unidos en México. El proceso de obtención y renovación de visa había sido exitoso en 2013, 2014 y 2015, pero 2016 no había sido el mismo caso.

### **Estatus administrativo**

Como cada año, en diciembre de 2016, Miguel y su esposa habían viajado a México para tramitar su visa, esta vez con un recién nacido. Se presentaron a su entrevista ante la Embajada de Estados Unidos y como era habitual, al finalizar la entrevista el Cónsul les dijo que ambas visas habían sido aprobadas por lo que retuvo sus pasaportes. Un par de semanas después, Miguel recibió de vuelta su pasaporte que contenía la visa pegada al mismo. Sin embargo, a los pocos días recibió un correo electrónico solicitando más información personal de María. Al día siguiente de recibir el correo, Miguel lo contestó con la información solicitada, pero desafortunadamente, el estatus de la visa de su esposa había cambiado a “*Estatus Administrativo*”, lo que significaba que la visa no estaba aprobada ni rechazada, por lo que debía pasar por un proceso adicional para poder emitir una decisión; dicho proceso no tenía un tiempo determinado para poder ser resuelto. Debido a que María no contaba con una visa, no podía reingresar a los Estados Unidos e incluso no podía salir de México por falta de pasaporte.

Al rastrear el estatus de la visa de María en la página del Departamento de Estado, de los Estados Unidos, aparecía la siguiente información:

*“Su caso se encuentra bajo un proceso administrativo. Este procedimiento puede tomar algunos meses para completarse. Por favor siga las instrucciones indicadas por el cónsul al momento de su entrevista. Si se requiere información adicional de su caso, un representante se comunicará con usted. Si su solicitud de visa es aprobada, se procesará y será enviada a la sucursal de mensajería que seleccionó y estará disponible después de una a tres semanas.”*

En cuanto Miguel se enteró que la visa de su esposa podría tardar varios meses, se puso en contacto con los abogados de la compañía, los cuales le dijeron que normalmente el Consulado no les permitía dar seguimiento antes de 60 días.

Pasados los 60 días, Miguel contactó a Pam para averiguar el estatus, desafortunadamente las noticias no fueron alentadoras. Los abogados no habían recibido una respuesta de parte del Consulado y no podrían hacer una solicitud formal ante la Asociación Americana de Abogados de Inmigración (AILA por sus siglas en inglés) antes de 6 meses, por lo que sólo quedaba esperar aún más tiempo.

Al llegar los 6 meses, Miguel contactó de nuevo a Pam, pero el estatus seguía siendo el mismo. De acuerdo a Pam, los abogados habían hecho la solicitud formal ante la AILA pero no eran optimistas de que tendrían noticias pronto.

### **Buy American and Hire American**

Adicionalmente, el 18 de abril de 2017, el presidente Trump firmó una orden presidencial llamada Compra Americano y Contrata Americano (*Buy American and Hire American*), la cual buscaba crear salarios más altos y mayores tasas de empleo para trabajadores estadounidenses y, proteger sus intereses económicos a través de hacer cumplir y administrar las leyes de inmigración. También instruía al Departamento de Seguridad Interna de la Unión Americana (U.S. Department of Homeland Security -DHS), en coordinación con otras agencias, a promover políticas que ayudaran a asegurar que las visas de trabajo fueran concedidas a los trabajadores más calificados. El Servicio de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos (USCIS) estaba trabajando en la creación de reglas, políticas y cambios operacionales para implementar la orden ejecutiva de Compra Americano y Contrata Americano.

El 26 de julio de 2017, más de 760 participantes acudieron a la primera sesión de audiencias de la orden presidencial -Compra Americano y Contrata Americano- para proteger a los trabajadores estadounidenses y fortalecer la economía del país. Durante la sesión habían acudido muchos accionistas con experiencia en políticas de inmigración, los cuales compartieron su opinión y puntos de vista, coincidiendo en que existía la necesidad de continuar mejorando la integridad del sistema de inmigración.<sup>2</sup>

### **Impacto Financiero en la Empresa**

Miguel, su esposa y su bebé se alojaron inicialmente con familia en Toluca. Sin embargo, con el paso de los meses fue incómodo para todas las partes. Miguel aún conservaba la casa en la que habitaba en Toluca, sin embargo, al no estar amueblada, mudarse ahí no era una opción. Así que después de una negociación con Pam, en marzo de 2017 se mudaron a un hotel cerca de la planta de Toluca, desde la que Miguel desempeñaba remotamente parte de su trabajo. La compañía *Automotive Systems, Inc.* decidió apoyar a Miguel y su familia con los gastos de hotel, alimentación y renta de auto, los cuales representaban de manera mensual alrededor de 80,000 MXN que eran financiados con la tarjeta corporativa de Miguel y reportados de manera semanal en el sistema de la empresa para el pago del saldo de la tarjeta. A nivel personal, la estancia en México implicaba de igual manera gastos para Miguel, ya que a pesar de que la casa que rentaban

---

<sup>2</sup> U.S. Citizenship and Immigration Services, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://www.uscis.gov/laws/buy-american-hire-american-putting-american-workers-first>

en Estados Unidos no estaba siendo utilizada, él debía seguir pagando la renta y los servicios como si habitara en ella.

Como SQA Miguel requería viajar del 60 al 80% de su tiempo para visitar proveedores, por lo que, durante la estancia de su familia en México, él había estado viajando por motivos laborales a Estados Unidos casi cada semana. Dichos viajes implicaban viáticos adicionales semanales: vuelo redondo México – Estados Unidos 1,000 USD, hospedaje 800 USD, alimentación 300 USD, renta de auto 200 USD. De encontrarse en Estados Unidos, algunos viajes podrían haberse realizado vía terrestre, ahorrándose un viaje aéreo e incluso hospedaje en el caso de que el proveedor se encontrara a poca distancia de la planta de Indiana donde laboraba Miguel.

### **Equipo SQA en Estados Unidos**

El equipo de Nick estaba compuesto por 8 ingenieros, 3 ubicados en Indiana y 5 en Ohio. A cada ingeniero se le asignaban proveedores de manera equitativa en base al commodity que manejaban y en base a la carga de trabajo que cada proveedor representaba, por ejemplo, algunos SQA podían tener muchos proveedores, pero en realidad el volumen de piezas que el proveedor vendía, el número de problemas de calidad o el número de proyectos con el proveedor representaban una carga de trabajo estándar.

#### Equipo en Indiana

**Phil:** Era estadounidense, había asistido a la universidad, pero no había completado sus estudios, tenía 22 años de antigüedad en la empresa en los que se había desempeñado principalmente en el área de calidad. Era coordinador de proyectos y no tenía proveedores a su cargo.

**Nandhi:** Era india, había estudiado la universidad en Estados Unidos y se acababa de graduar de la maestría. Su primera experiencia laboral había sido con la compañía y desde hacía 1 año se encontraba trabajando bajo una visa de trabajo H1B. Se desarrollaba en el commodity de No Ferrosos con 37 proveedores a su cargo.

**Miguel:** Era mexicano, tenía 3 años trabajando con el equipo de Estados Unidos y anteriormente lo había hecho por 2 años en el equipo de México. Se encontraba trabajando bajo una visa de laboral L1 en el commodity de Plásticos y Electromecánicos con 31 proveedores a su cargo. El commodity de los electromecánicos había estado a cargo de Nick, pero cuando fue promovido como gerente SQA de Estados Unidos en febrero de 2016, decidió asignar el commodity a Miguel ya que había tenido un buen desempeño laboral y había mostrado compromiso hacia los estándares y valores de la compañía.

## Equipo en Ohio

**Dennis:** Era estadounidense, tenía 5 años trabajando con la compañía y tenía planeado su retiro laboral en enero de 2018. Trabajaba con los commodities de No Ferrosos y Otros con 29 proveedores a su cargo.

**Isidro:** Era dominicano-estadounidense, después de servir por algunos años como soldado en la Marina de Estados Unidos, se había graduado de la universidad hacía 2 años, al mismo tiempo que había sido contratado por la compañía. Trabajaba en el commodity de Plásticos con 18 proveedores a su cargo.

**Ryan:** Era estadounidense, tenía 1.5 años de antigüedad con la compañía y anteriormente no se había desempeñado en la industria automotriz. Trabajaba en el commodity de No Ferrosos con 49 proveedores a su cargo.

**Ricardo:** Era mexicano de nacimiento y naturalizado estadounidense, tenía 1.7 años de antigüedad con la compañía. Se desempeñaba como coordinador de proyectos y no tenía proveedores a su cargo.

**Anaís:** Era mexicano-estadounidense, tenía 8 meses en el equipo de EEUU, anteriormente había estado en la compañía 3 años en el grupo de negocios de tren de poder. Trabajaba en el commodity de Plásticos con 22 proveedores a su cargo.

**Tabla 3.** Experiencia de los SQAs de Estados Unidos

Nombre	Ubicación	Nacionalidad	Antigüedad	Especialidad	No. Proveedores
<b>Phil</b>	Indiana	Estadounidense	22 años	*Proyectos	0
<b>Nandhi</b>	Indiana	India	1 año	*No ferrosos	37
<b>Miguel</b>	Indiana	Mexicana	3 años - EEUU 2 años – México	*Plásticos *Electromecánicos	31
<b>Dennis</b>	Ohio	Estadounidense	5 años	*No ferrosos *Otros	29
<b>Isidro</b>	Ohio	Dominicano-estadounidense	2 años	*Plásticos	18
<b>Ryan</b>	Ohio	Estadounidense	1.5 años	*No ferrosos *Otros	49
<b>Ricardo</b>	Ohio	Estadounidense	1.7 años	*Proyectos	0
<b>Anaís</b>	Ohio	Mexicana-estadounidense	8 meses – EEUU 3 años – México	*Plásticos	22

**Fuente:** *Página web del área de SQA Norteamérica para el Grupo de Negocio de Sistemas Térmicos*

Como podemos advertir en tabla 3, la diversidad de experiencia y procedencia de los ingenieros SQA enriquecía el equipo mediante la aportación de diferentes puntos de vista que eran especialmente importantes para el análisis y resolución de problemas de calidad con los proveedores.

### **Evaluación del Desempeño**

La compañía Automotive Systems, Inc. tenía un sistema de evaluación del desempeño de los empleados de manera anual. La evaluación se hacía en enero y correspondía al desempeño del año anterior en el que se revisaba el cumplimiento de los objetivos establecidos para el empleado y se daba una calificación en escala de 5, de mayor a menor: **A** (*Excelente*), **B+** (*Sobresaliente*), **B** (*Bueno*), **B-** (*Regular*), **C** (*Malo*).

De igual forma se evaluaba la tendencia del desempeño en comparación con la evaluación anterior, siendo 3 las opciones: *a la baja, igual o al alza*. El resultado de la calificación y la tendencia se hacía a criterio del gerente en base al cumplimiento de los objetivos y de común acuerdo con el empleado.

Durante las evaluaciones en 2014, 2015 y 2016 Miguel había obtenido una calificación de **B al alza** y en 2017 una **B+ al alza**, lo que se consideraba como un desempeño sobresaliente siempre con mejor tendencia.

