



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Espacios transnacionales de formación.
Redes empresariales y desarrollo de
profesionistas

Dra. Nina Ines Jung

Dra. Lorenza Villa Lever
Asesor



Ciencia Nueva
doctores UNAM

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE GRÁFICAS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS	V
PREFACIO	VII
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
1.1 DESARROLLO DE PROFESIONISTAS.....	1
1.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	4
1.3 ALGUNAS INTERROGANTES Y PREMISAS.....	6
1.4 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	6
1.5 TRANSNACIONALISMO Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES.....	9
1.6 LOS CASOS EMPÍRICOS.....	12
1.7 NIVELES ANALÍTICOS, RECOLECCIÓN DE DATOS Y LIMITACIONES.....	14
1.8 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	17
2. SER PROFESIONISTA TRANSNACIONAL	19
2.1 INTRODUCCIÓN.....	19
2.2 ENTRE ESPACIOS: <i>MÉXICO-GERMANY</i>	20
2.3 RESUMEN.....	26
3. DESARROLLO DE PROFESIONISTAS: ACTORES, PROCESOS Y LA GLOBALIZACIÓN	29
3.1 INTRODUCCIÓN.....	29
3.2 MERCADOS LABORALES, MANO DE OBRA Y PROFESIONES: CAMBIOS EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	30
3.3 EMPRESAS “EDUCADORAS” TRANSNACIONALES.....	41
3.3.1 <i>Políticas de capacitación: programas de formación</i>	41
3.3.1.1 Rotación en sectores de negocios y áreas funcionales.....	42
3.3.1.2 Teoría vs práctica.....	44
3.3.1.3 Supervisión y evaluación.....	48
3.3.2 <i>Estrategias de reclutamiento y promoción</i>	48
3.4 EL NUEVO PERFIL DEL PROFESIONISTA COMO ACTOR TRANSNACIONAL.....	52
3.4.1 <i>Los profesionistas de hoy son los expatriados de mañana</i>	52
3.4.2 <i>Los profesionistas de hoy son los líderes de mañana</i>	59
3.5 RESUMEN.....	63
4. ESPACIOS TRANSNACIONALES DE FORMACIÓN: UNA PROPUESTA TEÓRICA	65
4.1 INTRODUCCIÓN.....	65
4.2 ESPACIOS SOCIALES.....	66
4.3 ESPACIOS TRANSNACIONALES DE FORMACIÓN (ETF).....	68
4.3.1 <i>Prácticas sociales de los ETF</i>	69
4.3.2 <i>Artefactos de los ETF</i>	75
4.3.3 <i>Sistemas de símbolos de los ETF</i>	77
4.4 EL ETF COMO RED SOCIAL.....	79

4.4.1	<i>Definir actores y relaciones de los ETF</i>	81
4.4.2	<i>Prototipos de ETF</i>	84
4.4.3	<i>Centralidad y densidad de los ETF</i>	88
4.5	¿MEDIR GRADOS DE TRANSNACIONALIDAD?	93
4.6	RESUMEN	97
5.	DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ETF EN TRES EMPRESAS TRANSNACIONALES	99
5.1	INTRODUCCIÓN	99
5.2	PRÁCTICAS SOCIALES EN LOS ETF	101
5.2.1	<i>Estructuras de viajes y comunicación en tres ETF</i>	104
5.2.2	<i>Contactos a nivel local en los ETF</i>	116
5.3	ARTEFACTOS EN LOS ETF	122
5.3.1	<i>Correo electrónico (email)</i>	122
5.3.2	<i>Páginas web y plataformas de comunicación</i>	123
5.3.3	<i>Mensaje instantáneo, chat y video</i>	124
5.3.4	<i>Dispositivos electrónicos</i>	126
5.3.5	<i>Viáticos, pagos y transporte</i>	126
5.4	SISTEMAS DE SÍMBOLOS EN LOS ETF	127
5.4.1	<i>Idiomas</i>	128
5.4.2	<i>Título universitario</i>	130
5.4.3	<i>Internacionalidad</i>	131
5.4.5	<i>La globalización</i>	133
5.4.4	<i>Relación con la casa matriz</i>	135
5.4.6	<i>Rituales</i>	138
5.4.6.1	<i>El seminario introductorio</i>	139
5.4.6.2	<i>El día del profesionalista</i>	141
5.4.6.3	<i>Comidas semanales y reuniones en el tiempo libre</i>	146
5.4.7	<i>Papeles asignados y sus significados</i>	147
5.4.7.1	<i>El profesionalista en desarrollo</i>	147
5.4.7.2	<i>El mentor</i>	148
5.4.7.3	<i>El jefe de rotación (el assignment manager)</i>	151
5.4.7.4	<i>Personal de Recursos Humanos</i>	152
5.4.7.5	<i>Los demás empleados</i>	155
5.4.8	<i>Familia y parentesco</i>	156
5.5	DISCUSIÓN	157
5.5.1	<i>Los espacios en comparación: ¿De cuál configuración de ETF se trata?</i>	157
5.5.2	<i>Prácticas vs “no prácticas”: Implicaciones a nivel de la formación</i>	159
5.5.3	<i>Artefactos y sentido de los ETF</i>	160
5.5.4	<i>¿Quién es más transnacional?</i>	163
6.	CONCLUSIONES GENERALES	169
6.1	FORMACIÓN TRANSNACIONAL Y CULTURA TRANSNACIONAL DE FORMACIÓN	169
6.2	ACERCA DE LOS PROTOTIPOS: LA NUEVA ORGANIZACIÓN DE ESPACIOS SOCIALES	171
6.3	RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	175
	FUENTES CONSULTADAS	177
	BIBLIOGRAFÍA	177

LISTA DE ENTREVISTADOS	188
COMUNICACIONES PERSONALES.....	189
REPORTES DE EXPERIENCIA	190
LISTA DE ENCUESTADOS	194
ANEXOS	203
ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA.....	204
ANEXO 2: ENCUESTA.....	206
ANEXO 3: PLANES DE ROTACIÓN	207
ANEXO 4: ENTRENAMIENTO TEÓRICO PARA PROFESIONISTAS.....	216
ANEXO 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONISTAS	219
ANEXO 6: ¿CÓMO SELECCIONAR A TALENTOS JÓVENES?.....	223

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 – DISEÑO DE LOS TRES COMPONENTES DE UN ESTUDIO TRANSNACIONAL SEGÚN PRIES	10
TABLA 2 – REDISEÑO DE LOS TRES COMPONENTES DE UN ESTUDIO TRANSNACIONAL COMBINADO CON ARS	11
TABLA 3 - MATRIZ DE LA RED DE UN MODO	12
TABLA 4 - CUATRO TIPOS IDEALES DE ORGANIZACIONES TRANSFRONTERIZAS	33
TABLA 5 – PRESENCIA MUNDIAL DE M-FIRM.....	38
TABLA 6 – PRESENCIA MUNDIAL DE G-FIRM1	39
TABLA 7 – PRESENCIA MUNDIAL DE G-FIRM2	40
TABLA 8 – GRADOS DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO	43
TABLA 9 – LOS OCHO PERFILES DE MIGRANTES SEGÚN DE FEDERICO 2004	72
TABLA 10 – COMBINATORIA DE CONTACTOS POSIBLES EN EL PAÍS DE ORIGEN Y DE DESTINO.....	73
TABLA 11 – TIPOS DE CONTACTOS PARA MEXICANOS, ALEMANES Y OTROS EXTRANJEROS EN MÉXICO Y ALEMANIA	74
TABLA 12 – LAS RELACIONES ENTRE LOS TIPOS DE SUCURSALES EN LOS VIAJES	83
TABLA 13 – LAS RELACIONES ENTRE LOS TIPOS DE SUCURSALES EN LA COMUNICACIÓN	83
TABLA 14 – MEDIDAS DE CENTRALIDAD DE LA RED Y DENSIDAD PARA LOS PROTOTIPOS DE LOS ETF	90
TABLA 15 – GRADOS DE CENTRALIDAD DE LA RED Y DE DENSIDAD	91
TABLA 16 – PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE LA TRANSNACIONALIDAD DE LOS ETF	95
TABLA 17 – INDICADORES PARA EVALUAR LA TRANSNACIONALIDAD DE LA FORMACIÓN EN EMPRESAS TRANSNACIONALES	95
TABLA 18 – EJEMPLOS DE PRÁCTICAS, ARTEFACTOS Y SÍMBOLOS DE LOS ETF.....	97
TABLA 19 – SUCURSALES MIEMBRO AISLADAS EN LA FORMACIÓN TRANSNACIONAL DE M-FIRM	106
TABLA 20 – SUCURSAL MIEMBRO-EMISORA EN G-FIRM1	109
TABLA 21 – SUCURSALES COLABORADORAS EN G-FIRM1	109
TABLA 22 – SUCURSALES MIEMBROS-CONCENTRADORAS EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS DE G-FIRM2 .	114
TABLA 23 – SUCURSALES COLABORADORAS Y MIEMBRO-RECEPTORAS EN G-FIRM2	115
TABLA 24 – LOS CONTACTOS DE LOS PROFESIONISTAS DE M-FIRM	117
TABLA 25 - LOS CONTACTOS DE LOS PROFESIONISTAS DE G-FIRM1	119
TABLA 26 - LOS CONTACTOS DE LOS PROFESIONISTAS DE G-FIRM2	122
TABLA 27- LOS ARTEFACTOS VIRTUALES DE LOS ETF DE M-FIRM, G-FIRM1 Y 2	125

TABLA 28 – ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS EN G-FIRM2 .	154
TABLA 29 – MEDIDAS DE DENSIDAD Y CENTRALIDAD DE LA RED DE LOS ETF ESTUDIADOS.....	159
TABLA 30 – LAS PRÁCTICAS TRANSNACIONALES DE LOS ETF EN TRES EMPRESAS TRANSNACIONALES.....	160
TABLA 31 – INDICADORES DE LA TRANSNACIONALIDAD DE LA FORMACIÓN EN EMPRESAS TRANSNACIONALES.....	166
TABLA 32 – REQUISITOS DE ENTRADA AL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS EN M-FIRM	229
TABLA 33 – REQUISITOS DE ENTRADA AL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS EN G-FIRM1	230
TABLA 34 – REQUISITOS DE ENTRADA AL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS EN G-FIRM2	231

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 – ESPACIOS RELATIVOS Y ABSOLUTOS	10
GRÁFICA 2 – LOS AGENTES DE LA INSERCIÓN Y DE LA TRANSICIÓN.....	16
GRÁFICA 3 – TIPOS DE ORGANIZACIONES GLOBALES SEGÚN BARLETT Y GHOSHAL.....	31
GRÁFICA 4 – ESTRUCTURA DE PUESTOS EN G-FIRM1	59
GRÁFICA 5 – ESTRUCTURA DE PUESTOS EN M-FIRM	61
GRÁFICA 6 – ESTRUCTURA DE PUESTOS EN G-FIRM2	62
GRÁFICA 7 – CONFIGURACIÓN MULTINACIONAL DEL ETF	85
GRÁFICA 8 – CONFIGURACIÓN GLOBAL DEL ETF	86
GRÁFICA 9 – CONFIGURACIÓN INTERNACIONAL DEL ETF	87
GRÁFICA 10 – CONFIGURACIÓN TRANSNACIONAL DEL ETF	88
GRÁFICA 11 – DENSIDAD Y CENTRALIDAD EN LOS PROTOTIPOS DE ETF.....	93
GRÁFICA 12 – ESCALA DE EVALUACIÓN: ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDAD	96
GRÁFICA 13 - MAPA DE SUCURSALES EDUCADORAS DE M-FIRM	102
GRÁFICA 14 – MAPA DE SUCURSALES EDUCADORAS DE G-FIRM1	103
GRÁFICA 15 – MAPA DE SUCURSALES EDUCADORAS DE G-FIRM2	104
GRÁFICA 16 – ESTRUCTURA DE VIAJES EN LA FORMACIÓN DE M-FIRM	105
GRÁFICA 17 – ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN EN LA FORMACIÓN DE M-FIRM	105
GRÁFICA 18 – ESTRUCTURA DE VIAJES EN G-FIRM1	107
GRÁFICA 19 – ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN DE G-FIRM1	108
GRÁFICA 20 – ESTRUCTURA DE VIAJES EN G-FIRM2	111
GRÁFICA 21 – ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN EN G-FIRM2	113
GRÁFICA 22 – MODELO DE COMPETENCIAS DE G-FIRM1	134
GRÁFICA 23 – ESTRUCTURAS DE VIAJES Y DE COMUNICACIÓN DE TRES ET (ILUSTRACIÓN SIMPLIFICADA)	158
GRÁFICA 24 – ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA TRANSNACIONALIDAD DE LA FORMACIÓN EN ET.....	167
GRÁFICA 25 – PLAN DE ROTACIÓN DEL M-FIRM.PROGRAMA.MX	207
GRÁFICA 26 – PLAN DE ROTACIÓN DEL M-FIRM.PROGRAMA1.DE	208
GRÁFICA 27 – PLAN DE ROTACIÓN DEL M-FIRM.PROGRAMA2.DE	209
GRÁFICA 28 – PLAN DE ROTACIÓN DEL M-FIRM.PROGRAMA3.DE	209
GRÁFICA 29 – PLAN DE DESARROLLO DE PROFESIONISTAS EN G-FIRM1	211
GRÁFICA 30 – PLAN DE ROTACIÓN POR ÁREA FUNCIONAL EN G-FIRM2.DE.....	212
GRÁFICA 31 – PLAN DE ROTACIÓN POR SECTOR DE NEGOCIO EN G-FIRM2.DE.....	213

GRÁFICA 32 – PLAN DE DESARROLLO DE G-FIRM2.MX (VERSIÓN 1)	213
GRÁFICA 33 – PLAN DE DESARROLLO DE G-FIRM2.MX (VERSIÓN 2)	214

LISTA DE ABREVIATURAS

ARS	ANÁLISIS DE REDES SOCIALES
CECA	COMUNIDAD EUROPEA DEL CARBÓN Y DEL ACERO
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CFO	CHIEF FINANCIAL OFFICER
CONACYT	CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
CRIM	CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS (UNAM)
CV	CURRICULUM VITAE
DF	DISTRITO FEDERAL
EAU	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS
EEUU	ESTADOS UNIDOS
ESA	EUROPEAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION
ET	EMPRESA TRANSNACIONAL
ETC	ETCÉTERA
ETF	ESPACIO(S) TRANSNACIONAL(ES) DE FORMACIÓN
EUA	ESTADOS UNIDOS AMERICANOS
EUR	EURO(S)
HQ	HEADQUARTER (CASA MATRIZ)
I+D	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
IIMAS	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN MATEMÁTICAS APLICADAS Y EN SISTEMAS (UNAM)
IIS	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES (UNAM)
ISA	INTERNATIONAL SOCIOLOGICAL ASSOCIATION (ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA)
MMT/AÑO	MEDIDO EN MILLONES DE TONELADAS MÉTRICAS POR AÑO
N/A	NO APLICABLE/NO DISPONIBLE
NAFTA	NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT (TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE)
NATO	NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION (ORGANIZACIÓN DEL TRATADO DEL ATLÁNTICO NORTE)
OCDE	ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO
OECD	ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO)
OIT	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
ONU	ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
RH	RECURSOS HUMANOS
SU	SUBSIDIARY (SUCURSAL)
TIC	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
TLCAN	TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE
UAM-C	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD CUAJIMALPA

UAM-I	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA
UAM-X	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO
UK	UNITED KINGDOM (REINO UNIDO)
UNAM	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PREFACIO

Cuando en el año 2005, en el marco de mis estudios universitarios en Alemania, realicé una estancia de prácticas profesionales en una empresa transnacional alemana en la Ciudad de México, no pensé que esa situación unos años después se volvería el punto de partida de una investigación doctoral que presentaré a continuación. Estuve contratada en dicha empresa como becaria durante siete meses junto con otros compañeros, entre ellos siete alemanes, dos mexicanos y un profesionista en desarrollo alemán que, igual que yo, realizó una estancia de prácticas pero con la diferencia que él ya estaba titulado de la universidad y fue mandado desde la casa matriz de la empresa, donde tenía su contrato de trabajo.

La cuestión de la movilidad internacional constituyó una parte crucial de mi formación personal y profesional, por la oportunidad de aprender y conocer una cultura (nacional y de trabajo) distinta que no hubiera conocido de otra manera. Durante 2006 y 2008 realicé varios viajes entre México y Alemania posteriores a mi estancia de prácticas, siempre manteniendo la comunicación con mis contactos locales, nacionales y transnacionales en los dos países.

En dicho contexto surge esta investigación: en el espacio organizacional de una misma empresa entre México y Alemania y las diferencias a nivel nacional y local. Esta situación me motivó a estudiar, a partir de los programas de desarrollo y formación de los profesionistas en México y en Alemania, tres empresas transnacionales.

A lo largo del tiempo acumulé muchos datos a través de entrevistas, encuestas, documentos organizacionales y archivos corporativos, información de páginas en Internet, videos, referencias de literatura especializada (principalmente sociológica, antropológica y económico-administrativa) y apuntes personales. Tuve acceso a las plantas de las empresas en los dos países, además de que pude participar en convivios informales (como lo fueron las comidas, las reuniones con compañeros, las fiestas de despedida y de cumpleaños) con empleados y profesionistas que me sirvieron para hablar de manera informal de los temas estudiados, lo cual me permitió conocer de forma cercana el ámbito estudiado.

La información más valiosa para este proyecto proviene de los profesionistas en desarrollo en las empresas estudiadas, ya que contaron su punto de vista y su experiencia de primera mano y proporcionaron los datos relacionales que fueron necesarios para el tipo de análisis que aquí propongo. Los egresados de los programas de desarrollo de profesionistas también fueron de gran ayuda para reconstruir sus trayectorias laborales y sus relaciones a nivel transnacional.

La mayoría de los informantes proviene de este grupo de los profesionistas y de los egresados, por lo tanto la información de este grupo es más abundante y variada. Una profesionista en particular resultó ser informante clave, ya que con ella fue posible la colaboración durante casi un año. Compartía conmigo opiniones, chismes, ideas, información y muchos detalles de

la vida de un *profesionista transnacional* en desarrollo que enriquecieron la presente investigación.

De aquí en adelante voy a citar a los encuestados de la siguiente manera: (1/E/G2mx), donde el 1 es su número de identificación, E significa “egresado” (P significa “profesionista”) y G2mx es la empresa a la que está afiliada la persona¹. En las fuentes se encuentra una lista completa de los encuestados y la descripción de su persona.

Esta investigación ha sido posible gracias a la beca nacional de CONACYT que obtuve para mis estudios de doctorado. Los viajes entre México y Alemania los pude realizar gracias a mi familia, en particular a mi mamá Gudrun, y al apoyo económico del Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM que me facilitó una estancia de investigación y de trabajo de campo en mi país de origen.

Mi comité tutorial, igual que esta investigación, resultó ser de carácter transnacional, compuesto de investigadores con las nacionalidades de los dos países estudiados, y la mayoría de ellos con una relación entre México y Alemania. La Dra. Lorenza Villa Lever (IIS-UNAM) ha podido acompañarme en este proyecto desde su principio, con todos sus matices y cambios que han ocurrido con el tiempo. Le agradezco su paciencia, por exigir y retarme siempre y por la libertad que me dio en el desarrollo de esta tesis. A la Dra. Norma Georgina Gutiérrez Serrano (CRIM-UNAM) le agradezco por escucharme siempre, por sus palabras motivadoras en momentos difíciles de este proyecto y por compartir momentos importantes, eventos, libros, conocimiento, etc. La Dra. Matilde Luna Ledesma (IIS-UNAM) ha sido una crítica impecable a quien le agradezco sus comentarios francos y atinados que han contribuido a mejorar este trabajo. La Dra. Larissa Adler-Lomnitz (IIMAS-UNAM) por su incansable energía en la investigación, por su lealtad a la Universidad, y por mostrarme una manera “artesanal” de hacer investigación social. Al Dr. Ludger Pries (Cátedra de Sociología Organizacional, Ruhr-Universität Bochum, Alemania) le agradezco por aceptar formar parte de este comité desde lejos y desde cerca. En una de nuestras sesiones de tutoría me dijo “*estás en un país donde hay poco dialogo sobre tu tema*”. No obstante, con este comité tutorial se hizo posible el dialogo.

A los colegas y profesores de varias instituciones de educación superior en México y otros lugares del mundo siempre estaré agradecida de lo que me enseñaron, me dieron nuevos puntos de vista y/o hicieron comentarios acertados respecto a mi investigación en diferentes momentos de su desarrollo: Jorge Dettmer González e Yvon Angulo Reyes del IIS-UNAM, quienes me introdujeron de casualidad al análisis de redes sociales; José Luís Molina de la Universidad Autónoma de Barcelona, Ainhoa De Federico de la Universidad de Toulouse II – Le Mirail, Arturo Lara Rivera de la UAM-X, el equipo de estudios transnacionales de Ludger Pries y de Christl Adick de la Ruhr-Universität Bochum, Bruno Gndlgruber y Alejandro Mercado Celis de la UAM-C.