### IPB

Uno de los objetivos principales como SQA, que era evaluado durante la entrevista anual, era el conocido como Incidentes por Billón de Piezas o IPB por sus siglas en inglés; que era un indicador potencial del riesgo de calidad que los proveedores representaban, y se calculaba en base a la cantidad de incidentes de calidad creados por los proveedores asignados al SQA, dividido entre el número de piezas embarcadas y multiplicado por un billón. Los cálculos se realizaban con información acumulada en 3 meses.

$$IPB = \frac{\text{Cantidad de Incidentes de Calidad en 3 meses}}{\text{Cantidad de piezas embarcadas en 3 meses}} \times 1,000,000,000$$

Se consideraba como bueno poder reducir el IPB 30% al finalizar el año, considerando que el IPB tomaba la cantidad de incidentes y piezas embarcadas en un periodo de 3 meses, por ejemplo, el IPB de enero incluía los meses de noviembre, diciembre y enero. El costo promedio por incidente de calidad era de 8,276.43 USD, por lo que una reducción en la cantidad de incidentes representaba un ahorro para la compañía. A continuación, los resultados de IPB por SQA de enero y agosto de 2017.

**Tabla 4.** IPB por SQA

Nombre	IPB Enero 2017	IPB Agosto 2017
Phil	N/A – No proveedores asignados	N/A – No proveedores asignados
Nandhi	0	113
Miguel	611	143
Dennis	47	113
Isidro	487	857
Ryan	223	26
Ricardo	N/A – No proveedores asignados	N/A – No proveedores asignados
Anaís	N/A – No era parte del equipo en 2016	86

*Fuente: Página web de Proveedores de Automotive Systems, Inc.*

Como se puede ver en la tabla 4, en 8 meses Miguel había logrado reducir su IPB de 611 a 143. Es decir, a inicios de 2017 Miguel tenía un riesgo potencial de tener 611 incidentes por cada billón de piezas embarcadas por sus proveedores, pero pudo reducir el riesgo a sólo 143 incidentes por cada billón de piezas embarcadas; dicha reducción representaba una disminución de 77%, lo cual era muy apreciado por la compañía ya que significaba una menor cantidad de incidentes de calidad y un menor impacto financiero para la compañía.

### C3M

Otro objetivo fundamental era conocido como C3M, que era la cantidad de incidentes de calidad causados por los proveedores asignados al SQA, también en un periodo acumulado de 3 meses. Por ejemplo, el C3M de enero incluía los incidentes ocurridos en los meses de noviembre, diciembre y enero. Existían 3 tipos de incidentes: *WR* – garantías o piezas que fallaron en campo con el usuario final del vehículo, *C1* – piezas que fallaron y fueron detectadas en la planta ensambladora de vehículos, y *C2*- piezas que fallaron y fueron detectadas en la compañía. Se consideraba bueno la reducción en la tendencia de los incidentes.

*C3M = Cantidad de incidentes tipo WR, C1 & C2 acumulados en 3 meses*

A continuación, se presentan los resultados de C3M en 2017 por SQA.

**Tabla 5.** Resultado Mensual de C3M por SQA

<b>C3M (WR, C1, C2)</b>						
	Anais	Dennis	Isidro	Nandhi	Ryan	Miguel
Ene	0	2	0	0	0	1
Feb	0	2	0	1	0	1
Mar	0	6	0	2	1	4
Apr	0	7	0	2	1	5
May	0	7	0	2	2	6
Jun	0	4	1	1	1	3
Jul	1	1	2	1	1	3
Ago	1	1	3	0	1	1

**Fuente:** *Página web de Proveedores de Automotive Systems, Inc.*

Como se puede ver en la tabla 5, en el 2o trimestre de 2017, Miguel tuvo una afectación en el indicador de C3M, pero pudo reducirlo nuevamente en el 3er trimestre del año, finalizando Agosto con sólo un incidente.

### CA3MR

Adicionalmente, se medía la cantidad de incidentes de calidad de proveedores que habían tenido poca afectación para la compañía o sus clientes, esto se conocía como Incidentes Categoría Alerta, los cuales también se medían en un periodo acumulado de 3 meses; este indicador se conocía como CA3MR. Por ejemplo, el CA3MR de enero incluía las alertas ocurridas en los meses de noviembre, diciembre y enero. Se consideraba bueno la reducción en la tendencia de estos incidentes.

*CA3MR = Cantidad de incidentes tipo CA acumulados en 3 meses*

Estos fueron los resultados de CA3MR en 2017 por SQA.

**Tabla 6.** Resultado Mensual de CA3MR por SQA

CA3MR						
	Anais	Dennis	Isidro	Nandhi	Ryan	Miguel
Ene	2	5	3	1	6	6
Feb	1	2	5	3	5	2
Mar	2	5	5	4	5	9
Apr	1	5	5	4	5	9
May	2	7	4	2	4	10
Jun	2	7	5	3	3	3
Jul	2	7	4	2	5	2
Ago	2	5	1	3	7	2

**Fuente:** *Página web de Proveedores de Automotive Systems, Inc.*

Como se aprecia en la tabla 6, durante el primer semestre del año, el resultado de Miguel en indicador de incidentes Categoría Alerta no fue el esperado; sin embargo, recuperó el resultado el segundo semestre del año, ya que pudo reducir la cantidad de incidentes acumulados en 3 meses a sólo 2 en Agosto de 2017.

Durante la entrevista anual también se realizaba una evaluación por competencias, las cuales se agrupaban en 3 rubros *-generales, liderazgo y específicos de la empresa-*. Para cada una de las competencias, el empleado puede alcanzar uno de los 4 niveles desde el más básico hasta el más avanzado: *Dirigido, Capaz, Autónomo y Modelo a Seguir*, siendo Autónomo o Modelo a Seguir deseable para la compañía. En la evaluación de enero de 2017, Miguel había sido evaluado como Autónomo para el 100% de las competencias de su puesto de trabajo, de igual forma había sido muy bien evaluado en pensamiento lógico, lo cual era altamente apreciado dentro de la organización.

Una de las competencias primordiales en el departamento de SQA era el analizar la información proporcionada por el proveedor y retar su contenido y estructura, siendo particularmente importante para la resolución y planteamiento de soluciones para problemas de calidad. A este proceso de retar la información se le conocía como pensamiento lógico y era una de las competencias altamente apreciadas por la compañía ya que, al asegurar un análisis confiable por parte del proveedor, se garantizaba que las acciones serían efectivas para evitar una recurrencia en los problemas de calidad. Miguel era considerado como uno de los miembros del equipo con mejor pensamiento lógico.

De igual forma, durante la entrevista anual se discutían los intereses que tenía el empleado para su plan de carrera, es decir, los puestos y áreas en las que le gustaría desempeñarse, así como su movilidad para cambiar de residencia. En la evaluación en enero de 2017, Miguel había expresado su interés en ocupar un puesto gerencial y mostró disponibilidad para un cambio de residencia

dentro de Estados Unidos o Europa. En su experiencia laboral Miguel nunca había ocupado un cargo gerencial y no había tenido personal a su cargo, por lo que requeriría desarrollar habilidades gerenciales, sin embargo, debido a sus 11 años de experiencia y a su formación como Maestro en Administración, podría ser un reto alcanzable.

Al final de la entrevista, había una sección en la que el gerente daba sus comentarios generales en relación con el desempeño del empleado. En la evaluación de enero 2017, estos habían sido los comentarios de Nick en relación con Miguel:

*“Miguel es el contribuidor más grande al equipo en términos de calidad y cantidad de trabajo. Él es autónomo en todos los aspectos de trabajo de la red de SQA. Miguel está preparado para convertirse en Gerente de SQA o Coordinador. También está bien posicionado para convertirse en Gerente de Proyecto”*

### **El desafío de Pam y Nick**

El estatus migratorio de Miguel y los cambios en las políticas migratorias de Estados Unidos habían tenido un impacto económico y funcional para la empresa, así como un impacto personal en la vida familiar de Miguel.

Nick pensaba que la situación migratoria de Miguel era un evento desafortunado y apoyarlo era su deber como gerente. Miguel había mostrado buen desempeño y había logrado mantener los indicadores sanos, por lo que él lo consideraba un buen elemento dentro del equipo. Sin embargo, no estaba seguro cuánto más la empresa podría seguir apoyándolo en su situación. Su extendida estancia fuera de Estados Unidos estaba afectando el indicador financiero de su Departamento y eso tampoco era bueno para la compañía.

Pam, por su parte, no estaba preocupada por la falta de progreso en la situación migratoria de Miguel, había sin duda otras prioridades en la empresa y seguramente las cosas tomarían su camino por sí solas. Ayudar a los empleados era una de las funciones primordiales de Recursos Humanos, pero siempre dentro de su perímetro. Sin embargo, las cuestiones migratorias no estaban dentro de su alcance. Ella había autorizado a Miguel mudarse a un hotel y rentar un medio de transporte así que por lo que a ella concernía, Recursos Humanos había cumplido su trabajo.

Durante la reunión entre Pam y Nick, esto fue lo que se trató:

**Nick:** Pam, ¿qué vamos a hacer con la situación de Miguel? Ya lleva 8 meses sin poder regresar a vivir a Estados Unidos.

**Pam:** Lamentablemente así es el proceso, los abogados no han obtenido una respuesta del Consulado...debe ser por la nueva administración del Presidente Trump. Sin embargo, estamos apoyando a Miguel en todo lo posible, estamos cubriendo hospedaje, transporte y alimentación para él y su familia.

**Nick:** Ciertamente lo estamos apoyando, pero debemos considerar que no es conveniente criar a un bebé en un hotel. Además, su estancia en México y los viajes a Estados Unidos, como parte de su trabajo, están impactando seriamente los indicadores financieros de mi Departamento y ya sabes que estando en el segundo semestre del año tenemos una gran presión por reducir costos. Además, el contralor de la compañía está cuestionando fuertemente los gastos incurridos por Miguel y no está satisfecho con los resultados financieros.

**Pam:** Si su situación no se resuelve pronto tal vez tengamos que pensar en reubicarlo de nuevo en México.

**Nick:** Eso sería prácticamente imposible, el presupuesto de empleados para México está al límite y ellos también están buscando reducir costos. De hecho, a inicios de este mes hubo una baja en el Departamento y escuché de voz del gerente en México que no cubrirán la vacante por reducción de costos.

**Pam:** Si no podemos traerlo de vuelta y no lo podemos reubicar, tal vez tendremos que optar por dejarlo ir, desafortunadamente su estatus migratorio es algo que está fuera de nuestro alcance.

Nick se quedó pensando cuál sería la mejor alternativa para el caso de Miguel, dejarlo ir ciertamente ayudaría a las finanzas de la empresa, pero ¿sería ésta la mejor opción? Miguel había mostrado un buen desempeño y parecía tener potencial para crecer dentro de la compañía e incluso eventualmente ocupar el puesto de Gerente de SQA de Estados Unidos en caso de que él fuera promovido o cambiara de puesto en el futuro.

¿Qué decisión debería tomar la empresa en relación con la situación laboral de Miguel? ¿Qué alternativas se tenían en este caso? ¿Qué estrategia debería seguir recursos humanos en un futuro para afrontar anticipadamente situaciones similares con empleados relocalizados de otros países?