¹ **Mmx**: la empresa transnacional de origen mexicana M-firm en México, **Mde**: M-firm en Alemania; **G1de**: la empresa transnacional de origen alemana G-firm1 en Alemania; **G2de**: la empresa transnacional de origen alemana G-firm2 en Alemania y **G2mx**: G-firm2 en México.

Agradezco también el apoyo de mis compañeros del IIMAS-UNAM que siempre me han brindado un espacio de discusión, de difusión, de intercambio y de mucho aprendizaje. En particular estoy agradecida con el Laboratorio de Redes, y especialmente con Alejandro Arnulfo Ruíz León, por el apoyo técnico en esta tesis y por compartir su conocimiento conmigo, darme la oportunidad de pensar en voz alta, discutir conceptos e ideas y por su amistad.

Mil y un gracias a mis compañeros de clase y amigos de cerca y de lejos, que de manera directa o indirecta han estado ahí compartiendo frustraciones, conceptos, fuentes, que me han ayudado a establecer contactos importantes y que me animaron en tiempos difíciles. En orden alfabético: Patricia Brogna, Gabriela Carrillo, Katty Caverro, Natalia D'Angelo, Victoria Darling, Carlos Díaz, Vania Gabucio, Jenny Geuthel, Juan Carlos Huidobro, Job Luna, Manuel Meza, Lorely Miranda, Joaquín Reza, Salvador Sánchez, Florence Théodore, y Anna Widera. Mis gracias particulares a Adiram Salmerón por apoyarme y creer en mí, por cuestionarme y por su respaldo constante en las buenas y en las malas, en las fáciles y las difíciles.

Por último quisiera dar las gracias a los empleados de las empresas participantes, en especial a Maren N, Matthias J, Natalie D, Sara G, Alfonso A y Hugo A, por su interés y apoyo en este proyecto, por compartirme momentos y datos imprescindibles de sus programas de desarrollo de profesionistas que me posibilitaron estudiarlos como un mundo propio con sus particularidades, problemas, visiones, prácticas, procesos y personas.

Nina Ines Jung

México D.F., julio del 2013

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

Este es un estudio sobre *la formación y el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales*. No es un estudio tradicional sobre la formación profesional en sí, que analizaría los atributos y las características de la formación y el aprendizaje que se da en las empresas (como planes de estudios, tipos de formación y aprendizaje, conocimiento, entre otros). Estudiaré el fenómeno como un *espacio social* que tiene tres dimensiones: prácticas sociales, sistemas de símbolos y artefactos. Entonces, a cambio de los estudios tradicionales sobre la formación, en esta investigación propongo dos acercamientos al tema: 1. a través de un estudio de las interacciones y las relaciones (prácticas sociales) referidas a la formación a nivel transnacional; y 2. a través de un estudio de los elementos que constituyen una cultura transnacional de formación en la empresa transnacional, transmitidos por lo visible (artefactos) y lo invisible (símbolos).

Hoy en día una gran parte de los contactos y los negocios tienen lugar en *espacios transnacionales*. Esta situación fomenta el surgimiento de *profesiones globales* y, consecuentemente, requiere nuevos enfoques en la formación de los recursos humanos que están por incorporarse a este espacio. Los resultados de esta investigación indican que las empresas transnacionales modifican el perfil del profesionista para acoplarlo a la movilidad internacional requerida por el proceso de globalización.

Encontré que en las empresas transnacionales surgen diferentes tipos de espacios de formación a nivel transnacional, en este estudio nombrados *Espacios Transnacionales de Formación (ETF)*, que implican, por ejemplo, que la misma formación exista en varios lugares geográficos, o sea en diferentes sucursales extranjeras de la misma empresa. Lo que aquí interesa no es sólo la existencia de estos espacios dentro de las empresas sino también las formas de interacciones y relaciones entre las sucursales en diferentes espacios geográficos, que consideraré como una unidad, como un espacio social.

El objetivo de esta investigación es destacar los elementos relacionales y culturales que hacen transnacional la formación de profesionistas en una empresa. Para mostrar este fenómeno estudié los programas de desarrollo de profesionistas en tres empresas transnacionales en México y Alemania.

1.1 DESARROLLO DE PROFESIONISTAS

En el marco de esta investigación, el desarrollo de profesionistas es un proceso que comienza con el reclutamiento de los talentos jóvenes, continúa con su formación a través de programas de desarrollo de profesionistas, y termina con su contratación final, una vez terminado el programa. Los *programas de desarrollo de profesionistas*, también llamados "*Trainee*

Programs” o “*Graduate Programs*”, son programas de formación que ofrecen las empresas, muchas de ellas transnacionales, dirigidos a recién egresados de la universidad. Tienen una duración de entre uno y dos años que se divide en varios ciclos de rotación en diferentes áreas de la empresa. En ocasiones las rotaciones tienen lugar en el extranjero. En este tiempo relativamente corto los profesionistas aprenden tareas funcionales y técnicas, e incluso labores directivas, según su(s) área(s) de adscripción. En cada ciclo de rotación se asigna a los profesionistas un proyecto real para resolver un problema actual de la empresa. Están contratados como empleados de tiempo completo y reciben un sueldo equivalente. Su desempeño está supervisado por otros empleados de la empresa y evaluado con regularidad. Una vez terminado el programa, los profesionistas ocuparán una posición dentro de la empresa, que puede ser en una sucursal del país de origen de la transnacional o en otra sucursal en el extranjero. Son programas de formación pero también sirven como herramientas de reclutamiento de las empresas transnacionales para sus futuros líderes. Lo que se busca son personas jóvenes con poca experiencia laboral y un alto potencial de desarrollo, que en un futuro ocuparán posiciones claves dentro de la empresa.

El *profesionista*, por lo tanto, tiene las siguientes características: 1.) la ocupación es su principal fuente de ingreso, lo cual implica que trabaja tiempo completo; 2.) tiene funciones a su cargo que están socialmente aceptadas y valoradas, lo cual le da un alto estatus social; 3.) toma decisiones y por lo tanto tiene autonomía en su trabajo; 4.) posee conocimiento sistemático, teórico, competencias, habilidades que obtuvo a través de procesos de aprendizaje en la educación formal, formación y/o por entrenamiento y práctica; y 5.) sigue un código de conducta y un sistema de normas que se ve reflejado, por ejemplo, en la estandarización para su admisión².

Profesionista es un término que se ocupa solamente en México. En otros países hispanohablantes se refieren al *profesional*. Según la Real Academia Española es una “persona que ejerce su profesión”. El término inglés de *professional* es muy amplio y no destaca a los profesionales con experiencia de los que apenas están empezando su trayectoria laboral. Muchas empresas marcan esta diferencia refiriéndose a este último grupo como *young professionals* o *early professionals* con los cuales cuentan, por lo general, personas que tienen una máxima experiencia laboral de uno a tres años. En español a veces también se refieren a *recién egresados*. Recién egresado quiere decir que no tiene más de dos (a veces tres) años de experiencia, o en algunos casos ninguna experiencia laboral previa. También existe el término *graduado*, o en inglés *graduate*, refiriéndose a las personas que terminaron la universidad y con las mismas características como los recién egresados: hasta tres años de experiencia. A las personas que están dentro del programa de desarrollo se les dice *trainee*. Los términos ingleses están aceptados y aplicados en muchos otros idiomas, por ejemplo en el alemán. Para esta tesis se van a ocupar los términos *profesionista en desarrollo*, *profesionista* o *trainee*.

Igual que la traducción y aplicación del término *profesionista*, el desarrollo de profesionistas es un fenómeno que se puede presentar de manera diferente en distintos países. Si uno revisa

² Véase López Acre 2008, Fernández Pérez 2001, Burrage & Torstendahl 1990, Schein 1970, Gómez y Tenti 1989, Machado 1995, Johnson 1972, Cleaves 1985, y Dingwall 1996.

las ofertas de trabajo de las empresas transnacionales, se encuentra, en muchos casos uno o varios programas de desarrollo de profesionistas que las empresas imparten. En Alemania, una gran parte de las empresas transnacionales ofrece dichos programas³. En México hay empresas que también los aplican⁴. Lo que llama la atención es que varios de los programas en Alemania tienen una estancia de prácticas en el extranjero de varios meses como obligación (22%). Otro grupo de empresas ofrece la estancia en el extranjero como opcional (36%)⁵. Al contemplar las mismas empresas en México, uno se da cuenta que no hay el mismo programa y en caso que lo haya, opera a nivel nacional, lo cual excluye estancias en el extranjero.

Una primera reacción a esto puede ser querer justificar esta situación con base en los diferentes niveles de desarrollo de los dos países estudiados, el diferente sistema educativo, las relaciones laborales, etc. Sin embargo, cuando en el marco de este estudio pregunté a varios profesionistas en México y en Alemania que están en los programas de formación y desarrollo, en diferentes empresas, acerca de la relación entre la internacionalidad y su programa de formación, estuvieron de acuerdo en una cosa: formación e internacionalidad se relacionan con 1.) la circulación internacional de los profesionistas, a través de *estancias de prácticas* en otra sucursal o seminarios fuera del país; y 2.) la interacción con *contactos* de otras culturas y en otros países. Las respuestas fueron independientes de si ellos mismos tenían la oportunidad de realizar estancias de prácticas en el extranjero o no, y tampoco jugaba un papel el hecho de que si ellos mismos tenían contactos con personas de otras culturas para determinar que eso es importante para una formación transnacional.

Aparentemente, a pesar de las circunstancias diferentes que enfrentan los profesionistas mexicanos y alemanes en el mundo laboral y en la vida cotidiana en sus respectivos lados del mundo, tienen algo en común: un entendimiento mutuo de lo que es la internacionalidad en relación a la formación de ellos mismos. El sociólogo alemán Ulrich Beck (2008) en un trabajo sobre *Generaciones globales en la sociedad del riesgo mundial* dice al respecto que ahora más que nunca “las generaciones emergentes de todos los países, naciones, grupos étnicos, religiones, están viviendo en un presente común”. Cada nación es el vecino “inmediato” (aunque no en el sentido geográfico) de la otra, lo cual implica que lo que está ocurriendo en un lugar del mundo se comunica rápidamente entre todas las naciones a nivel global. Sin embargo, Beck afirma que “este presente común propiamente dicho no está basado en un pasado común ni garantiza en absoluto un futuro común”. Agrega a su afirmación que para que puedan existir las generaciones globales “debe empezar un proceso gigantesco de escucha, de mutua comprensión y progresiva auto-explicación” (p.22).

³ En el 2003, de 74 empresas de diferentes industrias, el 72% contó con un programa de formación y desarrollo para profesionistas y otro 15% tenía planeado implementar uno (Kienbaum 2003).

⁴ “La responsabilidad de la formación de los futuros líderes es compartida [...]. De acuerdo con el ranking *Empresas para lanzar tu carrera*, de la revista Expansión, 50% de las empresas cuenta con un plan de carrera para ejecutivos” (Expansión 2011).

⁵ Los datos son del año 2003 (Kienbaum 2003). Ahora, la estancia de prácticas en el extranjero ha ganado relevancia, lo cual se ve en la implementación de más estancias en el extranjero.

Para llevar la idea de las generaciones globales a la formación y el desarrollo de profesionistas en empresas, es necesario que los programas que las empresas ofrecen incluyan estancias en el extranjero y un intercambio mutuo con personas de otros lados. Eso es tan importante porque los mercados comerciales y laborales se están abriendo cada vez más, y además los profesionistas están enfrentando esta misma situación en cualquier parte del mundo, lo cual crea una situación de competencia global. Como afirma la mayor parte de los profesionistas encuestados en este estudio, la internacionalidad en su formación y desarrollo se perciben como un componente imprescindible. No obstante, no todos los profesionistas tienen las mismas posibilidades de acceso al ámbito internacional.

1.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Estudiar el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales es relevante por varias razones. Primero, el considerable aumento de empresas transnacionales causa una necesidad de movilidad de sus empleados. Segundo, se observa una intensificación de la circulación internacional de recursos y capitales que causa retos estratégicos para las empresas transnacionales y requiere nuevas formas de dirección y formación de su personal. Por último, y como argumento en esta investigación, la experiencia internacional se adquiere a través de procesos de formación (y aprendizaje) incluyendo prácticas en el espacio de la empresa transnacional.

El proceso de la globalización está estrechamente vinculado con la expansión reciente de las empresas transnacionales que amplían sus actividades de negocios a escala internacional y, aparte del capital, los productos, la tecnología, patrones de producción y de organización, e información, también exportan “*la organización social y los patrones culturales de sus países de origen*” (Pérez 2005, p.92). Sanches (2005) explica que con el masivo auge de las empresas transnacionales en un ambiente altamente competitivo como el mercado global, aumentó la necesidad de la exportación de empleados, los “empleados móviles” (p.168). Movilidad de empleados en el sentido de la autora se entiende como *expatriación*, y al empleado móvil se le dice *expatriado* o *expat*. La expatriación es una estrategia que las empresas emplean para tomar medida frente a los requisitos impuestos por el nuevo ambiente global. Entonces, la idea es mandar a un empleado de la empresa del país de origen a una sucursal en el extranjero para cumplir una función dentro de las estructuras de la misma empresa. Las estancias de un *expat* pueden ser de corta duración como unos días, semanas o hasta varios años⁶.

Esta dinámica, “la circulación internacional de personas, bienes, servicios y capitales” (Emmerich y Pries 2011, p.5), se acelera y se intensifica cada vez más. Mercado y González (2011) argumentan que la interacción entre la casa matriz y las sucursales en el extranjero, y a veces también entre las mismas sucursales en el extranjero, representan una necesidad constante en la “vida cotidiana” de las empresas transnacionales. Por lo mismo, dicha interacción es esencial para su competitividad. La separación geográfica entre las sucursales

⁶ Véase Mercado y González 2011, pp.44-46.

de una misma empresa implica retos para una coordinación efectiva entre estas sucursales. Las estrategias para facilitar la interacción que las empresas transnacionales desarrollan comprenden 1. la interacción vía tecnologías de la comunicación; y 2. la comunicación cara a cara. Esta última requiere viajes a nivel internacional por parte de los empleados.

Como el ejemplo de Mercado y González indica, los puestos de trabajo y las profesiones han sido predominantemente influidos por las nuevas tecnologías. Esta situación requiere nuevas profesiones y también la reorientación de aquellas que ya existían. Sociólogos de las profesiones afirman que la profesionalización está en procesos de constante redefinición y que el resultado de esta transformación son nuevas formas de profesionalismo y nuevas figuras del *profesionista*⁷. Resumiendo las ideas expuestas por los autores citados, las nuevas profesiones se marcan por dos elementos: 1. el uso de tecnología; 2. la necesidad de movilidad: viajes a nivel nacional e internacional. Respecto a esto, Pérez (2005) afirma que “con base en el empleo masivo de las telecomunicaciones, las corporaciones globales se han integrado en forma vertical asimilando sus antiguas subsidiarias a nivel internacional. Ello ha implicado, entre muchas otras cosas, que las carreras de muchos de sus ejecutivos y empleados sean internacionales. El ascenso a puestos dentro de ellas conlleva, generalmente, a cambiar de localidad y hasta de país” (p.94).

Ahora bien, cuando se manda a un empleado a otro país con una cultura muy ajena a la suya, esta persona se enfrenta a una variedad de códigos culturales, visibles (desde la manera de vestirse, lenguaje corporal como formas de saludar) e invisibles (transferidos por idiomas, entre otros). En esta investigación parto de la idea que este tipo de “trato” y profesionalismo transnacional hay que aprenderlo. Dicho de otra manera, preparar al personal para estas situaciones requiere nuevas estrategias de dirección y de formación. Estas estrategias deberían de incluir a los empleados jóvenes. En la práctica, todas las empresas aplican movilidad internacional de personal, pero no siempre con el personal joven. Sin embargo, el grupo estudiado son los profesionistas en desarrollo, como anteriormente fueron definidos: recién egresados de la universidad que se incorporan a la empresa a través de programas de desarrollo de profesionistas. Estos programas pueden representar una herramienta potencial para la formación profesional a nivel transnacional.

Entonces, la formación y el desarrollo de profesionistas, que han tenido poca o ninguna experiencia práctica en un ámbito internacional, genera nuevos retos para la empresa en su papel de “educadora”. La experiencia internacional por lo regular no se obtiene en el sistema educativo sino a través de prácticas en los espacios de una empresa transnacional.

⁷ Véase Dubar, Tripier y Boussard 2011, Kuhlmann 2008.

1.3 ALGUNAS INTERROGANTES Y PREMISAS

La pregunta central que guía esta investigación es la siguiente: *¿si la empresa es transnacional, también es transnacional en la formación de sus empleados, y cómo se ve esta situación reflejada al nivel de la formación?*

En búsqueda de la respuesta a esa pregunta parto de las siguientes premisas:

1. La formación profesional siguiendo a Vargas (1998) está considerada como un proceso continuo que se inicia en el espacio de la escuela y se prolonga en el de la empresa. En el marco de esta investigación, el espacio de formación que analizaré es el de la empresa transnacional.
2. Según el sociólogo español Manuel Castells (2000), si hay empresas transnacionales y globales, debería de haber una mano de obra global. No obstante, un mercado laboral global sólo lo va a haber para una pequeña categoría de la mano de obra que incluye el mercado de los profesionales mejor calificados en investigación y desarrollo innovador, ingeniería y tecnología de punta, gestión financiera, igual que otros servicios empresariales avanzados y de ocio. Los profesionistas estudiados en esta tesis caen dentro de este grupo descrito por Castells.
3. El preparar a la mano de obra para el ámbito global se debería de ver reflejado en las estrategias y prácticas organizacionales acerca de la formación de profesionistas.
4. La empresa transnacional, según Kaplan (2008), crea su “propio espacio tecnológico-económico-funcional, por encima de las fronteras nacionales y contribuye a producir en los países de implementación” (p.286-287). Este modo de pensar llevó a la hipótesis que estas empresas también crean espacios de formación a nivel transnacional.

1.4 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El concepto clave de esta investigación es el de *Espacios Transnacionales de Formación (ETF)*. Para su construcción, he utilizado varios marcos conceptuales. Uno de ellos es la *transnacionalización*, con especial atención en lo que se refiere al surgimiento de los *espacios sociales*. Aquí las principales contribuciones de los espacios sociales transnacionales que enmarcan esta investigación fueron las de Pries (2005, 2008, 2010, 2011) y de De Federico (2004). Han sido útiles los conceptos de *capital* y *embeddedness*, ambos con un enfoque transnacional, como propuesta de Rusinovic (2008). Por último, el concepto *red social* (Wassermann y Faust 1994, Requena 1996), sobre todo las *redes organizacionales* (Kilduff y Tsai 2007).

El concepto *ETF* lo defino brevemente y en un sentido amplio como espacio social transnacional y empresarial en el cual los profesionistas se encuentran e interactúan con el

propósito de adquirir formación profesional a nivel transnacional y en la empresa. Para delimitar esta definición hay que poner atención a dos conceptos: *espacios sociales* y *transnacionalidad*.

En la propuesta de Pries sobre *espacios sociales*, dichos espacios son constructos de relaciones de la vida cotidiana, organizacional o institucional. En otras palabras, pueden existir en dimensiones sociales, económicas, culturales, étnicas y otras de las relaciones humanas. Se componen de tres elementos. Estos son *prácticas sociales* (como el trabajo, la comunicación interpersonal, etc.), *sistemas de símbolos* (signos complejos en un contexto que da sentido a las prácticas sociales) y *artefactos* (objetos físicos que provienen de la acción y el trabajo humano). Los espacios sociales transnacionales se caracterizan en particular por sus relaciones pluri-locales y alta densidad. Estos espacios se pueden encontrar en diferentes ámbitos como en migración, educación, organizaciones, etc.

Para De Federico, los espacios de la transnacionalidad se dan a través de lazos de amistad entre estudiantes migrantes europeos. La autora propone en su estudio una triple distinción de lazos amistosos: locales (con personas del país donde el estudiante hace su estancia), nacionales (con personas del mismo lugar de origen) y transnacionales (con otros extranjeros). A través de la identificación de las estructuras relacionales entre los estudiantes, De Federico desarrolló una tipología de ocho perfiles de los estudiantes migrantes, según su nivel de integración y su habilidad de facilitar *puentes* entre los tres niveles de integración. Por ejemplo, un estudiante sin ninguna relación con otro sería un aislado. Luego existen tres categorías “puras” que describen a los estudiantes que sólo tienen un tipo de lazo amistoso de los tres que se mencionó. Por último existen, en la práctica, también formas mixtas de estudiantes que tienen al menos dos de los tipos de lazos amistosos.