## Referencias

- Embajada de los Estados Unidos en México, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://mx.usembassy.gov/es/visas-es/empleo-basado-en-peticion/>
- U.S. Citizenship and Immigration Services, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://www.uscis.gov/laws/buy-american-hire-american-putting-american-workers-first>
- Página web oficial de la compañía, consultada el 11 de agosto de 2017. Acceso limitado a personal de la empresa.

## Resolución del Caso

Como menciona Yesenia Polanco en su artículo *“El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados”*, la globalización, entre los tantos retos que trae consigo para las organizaciones plantea la necesidad de enviar personal a realizar tareas en otros países. El empleado puede tomar esta oportunidad como un proceso de aprendizaje enriquecedor, pero también implica que en algunos casos el empleado deberá sacrificar ciertos aspectos de su vida familiar y sus relaciones en el país de origen. En el contexto de las migraciones internacionales, los expatriados son desplazados por voluntad propia hacia el exterior del país de origen, y al igual que cualquier otro migrante sufren afectaciones en diversos aspectos de su vida y en sus roles sociales y familiares. El envío de profesionales a otras naciones plantea un reto de grandes magnitudes sociales, culturales y económicas por ello deberá afrontarse con una visión global.

La autora define el expatriado como un trabajador más de la empresa asignado a una misión especial en el extranjero. Son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado. Un expatriado es un empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero es ciudadano de la nación en el cual la organización tiene sus oficinas centrales. Un expatriado es pues un trabajador más de la empresa asignado a una misión especial en el extranjero.

Dentro de los principales retos para los expatriados que se mencionan en el artículo se encuentran el afrontar el choque cultural y los altos costos asociados con un regreso prematuro. De igual forma se tienen costos profesionales como la baja productividad, pérdida de la autoestima, confianza en sí mismo, y prestigio entre sus pares, y menor motivación y falta de voluntad para proporcionar apoyo a otros expatriados. En el caso de los latinoamericanos como expatriados su situación familiar puede ser complicada debido a las profundas raíces familiares y los valores culturales tan arraigados que imperan en dichas sociedades<sup>3</sup>.

En el artículo *“Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales”* de la misma autora, se aborda de manera más extensa los retos que enfrentan los expatriados, tales como problemas de índole personal relacionados con el cónyuge o los hijos, siendo de vital importancia el ciclo de vida familiar en el que se encuentra el expatriado en el momento del desplazamiento. “Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario”. Adicionalmente, el hecho de que los hijos sean pequeños y la pareja se dedique exclusivamente al hogar tiene efectos diferentes, tanto en la vida familiar como en la adaptación al nuevo entorno, en comparación

---

<sup>3</sup> Artículo “El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados.” consultado el 17 de Abril de 2018, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>

con casos en los que los hijos son adolescentes y han construido fuertes lazos de amistad con vecinos, compañeros de clase y otros miembros de la comunidad. También pueden surgir muchas dificultades cuando el cónyuge es profesional y tiene que renunciar a su empleo para embarcarse en esta aventura. La soledad, aislamiento y dominio del idioma por parte de la pareja juegan también un papel importante en la expatriación.

La expatriación conlleva de igual forma a afectaciones físicas y psicológicas de la persona, como pueden ser sentimientos de inquietud, irritabilidad e incompetencia; así como diversos síntomas físicos – dolores de cabeza, alteraciones del ritmo cardíaco, aumento de la tensión muscular, cansancio, molestias digestivas– y de tipo psíquico –tristeza, disminución del autocontrol emocional, excitabilidad e impaciencia. Según el Informe de Movilidad Internacional (2016), los países que mayor reto representan para los expatriados y sus familias son China, Brasil, India, Rusia y Arabia Saudita. Los expatriados señalan desafíos relativos a la calidad de vida, la contaminación del aire, la calidad de los alimentos, el clima, el acceso a la asistencia sanitaria, los costos de adaptación al entorno, preocupaciones por la seguridad, el lenguaje, el acceso a las escuelas internacionales de idiomas y barreras/diferencias culturales, entre otros.<sup>4</sup>

Tomando en consideración estos elementos, los departamentos de recursos humanos tienen bajo su responsabilidad una carga enorme al seleccionar al personal que será expatriado. Dado que hay escasez en el mercado laboral de personal apto para la expatriación, la concurrencia de altos niveles de fracaso en la expatriación y los costos de este fallo es considerablemente alto para las multinacionales; el departamento de recursos humanos requiere personal altamente calificado con conocimientos especializados y capacidades humanas específicas para lidiar con todos estos problemas.

Charles Hill, por su parte, menciona en su libro *International Business* que la administración de recursos humanos es una de las habilidades más débiles en la mayoría de las empresas y sugiere que mejorando la efectividad de las prácticas internacionales de la administración de recursos humanos se obtienen beneficios sustanciales en el desempeño. Para ello es necesario adecuar las estrategias de selección de personal, desarrollo gerencial y compensación a las estrategias transnacionales.

La estrategia de reclutamiento debe preocuparse por la selección de empleados con las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo particular. Charles Hill menciona las siguientes políticas de reclutamiento y selección:

- a) Política etnocéntrica: las posiciones clave son ocupadas por personas de la misma nacionalidad que la casa matriz. Esta política tiene 3 razones de ser, la empresa puede

---

<sup>4</sup> Artículo “Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales”, consultado el 17 de Abril de 2018, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187254470005>

creer que existe falta de individuos calificados para ocupar dichas posiciones en el país anfitrión, para mantener una sola cultura corporativa, o la empresa intenta crear valor al transferir competencias claves a la operación extranjera. Las desventajas de este enfoque radican en que limita las oportunidades de crecimiento de los individuos locales, lo cual puede crear resentimiento. Otra desventaja es que puede crear miopía para entender que las diferencias culturales requieren diferentes enfoques de administración y mercado. La adaptación de expatriados puede tardar mucho tiempo y por lo tanto pueden cometer graves errores.

- b) Política policéntrica: individuos locales administran las subsidiarias, mientras que las posiciones clave se desempeñan desde el corporativo y son ocupadas por nacionales de la matriz. Una ventaja es que es más difícil sufrir miopía cultural y su implementación es menos costosa; sin embargo, los individuos locales tienen pocas oportunidades para adquirir experiencia fuera de su país, lo cual puede causar de igual forma resentimiento. La mayor desventaja de este enfoque es la brecha que se puede formar entre gerentes del país anfitrión y del país matriz, las barreras de idioma, lealtad a los nacionales y las diferencias culturales puede aislar al personal corporativo de las filiales extranjeras.
- c) Política geocéntrica: busca el mejor personal para las posiciones clave dentro de la organización sin importar su nacionalidad. Esta política permite que la empresa tenga un mejor uso de sus recursos humanos siendo lo más importante la formación de ejecutivos internacionales que se sienten como en casa trabajando con diferentes culturas. La desventaja es que la mayoría de los países, incluyendo Estados Unidos, requieren que las compañías presenten documentación extensiva si desean contratar nacionales extranjeros en vez de locales. Dicha documentación puede requerir la inversión de mucho tiempo y dinero. Esta política puede llegar a ser muy costosa debido a los costos de transferencia y entrenamiento; así como a elevados sueldos y compensaciones en comparación con los nacionales en algunos países, lo cual también puede causar resentimiento.<sup>5</sup>

En este caso, la compañía *Automotive Systems, Inc.* tiene una política de reclutamiento y selección geocéntrica ya que busca al personal dentro de la organización sin tomar en consideración la nacionalidad del candidato y está dispuesta a incurrir en los costos y trámites necesarios, como la obtención de una visa tipo L1, con la finalidad de tener al personal mejor calificado para el puesto.

A continuación, se enlistan los hechos del caso para posteriormente analizarlos, proporcionar un diagnóstico y establecer alternativas de solución para la resolución del mismo.

---

<sup>5</sup> Hill, C., (2013), *International Business: Competing in the global marketplace*. New York, NY. Mc Graw Hill. pp. 618- 621

## Hechos

### La compañía y su estructura organizacional

- ❖ *Automotive Systems, Inc.* era una empresa con presencia global en 32 países y estaba estructurada en 4 Grupos de Negocio: *Sistemas de Asistencia al Manejo, Sistemas de Tren Motriz, Sistemas Térmicos, Sistemas de Visibilidad.*
- ❖ Nick, Pam y Miguel trabajaban para el Grupo de Negocio de Sistemas Térmicos.
- ❖ Nick era el gerente de calidad de proveedores (SQA) del Grupo de Negocio de *Sistemas Térmicos* en Estados Unidos, a cargo de las plantas de Indiana y Ohio. Pam era la Gerente de Recursos Humanos para el mismo grupo de negocio en la planta de Indiana.
- ❖ La compañía tiene una política de reclutamiento y selección geocéntrica

### Las visas

- ❖ Miguel era mexicano, tenía una antigüedad de 5 años en la compañía y llevaba 3 años laborando en Estados Unidos como Ingeniero de Calidad de Proveedores (SQA), con especialidad en Plásticos y Electromecánicos, bajo una visa laboral basada en petición tipo L1 en la planta de Indiana.
- ❖ Miguel estaba casado con María, mexicana de nacimiento, y tenía un bebé nacido en Estados Unidos. María había aplicado por una visa tipo L2 como cónyuge de un poseedor de visa L1. Para el bebé no era requerida una visa por haber nacido en Estados Unidos.
- ❖ Las visas tenían duración de un año y debían tramitarse en el país de origen del solicitante, es decir, Miguel y María tenían que aplicar para la visa cada año en México.
- ❖ En diciembre de 2016, Miguel y María se habían presentado ante la embajada de Estados Unidos en México para aplicar por la renovación de sus visas. Durante la entrevista, el cónsul retuvo sus pasaportes y mencionó que ambas visas habían sido aprobadas.
- ❖ La visa de Miguel fue emitida y recibida un par de semanas después de la entrevista. Sin embargo, el estatus de la visa de María había cambiado a los pocos días a "*Estatus Administrativo*" sin una fecha estimada para su resolución, por lo que María no podía reingresar a Estado Unidos e incluso salir de México por falta de pasaporte.

## **Impacto Financiero en la Empresa**

- ❖ Miguel y su familia habían estado viviendo en México y sus gastos mensuales de alrededor de 80,000 MXN eran pagados por la compañía.
- ❖ Miguel tenía gastos adicionales por viajes de trabajo que ascendían a 2,300 USD de manera semanal.

## **Las políticas del Presidente Trump**

- ❖ Las políticas proteccionistas del presidente Donald J. Trump como “buy american, hire american” buscaban crear salarios más altos y mayores tasas de empleo para trabajadores estadounidenses y, proteger sus intereses económicos a través de políticas migratorias más estrictas para asegurar que las visas de trabajo fueran concedidas a los trabajadores más calificados.

## **Experiencia y desempeño laboral de Miguel**

- ❖ Tenía 5 años trabajando para la compañía y ocupaba el 3er lugar de antigüedad dentro del equipo de SQA en Estados Unidos.
- ❖ En febrero de 2016 Miguel había tomado el commodity de Electromecánicos que hasta entonces Nick había tenido a su cargo.
- ❖ En 8 meses Miguel había logrado reducir el indicador de IPB 77%, lo cual excedía el objetivo de reducir el IPB 30% al finalizar el año.
- ❖ En las evaluaciones anuales Miguel había sido bien evaluado con B o B+ con una tendencia al alta.
- ❖ Miguel tenía compromiso con los estándares y valores de la compañía.
- ❖ Miguel había mostrado interés por ocupar un puesto gerencial y mostraba disponibilidad para un cambio de residencia dentro de Estados Unidos o Europa.
- ❖ Miguel tenía 11 años de experiencia laboral, pero nunca había ocupado un cargo gerencial o tenido personal a su cargo.
- ❖ Miguel contaba con un entrenamiento en Seis Sigma por el Tecnológico de Monterrey y una Maestría en Administración por la Universidad Iberoamericana lo que lo convertía en un empleado bien calificado para desempeñar su trabajo en la compañía.