El trabajo de Rusinovic trata sobre los conceptos *embeddedness transnacional* y *capital transnacional*. La autora hizo un estudio sobre las generaciones de emprendedores transnacionales. Emprendedores que están incrustados en redes transnacionales se pueden caracterizar como transnacionalmente incrustados. Actividades transnacionales son actividades de negocios que se obtienen a través de estas redes transnacionales. Emprendedores que obtienen estas actividades al usar sus contactos transnacionales son emprendedores transnacionales. Lo interesante de esta propuesta es su manera de definir los grados de involucramiento de los emprendedores transnacionales que mide a través de viajes por año a su país de origen y los contactos que tiene con sus paisanos, y además si estas actividades transnacionales son su primera fuente de ingreso. Existen tres grados de involucramiento según la autora: altamente involucrado, moderado y limitado. Para estar transnacionalmente incrustado lo que se requiere es *capital transnacional*, lo cual Rusinovic entiende como el conjunto de los tres tipos de capitales según Bourdieu: capital económico, capital cultural y capital social.

Estas tres propuestas permiten ubicar el tema del desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales dentro de la lógica de los espacios sociales transnacionales y así construir un propio concepto teórico: los *Espacios Transnacionales de Formación (ETF)*.

ETF, entonces, son espacios sociales transnacionales que se manifiestan a través de prácticas, símbolos y artefactos. *Prácticas sociales* en el sentido de la formación transnacional son, en primer lugar, viajes y comunicación, pero también podrían constituir algún tipo de evento y trato. *Sistemas de símbolos* están caracterizados por idiomas, normas y lineamientos, éticas de conducta y valores, papeles de personas y rituales, etc. *Artefactos* se presentan predominantemente vinculados con la tecnología. Aquí hay que distinguir entre artefactos de carácter físicos como la computadora, teléfonos, celulares, etc. y artefactos de carácter virtuales como plataformas de redes sociales, software para la comunicación para Voice-Over-IP, etc. Los tres elementos – las prácticas, símbolos y artefactos – son necesarios para caracterizar el espacio social como transnacional. Las prácticas son sumamente importantes porque ponen en acción el sistema de símbolos y en ellas se usan los artefactos.

Para situar los ETF en su contexto global y relacional, otra concepción útil ha sido la de *redes sociales*, especialmente las *redes empresariales/organizacionales y transnacionales*, como fue introducido anteriormente por Rusinovic. La perspectiva de redes sociales se enfoca en relaciones entre entidades sociales; ejemplos incluyen comunicaciones entre miembros de un grupo, transacciones económicas entre empresas y negocios o tratos entre naciones⁸. Según Requena (1996), “es en especial útil para estudiar conjuntos medianos o pequeños de actores” como para el autor lo son “conjuntos de organizaciones, miembros de una élite, departamentos de una organización, estudiantes de un curso, un pequeño pueblo o aldea, etc.” (p.15). *Redes organizacionales [“transnacionales”]* según Kilduff y Tsai (2007) pueden entenderse, entre otras, como las relaciones e interacciones existentes entre las unidades de negocios [extranjeras] de una empresa que se forman por las actividades particulares de esta empresa. Son, por ejemplo, procesos de trabajo, intercambios y movilidad de personal, intercambio de recursos y flujos de información y conocimiento. En este sentido no sólo sirve para mostrar las relaciones entre las sucursales de las empresas (prácticas sociales) que se van a analizar, sino también es una herramienta adecuada para complementar el concepto *transnacionalización*, que se entiende como interacciones entre naciones.

Por la importancia que se le da a las prácticas sociales como relaciones dentro de los ETF, anteriormente definidas como viajes y comunicación, cabe definir a los ETF como redes sociales. Los principales elementos de una red social son los actores y las relaciones entre ellos. Identifiqué dos tipos de actores para el ETF. Un actor corresponde a una sucursal a nivel nacional. El primer tipo son las sucursales *miembros* y el segundo las *colaboradoras*. Una sucursal miembro recluta a los profesionistas, los forma y los promueve dentro de la misma empresa una vez terminado el programa de formación. Una sucursal colaboradora no recluta a los profesionistas, sin embargo, para el caso de hacer su estancia de prácticas en el extranjero, recibe a los profesionistas para apoyarlos en su proceso de formación.

Acercas de las relaciones, éstas pueden estar ausentes o existentes. Una relación está representada por una o varias actividades transnacionales (prácticas sociales) medidas a través de las estancias de prácticas y la comunicación a nivel internacional por parte de los profesionistas. Dentro de las relaciones existentes se diferencia entre *unidireccionales* y

⁸ Véase Wassermann y Faust 1994.

recíprocas. Para el caso de los viajes se da lo siguiente: una relación entre dos miembros sería recíproca, una relación entre una sucursal miembro y una colaboradora sería unidireccional. Una relación entre las colaboradoras no existe. En la comunicación puede haber vínculos entre todo tipo de sucursales y también puede haber contactos indirectos que fortalezcan el flujo de información y conocimiento.

Para esta investigación, defino cuatro prototipos de configuraciones de los ETF que se destacan por diferentes patrones de comportamiento. El primero se caracteriza por tener n actores (nodos) no conectados (vínculos ausentes) que llamaré la *configuración multinacional*; el segundo se caracteriza por tener un actor (nodo) central y los vínculos van desde él hacia los otros actores, que recibirá el nombre *configuración global*; el tercero tiene las características del segundo tipo, pero con la diferencia que hay reciprocidad en la relación entre los actores, que es la *configuración internacional*; y el cuarto prototipo se caracteriza por tener n actores (nodos) donde todos están vinculados uno con el otro de manera recíproca, que será nombrada *configuración transnacional*.

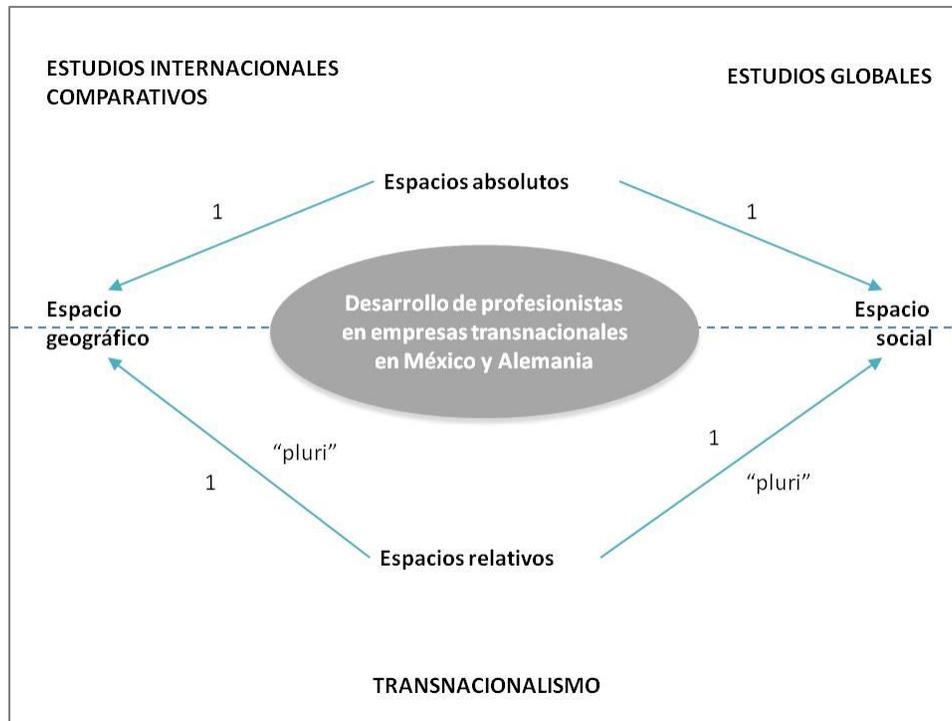
Mostrar qué forma toman los ETF en las empresas estudiadas, destacar sus elementos (prácticas, símbolos y artefactos) y explicar el interjuego entre éstos es la cuestión fundamental de esta investigación.

1.5 TRANSNACIONALISMO Y ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

Para estudiar el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales se requiere una perspectiva metodológica que permita incrustar (del inglés: *to embed*) la unidad analítica en un marco y contexto diferenciado de relaciones entre el espacio social y geográfico⁹, por lo que utilizaré el enfoque de *transnacionalismo* para esta investigación. Una comparación *uno-a-uno* – es decir, una comparación absoluta del espacio como la surge la perspectiva internacional comparativa o de estudios globales, sin poner en contexto local el objeto de estudio con relación al nivel global – podría causar la impresión de que la comparación no tiene sentido, debido a la gran diferencia de las estructuras socio-culturales y económicas que existen en dos países como México y Alemania.

El transnacionalismo como perspectiva metodológica sirve para analizar y entender unidades locales y particulares de estudio integradas en un contexto institucional nacional comparándolas con otras unidades locales integradas. A diferencia de los estudios que toman el espacio como un concepto absoluto en el cual un espacio geográfico sólo puede estar vinculado con un espacio social y viceversa, en la lógica del transnacionalismo un espacio social puede estar vinculado a una pluralidad de espacios geográficos y viceversa (véase Gráfica 1). Ésta es una percepción importante a la hora de considerar la formación profesional como un espacio social de la empresa transnacional que tiene lugar en diferentes sucursales geográficamente separadas.

⁹ Véase Pries 2010.



Gráfica 1 – Espacios relativos y absolutos

(Fuente: Elaboración propia)

A través de la definición de la unidad de referencia, de análisis, y de medición se puede destacar la perspectiva transnacional de otros estudios comparativos globales o internacionales¹⁰. La unidad de referencia, que puede ser a nivel local, nacional, regional o global, es la entidad socio-espacial temporal a la que la investigación y la aportación científica están relacionadas. Son, por ejemplo, espacios sociales pluri-locales y transfronterizos. La unidad (transnacional) de análisis es la entidad teórico-analítica sobre la que se va a hacer una afirmación y aportación, como por ejemplo biografías, familias, organizaciones, instituciones e identidades. A la unidad (micro, meso o macro) de medición se refieren los datos recolectados. Ejemplos de éstas son individuos, hogares, rituales, flujos de bienes, etc. Para esta investigación los tres elementos del estudio transnacional se componen como se ilustra en la Tabla 1.

Unidad	Proyecto
Unidad de referencia (local, nacional, regional o global)	El Espacio Transnacional de Formación (ETF)
Unidad de análisis (transnacional)	La organización: la empresa transnacional
Unidad de medición (micro, meso o macro)	Las prácticas sociales, símbolos y artefactos del ETF

Tabla 1 – Diseño de los tres componentes de un estudio transnacional según Pries

(Fuente: Elaboración propia)

¹⁰ Véase Pries 2008.

“La transnacionalización como proceso consiste en *relaciones e interacciones* que en algunos casos se fortalecen por momentos y luego se diluyen otra vez, pero también pueden conducir al surgimiento de espacios sociales transnacionales relativamente estables y durables” (Pries 2011, p.34). La literatura sobre migración describe el fenómeno de transnacionalismo como *interacción y cooperación* entre la gente y su cultura del país de origen y del país de destino. Glick-Schiller habla de estar *conectado* a través de la red transnacional a dos o más sociedades al mismo tiempo. Doña-Reveco (2003) señala que “el alcance y [la] densidad de su *interconectividad global y transnacional* construye *complejas redes* de relaciones entre comunidades, estados, instituciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y *corporaciones multinacionales* que constituyen el orden mundial”. Emmerich y Pries (2011) describen la transnacionalización, como proceso, como “múltiples lazos e interacciones que vinculan personas o instituciones a través de las fronteras de los Estados-nación” (p.5).

Para estudiar en particular estas relaciones e interacciones, el Análisis de Redes Sociales (ARS) es de gran ayuda. Es una metodología para el análisis de las relaciones y las estructuras sociales que se puede aplicar a nivel de individuos o de grupos. En otras palabras, es una herramienta micro y macro-sociológica para el estudio de la estructura social. El ARS es adecuado para estudiar los asuntos complejos de una empresa transnacional porque permite tratar estos asuntos simultáneamente en diferentes niveles¹¹, como en este caso para hacer el análisis al nivel de la organización y al nivel de los profesionistas.

Aplicando la metodología del ARS, cuando se analizan estructuras sociales la “unidad de análisis son las relaciones que establecen los actores sociales” (Marquina 2007, p.14). Los ejemplos de unidades de análisis aplicando el método del transnacionalismo según Pries han sido biografías, familias, organizaciones, instituciones o identidades. Con el nuevo enfoque del ARS, la entidad teórico-analítica sobre la que se va a hacer una afirmación y aportación teórica son las relaciones entre las sucursales de la empresa transnacional. Al complementar la perspectiva transnacional con la metodología del ARS, la unidad de referencia, de análisis y de medición se definen como muestra la Tabla 2.

Unidad	Proyecto
Unidad de referencia (local, nacional, regional o global)	El Espacio Transnacional de Formación (ETF) (en empresas transnacionales)
Unidad de análisis (transnacional)	RELACIONES INTER E INTRA-ORGANIZACIONALES TRANSNACIONALES
Unidad de medición (micro, meso o macro)	Actividades transnacionales de los profesionistas (viajes y comunicación)

Tabla 2 – Rediseño de los tres componentes de un estudio transnacional combinado con ARS
(Fuente: Elaboración propia)

Para ilustrar y analizar la relación entre los actores utilicé la *red de un modo*. En una *red de un modo* “se analiza el conjunto de relaciones directas que existen entre los elementos de un

¹¹ Véase Doz y Prahalad 1991.

grupo definido de actores” (Marquina 2007, p.17). Las relaciones que se consideran son entre actores que son de una misma entidad social, es decir un mismo tipo de actor (por ejemplo personas u organizaciones). Éstas en el caso del estudio presente pueden ser unidireccionales o reciprocas y los actores son sucursales de la empresa¹². La Tabla 3 muestra el modelo de la matriz de una red de un modo ya adaptada a la situación de la red empresarial transnacional con HQ: Casa matriz (del inglés *headquarter*); y SU: sucursal (del inglés *subsidiary*). Una relación en el ARS está presente (1) o ausente (0) entre dos nodos.

	HQ	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	SU6	SUn
HQ								
SU1								
SU2								
SU3								
SU4								
SU5								
SU6								
SUn								

Tabla 3 - Matriz de la red de un modo

(Fuente: Elaboración propia)

HQ: Casa matriz (head quater), SU: sucursal (subsidiary)

Las redes empresariales en el marco de este proyecto las reconstruí a través de los viajes y comunicación de los profesionistas. Asigné a cada profesionista a una sucursal (su país de origen, o donde empezó el programa) y la relación la establecí con la sucursal donde realizó, está realizando o realizará su estancia de prácticas y donde se encuentran los contactos “transnacionales” con quienes está interactuando. Por tanto, analicé dos estructuras diferentes para cada empresa estudiada: 1. la estructura de viajes (estancias de prácticas); y 2. la estructura de comunicación. En su medición me enfoqué en la centralidad de la red y su densidad. Aunque el trabajo parte de entrevistas y encuestas individuales, no pretendo trabajar las redes personales sino las redes organizacionales/empresariales de la que los individuos forman parte: los Espacios Transnacionales de Formación vistos como una red entre sucursales.

1.6 LOS CASOS EMPÍRICOS

La propuesta teórico-analítica que presento en esta tesis está basada en un trabajo empírico que realicé sobre los programas de desarrollo de profesionistas con tres empresas transnacionales en México y en Alemania. Para mantener el anonimato de las empresas estudiadas, trabajé con pseudónimos de las tres organizaciones:

¹² También existen redes de dos modos (también *redes de afiliación*) que relacionan a actores de dos diferentes entidades sociales como personas e instituciones, personas y países, etcétera.

Con ***M-firm*** me refiero a la empresa transnacional de origen mexicano, ***M-firm.mx*** para hablar de la sucursal en México y ***M-firm.de*** para la sucursal en Alemania. Para las otras dos empresas, ambas de origen alemán, se utilizará ***G-firm1***, y ***G-firm2***, con el ***.mx*** para señalar la sucursal en México y ***.de*** para señalar que se trata de la casa matriz de las transnacionales alemanas.

Con este método de un pequeño número de casos me fue posible mostrar el fenómeno de los Espacios Transnacionales de Formación dentro de las empresas estudiadas. Una generalización para todas las empresas a través de los datos obtenidos no fue deseada¹³. Seleccioné los casos a través de las siguientes características:

1. Tiene que ser una empresa transnacional: para ser transnacional, eso implica que las operaciones de la empresa se lleven a cabo en por lo menos dos países, incluyendo el país de origen de la empresa (Dicken 1996). Los dos países relevantes para este estudio son México y Alemania. Con el fin de poder realizar la comparación transnacional de estos dos países, busqué particularmente empresas de origen alemán y mexicano con presencia en dichos países.

2. Tiene que haber políticas de capacitación: Cuando Vargas (1998) habla de las empresas “educadoras”, resalta que en dichas empresas tienen (que tener) políticas de capacitación que incluyan estrategias de reclutamiento (dónde, cómo y quiénes) y de promoción. Las cuestiones referentes a los programas de desarrollo las lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, a nivel estratégico y operativo. Dicho departamento en este sentido es una de las fuentes principales, por eso su presencia es imprescindible para el estudio presente.

3. Tiene que haber un programa de desarrollo de profesionistas: Ahora bien, la parte esencial del desarrollo de profesionistas son los programas de formación que las empresas imparten. Para estos programas se sobreentiende que es un “reclutamiento para la empresa” y una “inversión en capacitación con una duración temporal más larga y personal [...] relativamente estable” como argumenta Vargas (1998). Como característica global de la empresa en relación con la formación profesional, la autora menciona, entre otras, “el tipo de interacción y nivel de intensidad de la misma con otras plantas subsidiarias del mismo consorcio”.

Lo que interesa en el marco de este estudio es la interacción con otras subsidiarias en el marco de los programas de formación y desarrollo (sobre todo a nivel internacional). Establecí una serie de requerimientos y características que los programas de desarrollo de profesionistas deben poseer¹⁴: 1.) dirigido a recién egresados de la universidad; 2.) duración:

¹³ Sin embargo, argumento que el modelo teórico y analítico también se puede replicar, es decir ampliar a diferentes espacios geográficos y sociales (otros países, otras organizaciones y otros fenómenos dentro de las organizaciones).

¹⁴ Los requerimientos y las características deduje de una encuesta que la consultoría AON realizó con diez empresas transnacionales en México en el 2009 y otra encuesta que la consultoría Kienbaum realizó con 80 empresas transnacionales en Alemania en el 2003.

entre uno a dos años; 3.) rotación en diferentes áreas de negocios y funciones; 4.) instructores o mentores para los profesionistas y evaluación de desempeño; y 5.) contratación posterior como empleado en una función dentro de la misma empresa.

1.7 NIVELES ANALÍTICOS, RECOLECCIÓN DE DATOS Y LIMITACIONES

La indagación empírica tuvo lugar, en diferentes etapas, durante octubre 2009 y abril 2013 en México y en Alemania. Por la distancia geográfica varios contactos fueron virtuales (vía email y teléfono). Aparte llevé a cabo varias estancias de prácticas; mi presencia personal en el espacio (geográfico y social) estudiado facilitó el contacto con una serie de informantes de diferentes puestos y posicionamientos dentro de las empresas. La comunicación entre dos países y con personas en diferentes lados del mundo, así como los viajes son parte de los elementos del espacio definido. Así mismo, esta investigación representa un espacio social transnacional¹⁵.

El trabajo empírico se orientó a la exploración de las empresas, sus estrategias en recursos humanos y los programas de desarrollo de profesionistas. Así utilicé dos niveles de análisis: un nivel organizacional que explica las relaciones inter-organizacionales de las empresas estudiadas, la interacción a nivel “sucursal” ubicando las sucursales México y Alemania dentro del contexto de la empresa transnacional, y un nivel individual que se refiere a los profesionistas (de diferentes lados, principalmente México y Alemania) y sus actividades transnacionales (viajes y comunicación).

Para alcanzar estos niveles fue necesario desarrollar técnicas mixtas para la aproximación a cada uno de los grupos. He recurrido a los siguientes enfoques metodológicos: Análisis documental, entrevistas con expertos y encuestas. El análisis documental ha permitido conocer las empresas estudiadas y para obtener información general que posibilitó crear un perfil de cada empresa estudiada. Consulté recursos virtuales e impresos, di seguimiento a la información en las páginas corporativas en Internet – a nivel global (la página del corporativo) y local (México y Alemania) –; realicé una revisión documental con reportes anuales de negocios y de responsabilidad social corporativa. En particular me enfoqué en la información sobre recursos humanos, su formación y desarrollo (como folletos, presentaciones internas, videos, etc.). Las entrevistas sirvieron para entender el tema de formación y desarrollo de profesionistas dentro de las empresas estudiadas en general, y en particular los procesos y procedimientos de reclutamiento, formación y promoción de los

¹⁵ Soy alemana de origen, estudiante y trabajadora migrante en México, por eso era posible que yo misma causara un sesgo en la investigación que aquí presento. Esto se minimizó mediante los constantes debates e intercambios académicos con colegas, profesores e investigadores de diferentes países, pero sobre todo de México y Alemania. Estas discusiones han ayudado a aplicar un punto de vista externo al grupo estudiado. Durante el trabajo empírico se promovieron discusiones con ejecutivos, directores y profesionistas en México y en Alemania. Este enfoque permitió evitar un sesgo potencial.

profesionistas, información que no (siempre) pude abordar con el puro análisis documental¹⁶. El cuestionario ha permitido la captura de la forma en que los profesionistas interactúan a nivel nacional y/o transnacional (a través de viajes o comunicación), su motivación de haber escogido la empresa y el programa, aspiraciones a puestos futuros, y su percepción sobre la relación entre lo transnacional y su formación¹⁷.