- ❖ Durante la evaluación anual de Miguel en enero 2017, Nick lo calificó como el contribuidor más grande al equipo en términos de calidad y cantidad de trabajo, y señaló que estaba preparado para convertirse en Gerente de SQA, Coordinador o Gerente de Proyecto.

### **El desafío de Pam y Nick**

- ❖ Nick pensaba que se debía apoyar a Miguel en su situación migratoria.
- ❖ Pam tenía un enfoque práctico y pensaba que, de no solucionarse su situación migratoria, Miguel debería ser reubicado o terminado.
- ❖ El contralor de la compañía cuestionaba fuertemente los gastos incurridos por Miguel y no estaba satisfecho con los resultados financieros.

## Análisis

El caso se analizará desde 2 enfoques diferentes:

1. Particular: Se analizará la situación particular de Miguel y la determinación de su futuro dentro de la empresa
2. Estratégico. Se evaluarán las políticas de recursos humanos en relación con la relocalización de empleados.

### 1. Análisis particular del caso.

Una de las herramientas administrativas primordiales para el análisis de éste caso es el uso de la matriz conocida en español como DOFA o FODA, que es la abreviación de los componentes que se analizan- fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como lo menciona Víctor Daniel Aceves Ramos en su libro Dirección Estratégica, la matriz DOFA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo y los factores de ambiente interno.<sup>6</sup>

Jorge Eliécer Prieto Herrera menciona en su libro Gestión Estratégica Organizacional el contexto en el que se analiza la situación de la empresa de la siguiente forma:

Contexto Interno:

- a) Fortalezas: Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos. Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva.
- b) Debilidades: Aquellas actividades que se limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos. Situaciones, hechos fenómenos, eventos, etc., internos que limitan o inhiben el éxito de la empresa.

Las fortalezas y debilidades son controlables por la organización.

Contexto externo:

- a) Oportunidades: Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa. Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera positiva en la organización.
- b) Amenazas: Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer. Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera negativa en la organización.

---

<sup>6</sup> ACEVES, V., (2004), Dirección Estratégica. Primera Edición. México, D.F., México. Mc Graw Hill. p. 130-134

Las oportunidades y amenazas no son controlables por la organización.<sup>7</sup>

En base a los hechos del caso se realizó el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas alrededor de la situación de Miguel, el cual se puede ver en la siguiente tabla.

**Tabla 7.** Análisis FODA acerca de Miguel

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dentro de los más experimentados del equipo SQA en Estados Unidos con 3 años de antigüedad en el equipo y 5 en la compañía.</li> <li>● Especialidad en Plásticos y Electromecánicos.</li> <li>● Comprometido con los estándares y valores de la compañía.</li> <li>● Conocimiento Estadístico – Entrenamiento en Seis Sigma por el Tecnológico de Monterrey.</li> <li>● Tenía una maestría en administración por la Universidad Iberoamericana.</li> <li>● Tenía pensamiento lógico.</li> <li>● Era políglota – se podía comunicar en español, inglés y alemán.</li> <li>● Logró estabilizar los indicadores de C3M y CA3MR.</li> <li>● En 8 meses Miguel logró reducir el indicador de IPB de 611 a 143, lo que representa un 77% de reducción, excediendo así el objetivo de reducir el IPB 30% al finalizar el año.</li> <li>● Los resultados de sus evaluaciones de desempeño anuales habían sido satisfactorios, siempre con B o B+ con una tendencia al alta.</li> <li>● Tenía interés por ocupar un puesto gerencial.</li> <li>● Tenía disponibilidad para un cambio de residencia.</li> <li>● Tenía 11 años de experiencia laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No tenía experiencia como gerente.</li> <li>● No había tenido personal a su cargo.</li> </ul>

<sup>7</sup> PRIETO, J., (2008), Gestión Estratégica Organizacional. Segunda Edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones. p. 132, 136

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debido a la presencia global de Automotive Systems, Inc. en 32 países, Miguel se podría reubicar en otro país.</li> <li>● Su gerente lo calificó como el contribuidor más grande al equipo en términos de calidad y cantidad de trabajo, y señaló que estaba preparado para convertirse en Gerente de SQA, Coordinador o Gerente de Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se encontraba en EEUU bajo visa de trabajo L1.</li> <li>● La visa se tenía que renovar cada año.</li> <li>● La renovación tenía que hacerse fuera de EEUU.</li> <li>● La renovación de las visas dependía de la aceptación por parte del gobierno estadounidense.</li> <li>● Cambios en las políticas migratorias del presidente Trump daban preferencia a los trabajadores estadounidenses.</li> <li>● La visa de María -esposa de Miguel- se encontraba en estatus administrativo.</li> <li>● Su esposa no contaba con visa para reingresar a EEUU.</li> <li>● Miguel y su familia estaban viviendo en México generando gastos adicionales para la empresa.</li> <li>● Su estancia en México representaba un impacto para la compañía de 80,000 MXN mensuales.</li> <li>● Miguel tenía gastos adicionales por viajes de trabajo por 2,300 USD semanales.</li> <li>● La compañía tenía presión por reducir gastos.</li> <li>● El contralor estaba cuestionando los gastos incurridos por Miguel.</li> <li>● Recursos Humanos había sugerido reubicar o terminar a Miguel.</li> </ul>

## **Desempeño de Miguel en comparación con el resto del equipo.**

El autor Idalberto Chiavenato define la evaluación del desempeño en su libro *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Chiavenato establece como principales métodos de evaluación del desempeño los siguientes:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas: Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos. Este método se subdivide a su vez en:
  - a) Escalas gráficas continuas: Sólo se definen 2 puntos extremos
  - b) Escalas gráficas semicontinuas: Se definen puntos extremos, pero se incluyen puntos intermedios.
  - c) Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente.
2. Método de elección forzosa: Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: Se base en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (Fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. girar en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.
5. Método de comparación de pares: Compara a los empleados de dos en dos, se anota el que es considerado con mejor desempeño de los dos.
6. Método de frases descriptivas: Sólo difiere del método de elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Chiavenato, I., (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México, D.F., México. Mc Graw Hill. p. 243, 249-262.

Por su parte, Stoner, Freeman y Gilbert Jr mencionan en su libro *Administración*, que la mayoría de los gerentes admite, con franqueza, que le resulta difícil evaluar el desempeño. No siempre resulta fácil juzgar el desempeño de un empleado con exactitud. Muchas veces resulta más difícil transmitir ese juicio al empleado de manera constructiva y sin causar dolor y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras. Dichos autores mencionan que la evaluación puede darse de la siguiente forma:

- A) Evaluación informal: El proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. Se puede hacer en el día a día mediante un comentario de manera espontánea por parte del gerente acerca de un trabajo bien o mal ejecutado.
- B) Evaluación formal se entiende como el proceso para calificar el desempeño laboral en donde se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación, teniendo 4 objetivos básicos:
  - 1) Permitir que los empleados conozcan de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente
  - 2) Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos
  - 3) Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación
  - 4) Identificar a los candidatos para ascensos.<sup>9</sup>

De acuerdo a la información proporcionada en el caso, la evaluación del desempeño de Miguel se realiza de manera formal una vez al año a través del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas discontinuas en donde se da una calificación en escala de 5, de mayor a menor: **A** (*Excelente*), **B+** (*Sobresaliente*), **B** (*Bueno*), **B-** (*Regular*), **C** (*Malo*) y una *evaluación general de la tendencia a la baja, igual o al alza*.

A continuación, se procede a analizar los resultados obtenidos por Miguel para cada uno de los objetivos y a hacer una comparación contra los resultados del resto del equipo.

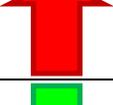
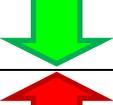
---

<sup>9</sup> Stoner, Freeman, Gilbert Jr, (1996), *Administración, Sexta Edición*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México. Pearson Prentice Hall. p. 433-435.

IPB

En base a la Tabla 4 del caso se analizó la tendencia en la reducción de IPB por SQA.

**Tabla 8.** Análisis de Tendencia IPB por SQA

IPB			
	IPB Enero 2017	IPB Agosto 2017	Tendencia
Nandhi	0	113	 
Miguel	611	143	 
Dennis	47	113	 
Isidro	487	857	 
Ryan	223	26	 
Anaís	0	86	 

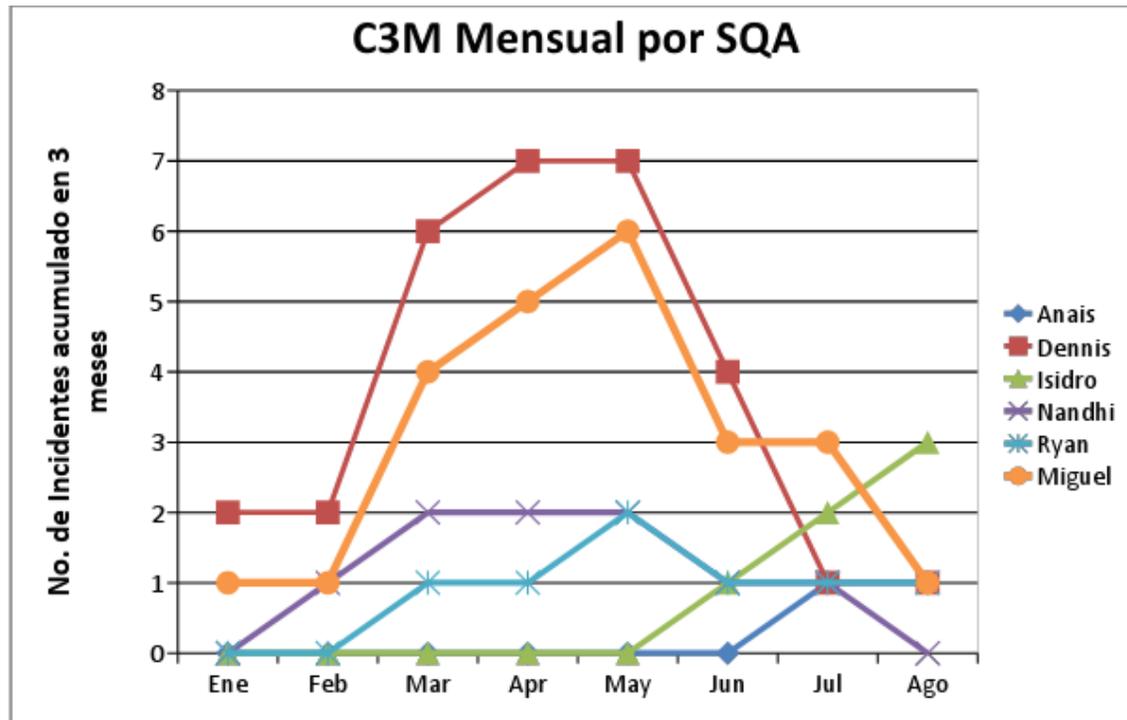
**Referencia:** *Tabla 4 del Caso Estatus Migratorio.*

En un periodo de 8 meses, sólo Miguel y Ryan pudieron reducir el número de IPB, generando un menor número de incidentes de calidad con los proveedores asignados a ellos.

### C3M

Tomando como referencia la Tabla 5 del caso, se analizó el desempeño de los SQAs en términos del indicador C3M, obteniendo los siguientes resultados.

**Figura 4.** Resultado Mensual de C3M por SQA

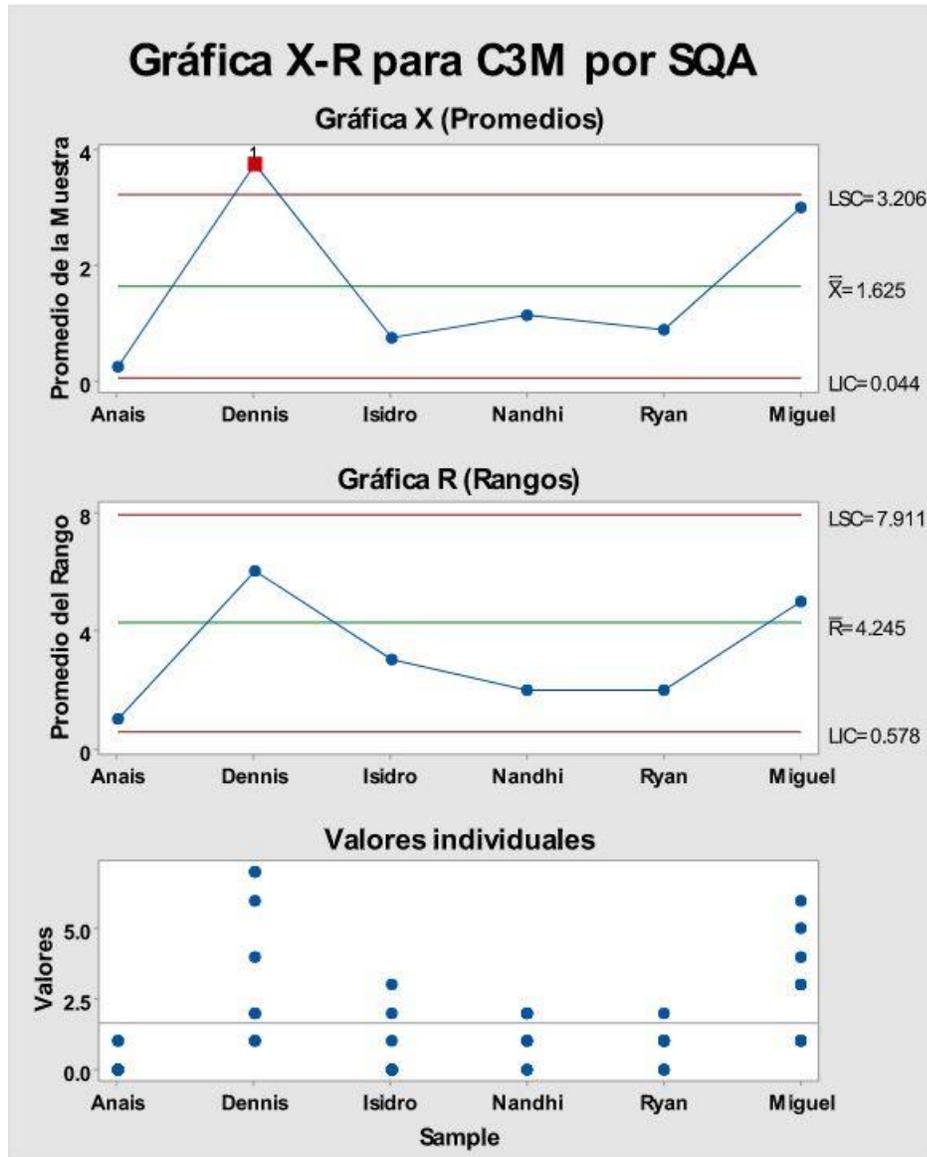


**Referencia:** *Tabla 5 del Caso Estatus Migratorio*

Durante el primer semestre del año, Miguel y Dennis habían mostrado un incremento en la cantidad de incidentes, pero lograron retomar una tendencia a la baja a partir del segundo semestre. Nandhi y Ryan se mantuvieron relativamente estables durante el año e Isidro mostró una tendencia al alta en el último semestre.

Para determinar la cantidad de incidentes que Miguel había tenido de enero a agosto de 2017, en comparación con el resto de los SQA, se analizó la información de la Tabla 5 mediante el uso de una carta de control de promedios y rangos, obteniendo los siguientes resultados.

**Figura 5.** Gráfica de Promedios y Rangos para C3M por SQA



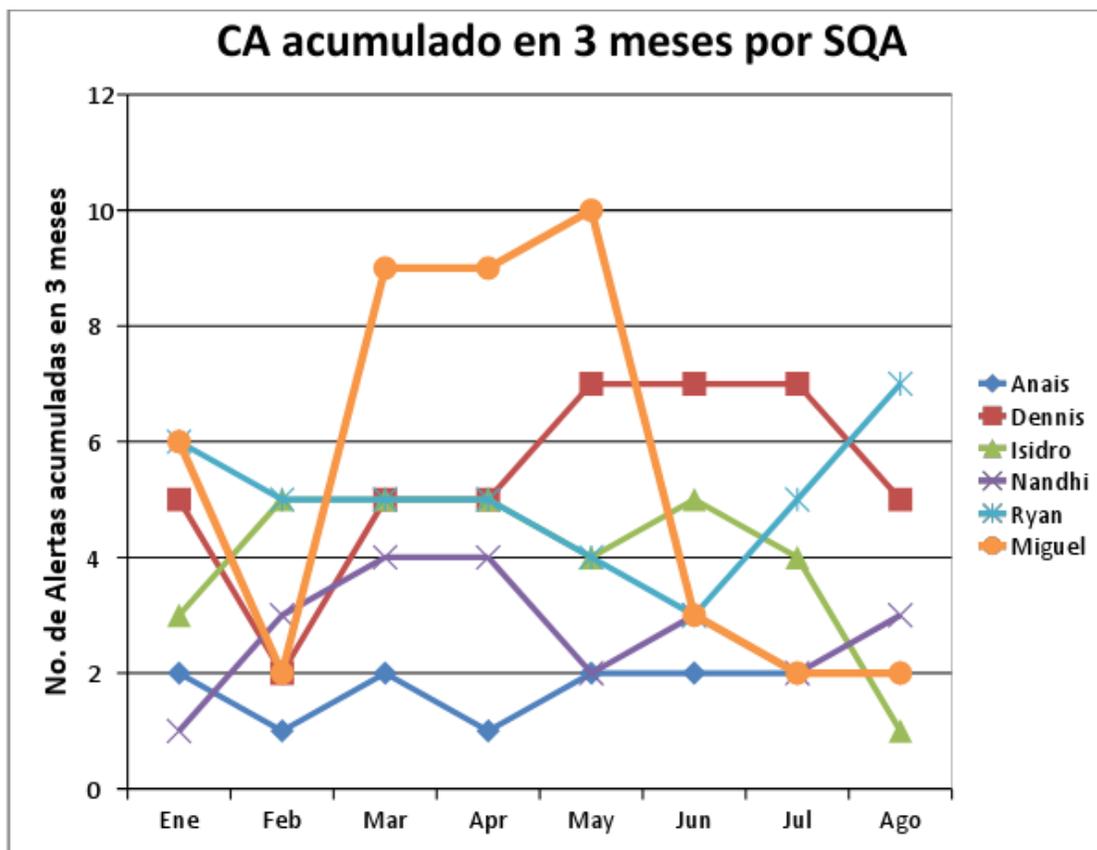
**Referencia:** *Tabla 5 del Caso Estatus Migratorio*

Las gráficas de promedios y rangos reflejan que, en promedio, la cantidad de incidentes C1,C2 & WR que Miguel tuvo de enero a agosto de 2017 no fue desproporcional en comparación con el resto de sus compañeros. Pese a que hubo un incremento en la cantidad de incidentes durante el primer semestre del año, al analizar el periodo de 8 meses, el desempeño de Miguel estuvo dentro de lo esperado en comparación con sus compañeros, ya que sus valores se mantuvieron dentro de las líneas rojas conocidas como límites de control; no así para Dennis quien en promedio tuvo un número mayor de incidentes en comparación con el resto del equipo SQA de Estados Unidos.

## CA3MR

Usando como base la información en la Tabla 6 del caso, se analizó el desempeño de los SQAs en términos del indicador CA3MR, obteniendo los siguientes resultados.

**Figura 6.** Resultado Mensual de CA3MR por SQA

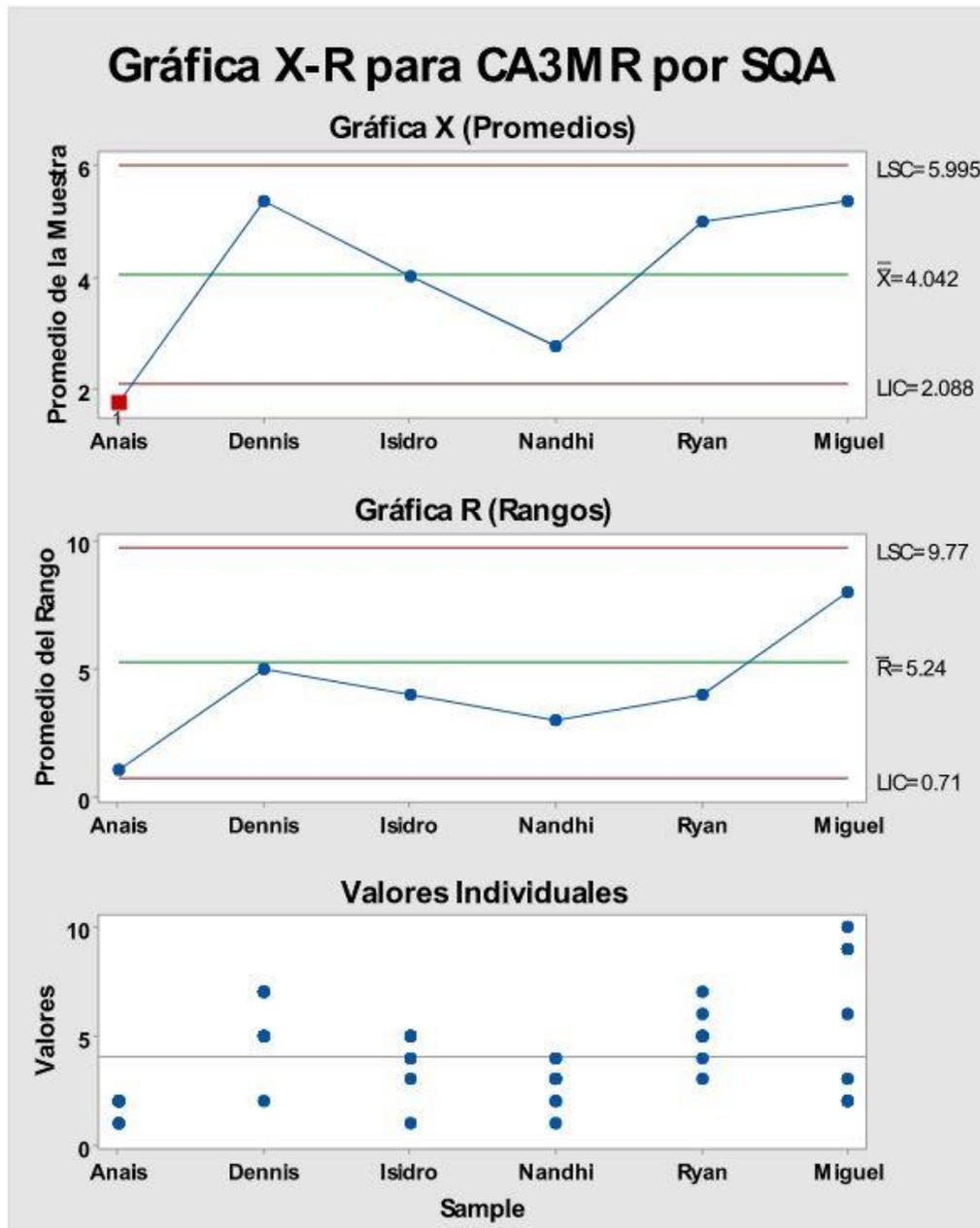


**Referencia:** *Tabla 6 del Caso Estatus Migratorio*

La figura 6 muestra en la primera parte del año un incremento en la cantidad de incidentes categoría alerta para Miguel, posteriormente se presenta una baja significativa de 10 a tan sólo 3 incidentes en junio, para luego estabilizarse en sólo 2 incidentes en julio y agosto.