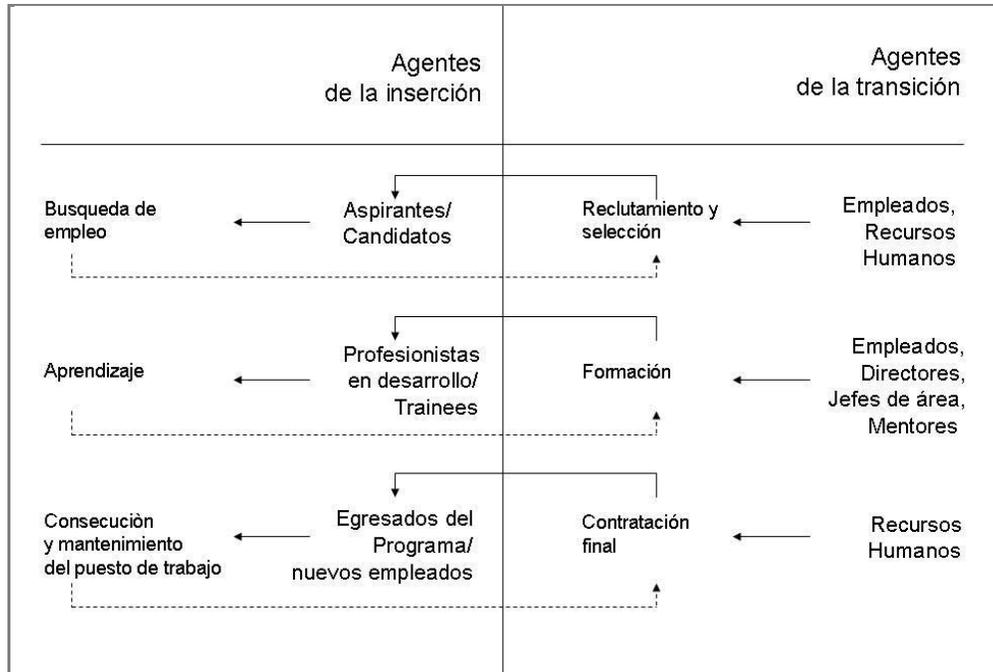
Para los propósitos de esta investigación, lo más apropiado fue un enfoque cualitativo y su combinación con elementos cuantitativos. Utilizar el enfoque mixto me permitió el análisis de los diferentes elementos que se presentan en los ETF: las prácticas sociales, los sistemas de símbolos y los artefactos de la formación a nivel transnacional. Mientras las prácticas sociales representan el análisis de los datos cuantitativos y relacionales (relación ausente=0 o existente=1), los sistemas de símbolos, como parte cultural-ideológica, utilizan datos cualitativos, igual que la discusión sobre los artefactos. La interpretación conjunta de los tres elementos adopta un enfoque cualitativo.

Conforme iba avanzando la investigación no sólo tuve que cambiar o adecuar la estrategia de recolección de datos, sino también fui cambiando el modo de ver las cosas: en un inicio había partido de un punto de vista que explicara cómo es la formación profesional en diferentes países y que indagara las diferencias que ocurren a nivel de la formación de jóvenes dentro de una misma empresa en diferentes países. En virtud de que adquirí más información sobre las actividades – nacionales e internacionales – de los profesionistas por un lado y, por otro, detalles sobre los significados de sus actividades y las tecnologías para llevarlas a cabo, la idea inicial se trasladó de las características locales y nacionales de la formación hacia el punto de vista relacional y transnacional.

Debido a la complejidad del tema de la formación de recursos humanos en empresas transnacionales, limité la búsqueda de fuentes al contexto de los profesionistas en desarrollo. Respecto a los informantes, hice dos agrupaciones: 1. los “agentes de la transición laboral”; y 2. los “agentes de la inserción laboral”. El primer grupo es representado por parte de la empresa que de alguna forma están involucrados en el proceso de desarrollo del profesionista, sea en su reclutamiento, formación o promoción una vez terminada la formación. Este grupo incluye empleados y exempleados, particularmente de recursos humanos, directores y mentores. En total fueron 25 personas que brindaron valiosa información acerca de las empresas y sus programas (*M-firm*: 5, *G-firm1*: 5, y *G-firm2*: 15). El segundo grupo se refiere a las personas que participan o participaron en los programas de desarrollo de profesionistas. Aquí tomé en cuenta a los profesionistas que en el momento de realizar el trabajo empírico estaban en el programa, y también a los egresados del programa que hoy se encuentran en una posición dentro de la empresa (véase Gráfica 2).

¹⁶ Véase anexo 1: guía de entrevista.

¹⁷ Véase anexo 2: encuesta.



Gráfica 2 – Los agentes de la inserción y de la transición
(Fuente: Elaboración propia)

Estos últimos pertenecerían al grupo 1, pero como dieron información sobre el programa mismo y su experiencia como profesionista los agrupé en este segundo grupo. Obtuve citas, testimonios, opiniones y datos relacionales de 127 personas (*M-firm*: 49¹⁸, *G-firm1*: 20 y *G-firm2*: 58¹⁹).

Aparte, recolecté datos básicos de un total de 48 sucursales de las empresas estudiadas (*M-firm*: 15, *G-firm1*: 14 y *G-firm2*: 19), como el número de empleados, fechas de implementación y números fiscales. También incluí en el análisis material que no fue recolectado de manera directa y que además en un inicio no fue elaborado para esta investigación. No obstante, resultaron valiosos elementos para el análisis. Se trata de grabaciones (videos), fotos de eventos corporativos y reportes de experiencia de los profesionistas. Con este material fue posible afirmar el punto de vista y conceptos teóricos que desarrollé en esta tesis. Aparte completaron datos que no fueron posibles de obtener en una entrevista oficial. En Alemania, aplicar encuestas al grupo de profesionistas no fue posible por cuestiones sindicales. En cambio, en México la cercanía y accesibilidad con los profesionistas fue mucho más fácil. Para compensar esta carencia de datos sirvió dicho material.

¹⁸ No fue posible tener la palabra directa de los profesionistas y ex profesionistas acerca de sus contactos, comunicación y viajes a nivel internacional. En el departamento de recursos humanos se explicó que por el momento no hay ningún tipo de actividad internacional por parte de los profesionistas (Alonso A 2012), por tanto, las posibles relaciones entre una sucursal y otra donde se implementó el programa se asumieron como ausentes (0).

¹⁹ En *G-firm2* obtuve información de personas de otras sucursales que no fueran Alemania o México, pero que enriquecieron la investigación. Las personas fueron asignadas a las siguientes sucursales: Estados Unidos, Medio Oriente (Qatar, EAU), China, Rusia, e India.

1.8 ESTRUCTURA DE LA TESIS

Esta tesis se organiza en cuatro capítulos (2.-5.), las conclusiones (6.), las fuentes y los anexos.

Con la intención de establecer un contexto concreto para la discusión posterior, comenzaré, en el capítulo 2, con una exposición de un día en un programa de desarrollo de profesionistas desde el punto de vista de los participantes: los profesionistas. Si bien son representativos de estos programas de formación en empresas transnacionales, en realidad son personajes ficticios compuestos de fragmentos de la vida de varios profesionistas. Su objetivo es plasmar una imagen sobre el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales acerca de la formación y las particularidades de los programas. La situación que se describe presenta una colección de eventos reales, aunque no se observaron todos en un mismo día ni con un mismo informante.

El capítulo 3 todo se centrará en los programas de desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales. Primero, voy a poner en un contexto global dichos programas, tomando en cuenta las tendencias de desarrollo en los mercados laborales mundiales y en las empresas. Después explicaré de manera sintetizada los programas de formación y de desarrollo con particular énfasis en los ciclos de rotación nacionales e internacionales, sus contenidos prácticos y teóricos, igual que el sistema de supervisión y de evaluación del desempeño del profesionista. Por último, voy a discutir el nuevo papel del profesionista en el mundo transnacional, en el mundo empresarial dilucidando dos posibles papeles que van a ocupar los profesionistas tarde o temprano: el del expatriado y el de futuro líder.

En el capítulo 4 sentaré las bases teórico-analíticas para estudiar los programas de desarrollo de profesionistas de una misma empresa en diferentes países pero como un espacio integral: un espacio social. Construiré un nuevo concepto teórico que en este contexto llamaré Espacios Transnacionales de Formación (ETF). Primero definiré las tres dimensiones en que este espacio consiste: las prácticas, los artefactos y el sistema de símbolos. Una vez aclarados estos conceptos definiré el ETF como una red social organizacional con sus respectivos actores (las sucursales de la empresa transnacional) y relaciones (contexto de interacción a partir de los profesionistas en desarrollo que son los viajes y la comunicación a nivel transnacional). Diseño una topología de cuatro espacios en un contexto organizacional. Al final propongo un modelo de evaluación y medición del grado de transnacionalidad para los programas de formación y desarrollo de las empresas.

El capítulo 5 lo dedico a la aplicación de la propuesta teórica en tres empresas transnacionales, en las cuales estudié los programas de desarrollo de profesionistas en México y en Alemania. Destacaré las estructuras de viajes y de comunicación, como prácticas del ETF, que se dan en las tres empresas a nivel de la formación de los profesionistas en el contexto transnacional, asignando a cada estructura a una o varias de las topologías propuestas en el capítulo 4. Después concretaré los artefactos de los ETF que se dividen en dos: los virtuales, vinculados al Internet (como lo son las páginas web, el correo electrónico, las plataformas de comunicación y el chat), y los físicos (documentos, aparatos electrónicos, dinero y medios de

transporte). De la misma manera, defino los sistemas de símbolos de los ETF de las tres empresas a través de los siguientes aspectos: idiomas, títulos universitarios, la relación con la casa matriz, los rituales, los papeles asignados a personas (como el profesionalista, el mentor, etc.), y la cuestión simbólica de la familia, entre otros. El capítulo termina con la discusión y comparación de los diferentes espacios, igual que la evaluación de su transnacionalidad según las medidas definidas en el capítulo anterior.

A manera de conclusión, en el capítulo 6 voy a contestar las preguntas centrales que planteé en este trabajo, voy a generalizar a partir de los resultados de la investigación sobre la propuesta teórica que brindé en esta tesis, y por último voy a proponer nuevas líneas de investigación y nuevas preguntas que surgieron de la presente.

Las fuentes consultadas contienen la lista de bibliografía, de los entrevistados, comunicaciones personales, reportes de experiencia y los encuestados. En el anexo se encuentran la guía de entrevista, la encuesta, y textos profundizados en algunos temas discutidos en los capítulos de la tesis (sobre todo el capítulo 3) para entender mejor qué es el desarrollo de profesionistas a través de ejemplos concretos.

2. SER PROFESIONISTA *TRANSNACIONAL*

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo voy a presentar un día laboral de un grupo de profesionistas en desarrollo, descrito desde el punto de vista de los participantes del programa: los mismos profesionistas. El escenario está situado en la Ciudad de México, en una empresa transnacional de origen alemana en Santa Fe. Los protagonistas son:

Maren, alemana, tiene 25 años, es Licenciada en Administración de Empresas y Maestra en Derecho Económico, que realiza su estancia de prácticas en una sucursal pequeña en México de la empresa donde está contratada en Alemania.

Dominik, alemán, un Ingeniero en Sistemas de 28 años. Igual que Maren está realizando una estancia de prácticas en una de las sucursales de su empresa en Alemania, donde está en un programa de desarrollo para profesionistas. La estancia es obligatoria en el marco del programa que está realizando.

María, Ingeniera en Sistemas, tiene 24 años y forma parte del programa local que la sucursal mexicana de la transnacional alemana ofrece. La chica mexicana es amiga de Dominik.

Bastian, un joven alemán de 29 años, Maestro en Administración de Empresas, igual que Maren y Dominik fue mandado por la casa matriz en Alemania. Él ya lleva cinco meses en la sucursal mexicana. Su estancia de prácticas terminará en dos meses, cuando regresará a Alemania nuevamente.

Carlos, mexicano, 25 años, Ingeniero Industrial, que es el miembro más nuevo de la comunidad de profesionistas que comenzó el programa hace un mes.

El principal objetivo de este capítulo es mostrar las responsabilidades, las prácticas y el mundo de los profesionistas, con sus costumbres, su infraestructura y sus simbolismos para introducir de manera informal los conceptos teóricos que voy a desarrollar en el transcurso de este documento. Se trata de una acumulación de varios testimonios de muchos profesionistas que no ha ocurrido así tal cual en una sola empresa ni en un mismo día. No obstante refleja una situación como puede haber ocurrido en una de las varias empresas transnacionales que existen en la Ciudad de México o en otro lugar. Los nombres y lugares son ficticios.

2.2 ENTRE ESPACIOS: *MÉXICO-GERMANY*

Son las 8 de la mañana del lunes. Maren está sentada en un pequeño café en Polanco, Ciudad de México, disfrutando su *café de olla*. En la mesa puso un pequeño diccionario “alemán-español, español-alemán”; en su mano izquierda tiene un periódico local. Lo dobla porque ya casi es hora de ir a la oficina. Hoy vienen unos gerentes de Alemania y “vamos a presentar una gran parte de mi trabajo que hice en estos últimos meses aquí. Por eso, es un día particularmente importante para mí, por las visitas y también por la evaluación de mi trabajo”, explica la joven alemana.

Maren busca un pequeño espejo en su bolsa color verde y café, diseño oaxaqueño. Checa su maquillaje una vez más antes de salir del café. No se maquilla mucho. Tiene el pelo corto, rubio cenizo, un corte moderno, algo masculino, ojos azules, estatura alta, cuerpo deportista. Viene vestida de oficinista con un traje de pantalones largos y *blazer* color gris, abajo una blusa blanca, zapatos negros de piel con tacón bajo. Todo muy discreto porque “creo que es importante cómo te vistes y más en un país como éste. Vestirme demasiado sexy no se me haría muy adecuado, la verdad, porque luego no me toman en serio. Mejor prefiero vestir y maquillarme de manera discreta”, opina.

Son las 8:10. Siempre entra a trabajar a las 9, pero hoy quiere llegar antes por la reunión que hay que preparar. Está a 30 minutos de la oficina. Paga su cuenta, sale, una última mirada a su reloj. “Hay tiempo pero quiero llegar temprano. Costumbre alemana, la puntualidad”, dice sonriendo. “¡Taxi!” se sube a un taxi y se dirige al trabajo.

Desde lejos ya se ve la torre moderna del corporativo, un paisaje urbano típico de la zona de *Santa Fe*. “Aquí está bien, aquí me bajo por favor”, le avisa al taxista que enseguida se orilla a su derecha. –“Que tenga buen día señorita”. –“Gracias, igualmente”, responde Maren al bajar del taxi casi enfrente de la empresa. Entrando al edificio del corporativo saluda al personal de seguridad –“¡Hola!”. –“¡Muy buenos días señorita!”, se sube al elevador, pulsa el botón del octavo piso. Segundos después se abre la puerta del elevador otra vez. Llega a su lugar, deja su bolsa en el escritorio, saluda a sus compañeros, regresa a su lugar y prende la computadora. Antes que nada revisa su correo electrónico. Después echa un último vistazo a las láminas que preparó en *PowerPoint* y en un rato más presentará. “Ya no deben tardar en llegar Dominik y Bastian”, piensa Maren.

El camino de Dominik al trabajo es agotador. “Primero voy caminando al metro *Chapultepec*, son unos 10 minutos”, afirma el joven alemán con una mirada a su reloj, “a paso rápido”, añade. “De ahí tomo el pesero al *Auditorio Nacional* donde cada mañana nos recoge un transporte de la empresa que nos lleva hasta *Santa Fe*. Sale a las 8:10. Si no salgo de la casa a las 7:45 no alcanzo el autobús. Hay otro un poco más tarde, pero ya no alcanzaría a llegar a tiempo”.

Llegando al edificio pasa por unos torniquetes con un gafete de empleado. Los trabajadores entran por la derecha, y las visitas se registran con las señoritas amables en el lobby y pasan del lado izquierdo. Cada mañana saludan con una sonrisa.

8:45 de la mañana. Siempre hay mucha gente a la hora de la entrada. Todos se juntan en el lobby para esperar uno de los dos elevadores que los lleve a su piso. Ya se acumularon muchas personas para subir. La regla es siempre dejar pasar a las damas primero. Dominik se molesta: “Está bien la cortesía, pero ¿a qué horas subimos los hombres? Es que si llegamos más temprano... es muy injusto. Luego las chicas llegan mucho después de nosotros, en el último momento, justo cuando llega el elevador y tenemos que dejarlas pasar”. Mientras esperan se hace plática con las demás personas: “Hola, ¿cómo estás, qué tal tu fin de semana? ¿Qué hiciste? ¿Saliste con tus amigos? ¿Se fueron de viaje?”. El *small talk*. “Es que aquí no hay tanta distancia social entre las personas. Hasta con el gerente de nuestra área hemos hablado de cosas privadas. En Alemania eso es menos probable que pase. Hay más distancia”, remarca el joven.

Ya por fin, hay espacio para que Dominik suba al elevador. Trabaja hasta el último piso, el 16. A veces también en el 9. “Piso 9: recursos humanos, contabilidad, sistemas. Piso 16 mercadotecnia, relaciones públicas, soporte, refacciones, etc. Hay contacto con varios colegas entre las diferentes áreas, profesionistas en desarrollo, igual que yo, o los empleados normales”, dice.

Suena el *ping* del elevador, casi vacío llegando al último piso. Muchos empleados se bajaron antes. Dominik llega a su departamento. Antes que nada pasa a saludar a la secretaria del área, “Hola Estrellita, ¿cómo estás?”. Ella responde: “Muy buenos días, ...digo... Guten Morgen Dominik”. Se está esforzando mucho en la pronunciación del alemán, que está estudiando desde hace varios años. Le sale muy bien la pronunciación, casi sin acento. –“Estrellita, ¿ya llegaron Maren, María y Bastian?”. –“Maren sí, la he visto en el piso 9 hace unos minutos, los demás no han llegado. Es que hay mucho tráfico hoy. Igual y van a llegar un poco más tarde hoy algunas personas”. –“Típico”, murmura Dominik. “¿Cómo es posible que siempre todo dependa del tráfico?”. Suspira y mira el reloj.

“No se te olvide que hoy a las 11 tienen reunión en la sala de juntas del piso 9”, le acuerda Estrellita mientras anota unos datos en un *post-it* color naranja. “Sí, muchas gracias por recordarme Estrellita. Lo bueno es que hoy no me toca presentar nada. A Maren y a los chicos de logística, Charly y Basti [como le dice de apodo a Carlos y Bastian], sí”. Estrellita le pasa a Dominik el *post-it* con un número de teléfono. “Ayer en la tarde te marcó el Licenciado Gutiérrez. Que le hables por favor hoy en el transcurso de la mañana. Si quieres te lo comunico de una vez”, le ofrece. “Ok, está bien. Voy a mi escritorio. Espérame un minuto por favor”, le pide Dominik.

Llegando a su escritorio suena el teléfono. El joven contesta: “Habla Dominik Ellers, buenos días”. Del otro lado de la línea telefónica se escucha una risa disimulada: “Ay Dominik, soy yo, Estrellita. Tú siempre tan formal contestando el teléfono. Te paso al Licenciado Gutiérrez que te está esperando en la línea, no cuelgues”. “Ok, gracias ... ¿hola?”, ya se acordó Dominik que a la gente en contextos laborales acostumbra nombrarse por sus títulos. “Hola licenciado, un gusto saludarlo. ¿Cómo ha estado?”. Después de unos tres minutos de *small talk* con el Licenciado Gutiérrez, Dominik contesta algunas preguntas acerca del nuevo sistema que se va a implementar en la compañía. “Mira, por qué no le echas una llamada al Ingeniero Salazar y

te pones en contacto con él. Estaría muy bien que le explicaras directamente aquí en nuestra planta lo que tenemos que hacer”, le pide el licenciado.