De igual forma, se procedió a analizar el desempeño de Miguel en comparación con el resto del equipo mediante una gráfica de control de promedios y rangos para detectar si hubo un incremento inusual en la cantidad de incidentes categoría alerta con los siguientes resultados.

**Figura 7.** Gráfica de Promedios y Rangos para CA3MR por SQA



**Referencia:** *Tabla 6 del Caso Estatus Migratorio.*

Las gráficas de promedios y rangos reflejan que, en promedio, la cantidad de incidentes categoría alerta que Miguel tuvo de enero a agosto de 2017 no fue excepcional en comparación con el resto de sus compañeros, ya que sus valores se mantuvieron dentro de las líneas rojas conocidas como límites de control.

## Beneficio-Costo

Como se menciona en el artículo “*The Right Way to Manage Expats*” por J. Stewart Black y Hal Gregersen, publicado por el Harvard Business Review en su publicación de marzo-abril de 1999, las asignaciones internacionales no son baratas. En promedio, los expatriados cuestan 1 o 3 veces lo que costaría una posición equivalente en casa. Un paquete completo de expatriación incluyendo prestaciones y costos por ajuste en el costo de vida cuestan entre \$300,000 a \$1 millón de dólares estadounidenses anuales, que es probablemente el gasto más grande que hacen las compañías en cualquier individuo sin contar el CEO. Sin embargo, es un hecho que la mayoría de las compañías obtienen retornos de inversión muy pobres en su inversión con expatriados.<sup>10</sup>

A continuación, se enlistan los costos de tener a Miguel y a su familia fuera de Estados Unidos y los beneficios que obtiene la empresa con su trabajo.

**Tabla 3. Beneficio-Costo**

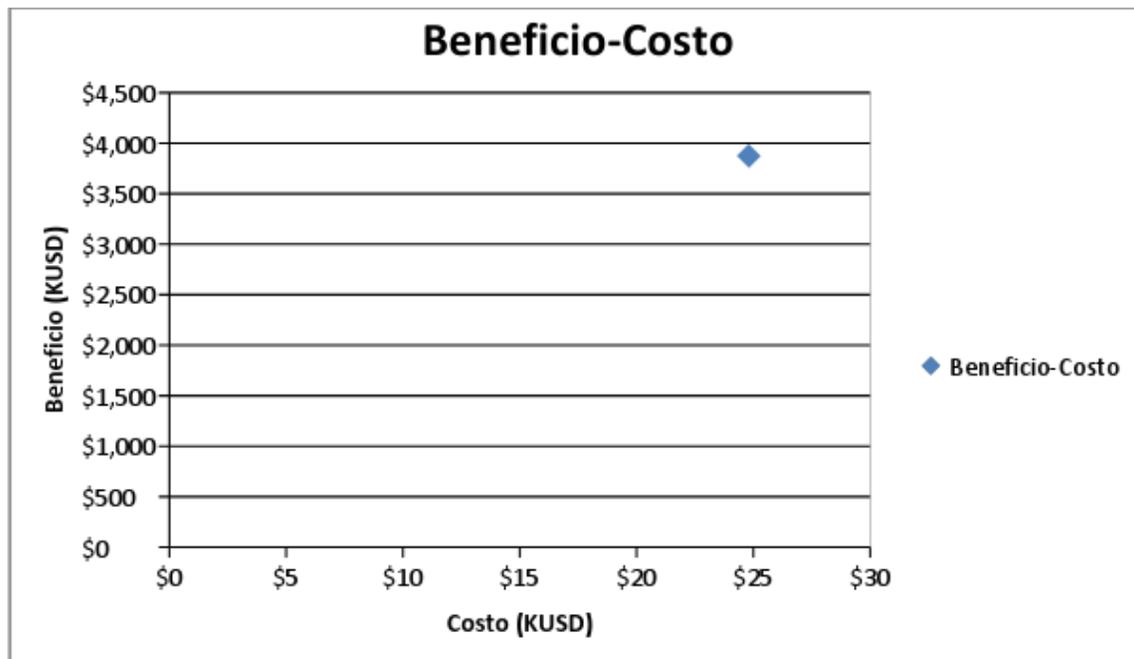
Costos (USD)		Beneficio (USD)	
Estancia de Miguel en México  <i>80,000 MXN mensuales por 6 meses (marzo a agosto) a un tipo de cambio de 19.35 al 23 de Octubre de 2017</i>	\$ 24,806.20 USD	Reducción de incidentes de calidad.  <i>El costo promedio por incidente de calidad es 8,276.43 USD. Miguel redujo 468 incidentes de acuerdo al resultado de IPB de agosto 2017, beneficiando a la empresa con un ahorro en dicha proporción.</i>	\$ 3,873,369.24 USD
Viajes de trabajo a EEUU  <i>1,000 USD, hospedaje 800 USD, alimentación 300 USD, renta de auto 200 USD semanales durante 8 meses (40 semanas)</i>	\$ 92,000.00 USD		
<b>Total</b>	<b>\$ 116,806.20 USD</b>		<b>\$ 3,873,369.24 USD</b>

**Referencia:** *Sección de impacto financiero en la empresa del caso Estatus Migratorio*

El reducir la cantidad de incidentes con proveedores representa un ahorro para la empresa. Analizando el beneficio de mantener a Miguel dentro de la empresa en función al costo que representa, tenemos lo siguiente.

<sup>10</sup> Página web de Harvard Business Review, consultada el 23 de Octubre de 2017, disponible en: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>

**Figura 8. Beneficio-Costo**



**Referencia:** *Sección de impacto financiero en la empresa del caso Estatus Migratorio*

Como se puede observar, el beneficio que representa mantener a Miguel dentro de la empresa y trabajar en la reducción de incidentes de calidad es mayor que el costo que representa mantenerlo fuera de Estados Unidos.

## **2. Análisis estratégico del caso.**

En este caso es importante analizar la causa del fracaso de la expatriación de Miguel para entender si la función de Recursos Humanos fue la adecuada o de lo contrario, poder definir una estrategia de expatriación en el futuro.

En el libro *International Business*, Charles Hill aborda el tema de las tasas de fallo de los expatriados y menciona que el fallo de los expatriados representa un fallo en las políticas de selección de la empresa para identificar individuos que no se desempeñaran adecuadamente teniendo como consecuencia un regreso prematuro de su asignación. La investigación sugiere que entre el 16% y el 40% de los empleados americanos enviados al extranjero a países desarrollados regresan a casa antes. Hill menciona un estudio realizado por R.L. Tung a empresas multinacionales estadounidenses, europeas y japonesas en donde descubrió que las multinacionales estadounidenses tenían una tasa de fracaso mayor que las europeas y las japonesas, teniendo como principales motivos los siguientes: inhabilidad del cónyuge para adaptarse al cambio, inhabilidad del expatriado para adaptarse al cambio, problemas familiares, madurez personal y emocional del expatriado. En comparación, los expatriados europeos sólo atribuyeron el fracaso a una sola causa, la inhabilidad del cónyuge a adaptarse al nuevo

ambiente. Por su parte, los japoneses mencionaron las siguientes razones: Inhabilidad para manejar grandes responsabilidades en el extranjero, dificultades con el nuevo ambiente, problemas personales o emocionales, incompetencia técnica y en último lugar, la inhabilidad del cónyuge para adaptarse.

El autor menciona como una manera importante de reducir las tasas de fracaso de expatriados es mediante la correcta selección del expatriado. El autor cita las dimensiones definidas por Mendenhall y Oddou para predecir el éxito en una posición en el extranjero:

1. Auto orientación: Expatriados con alta autoestima, autoconfianza y estabilidad mental tienen mayores probabilidades de éxito. Dichos individuos pueden adaptar sus intereses en comida, deportes y música fuera del trabajo y son técnicamente competentes.
2. Orientación hacia otros: La habilidad del expatriado en interactuar con los nacionales del país anfitrión. Existen 2 factores a considerar, el desarrollo de las relaciones y la disponibilidad para comunicarse. El desarrollo de relaciones se refiere a la habilidad de crear amistades duraderas con los nacionales del país anfitrión. La disponibilidad para comunicarse se refiere a la disponibilidad del expatriado de usar el lenguaje del país anfitrión. Aunque la fluidez en el idioma ayuda, un expatriado no necesita tener fluidez para mostrar disponibilidad para comunicarse. Hacer un esfuerzo para usar el lenguaje es importante.
3. Habilidad perceptual: Esta es la habilidad para entender por qué la gente de otros países se comporta en la forma en que lo hacen, es la habilidad de empatizar. Esta dimensión es crítica para dirigir personas del país anfitrión. Los gerentes expatriados a los que les falta esta habilidad tienden a tratar a los nacionales del país anfitrión como si fueran personas de su propio país, dando como resultado problemas de administración y frustración considerable.
4. Dificultad Cultural: Esta dimensión se refiere a la relación entre la asignación del país y que tan bien el expatriado se ajusta a la posición. Algunos países son más difíciles que otros porque su cultura no es tan familiar y cómoda.<sup>11</sup>

De acuerdo con el autor, el segundo paso después de seleccionar al expatriado es el entrenamiento y el desarrollo de las habilidades gerenciales. Por ejemplo, un programa de entrenamiento intensivo para dar al expatriado las habilidades requeridas para tener éxito en una asignación en el extranjero. Los siguientes entrenamientos sugieren reducir el fracaso:

1. Entrenamiento Cultural: Busca tener apreciación por la cultura del país anfitrión. La creencia es que entender la cultura ayudará al gerente a empatizar con la cultura y a manejarse efectivamente con los anfitriones. Se sugiere un entrenamiento en la cultura, historia, economía, religión, prácticas sociales y comerciales. De ser posible, se recomienda un viaje de familiarización al país anfitrión antes de la transferencia formal

---

<sup>11</sup> Hill, C., (2013), International Business: Competing in the global marketplace. New York, NY. Mc Graw Hill. pp. 622 - 628.

para asimilar con mayor facilidad el choque cultural. Es recomendable que el cónyuge y tal vez la familia completa sea incluida en el programa de entrenamiento cultural.