Acerca de su proyecto como profesionista en desarrollo Dominik en la sucursal mexicana de la transnacional alemana donde labora, describe su trabajo como “asistencia técnica en la implementación del nuevo sistema de producción”. Parte de su trabajo es la capacitación del personal local en el uso del sistema. Junto a Dominik trabaja María, una joven profesionista mexicana del mismo departamento, Ingeniera en Sistemas, igual que Dominik. Sus otros dos compañeros que mencionó, Bastian, alemán como él, y Carlos, profesionista mexicano, están en el departamento de logística. Maren, por su parte, está en el departamento de contabilidad y administración: “Soy la responsable de los reportes de finanzas, las cuentas de pérdidas y ganancias, etc. Casi parece que tengo todavía más responsabilidad aquí, en la sucursal en México, que en Alemania. Como vengo del país de origen de la empresa, los empleados tienen mucha confianza en que yo hago las cosas bien y que sé lo que estoy haciendo. Eso tiene algo bueno y algo malo. Las expectativas son altas y uno no quiere quedar mal”, afirma. Desde antes de su llegada, estaba planeado el proyecto que ella iba a tener en la sucursal mexicana de su empresa. “Estoy incluida completamente en todos los negocios, aquí en México y también en Alemania”, explica Maren.

Hasta las 11 empieza la reunión donde los profesionistas alemanes y mexicanos van a participar. Es temprano, todavía hay tiempo de hacer otras cosas. “Tengo que escribir el reporte de mi estancia de prácticas. Aunque lo entrego cuando ya acabe mi ciclo de rotación aquí, prefiero empezarla desde ahora. Luego es mucha información a la vez. Mi mentor y el personal de Recursos Humanos me lo piden. Tengo que estar en contacto por lo menos una vez cada dos meses. Ahora por la separación geográfica y la diferencia de tiempo el contacto no siempre es tan fácil. Pero de todas formas la función de mi mentor sirve para ver asuntos más generales sobre el programa, sobre mi desempeño, y también de otros profesionistas que él tiene a su cargo. Él en muchos casos nos ayuda decidir cuál área sería la mejor para nuestro desarrollo profesional y como en mi caso ya está todo arreglado, no hay tanta necesidad tener dialogo con él.

Durante su estancia en la sucursal mexicana, la función del mentor la tiene un empleado local. “Peter es alemán, tiene varios años trabajando aquí en México y es gerente del área donde estoy asignada. Se facilita mucho la comunicación con él: por supuesto en alemán. Sin embargo, me metí a clases de español antes de venir a México además de que estoy tomando clases una vez a la semana aquí. La empresa me las paga. De todas formas, el idioma oficial de negocios es el inglés; todos mis compañeros aquí en México hablan inglés. Algunos incluso hablan alemán y ya han viajado a Alemania por parte de la empresa”.

Aparte de las clases de español, la empresa le pagó su viaje redondo, el alojamiento en la ciudad, sigue pagando su sueldo y un seguro médico. “Todo es parte del contrato. De otra manera sería difícil cubrir los gastos”, confiesa Maren.

La estancia de prácticas también hay que prepararla bien desde antes. Maren cuenta que “antes de venir a México, mi jefe de Alemania me puso en contacto con una chica alemana que

él conoce que vive aquí. Siempre es bueno tener a alguien que ya conoce el lugar a donde tú vas a ir. A mí me facilitó mucho que también fuera alemana, como yo, y que tuviéramos tantas cosas en común: estudiamos la misma carrera, y en diferentes países, el interés sobre América Latina y México en particular. Pero sobre todo la situación en la que ambas nos encontramos en México: extranjeras viviendo solas en un país muy diferente al nuestro. Son cosas que conectan. La verdad me ha ayudado mucho a no extrañar tanto a mi gente de allá”. La ventaja más grande que Maren ve en esta situación es que a través de este contacto “me mostró cómo viven los locales. No viví como una turista. Eso me quitó el miedo que tal vez en un principio había tenido. Tantas cosas malas que se escuchan sobre el país, la inseguridad, etc. Pero pude aprender a moverme como mexicana. Esto también lo aprendes con los locales, pero como en un principio no hablaba mucho español y no tenía realmente conocimiento de cómo comportarme aquí, los consejos de una compatriota, que también ha estado en la misma situación que yo hace varios años, me ayudaron a acoplarme al lugar más fácil. Hay que adaptarse por lo menos un poco a las costumbres locales. De otra forma no sacarías ningún provecho de tu estancia”. Relata que “sin embargo, es importante hacer nuevos contactos. De hecho, yo me considero multicultural. Obviamente he conocido y hecho varias amistades mexicanas, pero también está la cercanía con los alemanes y los familiares de mis compañeros. Cuando salgo sola o voy de viaje me he juntado con personas de diferentes lados, por ejemplo estadounidenses o ingleses”.

Maren está muy bien informada sobre México. “Tienes que estarlo”, insiste. “Hay que prepararse muy bien para una estancia en el extranjero. Sobre todo si la cultura es tan diferente a la tuya. Tantas reglas de comportamiento que hay que respetar si uno quiere moverse bien aquí: cómo vestirse, cómo comportarse como mujer en el mundo de negocios en América Latina. Sé que la sociedad aquí tiene valores un poco diferentes acerca de los papeles tradicionales de género, por ejemplo. He leído mucho al respecto. El día que me enteré que iba a vivir y trabajar en México por cinco meses me compré el libro *‘The Mexico Reader’*. Es como mi Biblia para sobrevivir aquí”, relata y sonríe. Es un tipo de guía de México con información y consejos sobre comportamiento, tradiciones y costumbres. “También siempre leo las recomendaciones que brindan en las páginas de las embajadas del país de destino en Internet. Aunque tal vez no siempre es lo que está pasando a nivel local pero para eso tengo a mis informantes aquí. Qué bueno es tener contactos a nivel local y más que entre ellos haya compatriotas tuyos”. Se calla un segundo, suspira, luego sonriendo dice: “Y hablando de compatriotas: ya llegaron los gerentes de Alemania. Los voy a saludar porque ya en un ratito más empieza la reunión”.

Bastian y Carlos llegan justo unos 10 minutos antes de la presentación al edificio del corporativo en Santa Fe. A ellos les tocó visitar a otro cliente por la mañana. Dejan el coche en el estacionamiento para empleados y se dirigen a “la sala de juntas del piso 9” como le explican al personal en la recepción. –“Súbanse al elevador aquí atrás, noveno piso y a la izquierda”. Es el primer mes de trabajo de Carlos como profesionista. Bastian ya tiene cinco meses en la sucursal mexicana de la transnacional alemana. “Ya en dos meses me tengo que regresar a Alemania”, comenta con un poco de nostalgia.

En la sala de juntas donde se escuchan palabras alemanas, los profesionistas en desarrollo y los demás empleados se saludan, y empieza la junta. Todos toman asiento. Peter, gerente del área de logística toma la palabra: “Buenos días a todos. Nuestra agenda para hoy: la presentación de los resultados parciales de nuestro nuevo sistema de logística. Lo van a presentar Bastian y Carlos. Para los que todavía no conocen a Carlos, él, igual que Bastian es profesionista en desarrollo”. “Hola” dice Carlos hacia el grupo, con una voz un poco tímida. “Hola Carlos, bienvenido al grupo”, lo saludan los demás empleados. De repente toma la palabra otra vez el gerente: “Y después Maren nos va a presentar los resultados de su área en contabilidad y finanzas de los últimos cinco meses”. La sala de juntas se pone un poco ruidosa por un momento. Bastian y Carlos se levantan de sus asientos y se acercan a la laptop. Con dos o tres clics aparece la presentación que los dos chicos elaboraron en los últimos días.

Bastian comienza: “Buenos días a todos. Las últimas tres semanas he tenido el gusto de trabajar, junto con mi colega Carlos, en el proyecto Ahora les vamos a dar unos primeros resultados....”. Después le toca a Carlos: “A partir de aquí, Carlos les va a explicar las implicaciones estratégicas. ¿Carlos?”. –“Gracias Bastian. Miren, como podemos ver en la lista de la presente lámina...”, expone el joven mexicano.

Una hora después termina la presentación. Maren, Dominik y Peter golpean en la mesa. *Toc, toc, toc, toc, toc* se escucha en toda la sala de juntas. La manera de los alemanes de “aplaudir” después de una presentación. “Chistoso”, piensa Carlos. “¡Bien hecho chicos! ¡Van por buen camino. Sigán así!”, les halaga Peter. “Vamos a pasar al siguiente pendiente. ¿Maren, estás lista?”. Maren se levanta de su asiento. Algo nerviosa se acomoda su ropa que se había doblado un poco mientras estaba sentada. Alza la voz: “Buenos días nuevamente a todos, ... fui la responsable del proyecto....”. Comienza su presentación, se toma 45 minutos, entre todos se comentan los datos. Casi a la 1 en punto todos se despiden. Maren está aliviada y contenta porque “todo salió muy bien: la presentación de los resultados, la plática y negociación con los pendientes de la sucursal. ¡Qué bueno!”. –“Muchas felicidades”, le desean los chicos. –“Muchas gracias y felicidades a ustedes también. Me gustó su presentación”.

13:00, hora de la comida. Por lo menos para Dominik: “María, ¡vamos a comer!”. La joven mexicana reacciona con un “¿otra vez tan temprano? Bueno, vamos”. En el camino al comedor se suben al elevador “pasa”, le dice a María, ‘siempre primero las mujeres’, se acuerda. María pulsa el L para bajar al lobby. Para llegar al comedor todavía tienen que pasar un medio piso por unas escaleras. Bajan al comedor. Ya se ha acumulado un grupo de empleados jóvenes en la mesa larga del fondo, a un lado de las ventanas con vista al patio. Un grupo de tres mexicanos y dos alemanes, entre ellos Bastian. Llegan Dominik y María a la mesa: –“¿Se puede?”, con un gesto hacia las dos sillas libres. –“Claro, adelante”. Se sientan. Segundos después María pregunta: “¿Qué hay de comer hoy?” y todos en coro contestan “milanesa”.

Dónde más en México se encuentra un comedor lleno entre las 12 y la 1 pm, si no es en una empresa de origen alemana. “En un principio me ha costado mucho ir a comer tan temprano, pero ya me medio acostumbré”, confiesa María. “Además es divertido ir a comer con el grupo completo”, añade. El grupo de jóvenes, todos veinteañeros, al que se refiere María son los

profesionistas en desarrollo del corporativo. La nueva generación de futuras personas claves en la empresa integrado por jóvenes mexicanos y alemanes (Bastian, Dominik y Maren), que están realizando una estancia de prácticas en México.

“Dominik, ¿cómo les va en el proyecto? ¿Ya te adaptaste?” pregunta alguno de los chicos en la mesa. “Sí, ya está todo mucho mejor. ¿Cómo ves? Ya hablo mucho mejor español que antes, ¿no?”, afirma, riéndose. En seguida contagia al grupo con sus carcajadas. “No, pero es en serio. Mi tiempo en México ha sido la parte donde más he aprendido en todo el programa. Tuve el gusto de conocer un nuevo mundo de negocios, una forma diferente de hacer negocios, todo dentro de una misma organización. Como la estructura organizacional es la misma en todo el mundo, eso facilitó un poco el entendimiento general entre los compañeros mexicanos y yo. Sin embargo, conocer la particularidad de la sucursal mexicana de la misma empresa, así como aprender a tratar con esta particularidad – su gente, su idioma, sus formas de negociar – todo esto fue una experiencia crucial para mi trayectoria personal y profesional”.

“Con los amigos que ya hicimos con los profesionistas mexicanos salimos mucho en las tardes o hasta los fines de semana. Siempre se organiza algo. En un principio tenía un poco de miedo de cómo me iba a ir aquí en México como no hablaba bien el idioma, no conocía a nadie. Pero al integrarte a un grupo de varias personas nunca estás solo”, cuenta Dominik. “Por cierto chicos, ¿a dónde vamos hoy saliendo del trabajo?, interviene María y pregunta: “¿No quieren ir a tomar algo?”. Dominik le contesta: “Me encantaría Mary pero ¿sabes qué? Hoy todavía tengo que terminar los documentos que se van a llevar los compañeros de Alemania para que se revisen en la casa matriz. Entonces todavía debo trabajar un rato más. Pero por qué no vamos el fin de semana. ¿Tienen planes para el viernes en la noche?”. Mientras se ponen de acuerdo para el fin de semana uno de los profesionistas mexicanos pregunta si alguien había visto a Maren. -“¿No iba a acompañarnos a comer?”. -“Quedó de ir a otra junta con Peter y los otros alemanes. Ya no nos dijo nada más”, explica Bastian.

A las 3 de la tarde todos están de regreso en sus lugares y sus respectivos departamentos. Dominik se dedica al dichoso documento para los gerentes alemanes, Maren sigue en otra junta y Bastian y Carlos se dedican a un manual del nuevo programa de logística. A las 5 Dominik llama al Ingeniero Salazar para ponerse de acuerdo con él para visitar la planta y explicar a los usuarios las funciones del nuevo sistema. “¿Ahora mismo? Bueno, podría llegar en una media hora si para usted está bien, Ingeniero... aja... sí, conozco la zona. No se preocupe. Sé llegar. Nos vemos en un ratito. Adiós”. Dominik cuelga el teléfono, agarra una carpeta azul, apaga su computadora y va con Estrellita, la secretaria. -“Oye Estrellita, voy rápidamente aquí a Cuajimalpa con el Ingeniero Salazar, ¿ok? No me tardo mucho. Estaré de regreso en una hora yo creo”. -“Ok Dominik, llevas tu celular por cualquier cosa, ¿no? Te veo al ratito. Pero salgo como a las 7:15 hoy”.

Cuando Dominik regresa a la oficina a las 7, apenas alcanza a despedirse de Estrellita. El joven regresa a su escritorio para terminar el documento que había comenzado a trabajar después de comer. “Tengo que terminar esto hoy”, piensa firmemente. Carlos y Bastian lo están apoyando con los datos técnicos.

Ha sido un día muy largo para Maren, Dominik y sus compañeros. A las 8:45 de la noche se despiden Carlos y Bastian. Los gerentes de Alemania estuvieron todo el día y Maren se la pasó de junta en junta. Ni tiempo para hacer una pausa. Dice que subió de peso desde que llegó a México y que por el estrés ha tenido problemas estomacales. “Gastritis, me dijeron en el consultorio médico al que fui”. Por las horas extensas del trabajo ya no le queda mucho tiempo para hacer ejercicio. “Eso antes me ayudaba para estar más balanceada. Pero ahora a veces estoy desde las 7 de la mañana en la oficina y muchas veces no salgo antes de las 9 o 10 de la noche. Pero está bien. Me gusta el trabajo. No me gusta dejar para mañana lo que se tiene que hacer. Supongo que es otra costumbre alemana. Bueno, pero ahora...”, dice bostezando y con cara de sueño “...ahora es tiempo de ir a la casa. Ya otra vez son las 9 de la noche. El tiempo pasa volando cuando uno está ocupado. Antes de ir a la casa todavía voy al supermercado aquí a la vuelta. Eso es algo que me encanta de aquí: cuando salgo de la oficina todavía encuentro tiendas abiertas. En Alemania eso no es tan probable”. Suspira, casi con un poco de nostalgia, apaga su computadora y la pequeña lámpara de escritorio, recoge su bolsa. “Vámonos”, dice a Dominik que todavía sigue allí. –“Me llevo el coche. ¿Te doy aventón?”, le pregunta. –“Bueno”. Esperan el elevador, pulsan el botón de la planta baja. Se despiden del personal de seguridad: “Buenas noches y hasta mañana”. Va al estacionamiento para llevarse uno de los coches de la empresa. “Como ya es tarde, me han dicho que no debería de caminar sola”. Los dos se suben al coche, un *Volkswagen Jetta* negro modelo 2011, y Maren prende el radio. Por las bocinas del Jetta suena una canción de salsa. Poco a poco trata de repetir el coro: “Esta música me pone de buenas”, dice sonriendo. Dominik se baja otra vez en el *Auditorio Nacional* para regresar a su casa que queda en la colonia Condesa. “Muchas gracias Marencita. Nos vemos mañana”, se despiden con un abrazo y sale del coche. Maren se sigue al Superama de la calle Horacio, en Polanco, que está cerca de su alojamiento. Estaciona el coche en el supermercado, entra por unas tortillas de harina, un paquete de queso Oaxaca, un jamón de pierna reducido en grasa y una mayonesa de chipotle. Se detiene un momento, después regresa la mayonesa al estante. “Mejor algo sin picante”, se acuerda con una mirada a su abdomen. “Mejor compro un aguacate”, dice. “Ah, y lo que no puede faltar: algo dulce. Unos M&Ms”. La chica se dirige a las cajas, donde a esta hora todavía hay varias personas.

Cuando llega a su alojamiento se prepara una cena ligera, “mis quesadillas”, se sienta en el pequeño comedor de su departamento, saca unos documentos de su bolsa y se pone a leer unos reportes mientras cena. También en la mesa tiene su laptop, una *Mac* color blanco. “Ahora todavía a responder unos correos electrónicos que no pude contestar a mis amigos y familia ¡Esta diferencia de tiempo!....pero eso después, por hoy es suficiente. En algún momento hay que dormir”, dice con una sonrisa ya cansada.

2.3 RESUMEN

A través de este capítulo mostré unos de varios retos a los que se enfrentan los profesionistas en desarrollo en una situación transnacional. Éstos son de naturaleza intercultural, lingüística

y relacional. Los aspectos que mostré con estas anécdotas se van a encontrar en el transcurso de este documento.

En el capítulo 3 voy a hablar de los proyectos, el papel del profesionista en el futuro, y el perfil que se requiere siendo profesionista transnacional: competencia intercultural y conocimiento de idiomas. Como he mostrado a través del ejemplo de Dominik y Maren, aprender idiomas para su estancia y para el contacto con los compañeros es imprescindible. El trabajar con personas de otras culturas requiere sensibilidad y entendimiento que va más allá de las lógicas de la cultura propia y nacional, que incluye entender códigos, objetos y saber moverse en un nuevo contexto (“las damas siempre primero”, “se habla con los títulos-licenciado, ingeniero”, la manera de aplaudir después de una presentación).

En el capítulo 4 voy a definir las bases teóricas y formalizar lo que de manera informal toqué como temas y elementos básicos de los programas de desarrollo de profesionistas. Voy a proponer un encuadre teórico para el análisis de las prácticas, artefactos y sistemas de símbolos del mundo de los profesionistas en empresas transnacionales, los cuales aplicaré en el capítulo 5.

En primer lugar me concentraré en los viajes, la comunicación y los contactos a nivel local de los jóvenes. Maren, Dominik y Bastian realizaron una estancia de prácticas en la sucursal mexicana de su empresa, los jóvenes se están comunicando con sus compañeros de otros países) y a nivel local automáticamente se tienen que enfrentar con personas que pueden ser de la misma nacionalidad, como ellos mismos, o Peter, el gerente de área, pero también pueden ser personas locales como sus amigos y colegas profesionistas María y Carlos, la secretaria Estrellita o los clientes, el Licenciado Gutiérrez o el Ingeniero Salazar.

Los artefactos tecnológicos y virtuales en el contexto transnacional son variadas: libros (The Mexican Reader), documentos organizacionales (por ejemplo en los que trabaja Dominik, o las presentaciones de Maren, Bastian y Carlos), laptops, vehículos (El Jetta negro 2011 de la empresa). Voy a proponer una división en dos tipos: artefactos virtuales y físicos.

El mundo de los símbolos y significados es complejo. Ahí se ven reflejados, entre otros, aspectos como

- La relación con la casa matriz (“como soy del país de origen de la empresa se espera más”)
- Los papeles de las personas que interactúan con el profesionista (del profesionista, del mentor, de los empleados)
- Los rituales (las reuniones en el tiempo libre, entre otros)

En el anexo se encuentra más información detallada acerca de los programas de desarrollo respecto al reclutamiento de los talentos jóvenes y la formación misma a través de los programas de desarrollo.

3. DESARROLLO DE PROFESIONISTAS: ACTORES, PROCESOS Y LA GLOBALIZACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

Cada programa de desarrollo de profesionistas en cada empresa es un “propio mundo”, con su propia estructura, reglas, costumbres, rutinas, problemas, etcétera – influidos por su cultura nacional. Hay personas clave, igual que momentos clave en el proceso de la formación de los profesionistas. Las empresas mismas juegan un papel sumamente importante como “educadoras” y el programa llega a ser una parte imprescindible para la trayectoria profesional de los jóvenes.

En este capítulo parto del supuesto de que las empresas transnacionales modifican, o modelan, el perfil del profesionista con el objetivo de prepararlo para que responda a los requerimientos de la movilidad internacional requerida por el proceso de la globalización. Por tanto, las preguntas que guiarán el capítulo serán:

- ¿Cuál es el papel de la empresa para formar a profesionistas en un ámbito transnacional?
- ¿Cuál es el nuevo perfil del profesionista en la situación transnacional?
- ¿Qué hace transnacional la formación de los profesionistas?

Para responder estas preguntas, primero voy a ubicar al profesionista y la empresa como actores en el contexto de la economía globalizada. Después, describiré brevemente el papel de la empresa transnacional como educadora, los programas de desarrollo y formación dirigidos a los profesionistas, cómo los contratan y cuáles serán los planes con ellos después de su formación. Una vez abarcados estos temas, hablaré del nuevo perfil del profesionista como actor transnacional. Aquí me enfocaré en dos papeles que el profesionista, tarde o temprano, después del programa asumirá: ser expatriado y/o ser líder.