2. Entrenamiento en el Lenguaje: el deseo de comunicarse en el lenguaje del país anfitrión aún si no es de manera fluida puede ayudar a construir relaciones con empleados locales y mejorar la efectividad del gerente.
3. Entrenamiento práctico: tan pronto como se establezca una rutina mejor será para los expatriados y su familia. Un punto crítico es la necesidad de una red de ayuda de amigos para el expatriado.

Hill menciona que un punto crítico y muchas veces sobreestimado es la repatriación de expatriados. Se les debe preparar para reingresar a la organización de su país original. La clave para solucionar este problema es una buena planeación de los recursos humanos. Así como recursos humanos debe desarrollar buenos programas de selección y entrenamiento para expatriados, también necesita desarrollar buenos programas para reintegrar a los expatriados de vuelta a la vida laboral dentro de la organización de su país de procedencia en donde los preparen para los cambios en su panorama físico y profesional y para utilizar el conocimiento adquirido en el extranjero.

Cuando se presentó la necesidad de contratar a una persona para el puesto de SQA en Estados Unidos, se buscaba el perfil de una persona con experiencia en inyección de plástico y que deseablemente estuviera familiarizada con los estándares de la compañía. En este caso se presentaban 2 alternativas para el reclutamiento de personal, externo e interno. En ambos casos, tanto un empleado externo como un interno tendrían que pasar por un periodo de adaptación. Un empleado de transferencia interna debía adaptarse a la nueva cultura e idioma; por otra parte, el externo tendría que adaptarse a los estándares y a la cultura corporativa de la empresa.

Idalberto Chiavenato aborda las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo en su libro *Administración de los Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*, dentro de las que menciona las siguientes<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I., (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México, D.F., México. Mc Graw Hill. p. 159-160, 163.

**Tabla 4.** Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

<b>Ventajas del Reclutamiento Interno</b>	<b>Desventajas del Reclutamiento Interno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es más económico al no gastar en anuncios de publicación de la vacante.</li> <li>* Es más rápido.</li> <li>* Mayor índice de validez y seguridad ya que el candidato es conocido.</li> <li>* Poderosa fuente de motivación para los empleados.</li> <li>* Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.</li> <li>* Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo.</li> <li>* Puede generar una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.</li> <li>* Se corre el riesgo de promover al empleado continuamente hasta llevarlo a un nivel de incompetencia para el puesto.</li> <li>* Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.</li> <li>* No se puede hacer en términos globales en toda la organización. El reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.</li> </ul>

**Tabla 5.** Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

<b>Ventajas del Reclutamiento Externo</b>	<b>Desventajas del Reclutamiento Externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización.</li> <li>* Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización</li> <li>* Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.</li> <li>* Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.</li> <li>* En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.</li> <li>* Frustración del personal al ver barreras para su crecimiento profesional.</li> <li>* Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos</li> </ul>

El empleado seleccionado en este caso contaba ya con 2 años de experiencia dentro de la empresa desempeñándose dentro del commodity de plásticos. Al momento de la transferencia, su ciclo de vida familiar era el adecuado para una transferencia, ya que, al ser casado, el adaptarse a un nuevo país podría ser más sencillo, y no tenía hijos que pudieran ser afectados por el cambio. Debido a eso, su perfil se ajustaba correctamente a las necesidades de la empresa en ese momento. Al tratarse de un proceso de selección interno con una transferencia, las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo son una mezcla entre sí, ya que se tiene la certeza de conocer al empleado y sirve como motivación para el empleado mismo y para los empleados que aspiran a un proceso de transferencia similar, pero a su vez el proceso es más largo y costoso.

Una ventaja adicional es que seguramente la compensación salarial del empleado transferido es menor que la de los nacionales en el mismo puesto de trabajo. Como lo sugiere Charles Hill, en una empresa con política de selección geocéntrica, la práctica de igualar los salarios de los expatriados es poco común ya que puede ser costosa, especialmente dentro de Estados Unidos.<sup>13</sup> A corto plazo el costo de transferir a un empleado seguramente es alto; sin embargo, a largo plazo representa un beneficio para la compañía debido a que contará con un empleado calificado realizando tareas al mismo nivel que un nacional, pero con una remuneración menor.

---

<sup>13</sup> Hill, C., (2013), International Business: Competing in the global marketplace. New York, NY. Mc Graw Hill. pp. 631 - 632.

A continuación, se procede a analizar la política de transferencia de empleados con contrato local.

**Tabla 6.** FODA de las política de transferencia de empleados con contrato local de la compañía *Automotive Systems, Inc* .

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proporciona ayuda al empleado transferido para encontrar casa a través de una empresa externa.</li> <li>* Incluye un viaje de reconocimiento para el empleado y el cónyuge.</li> <li>* Cubre los gastos de alojamiento temporal de hasta 30 días para el empleado y su familia.</li> <li>* Se encarga de la mudanza de los bienes del empleado.</li> <li>* Cubre los gastos del viaje final a la nueva ubicación.</li> <li>* Proporciona una ayuda miscelánea de hasta \$2,000 USD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No proporciona entrenamiento cultural para el empleado y su familia.</li> <li>* No provee al empleado y su familia con entrenamiento en el idioma.</li> <li>* No considera que el empleado tenga un periodo de entrenamiento práctico para adaptarse al cambio.</li> <li>* La política es reactiva en términos de migración.</li> <li>* La política no contempla el planteamiento de alternativas y la toma de decisiones en problemas migratorios.</li> </ul>

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La política protege a la compañía ante una renuncia anticipada del empleado transferido mediante la obligación contractual del empleado a permanecer con la compañía por lo menos 2 años.</li> <li>* La compañía tiene presencia en 32 países, por lo que una relocalización es posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La política no protege al empleado o a la empresa en caso de una salida forzosa del empleado por temas migratorios o cambios en políticas gubernamentales.</li> <li>* Las transferencias de empleados con contrato local no consideran una posible repatriación o relocalización del empleado.</li> </ul>

## **Diagnóstico**

A nivel estratégico, la empresa acertó en su política de selección, pero falló en considerar las amenazas externas que un proceso de expatriación representa. La compañía fue forzada a tomar una decisión en torno al caso cuando la cantidad de recursos - tiempo y dinero - habían sobrepasado los límites y afectado los indicadores financieros de la compañía. La empresa no realizó una planeación estratégica de recursos humanos para evitar llegar a una decisión forzosa en el futuro del empleado quien demostró ser un recurso valioso para la empresa, aportando un beneficio mayor que el impacto financiero que su situación migratoria estuviera ocasionando.

## Alternativas de Solución

A grandes rasgos, las alternativas de solución particulares para el caso de Miguel se engloban en dos generales, cada una con sus variantes.

**1) Retener a Miguel.** Miguel había demostrado ser un activo valioso para la empresa y mantenerlo dentro de sus filas representaría preservar el acervo intelectual de la compañía. Las opciones que podrían plantearse para retener a Miguel serían las siguientes:

- a) Mantenerlo en Hotel. Una opción sería mantener a Miguel y a su familia en el hotel hasta que se resolviera el proceso administrativo de la visa de su esposa. A pesar de que esto aún representaría un costo para la empresa, se había demostrado que el beneficio de mantener a Miguel dentro de la compañía era mayor que los costos que esto pudiera generar. Sin embargo, aún existiría el inconveniente de seguir criando a su hijo en un hotel y no tener un espacio familiar.
- b) Casa amueblada. Otra opción sería buscar una casa amueblada con costo menor al del hotel hasta que se resolviera el proceso administrativo. De esta forma Miguel y su familia mejorarían su calidad de vida y su hijo no se tendría que criar en un hotel, sin embargo, aún existiría un costo que tendría que ser cubierto por la empresa.
- c) Mudanza a México. Debido a que Miguel aún conservaba su casa en Toluca, una opción sería mudar sus cosas de nuevo a México. El costo de la mudanza sería aproximadamente 5,000 USD que representaría alrededor del 20% de los gastos mensuales incurridos por Miguel y su familia en México, el cual es de \$24,806,20 USD como se vio en la tabla 3 denominada Beneficio - Costo. Con esta opción, Miguel se establecería en una casa propia, beneficiando su entorno familiar. Financieramente sería conveniente tanto para la empresa, como para Miguel, ya que la empresa no tendría que pagar gastos de manutención por su estancia en México y, de la misma forma, Miguel dejaría de incurrir en gastos de renta de casa y servicios en Estados Unidos para una casa que no habitaba. Esta alternativa podría ser de manera temporal hasta que se solucionara la situación migratoria de su esposa, o permanente, reubicándolo definitivamente en México. La desventaja de esta opción como alternativa permanente sería que la empresa tendría que abrir una vacante en Toluca pese a las limitantes en la nómina local, o debería estar dispuesta a seguir manteniendo a Miguel en la nómina de Estados Unidos, aunque no estuviese ubicado físicamente allá, representando un reto para la organización.

d) Reubicar en otro país. Debido a la presencia global de Automotive Systems, Inc. en 32 países y a que Miguel hablaba además de español, inglés y alemán, se podría retener a Miguel y reubicarlo en otro país donde hubiera ofertas laborales y no tuvieran limitaciones de presupuesto para nuevas contrataciones, ya fuera dentro del mismo grupo de negocios o en otro diferente. Al retener a Miguel se estaría salvaguardando el capital intelectual de la empresa y Miguel adquiriría mayor experiencia internacional, obteniendo una mejor proyección y mayor desarrollo profesional.

**2) Terminar a Miguel.** Si se determinaba que retener a Miguel ya no era atractivo para los intereses de la compañía, se le debía liquidar. Era necesario tomar en cuenta que al terminar a Miguel se invertirían recursos en reclutar, seleccionar y capacitar a una nueva persona; pero, sobre todo, se debía considerar que terminarlo representaría una pérdida del capital intelectual para la compañía, ya que Miguel era uno de los miembros del equipo de Estados Unidos con mayor experiencia en el puesto y mejor pensamiento lógico. Las opciones que podrían plantearse para terminar a Miguel serían las siguientes.

a) Liquidación de Ley. Una liquidación justa de acuerdo con las leyes de Estados Unidos estaría justificada ante organismos laborales, debido a que Miguel no sería despedido por falta de méritos, si no por complicaciones con su estatus migratorio.