3.2 MERCADOS LABORALES, MANO DE OBRA Y PROFESIONES: CAMBIOS EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN

Probablemente, una de las obras más citadas en el contexto de la sociología y economía de la globalización es la de *La era de la información* de Manuel Castells (2000). El autor propone la hipótesis que “si existe una economía global, debería haber un mercado laboral global y una mano de obra global” (p.260). Para explorar un poco más la hipótesis del sociólogo español, habrá que echar un vistazo primero a la economía global, después al mercado laboral global (constituido por las empresas) y por último a la mano de obra global.

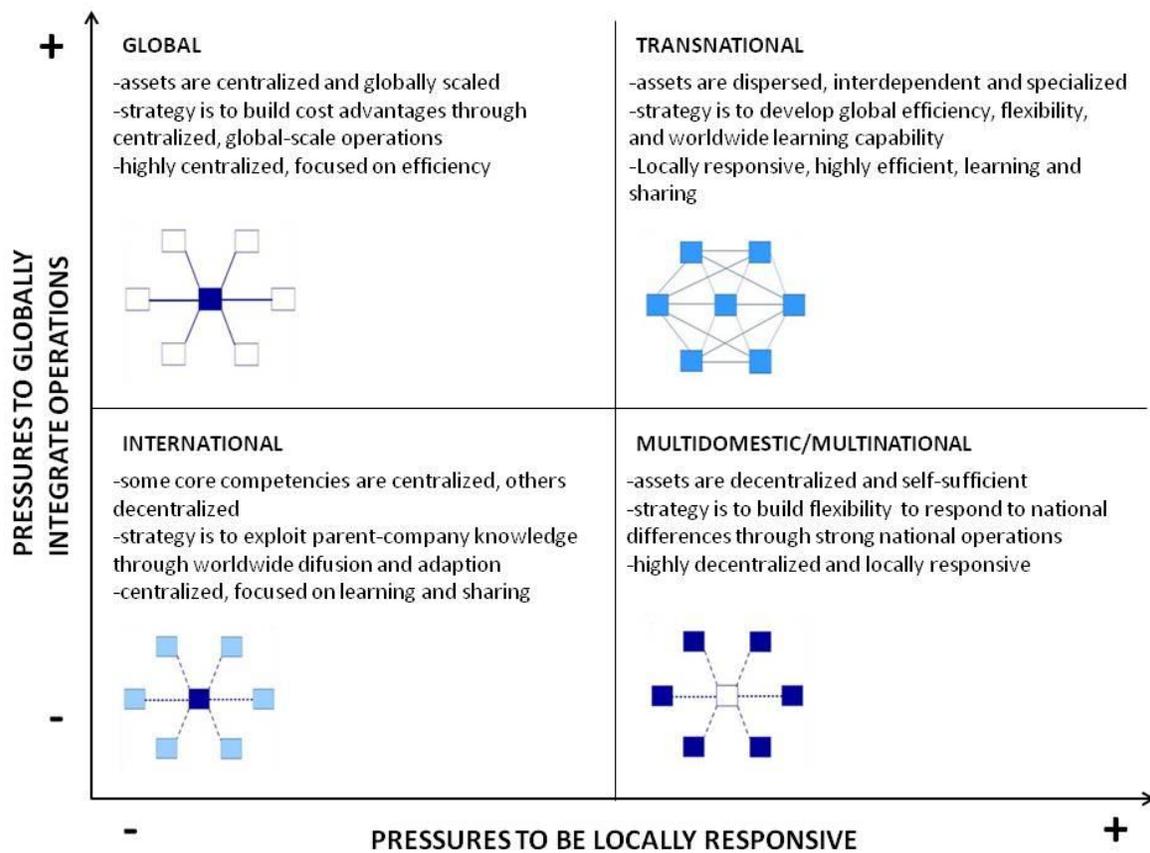
La globalización ha provocado una serie de acontecimientos que han afectado el comercio, las reglas en la economía, etcétera. Quien se quiera mover en un mundo laboral sin fronteras necesita flexibilidad y movilidad. La Organización Internacional de Trabajo (OIT) afirma que “además de los cambios que se están produciendo en el comercio y las inversiones que han provocado el desplazamiento de ciertos tipos de trabajo entre países, los propios trabajadores también se están desplazando internacionalmente. Los trabajadores migrantes [...] constituyen una proporción creciente de la fuerza laboral mundial” (OIT 2006, p.31).

Desde el punto de vista de Castells no existe la mano de obra global. Si bien hay mucha migración en varios países y mercados laborales, el autor habla de los migrantes en Europa, que en la mayoría de los casos es gente con perfiles educativos más bajos. No obstante, una mano de obra global en la opinión de Castells, en el caso de que exista, se limitaría a un pequeño grupo de personas altamente calificadas, lo cual excluiría a dichos migrantes. En general, la mayoría de los trabajos que investigan movilidad transnacional son sobre migrantes y sobre personas pobres y marginadas, de estratos sociales bajos. Escasos son los trabajos hechos sobre personas altamente calificadas, es decir con título universitario, provenientes de estratos sociales medios a medio altos, éste sería el grupo descrito por Castells que además coincide en el grupo estudiado: los profesionistas.

Según la OCDE (2002), la migración de personas cruzando fronteras nacionales es parte y causa del proceso de la globalización. Migrantes con la intención de reunirse con sus familias en otros lados, aquellas personas que migran por razones humanitarias (como refugiados o solicitantes de asilo político) y trabajadores de baja calificación constituyen la gran mayoría de los flujos de migración. Sin embargo, la migración internacional de trabajadores altamente calificados está aumentando y ha emergido como un problema con creciente relevancia, no solamente para ministerios de migración sino también para ministerios de educación superior y de investigación, igual que de economía. Durante la reciente expansión económica, un aumento significativo en la demanda de mano de obra calificada en relación con la no calificada, especialmente en el sector de tecnologías de la información, y la escasez de trabajadores calificados en varios países de la OCDE, exigió a varios gobiernos la implementación de políticas para facilitar la entrada de trabajadores migrantes de alta calificación.

El trabajo presente tratará de indagar la situación de este último grupo: personas con un alto potencial de desarrollo que en un futuro ocuparán posiciones claves en las empresas. Las empresas preparan a estas personas para este tipo de responsabilidades en un ambiente global: las dinámicas de la economía global, flujos de bienes y productos, capital, tecnología y de conocimiento [fuentes] exigen movilidad, comunicación y consecuentemente el manejo de tecnología y el conocimiento de idiomas, aspectos derivados de los procesos de la globalización.

Siguiendo a Casas (2003), la globalización “se refiere al entramado de vinculaciones e interconexiones entre los Estados, sociedades y organizaciones que forman el sistema económico mundial”. Añade a esa idea que se crean nuevas estructuras y relaciones “con el resultado de que las decisiones de negocios en un lado del mundo tienen consecuencias significativas en otros lugares” (p.23). De la misma manera, argumenta Giddens (1990) que la globalización es la intensificación de relaciones sociales con alcance mundial, las cuales conectan localidades distintas de manera que sucesos locales están influidos por eventos que tienen lugar lejos y viceversa.



Gráfica 3 – Tipos de organizaciones globales según Barlett y Ghoshal

(Fuente: Elaboración propia con base en Barlett y Ghoshal 1989)

“Existe una nueva lógica paradójica en la que el sistema de producción mundial se conduce tanto hacia un incremento en el grado de globalización como un incremento en el grado de

regionalización sub-nacional” (Casas 2003, p.23). Eso requiere cambios en las formas de organizaciones en términos estructurales y estratégicas. Barlett y Ghoshal (1989) dicen que la empresa que está más incrustada a nivel global y al mismo tiempo responde más a nivel global, es la organización transnacional. En cambio, las organizaciones globales están altamente integradas a nivel global pero no tienen estrategias que se adapten a nivel local. La organización internacional y la multidoméstica (también multinacional), no están integradas a nivel global, lo cual quiere decir que están siguiendo un enfoque nacional en sus estrategias. Cada sucursal de dichas organizaciones sigue su lógica nacional (véase Gráfica 3).

Los autores remarcan que la organización internacional, igual que la transnacional, es capaz de desarrollar estrategias que fomenten el intercambio y la difusión del conocimiento, pero la transnacional puede desarrollar capacidades de aprendizaje a nivel mundial.

Hay una confusión conceptual entre internacional, transnacional, global y multinacional para definir la empresa transnacional. Todas las empresas multinacionales son transnacionales pero no todas las transnacionales son multinacionales. Dicken (1996) argumenta que el término *transnacional* es más general y no tan restringido. Para ser *multinacional* se requiere que la empresa tenga operaciones en una gran cantidad de países. En cambio, transnacional simplemente implica operaciones de negocios en por lo menos dos países, incluyendo el país de origen de la empresa (p.48).

El argumento de Dicken sobre la empresa multinacional y transnacional aplicaría para organizaciones internacionales, que pueden tener una relación entre sólo dos sucursales. Consecuentemente, todas las organizaciones internacionales serían transnacionales también. Pero eso no es el caso porque tenemos que tener muy claro, dentro de esta red empresarial, dónde están los centros, dónde se toma las decisiones y de dónde salen los recursos. Tomando en cuenta este aspecto y basándonos en el modelo de Barlett & Ghoshal, se puede decir que en una organización internacional algunos centros de decisión están centralizados y otros no. La organización global cuenta con una estructura completamente centralizada e incrustada a nivel global. La multidoméstica o multinacional tiene sucursales descentralizadas y auto-suficientes. En cambio, la organización transnacional tiene sucursales dispersas o pluri-locales, interdependientes y especializadas. Esto tiene un impacto en la manera de formular y desarrollar estrategias globales que facilitan procesos de aprendizaje dentro de la organización. Dicho de otra manera: aquellas empresas que operan en un ámbito global y que optan por una estrategia transnacional deben lograr eficiencia global, sensibilidad local y aprendizaje organizativo simultáneamente²⁰.

Siguiendo la lógica de la matriz de Barlett y Ghoshal (1989), Pries (2010a) pone en orden los cuatro tipos ideales de organizaciones transfronterizas relacionando el tema de la distribución de recursos y de la coordinación (véase Tabla 4). Aquella organización que tiene descentralizada la distribución de recursos y al mismo tiempo mantiene un nivel alto de coordinación sobre los procesos a nivel mundial, lo cual presenta una característica

²⁰ Véase Ordoñez de Pablos 2000.

imprescindible de la empresa transnacional. Se trata de una relación multinacional (de las subsidiarias) sin tener un centro claro de dónde salen los recursos etc²¹.

		Coordinación	
		Baja/débil	Alta/intensa/fuerte
Distribución de recursos	Centralizados	Organización internacional	Organización global
	Descentralizados	Organización multinacional	Organización transnacional

Tabla 4 - Cuatro tipos ideales de organizaciones transfronterizas

(Fuente: Pries, L 2010a, *Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung*, 1a edn., VS Verlag, Heidelberg, p.81)

Según Kaplan (2003) las principales características e implicaciones de la empresa transnacional son “su núcleo matriz y su centro de decisión estratégicos se encuentran en las potencias y en algunos países desarrollados; la empresa transnacional es una macro-unidad, un conjunto organizado de medios. Maneja cuantiosos flujos financieros y costosos equipos e instalaciones, un personal numeroso y clasificado; el comportamiento de la empresa transnacional combina elementos del mercado libre y de la competencia oligopólica; la empresa transnacional crea su propio espacio tecnológico-económico-funcional, por encima de las fronteras nacionales, contribuyen a producir, en los países de implementación, tres órdenes de efectos interconectados: especialización, descapitalización, subordinación” (p.286-287).

En este trabajo adapto la definición de que para que una empresa sea transnacional, debe llevar a cabo operaciones en por lo menos dos países, incluyendo el país de origen de la empresa, como lo sugirió Dickens (1996). Los dos países relevantes para este estudio son México y Alemania.

El hecho de que las sucursales de una empresa estén geográficamente separadas (a nivel nacional e internacional) supone nuevos retos para una coordinación efectiva entre estas sucursales de las empresas transnacionales que deben incluir la interacción vía tecnologías de la comunicación y la comunicación cara a cara (Mercado y González 2011).

Las nuevas tecnologías han encontrado un lugar en el aprendizaje igual que en la comunicación de las sucursales. Friedman (1999) habla de aspectos económicos, tecnológicos y políticos cuando caracteriza globalización como un proceso permanente y no estático. Tecnologías que constantemente están cambiando y mejorando facilitan la comunicación para individuos y negocios en todo el mundo. La idea central tras el concepto de la globalización es la economía de libre mercado que se debería expandir virtualmente a cada país del mundo.

En el mismo sentido, destaca Adler-Lomnitz (2005) que “las grandes corporaciones son pioneras de la lógica de control a partir de la tecnología de la información que hoy rige al mundo globalizado. Los ejecutivos, por su parte, son los principales actores de este nuevo estilo de administración aplicado a empresas económicas. Ellos constituyen un nuevo estilo gerencial que, [...], hoy ha desarrollado una nueva cultura y estilo de vida que lo distingue del

²¹ Exposición de Pries en septiembre del 2010 en el marco del seminario “Una perspectiva comparativa, espacial y transnacional de los estudios organizacionales”.

antiguo dueño de empresas nacionales” (p.9). Los profesionistas en desarrollo son los futuros ejecutivos, personas altamente entrenadas.

Para el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (PNUD, 1999) el mercado laboral mundial “cada vez está más integrado para los muy cualificados”. Bajo esta categoría cuentan los ejecutivos de empresas, igual que científicos y personas del mundo del espectáculo, entre otros, que, según el PNUD, ellos constituyen **la elite profesional global** caracterizada por su alta movilidad y sueldos competitivos. En cambio, el mercado laboral para el trabajo no cualificado está muy restringido a nivel nacional. O dicho con las palabras de Castells (2000), “sólo una mano de obra especializada de elite, de gran importancia estratégica, está verdaderamente globalizada” (p.168) a nivel profesional.

Elites son “aquellos grupos que tienen un grado de poder” (Scott 2008, p.28) y lo ejercen. Es la capacidad de decisión que es medida por instituciones y estructuras relacionales que facilitan y justifican el ejercicio del poder²². Desde el punto de vista de Salas-Porras y Luna (2012), “las elites se reclutan de las clases sociales pero sólo cuando éstas utilizan los recursos que controlan para influir en el comportamiento de otros individuos, de manera directa o colectiva por medio de grupos organizados, adquieren el carácter de elites” (p.13).

Los profesionistas en desarrollo que se estudiaron en este proyecto son considerados los futuros líderes dentro de las empresas transnacionales. Son las personas que en un futuro van a tomar decisiones importantes e impactar en la formulación de estrategias a nivel local, nacional y probablemente internacional. Los profesionistas como futuros líderes se reclutan a través de programas de desarrollo, aplicando mecanismos de selección especiales (como se va a ver en el capítulo 3.3.2). Por lo que también se pueden considerar una especie de elite.

Siguiendo a Sanches (2005), debido al aumento extenso de las empresas transnacionales en el mercado globalmente competitivo, ha surgido la necesidad de la exportación de empleados, los así llamados “empleados móviles” (p.168) hacia otros países donde las empresas tienen sucursales. En los años 90 todavía no tanta movilidad. Allsop et al. (2009) dicen que “evidence from a number of sources indicates that the market for professional services has been increasingly international” (p.488). En la actualidad también se ha comentado que “la circulación internacional de personas, bienes, servicios y capitales” (Emmerich y Pries 2011, p.5) se acelera y se intensifica cada vez más.

Sin embargo, esta movilidad, según Castells, no pasa tan frecuente: “Aunque el capital fluye libremente en los circuitos electrónicos de las redes financieras globales, la movilidad del trabajo sigue siendo muy limitada, y lo será en el futuro predecible, a causa de las instituciones, la cultura, las fronteras, la política y la xenofobia” (Castells 2000, p.260). A su idea añade que “las migraciones internacionales están aumentando en una tendencia a largo plazo que contribuye a transformar la composición de la mano de obra, aunque de forma más compleja que la que propone la idea de un mercado laboral global” (Castells 2000, p.260)

²² Véase Salas-Porras y Luna 2012.

La cantidad de personas que pueden contar como una mano de obra global es pequeña de acuerdo a Castells. Añade a este argumento que aunque los trabajadores inmigrantes sean un elemento que gana cada vez más relevancia en el mercado laboral de muchos países, destacando los Estados Unidos, Canadá, Australia, Suiza y Alemania, esta situación no significa que la mano de obra se haya hecho global.

Afirma Castells que “aunque el capital es global, y las redes de producción del núcleo están cada vez más globalizadas, la inmensa mayoría del trabajo es local” (p.168). En un sentido más estricto, para Wenger (2001) ninguna actividad (*práctica*²³) es global en sí misma. Incluso cuando se trata directamente con cuestiones globales, una práctica es local. Se crean relaciones pero no tanto entre lo global y lo local, sino “entre diversas localidades en su constitución de lo global. Ninguna práctica lo abarca todo. Ninguna práctica subsume a otra” (p.279). Es decir, aunque una práctica sea de carácter global, nunca pierde su compromiso local. “El trabajo cotidiano en una oficina de la sede central de la ONU sigue siendo local a su propia manera aunque trate de asuntos internacionales que tengan amplias ramificaciones” (Wenger 2001, p.165).

La respuesta que Castells (2000) da acerca de la existencia de la mano de obra global es que éste sólo es accesible para una pequeña parte del mercado de los profesionales con mayor cualificación en las siguientes áreas: I+D innovadora, ingeniería de vanguardia, gestión financiera, servicios empresariales avanzados y ocio. Bajo estas personas que Castells describe se encuentran los profesionistas que estudié en esta investigación. Todos son universitarios, lo cual quiere decir que ya disponen de un documento oficial que les da una validación y acreditación de sus estudios: una licenciatura, ingeniería o una maestría (y en muy pocos casos doctorado).

Pero, ¿cómo esta “pequeñísima fracción”, como Castells la describe, llega a ser mano de obra global? Al mandar a un empleado a una sucursal de un país con una cultura ajena a la suya, consecuentemente la persona se va a enfrentar a diversos códigos culturales, por un lado visibles, a través de ropa, lenguaje corporal, entre otras. Por otro lado existen códigos invisibles que están transmitidos mediante idiomas y una serie de reglas no escritas que se conocen cuando uno es parte de la cultura. En esta investigación parto de la idea que este tipo de “trato” y profesionalismo transnacional, hay que entrenar y aprenderlo. Y este trato no se aprende, por ejemplo, en el sistema educativo formal porque “en el mundo moderno la mayor parte de la educación formal es una educación de tipo ‘nacional’” (Adick 2011, p. 61). La educación, por lo general, es considerada como un tema nacional que está controlado, regulado y financiado por los Estados-nación²⁴. Aunque también haya aumentado la movilidad estudiantil debido a que muchas universidades ofrecen programas de intercambio o becas²⁵ para ir al extranjero, no es una constante en todas las instituciones ni tampoco un estándar en todos los países. Por lo tanto se puede decir que el ámbito escolar no prepara a los jóvenes para el mundo laboral global, y si lo hace es de manera muy limitada.

²³ En el capítulo 4 voy a hablar con más profundidad acerca del concepto *prácticas*.

²⁴ Véase Adick 2005.

²⁵ Las becas de ERASMUS, la Fundación Carolina o de Santander representan sólo algunos ejemplos.

Acerca de la formación profesional en empresas, ésta muchas veces es cosa de políticas empresariales si forman/capacitan en general. Es notable que varias de las empresas en México que tienen un programa en donde forman a los jóvenes tengan alguna relación con Alemania. Lo que muestran estos ejemplos es que las empresas son independientes en su decisión de implementar programas de formación y también en la forma como estos suceden (por lo menos en México). Es decir, que están las empresas que independientemente de las políticas educativas ofrecen programas para reclutar a gente joven, egresada de la universidad, para formarlos y quedarse después con ellos²⁶.

Anteriormente argumenté que en el sistema educativo no se forma a la mano de obra global. Entonces queda otro actor más: las empresas transnacionales. Dicho de otra manera, preparar al personal a estas situaciones requiere nuevas estrategias de dirección y de formación (a nivel organizacional). Los profesionistas, al incorporarse a las empresas transnacionales a través de los programas de formación y desarrollo de profesionistas, que en el caso ideal tendrán una estancia de prácticas en el extranjero considerada dentro de su plan de rotación, estarán preparados para los mercados globales. En otras palabras, las empresas formarían la mano de obra global.

El surgimiento de los programas de desarrollo internacionales

Los programas de formación surgen como una respuesta a la globalización como muestra el caso de las empresas estudiadas en el marco de esta investigación. En los años 80 muchas empresas en América Latina en general, y en México en particular, entran a los procesos de internacionalización, mientras las transnacionales europeas, por ejemplo las alemanas, ya han tenido actividades transfronterizas desde hace más de un siglo. Sin embargo, ese fenómeno transfronterizo no ha tenido un impacto en la formación de los recursos humanos en estas fechas. Recientemente, desde finales de los años 80 se han notado cambios en las políticas de capacitación de las empresas donde se incluyeron estrategias internacionales que permitieron el contacto con personas de y en otros países.

Las tres empresas estudiadas en el marco de esta investigación – *M-firm*, *G-firm1* y *G-firm2* – como ejemplos confirman las tendencias arriba señaladas. *M-firm*, fundada a principios del siglo XX, tiene un programa desde fines de los años 90. La transnacional mexicana entra en procesos de internacionalización a partir de los 80, como muchas empresas en diferentes ramas. *G-firm1* existe desde hace más de dos siglos. No obstante, el programa ha surgido de esta forma, con un perfil internacional, en los 90 también. *G-firm2* tiene siglo y medio de existir y el programa de formación internacional se modificó a partir de fines de los años 80. Más o menos se puede hablar de un mismo momento, o una misma década en la que se notan los cambios: los años 90. A continuación se verá el desarrollo histórico y los procesos de internacionalización de las tres empresas transnacionales, el momento cuando surge el

²⁶ En el subcapítulo 3.3 se va a hablar con más detalle de estos programas.

programa de desarrollo y, de ser el caso, el momento cuando dicho programa se vuelve internacional.

M-firm evolucionó desde una primera planta establecida al principio del siglo XX hasta convertirse en una de las empresas más grandes de su industria a nivel mundial. A mediados de los años 80, se comenzaron a poner las bases estratégicas para la expansión internacional, aunque las primeras sucursales en el extranjero se abrieron hasta principios de los años 90, como en España, Estados Unidos y en algunos países de América Latina²⁷.

El proceso de internacionalización de *M-firm* fue marcado por dos etapas: primero, en los 90, y segundo, en los años 2000, particularmente a mediados de esa década cuando se realizó la ampliación hacia los mercados europeos. Aunque la apertura del mercado europeo ya había empezado desde los años 90, *M-firm* todavía no se había consolidado en dicho mercado. Decisivo para la expansión de la transnacional mexicana en Europa fue la compra de una empresa inglesa de su misma rama (*UK-firm*), con renombre en diversos países europeos, como en Alemania donde tuvo presencia desde los años 50²⁸. Así surgió la *M-firm.de*, la sucursal en Alemania, que unos años después se convertiría en una empresa bursátil. Hoy en día, *M-firm* está presente en alrededor de 50 países en el mundo. El corporativo afirma que a la vez mantienen relaciones comerciales con aproximadamente 100 países²⁹. Los países que cuentan con una sucursal propia se enlistan en la Tabla 5. Como la tabla indica, y por el número de sucursales que se encuentran en los diferentes continentes, no cabe duda que Europa y América Latina son los mercados clave de la transnacional mexicana, donde más se ha invertido en la formación de nuevas sucursales³⁰.

A finales de los 90, pocos años después de la expansión internacional de la empresa *M-firm*, se implementó el programa de desarrollo en sucursales como México (*M-firm.programa.mx*) y Austria (*M-firm.programa.at*) de la transnacional mexicana para recibir a la primera generación de profesionistas. En las primeras generaciones, algunos de los profesionistas en desarrollo realizaron estancias de prácticas en otros países pero no es una opción que actualmente esté contemplada.

El programa de desarrollo de profesionistas en Alemania (*M-firm.programa.de*) se inauguró casi diez años más tarde, debido a que la inversión en este mercado europeo en particular tuvo lugar mucho después. En los años consecutivos, después de la inauguración del programa en Alemania, ya no ha habido más profesionistas en esa sucursal debido a que “*el programa ha sido reestructurado*” (*Jana R 2011*). Muy recientemente se volvió a abrir la convocatoria para contratar nuevamente a profesionistas en desarrollo³¹.

²⁷ Véase *M-firm 2009*, Lara Bayón 2006.

²⁸ Véase *M-firm.de 2011b*.

²⁹ Véase *M-firm 2010*, Lara Bayón 2006.

³⁰ De los 44.000 empleados en total se concentran en Europa y en América del Norte (México y Estados Unidos). 25% de los empleados laboran en el país de origen del corporativo, México. 32% se encuentran en Europa, y 19% en Estados Unidos. En América Latina *M-firm* emplea apenas el 9% (*M-firm 2010b*).

³¹ Véase *M-firm.de 2011*.

Europa		Norteamérica Sudamérica, Centroamérica y Caribe	África y Medio Oriente	Asia, Australia	
Alemania	Italia	México	Jamaica	Egipto	Australia
Austria	Letonia	EEUU	Nicaragua	Emiratos Árabes	Bangladesh
Croacia	Lituania		Panamá	Unidos	China
España	Noruega	Antillas Francesas	Perú	Israel	Filipinas
Finlandia	Polonia	Argentina	Puerto Rico		Indonesia
Francia	República Checa	Brasil	República		Malasia
Holanda	Reino Unido	Colombia	Domínica		Rusia
Hungría	Suecia	Costa Rica	Trinidad y		Tailandia
Irlanda	Suiza	El Salvador	Tobago		
Inglaterra		Guatemala	Venezuela		

Tabla 5 – Presencia mundial de M-firm

(Fuente: Elaboración propia en base de www.m-firm.com)

Poco tiempo después de haberse fundado a principios del siglo XIX, *G-firm1* comenzó sus primeros negocios internacionales con Rusia. Posteriormente se abrieron más mercados internacionales, principalmente europeos, pero hasta la fecha el ruso sigue siendo un mercado clave de la transnacional alemana y representa casi un tercio de las ventas y ganancias que se generan en dicha región. *G-firm1* ha tenido relaciones comerciales en diferentes países asiáticos, como Japón y China, desde mediados del siglo XIX. Con el tiempo se estableció una relación estrecha con la región de países que forman parte del *Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)*, particularmente con Estados Unidos, donde *G-firm1* logró establecer su mercado más grande fuera de Alemania, y con el tiempo el corporativo alemán abrió sucursales nacionales en casi todos los estados de este país. La tradición de cooperación con Estados Unidos data desde principios del siglo XX.

La llegada al mercado latinoamericano se llevó a cabo entre los años 30 y 80 del siglo XIX, siendo Brasil el país que tuvo la primera sucursal en 1954. Los demás países como Argentina, Chile y México establecieron sucursales de esta empresa a partir de 1970. Hoy, la empresa alemana está presente en 80 países³² que se pueden apreciar en la Tabla 6.

G-firm1 en Alemania (*G-firm1.de*) siempre ha ofrecido una serie de programas, algunos a nivel nacional, otros a nivel internacional. Los programas siempre han tenido un enfoque en las diferentes áreas funcionales de la empresa, como recursos humanos, mercadotecnia o ventas. El programa (*G-firm1.programa.de*) que hoy existe en *G-firm1* es nuevo. Es la primera generación que se pudo entrevistar allí³³. Por lo tanto no hay egresados de este programa. Sin embargo siempre ha existido un programa desde finales de los 90 o principios de los 2000,

³² Geográficamente del total de las 180.000 personas que trabajan en *G-firm1*, la mayoría se encuentra en Europa (particularmente en Alemania) y en América. Aunque también hay otro grupo relativamente grande en la región de Asia: el 38% de los empleados se encuentra en Alemania, 26% en el continente americano, 18% en otros países de la Unión Europea, 14% en Asia y se definió otro grupo pequeño de “otros países” donde trabaja el 4% del total de los empleados del corporativo alemán (*G-firm1.de* 2008, 2011a).

³³ En el momento del estudio habían 24 profesionistas en *G-firm1*, físicamente en la casa matriz o en una de las sucursales en el extranjero, haciendo su estancia de prácticas.

cuando fue la gran reestructuración de *G-firm1*. Siempre ha sido un programa internacional, sólo que se limitaba a un área en la empresa. Hoy es un programa que da a los profesionistas la oportunidad de conocer la empresa como grupo corporativo conjunto. Con el nuevo programa la idea es que “*conozcamos una visión completa del grupo empresarial*” (Maren N 2012).

Europa		Norte, Centro y Sudamérica	África y Medio Oriente	Oceanía, Asia y Asia Central	
Alemania	Liechtenstein	México	Egipto	Australia	Kazakstán
Austria	Lituania	EEUU	Kenia	Nueva Zelanda	Kirguistán
Bélgica	Luxemburgo	Canadá	Marruecos		
Bosnia- Herzegovina	Macedonia		Sudáfrica	Bangladesh	Rusia
Bulgaria	Noruega	Argentina	Túnez	China	Tayikistán
Croacia	Polonia	Brasil		Corea	Turkmenistán
Chipre	Portugal	Chile	Arabia Saudita	Filipinas	Uzbekistán
Dinamarca	Reino Unido	Colombia	Emiratos Árabes Unidos	India	
España	República Checa	Costa Rica	Israel	Indonesia	
Finlandia	Rumanía	Cuba	Jordania	Japón	
Francia	Serbia y Montenegro	Ecuador	Kuwait	Malasia	
Grecia	Suecia	Guatemala	Líbano	Singapur	
Holanda	Suiza	Honduras	Pakistán	Tailandia	
Hungría	Ucrania	Perú	Qatar	Taiwán	
Irlanda		Puerto Rico	Siria	Vietnam	
Italia			Turquía		

Tabla 6 – Presencia mundial de G-firm1

(Fuente: Elaboración propia, www.G-firm1.com)

En la sucursal México (*G-firm1.mx*) en el momento de la indagación empírica sólo se encuentra una profesionista en desarrollo – de nacionalidad alemana – que al terminar su estancia será substituida por un compañero del programa de Alemania. Otros profesionistas de distintos países donde su empresa tiene una sucursal no vienen a México. El programa se ofrece únicamente desde Alemania. Dice la profesionista asignada a la sucursal de México que “*puedo hablar del caso de México porque ahora lo conozco mejor, y aquí no existe el programa, o sea no hay profesionistas mexicanos. Si a mí me preguntan, digo que no estaría mal expandir el programa a otras regiones fuera de Alemania. Pero hasta ahora no está planeado*”. El programa se está extendiendo a varias áreas de negocios pero no a más países.

G-firm2 comenzó su proceso de internacionalización casi desde un inicio, es decir a mediados del siglo XIX, instalándose en Inglaterra y Rusia. Tanto en Rusia como en Inglaterra, los hermanos del fundador de *G-firm2* abrieron las primeras sucursales independientes de la empresa en St. Petersburgo y Londres, respectivamente. Otro mercado importante al que llegó *G-firm2* en esta misma época fue el norteamericano, especialmente Estados Unidos. La apertura del mercado asiático empezó en China, 20 años después de haber inaugurado las primeras sucursales en el extranjero.

La empresa llegó a América Latina entre 1850 y 1900, estableciéndose en países como Brasil, Argentina y Perú. En el caso de México también existe una larga tradición con *G-firm2*. Las primeras actividades comerciales de la empresa iniciaron desde finales del siglo XIX, con un proyecto asignado por el Estado mexicano. En la misma época se instaló la primera sucursal de la transnacional alemana en México, la *G-firm2.mx*. Hoy en día, la empresa alemana tiene negocios en más de 190 países en el mundo. En la Tabla 7 se citan las principales regiones donde tiene presencia *G-firm2* y algunos países en particular³⁴.

Los antecedentes del programa de desarrollo de *G-firm2* datan de tiempo atrás: después de la Primera Guerra Mundial, se fundó un taller para el intercambio de conocimiento entre ingenieros en *G-firm2*. Después de la Segunda Guerra Mundial, varios ingenieros de otras partes del mundo se integraron al círculo y enriquecieron con su conocimiento de otros lados la discusión y la práctica en este círculo. A finales de los años 80 hubo varios cambios: el taller se volvió un programa formal con un enfoque internacional, así como se incorporaron a varias personas de carreras diferentes a la ingeniería. A finales de los 90, el programa toma la forma y el nombre que tiene hoy en día. Aquí, el cambio que se hizo en la estrategia del programa fue que ya participaron los primeros integrantes del programa que no estaban ubicados físicamente en Alemania. En poco tiempo, el programa creció mucho y pocos años después se fundó la comunidad de egresados con más de 1800 miembros. Muy recientemente, en 2010, *G-firm2* declaró el *G-firm2.programa.com* más importante que nunca para encaminar y apoyar la visión que la empresa tiene respecto al desarrollo de sus recursos humanos.

Europa, África, Oriente (próximo y medio)	América	Asia, Pacífico
Alemania	Norteamérica:	Asia del Noreste
Europa del Noroeste	EEUU, Canadá	Asia del Sur
Europa del Suroeste		Japón
Europa Central del Este	Centroamérica:	Australia, Nueva Zelanda
Rusia (y Asia central)	México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras,	Filipinas
Medio Oriente	Nicaragua, Panamá y Rep. Dominicana	Indonesia
	Sudamérica:	Malasia
	Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú,	Singapur
	Uruguay, Venezuela y Brasil	Tailandia
		Vietnam

Tabla 7 – Presencia mundial de G-firm2

(Fuente: Elaboración propia, datos basados en *G-firm2* 2009, *Memoria del ejercicio 2009*, p.348-349)

En México, el *G-firm2.programa.mx* ya ha existido hace algún tiempo pero ha cambiado mucho. La versión actual existe desde 2006 pero cada vez va “evolucionando”. En el departamento de recursos humanos se comentó que

³⁴ En 2010, *G-firm2* contó con más de 405.000 empleados a nivel mundial (190 países) de los cuales 32% están contratados en Alemania, 59% se encuentran en los demás países europeos y África, 23% trabajan en América y 18% en Asia, Australia y el Medio Oriente. En Alemania son 132.000 empleados y en Centroamérica aproximadamente 9.000, pero más de 8.000 están en México (*G-firm2* 2009, Natalie D 2010).

“el programa que tenemos aquí en México es un poco una adaptación... Hay en Alemania algo parecido. Ese programa, igual que el nuestro, es para egresados de la universidad, un programa de Trainees. Parecido como en otras empresas con alcance mundial, por ejemplo el Young Professional Program de Chrysler. El programa de Alemania es algo parecido como nuestro programa nacional de entrenamiento. Lo llamamos G-firm2.programa.mx, es algo propio, la adaptación local del programa. [...] El programa ya existe hace mucho tiempo. Es un programa interno. O sea, no mandamos a las personas a universidades para que hagan cursos de perfeccionamiento. Todo el entrenamiento tiene lugar aquí dentro de la empresa. En el pasado, ya ha habido un programa de desarrollo. Por ejemplo, sé de unos gerentes de aquí que me dijeron ‘sí, yo fui becario o profesionalista en desarrollo aquí’. Entonces ya ha habido algo así hace 10, 15 o 20 años, pero en otro formato. El programa como es ahora, ha existido desde 2006” (Natalie D 2010).

A continuación se verán las empresas en su función de “educadoras”, los programas de desarrollo de profesionistas, y cómo estos programas preparan a los profesionistas para ser “mano de obra global”.

3.3 EMPRESAS “EDUCADORAS” TRANSNACIONALES

Para definir las empresas transnacionales como “educadoras”, adaptaré el punto de vista de Vargas Leyva (1998) que dice que dichas empresas, para tener la función de educadora, deberían contar con políticas de capacitación de su personal, con estrategias de reclutamiento para escoger a dichas personas igual que posibilidades de promoción para ellas. A continuación voy a explorar las políticas empresariales de capacitación y los programas de formación como propuesta de dichas políticas que las empresas mismas ofrecen. Después observaré las estrategias de reclutamiento, vistas como un proceso para reclutar los talentos jóvenes y terminaré la discusión con la promoción, entendida como contratación de los profesionistas posteriormente al programa en un puesto de trabajo dentro de la misma organización.

3.3.1 Políticas de capacitación: programas de formación

Se considera como políticas de capacitación cualquier tipo de medida que ayuda a la mejora o el perfeccionamiento dentro de los labores de un empleado. Los programas de desarrollo y formación de profesionistas son una herramienta de la política de capacitación intraempresarial. Los programas pueden ser muy distintos dependiendo de cada empresa, sector industrial y enfoque del programa. Esta parte comenzaré hablando de la organización de los programas que se divide en ciclos de rotación en los sectores de negocios y áreas funcionales de la empresa; en este marco, una o varias de las estancias de prácticas pueden tener lugar en una sucursal en el extranjero. Una vez expuestas las opciones de rotaciones en los programas hablaré del entrenamiento teórico y los proyectos prácticos que los profesionistas llevan a cabo, así como la supervisión y evaluación de su desempeño.

3.3.1.1 Rotación en sectores de negocios y áreas funcionales

La mayoría de los programas dura entre uno y dos años. Por lo general, el tiempo completo se divide en varios ciclos de rotación³⁵. El número de rotaciones y la duración de cada ciclo varían mucho de empresa a empresa. La duración total del programa afecta el tiempo de cada ciclo de rotación, que en la práctica he observado pueden durar entre uno y ocho meses. Como el estudio de la consultoría alemana Kienbaum revela, en promedio son cinco rotaciones³⁶. Las empresas estudiadas en esta investigación tienen entre tres y nueve ciclos de rotación.

En México, la consultoría AON en su encuesta con diez empresas transnacionales descubrió que el 60% de las empresas que cuentan con un programa de desarrollo tienen entre uno y dos ciclos de rotación, y el 40% tiene entre tres y cuatro ciclos de rotación. Las sucursales mexicanas de las empresas estudiadas en el marco de este proyecto tienen más de siete rotaciones.

Las rotaciones tienen lugar en las áreas (o sectores) de negocios de la empresa y en las áreas funcionales. Un sector de negocio puede representar una gama de productos o servicios, y/o una sucursal en particular³⁷. Las áreas funcionales pueden ser recursos humanos, finanzas, contaduría, planeación estratégica, logística, gestión general, entre otras³⁸. A través de la rotación en varias áreas de negocios y funcionales, los profesionistas obtienen una formación integral a nivel de la organización completa. Aprender las diferentes funciones de cada área facilita entender la coherencia de las áreas y cómo se interconectan entre ellas (*the big picture*). Una experiencia acerca de eso da el siguiente ejemplo:

“Vas obteniendo una visión conjunta de todas las áreas de negocios y funcionales; de esta manera aprendes el contexto y las relaciones entre cada área. Para mí fue especialmente motivador el hecho de que desde un inicio he tenido proyectos propios en los cuales pude tomar mucha responsabilidad. Esa fue una combinación entre trabajar bajo instrucciones y trabajar por cuenta propia” (Christoph B 2010).

Los proyectos prácticos, por un lado ayudan a tener una visión integral, entender “*the big picture*” de la empresa, pero también a nivel operativo ayudan a conocer los productos y los procesos. Una de las personas que se formó en la transnacional mexicana en México explica que logró un “*entendimiento del proceso productivo desde la explotación de materias primas hasta el proceso de venta y cobro*”, y remarca que participó en la “*elaboración de proyectos de mejora con base en las áreas de oportunidad detectadas en planta*” (E/30/Mmx).

En **G-firm1** a través de las rotaciones, los profesionistas en desarrollo tendrán un vistazo completo en el grupo empresarial y de esta manera aprenderán sobre las actividades estratégicas de la transnacional alemana y acerca del desarrollo organizacional.

³⁵ También se llaman *estaciones*, del inglés “*stations*” (Maren 2012) o “*assignments*” (Eva K 2011).

³⁶ El 28% de las empresas encuestadas en el estudio tienen entre 1 y 3 ciclos de rotación y el 59% de las empresas tiene de 4 a 6 rotaciones. Un grupo mucho más pequeño de 11% contestó que tienen entre 7 y 10 rotaciones y sólo el 2% tiene más de 11 ciclos de rotación (Kienbaum 2003).

³⁷ Natalie D 2012.

³⁸ Véase M-firm.mx 2009.

Hay diferentes enfoques de programas y eso impacta no sólo en el número de rotaciones sino también en el grado de especialización que los profesionistas obtendrán en el transcurso del programa (véase Tabla 8).

	Enfoque	Funciones y negocios
1.	Enfoque general	n funciones y n negocios
2.	Enfocado en el área funcional	1 función y n negocios
3.	Enfocado en un sector de negocios y/o de productos	1 negocio y n funciones
4.	Especializado	1 área y 1 función

Tabla 8 – Grados de especialización de los programas de desarrollo

(Fuente: Elaboración propia)

Un generalista (enfoque 1) va a conocer todos, o una mayoría de los negocios base de la empresa y las diferentes funciones relevantes dentro de cada sector de negocio, como afirman los expertos en recursos humanos Alfonso A (2011)³⁹ y Hugo A (2011). Entonces, un plan de rotación de un programa generalista se destaca por una cantidad relativamente alta de ciclos de rotación que son consecuentemente más cortos. Las rotaciones tienen lugar en todas o casi todas las áreas de negocios de la empresa, y además los profesionistas rotan en diferentes áreas funcionales también. Las funciones pueden repetirse cuando cambian de área de negocios⁴⁰.