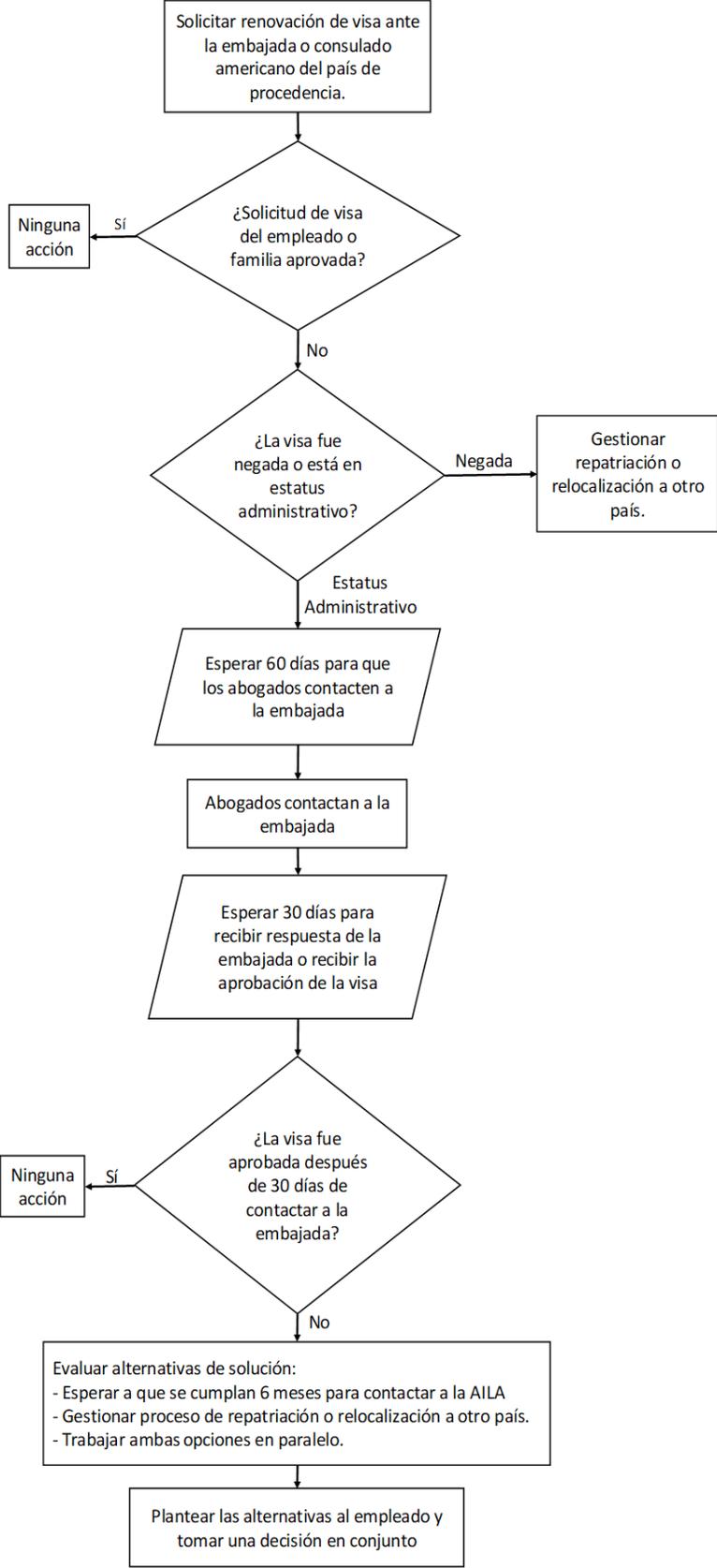
b) Compensación. En compensación al buen desempeño de Miguel se le podría ofrecer un bono o incluso cubrir los gastos de mudanza a México donde podría buscar una nueva oferta de trabajo con otra compañía.

A nivel estratégico, se sugieren las siguientes alternativas para mejorar el desempeño de recursos humanos ante situaciones migratorias inesperadas con empleados extranjeros transferidos por la compañía:

- A. Repatriación. Considerar desde un inicio el escenario de una repatriación forzosa para todos los empleados extranjeros transferidos por la compañía en caso de un problema migratorio. Ofrecer también la oportunidad de ser repatriado con la compañía en caso de ser solicitado por el empleado después de los 2 años de garantía establecidos en el contrato. Se sugiere que se incentive al empleado a mantener un desempeño de por lo menos “B” en las evaluaciones anuales para gozar del beneficio de repatriación optativa.
  
- B. Planeación Anticipada. Incluir en la política de transferencia de empleados con contrato local, la generación de alternativas para empleados que enfrenten un proceso migratorio detenido por más de 3 meses. Se aconseja iniciar la generación de alternativas a los 3 meses de iniciado el proceso, ya que el primer acercamiento de los abogados no podría ser antes de 60 días; pasados los 60 días se considera adecuado dejar que los abogados trabajen en el caso un mes más. En caso de que los abogados no tengan respuesta un mes después de contactar a la embajada, se generarán posibles alternativas, las cuales pueden incluir:
  - Esperar a que se cumplan 6 meses para contactar a la Asociación Americana de Abogados de Inmigración (AILA por sus siglas en inglés).
  - Gestionar proceso de repatriación o relocalización a otro país.
  - Trabajar ambas opciones en paralelo.

A continuación, se ilustra el procedimiento sugerido en la figura 9.

**Figura 9.** Diagrama de toma de decisiones para empleados con problemas migratorios.



Adicionalmente se sugiere que la política de transferencia de empleados con contrato local incluya los siguientes aspectos, en particular para los empleados transferidos de otro país:

- \* Entrenamiento cultural para el empleado y su familia, con la finalidad de mejorar su adaptación al nuevo país.
- \* Entrenamiento en el idioma para el empleado y su familia. El poder comunicarse en el idioma local promoverá una mejor adaptación al nuevo país.
- \* Considerar un periodo de entrenamiento práctico para el empleado para poder adaptarse al cambio.

## **Selección de la mejor solución y justificación**

Miguel es sin duda un recurso humano valioso para la empresa, por lo que la mejor solución sería retenerlo dentro de la compañía.

Dado que no podría regresar a trabajar a Estados Unidos por falta de una visa para su esposa, la mejor opción sería relocalizarlo dentro de la organización. Reubicarlo en México no sería una opción por las restricciones de costos que se mencionan en el caso, pero podría reubicarse dentro de otro país donde hubiera vacantes. Durante la entrevista anual, Miguel había mostrado disponibilidad para una reubicación.

Reubicar a Miguel en otro país sería benéfico para ambas partes. La empresa se beneficiaría al mantener el capital humano dentro de la organización y Miguel adquiriría mayor experiencia internacional que le serviría para poder escalar dentro de la organización para eventualmente ocupar un puesto como gerente.

Mientras se concreta la relocalización de Miguel, se podría gestionar la mudanza de sus bienes a México. De esta forma él y su familia tendrían un sentido de pertenencia y mejorarían su calidad de vida, eliminando los costos de hospedaje para la empresa.

Con el fin de minimizar aún más los costos a corto plazo, se podría gestionar que la planta de Toluca diera en préstamo un vehículo utilitario para el uso de Miguel y con esto eliminar los gastos de renta de auto.

De manera estratégica, la compañía debe contar con un procedimiento que detone la generación de alternativas de solución; así como la toma de decisiones de manera anticipada.

## **Cierre**

La situación migratoria de la esposa de Miguel era un evento ajeno a la organización que afectó los indicadores financieros de la empresa y puso en jaque directamente el puesto de trabajo de Miguel. El análisis de su desempeño mostró que Miguel era un empleado valioso para la compañía a quien se debía retener dentro de la organización. Posiblemente habrá casos similares en el futuro, por lo que la compañía de ser capaz de planear con antelación posibles alternativas antes de verse forzada a tomar una decisión.

## Conclusión

Yuxtaponer en un caso dos áreas que en ocasiones se contraponen como lo son Finanzas y Recursos Humanos representa en sí un reto y, si aunado a eso agregamos un entorno político internacional cambiante, la ecuación es aún más complicada.

Un cambio en las políticas migratorias es un punto que normalmente las empresas no analizan como un riesgo o amenaza cuando pretenden hacer una transferencia o contratación de un extranjero. En este caso, el cambio en las políticas migratorias de un nuevo gobierno afectó la estabilidad de una empresa con presencia global. La situación en particular de este caso fue en relación con una visa de trabajo basada en una petición. Sin embargo, existen también millones de visas laborales establecidas bajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que estarían en riesgo en caso de que las nuevas negociaciones de este tratado no tuvieran un resultado favorable.

Este trabajo representó para mí en lo académico todo un desafío, retomar el proceso de titulación que había dejado abandonado por algunos años no fue fácil, pero fue muy satisfactorio poder volver a tocar temas que aprendí en la maestría y refrescar mis conocimientos. Fue especialmente importante para mí poder aplicar los conocimientos aprendidos en la maestría.

En lo personal, la realización de este trabajo fue un gran reto, y que tuve que al ser yo el directo involucrado, tuve que hacer un lado la carga emocional para analizar objetivamente el problema. Analizar el caso desde el punto de vista gerencial y neutral fue algo que enriqueció mi panorama. Me di cuenta de que cuento con las herramientas necesarias para analizar un problema a nivel gerencial.

Este caso representa para las empresas, sin duda, un punto de referencia a considerar dentro de los riesgos externos ajenos a la organización cuando se decide hacer una transferencia de un empleado a otro país. Prever los riesgos migratorios puede parecer complicado y dependerá del entorno político que se vive en el país al que se realizará la transferencia. En este caso en particular, cuando se realizó mi transferencia a los Estados Unidos en 2014, las políticas migratorias para personal calificado del presidente Obama eran estables y la llegada al poder de un personaje mediático y explosivo que pusiera en riesgo la estabilidad migratoria, política y social como el actual presidente Donald J. Trump no era previsible en esos momentos.

Académicamente, el caso puede ser benéfico para uso con otros alumnos de la maestría en administración debido a que los enfrentará ante una situación real a resolver desde enfoques diferentes dentro de la estructura organizacional de una empresa. Este caso requiere la aplicación de técnicas y herramientas aprendidas en el transcurso de la maestría, principalmente en las áreas de recursos humanos y finanzas. Puede ser también de particular interés para los

alumnos que estén buscando o se encuentren en un proceso de transferencia intercompañía a otro país.

## Bibliografía

- Aceves, V., (2004), Dirección Estratégica. Primera Edición. México, D.F., México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición.* México, D.F., México. Mc Graw Hill.
- Hill, C., (2013), *International Business: Competing in the global marketplace.* New York, NY. Mc Graw Hill.
- Prieto, J., (2008), *Gestión Estratégica Organizacional. Segunda Edición.* Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.
- Stoner, Freeman, Gilbert Jr, (1996), *Administración, Sexta Edición.* Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México. Pearson Prentice Hall.
- Artículo “El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados.” consultado el 17 de Abril de 2018, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Artículo “Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales”, consultado el 17 de Abril de 2018, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187254470005>
- Embajada de los Estados Unidos en México, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://mx.usembassy.gov/es/visas-es/empleo-basado-en-peticion/>
- Harvard Business Review, consultada el 23 de Octubre de 2017, disponible en: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>
- U.S. Citizenship and Immigration Services, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://www.uscis.gov/laws/buy-american-hire-american-putting-american-workers-first>
- U.S. Department of State Consular Electronic Application Center, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://ceac.state.gov/ceacstatracker/status.aspx>

- U.S. Department of State Visa Appointment Service, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://ais.usvisa-info.com/es-mx/niv>
- U.S. Visas Administrative Processing Information, consultada el 11 de agosto de 2017, disponible en: <https://travel.state.gov/content/visas/en/general/administrative-processing-information.html>
- Página web oficial de la compañía, consultada el 11 de agosto de 2017. Acceso limitado a personal de la empresa.