Sin embargo, no todas las empresas forman a generalistas. Hay programas que forman especialistas en una sola área funcional y esta área la conocerá el profesionista en todas las áreas de negocios de la empresa (enfoque 2). Los planes de rotación de dicho enfoque se destacan por una variedad de rotaciones en diferentes áreas de negocios pero dentro de una sola área funcional (por ejemplo recursos humanos). Los profesionistas así se forman como especialistas en el área funcional pero en general para todos los negocios de su empresa.

En cambio, también hay empresas que forman especialistas en un sector de negocios en el cual el profesionista conocerá todas las áreas funcionales, respectivamente (enfoque 3). Son el caso inverso de la variante anterior: tienen lugar dentro de un mismo sector de negocios, pero dentro de ese sector de negocios en diferentes funciones. A consecuencia de este plan de rotación, los profesionistas serán especialistas de este sector de negocios. Conocerán todos los procesos y productos dentro de este sector⁴¹.

Por último, también hay programas que son para formar a especialistas dentro de un sólo sector de negocios y dentro de una función en particular por lo cual se asigna al profesionista a una sola área de negocios y dentro de una misma función. No hay rotación en otras áreas (enfoque 4).

³⁹ "Se entrenan para ser generalistas, por lo que deberán pasar por distintas áreas de la organización para seguir conociendo el negocio" (Alfonso A 2011).

⁴⁰ Véase M-firm.mx 2009.

⁴¹ Véase G-firm2 2011.

Estancias en el extranjero

A veces una de las rotaciones tiene lugar en una de las sucursales de la empresa transnacional en el extranjero. El tema de la internacionalidad atrae a los aspirantes, el hecho de ser una empresa transnacional que opera en muchos países ha sido una razón para escoger la empresa y el programa y las estancias en el extranjero, en caso de ser ofrecidas, son un atractivo de los programas de desarrollo⁴².

Según la encuesta de Kienbaum (2003), las empresas transnacionales alemanas mencionaron que la formación de futuros líderes con un enfoque internacional es importante. No obstante, es un poco sorprendente que sólo 22% de las 74 empresas encuestadas que tienen un programa de desarrollo de profesionistas cuentan con una estancia de prácticas en el extranjero obligatoria. 36% de las empresas lo ven como opcional y en el 42% de los casos no está planeada la estancia en el extranjero. Eso no necesariamente quiere decir que no hay un enfoque internacional en la formación de los jóvenes.

En un estudio sobre las empresas transnacionales en México, la revista Expansión revela que 42% de su muestra de empresas hicieron asignaciones temporales en el extranjero, 40% de ellos tienen programas de movilidad en el extranjero y 845 jóvenes fueron enviados al extranjero por las 50 empresas del ranking de la revista en los últimos cinco años⁴³. La mitad de los programas de la encuesta de la consultora AON, según las respuestas de las empresas, se realizan a nivel mundial, lo cual se ve reflejado en una visión global del programa y estancias de prácticas en el extranjero. Un programa se enfoca en América Latina, otro no especifica en sus descripciones ningún tipo de marco de operación, y tres empresas ofrecen un programa de desarrollo de profesionistas a nivel nacional, o sea en México. El hecho de que seis de diez programas incluyan de forma obligatoria la estancia de prácticas en el extranjero, muestra una tendencia de las empresas en México, pero también en general, de reaccionar a los cambios de la globalización y la necesidad de desarrollar a su personal joven para poder operar en un entorno internacional⁴⁴. En el Anexo 3 doy ejemplos para los planes de rotación.

3.3.1.2 Teoría vs práctica

En cada ciclo de rotación los profesionistas llevan a cabo un proyecto práctico que es aplicado al contexto empresarial, de productos o procesos internos y también contactos hacia afuera como el contacto con clientes o proveedores.

⁴² Este argumento lo desarrollaré con mayor amplitud en el capítulo 5.4.3.

⁴³ Véase Expansión 2011.

⁴⁴ Véase AON 2009.

Proyectos prácticos

Los proyectos varían mucho dependiendo el plan de desarrollo, el área de negocios, los productos y/o servicios de la empresa. Se incluye al profesionista en el trabajo de día a día, igual que en proyectos concretos. La rutina de trabajo puede, por ejemplo, consistir en tareas como el análisis de mercado, productos y de competencia, y desarrollo de conceptos para las industrias relevantes de la empresa, conseguir información para tareas de liderazgo y gestión, tareas de apoyo en la gestión en general, presentaciones a nivel de gerencia, participación y preparación de pláticas estratégicas y reuniones, contribución en proyectos para la mejora continua, temas estratégicos y el desarrollo de nuevos métodos y herramientas de trabajo para facilitar y mejorar procesos internos de la sucursal asignada. Las tareas dependen del área funcional a la que estén asignados los profesionistas. Algunos ejemplos de labores diarias se dividen en tres (según su nivel de responsabilidad y autoiniciativa): tareas de apoyo en el área asignada, tareas de desarrollo y propuesta propia, así como labores directivas. Los diferentes tipos de tareas se mezclan en el programa y así el profesionista toma diferentes papeles⁴⁵. Depende del desarrollo personal y la trayectoria de cada uno.

-Tareas de apoyo en el área asignada

Las tareas de apoyo en el área donde los profesionistas realizan sus proyectos son variadas:

“Ayudo en la parte de cotizaciones, he dado presentaciones a distribuidores, visitas en campo y labores básicamente con los ingenieros de producto. Actualmente estoy en un proyecto interno con un compañero profesionista para hacer una guía de introducción a las unidades de negocio” (P/9/G2mx).

“Generalmente, las tareas que nos asignan son de apoyo a las actividades diarias del área. Un ejemplo de las actividades más productivas que he realizado fue la automatización de un archivo en el área de finanzas corporativas el cual se usa para que otras áreas observen el estado de los contratos que se realizan en cuanto a coberturas contra variaciones de tipo de cambio, es decir si han tenido alguna pérdida o si lo han realizado correctamente. En este proyecto aprendí mucho ya que, aparte de aprender en cuanto a al tema de coberturas, personalmente fue un reto encontrar la forma de cómo realizarlo y diseñarlo” (P/13/G2mx).

-Desarrollo y propuesta propia

Aparte de las tareas de apoyo, los profesionistas van a desarrollar sus propias propuestas durante el programa. Eso incluye trabajo analítico, desarrollo de herramientas, mejora continua, implementación, control y comunicación (puente/articulación entre trabajadores y puestos altos, incluso entre países).

⁴⁵ Véase M-firm 2009.

El análisis de datos y material, así como la elaboración de propuestas propias y la presentación de las propuestas como comenta uno de los profesionistas actualmente en el programa de la transnacional mexicana en México, que se adentró en la *“elaboración de un estudio comercial con el cual se desarrolló la propuesta de oferta del producto de acuerdo a la situación del mercado, en el cual se identificaron productos, proveedores, presentación y precios. Así como la elaboración de un modelo de estimación de costos, márgenes y utilidades”* (P/9/Mmx). Una respuesta parecida dio un egresado del mismo programa: *“análisis de precio, estudios de mercados en diferentes plazas, análisis de rentabilidad por producto, análisis de porcentajes de descuento. Métodos de fijación de precios y propuestas para fijar precios con porcentajes de descuento fijos”* (E/11/Mmx). Un profesionista de una de las transnacionales alemanas en Alemania mencionó la *“preparación para la negociación con proveedores en los Estados Unidos. Esta tarea incluye análisis de datos, contratos, preparar presentaciones, documentaciones, etc.”* (P/15/G1de).

Otros contestaron que

“La rotación que más me impactó fue mi rotación en el área comercial donde tenía que hacer un plan para [...] clientes nuestros en la zona del DF, fue mucha investigación, visitas, planeación, coordinación con los vendedores, etc.” (E/7/Mmx).

“1. Desarrollo de proyectos en las áreas de logística, recursos humanos, operaciones, infraestructura, comercial y responsabilidad social empresarial. 2. Desarrollo de un sistema de gestión de proyectos de infraestructura: documentación del proceso administrativo, de insumos, gasto y presupuesto de las obras de infraestructura a nivel nacional. 3. Desarrollo un sistema de gestión para mejorar la eficiencia administrativa y el control de recursos económicos y de tiempo. 4. Desarrollo de una comunidad de aprendizaje y mejores prácticas para el entrenamiento técnico y especializado de la fuerza comercial a nivel nacional” (E/6/Mmx).

“Durante mi primer ciclo de rotación trabajé en el departamento de logística global. En nuestro departamento fuimos responsables de la transferencia de información y conocimiento sobre temas de logística hacía el departamento de investigación y desarrollo. [...] Mis tareas diarias tenían que ver con el soporte de China y Brasil respecto a la optimización su cadena de suministro” (Sabrina D 2011).

“En China fui responsable del desarrollo de un nuevo proceso de captura de tiempo de trabajo de los trabajadores en una sucursal local. Eso fue parte de un proyecto acerca del desarrollo de negocio en esa unidad de G-firm1 que me tocó conocer y apoyar durante mi estancia de prácticas en el extranjero” (P/5/G1de).

“Actualmente me encuentro en mi primer ciclo de rotación en el departamento de gestión de productos, en Mühlheim an der Ruhr, Alemania. Mi papel funcional es gestión e ingeniería de productos, lo cual implica que trabaje en la parte de modelación e implementación de instrumentos para predecir datos relevantes para la maquinaria que se ocupa en G-firm2. Eso incluye visitar los terrenos donde la maquinaria esté instalada y hacer pruebas de medición. Posteriormente, toca hacer la documentación de los datos y procesos. Mi proyecto particular para este ciclo de rotación es crear un programa para evaluar inexactitudes que ocurren en nuestras pruebas de medición” (William B 2011).

“Las principales actividades son dar de alta pedidos, crear estructuras de proyecto en SAP, facturación, análisis de gastos y costos, crear reportes, entre otras. Uno de los proyectos en los que he participado es en la actualización de procedimientos dentro de un área de negocios de G-firm2” (P/22/G2mx).

-Labores directivas

Por último, los profesionistas aprenderán labores directivas al ser “aprendices” del director. Para preparar a los profesionistas para las labores directivas con alta responsabilidad, se dará un vistazo integro en las áreas operativas y administrativas.

“En el periodo que yo estuve, nos asignaban a una Vicepresidencia por tres meses, debíamos cumplir un proyecto en ese tiempo. Lo interesante era que se hacía en conjunto con gerentes y directores, de quienes podías aprender mucho” (E/7/Mmx).

“En la unidad operativa de China desarrollé e implementé una herramienta para el control de proyectos, con el fin de capturar y controlar todos los gastos que están relacionados con los contratos a nivel local. Mi posición implicó una estrecha cooperación con todos los jefes de departamentos y el director general de esta sucursal” (P/10/G1de).

“En mis dos ciclos de rotación previos a éste pude tomar la responsabilidad de partes de proyectos e incluso proyectos completos. Actualmente, estoy dirigiendo un proyecto de ventas para entrar en una relación a largo plazo con un cliente y realizar ventas considerables dentro de los próximos diez años” (Alexander A 2011).

“Desde mi primera semana tuve la responsabilidad completa: El gerente del departamento se me acercó, me dio una tarea, un presupuesto, un equipo de trabajo y una fecha de entrega. Me dio toda la libertad que necesitaba para terminar la tarea. Mi segunda rotación la hice en el departamento de mercadotecnia estratégica, donde facilité y preparé información acerca de organizaciones de ventas y mercadotecnia” (Fabian B 2011).

Entrenamiento teórico

Para complementar el trabajo práctico de los profesionistas existen módulos de entrenamiento teórico. No obstante, no siempre forman parte de los programas de desarrollo de profesionistas. El enfoque claramente es la parte práctica, el *learning-on-the-job*. Sin embargo, en las empresas se aplican a veces módulos de aprendizaje teórico. Existen diferentes tipos de entrenamientos teóricos: de habilidades y competencias (*soft skills*) y de conocimiento teórico y técnico.

“El programa me ofrece varios entrenamientos. Por ejemplo en comunicación o en gestión de proyectos” (Jana 2012)

A veces, el entrenamiento teórico tiene lugar dentro de la misma empresa con instructores que son empleados de la empresa, o instructores externos que se contratan ocasionalmente según la experta en recursos humanos Natalie D (2010). También existe la posibilidad de que se dé entrenamiento teórico y seminarios en instituciones externas como universidades, consultorías u otras empresas. Para leer sobre otros ejemplos de entrenamiento teórico consulte el Anexo 4: Entrenamiento teórico para profesionistas.

3.3.1.3 Supervisión y evaluación

El papel de la supervisión de los profesionistas en desarrollo pueden ocupar diferentes personas dentro de la empresa: empleados de recursos humanos, líderes de área, gerentes y también existe el papel de un mentor o instructor. Tal como un padrino tiene la función de guiar al ahijado, el mentor toma la responsabilidad de guiar al profesionista en desarrollo y ser su interlocutor en todos los asuntos que se puedan dar en el transcurso de la formación del profesionista e incluso después.

Se puede decir que sus funciones principales son entrenar al profesionista, coordinar y orientarlo en su desarrollo profesional, así como evaluarlo. Entrenar (del inglés *coaching*) en general se refiere al desarrollo de competencias de los profesionistas, por ejemplo las habilidades de liderazgo de los participantes mismos. En concreto, se refiere al apoyo en la realización de los proyectos de los profesionistas, monitoreos de sus desempeños, y la coordinación y asignación de las actividades correspondientes al área⁴⁶. Un mentor puede tener uno o varios profesionistas a su cargo.

La evaluación, que se puede aplicar en diferentes momentos del programa pero casi siempre se hace terminando un ciclo de rotación, no siempre la hace un mismo mentor para un mismo profesionista. Los jefes de área y las personas que toman la responsabilidad del profesionista durante su estancia, como el personal en el equipo y departamento donde está trabajando, hacen la evaluación en muchos casos⁴⁷. Por un lado se evalúa por proyecto que se les asignó, y por otro lado su desempeño y sus competencias en general (como van mejorando etc.) además de qué impacto tiene eso en relación con el área donde está trabajando, como explicó la experta en recursos humanos Natalie D (2010). Consulte el Anexo 5 para ver más detalles acerca de las competencias evaluadas.

3.3.2 Estrategias de reclutamiento y promoción

¿En quiénes se fijan? El perfil de ingreso a dichos programas y los pre-requisitos para entrar a un programa de profesionistas “transnacional” son: título universitario, experiencia laboral previa, edad, conocimiento de idiomas extranjeros y “actitud”. Los programas están dirigidos a

⁴⁶ Véase AON 2009.

⁴⁷ Maren N 2012, Natalie D 2010.

egresados de la universidad. Por lo tanto, el título universitario como requisito es imprescindible (véase Anexo 6). La carrera no es tan importante en muchos programas porque la formación no requiere tanto conocimiento técnico sino se basa en aptitudes y competencias. Entre más general el enfoque del programa, menos importa qué tipo de título tengan; entre más especializado sea, más importancia tiene.

“Por ejemplo, específico en la vacante que necesito a un ingeniero en electrotecnia. Pero no quiere decir que otras personas no puedan aplicar si cumplen el perfil porque han hecho diplomados o algo así” (Wendy C 2010).

Acerca de la experiencia laboral previa, en México no se requiere experiencia para ingresar al programa, en Alemania el hecho de haber realizado prácticas profesionales en otras empresas es un criterio relevante. Sobre todo la experiencia en el extranjero – sea a través de estudios o de prácticas – es el aspecto que pesa aún más que actividades extracurriculares o los estudios en sí⁴⁸.

La edad de las personas que ingresan al programa de formación y desarrollo de profesionistas, por un lado, depende mucho del tipo y nivel del título universitario que tengan, pero también depende de la experiencia previa que hayan ganado en otros puestos de trabajo. Por lo general, las personas no tienen ni menos de 20 años y tampoco más de 30⁴⁹.

Los idiomas extranjeros se aplican en la práctica diaria del profesionista y por lo tanto juegan un gran papel en el proceso de selección. Empezar a trabajar en una empresa transnacional en un cargo operativo o estratégico sin los conocimientos del inglés es casi imposible. El conocimiento de otro idioma adicional puede ser una ventaja. Como los resultados del estudio empírico de esta tesis han mostrado, trabajar en la empresa alemana no requiere hablar el alemán, y trabajar en la empresa mexicana no exige el conocimiento del español. Sin embargo, el idioma no sólo es un instrumento de comunicación sino un elemento clave para entender la cultura, las formas de pensar y de hacer negocios, lo cual ayuda en este caso a la hora de hacer las estancias de prácticas en el extranjero.

Entrar a un programa de desarrollo de profesionistas no quiere decir que el profesionista desde un principio debe tener las competencias y la actitud como si ya hubiera cursado el programa. El programa es para el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus integrantes. No obstante, cierto tipo de competencias ya se exigen a la hora de entrar al programa como el liderazgo y el manejo de gente. Eso no implica que el profesionista ya tenga que saber manejar todo esto pero ciertas características de uno, como la habilidad de comunicación y un carácter fuerte, pueden ser buenos indicadores para evaluar si una persona

⁴⁸ Véase Kienbaum 2003.

⁴⁹ En Alemania, muchos egresados de la universidad (aproximadamente el 80%) ya han hecho una formación profesional técnica antes de incorporarse a la universidad. También es común que primero ejercen una actividad dentro del oficio que aprendieron por lo menos un año. Por lo tanto, a la hora de incorporarse a las universidades ya tienen una edad mayor a la de las personas que empiezan a estudiar una carrera en otros países, como en el sur de Europa, América, América Latina y en particular en México.

puede ser un líder en el futuro o no. Aparte es crucial el trabajo en equipo, compartir conocimiento y poder crear relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. En un ambiente internacional, lo que es sumamente importante es la movilidad del empleado y la disponibilidad de hacer viajes a nivel nacional e internacional, etc. Además, las empresas esperan un tipo de *open-mindedness*, lo cual se ve reflejado en el interés de culturas ajenas y la sensibilidad de poder tratar y comunicarse con ellas⁵⁰.

Una vez terminada la formación, los profesionistas tienen las condiciones necesarias para operar en un ámbito internacional de negocios – sea dentro de la misma empresa o también en otras empresas. Por lo general, los programas son herramientas de reclutamiento de futuros empleados. Quiere decir que se forman a los profesionistas para después quedarse con ellos, dejarlos ocupar una posición clave dentro de la misma empresa. Aunque de toda una generación de profesionistas no siempre todos van a llegar a ser líderes o no todos se van a quedar dentro de la misma empresa. Las empresas modifican el perfil del profesionista; eso exige competencias que los egresados de un programa de profesionistas “transnacional” deberían de poseer: habilidad de trabajar en redes, competencia cultural y solución de problemas.

Desde el punto de vista corporativo es una ventaja contratar a sus propios profesionistas en lugar de contratar a alguien externo. Por un lado, los profesionistas del programa muchas veces ya han formado sus **redes de contactos** dentro de la misma organización y fuera de ella, además de que ya tienen experiencia y conocimiento de las áreas de negocios a nivel internacional⁵¹, lo cual también tiene un impacto en sus redes sociales y de negocios a nivel mundial. Las estancias de prácticas en el extranjero son una gran oportunidad de hacer contactos con compañeros y compañías en otros lados y así ampliar la red personal de contactos. El intercambio de información y conocimiento a través de las redes es eficiente y tiene un efecto positivo en la formación de los profesionistas. La habilidad de trabajar en redes está tomada tan en serio por parte de las empresas que incluso puede formar parte de la evaluación de los profesionistas en desarrollo.

Lograr una **competencia intercultural** es una meta para los programas. Para eso las estancias de prácticas en el extranjero son imprescindibles. Igual que un idioma extranjero, que se aprende mejor en el lugar donde se habla y en interacción con la gente nativa, la competencia cultural se aprende estando y laborando en otro lugar. Además, así se aprenden detalles sobre la cultura y de primera mano, lo cual es fundamental para aprender un idioma. La estancia de prácticas fortalece la sensibilidad y la competencia cultural, y además ayuda a vincularse a nivel local con personas de otras partes del mundo. Al terminar el programa de desarrollo, se puede decir que los profesionistas cuentan con las condiciones necesarias para trabajar en equipos multiculturales.

⁵⁰ Como los ejemplos de las tres empresas estudiadas mostrarán, estos requisitos pueden modificarse pero en general todos son importantes.

⁵¹ Véase Kienbaum 2003.

Reclutamiento y selección de talentos jóvenes

Las herramientas más frecuentes para dar a conocer el programa de desarrollo y establecer un primer contacto con los posibles candidatos son el Internet, a través de bolsas de trabajo internas y externas⁵², igual que el uso de las plataformas de comunicación y de redes sociales⁵³, vinculación con universidades⁵⁴ y recomendaciones personales por empleados de la empresa. En muchas empresas se emplea no sólo una de estas herramientas sino una combinación entre varias.

Para la selección de los candidatos a los programas de desarrollo, los tres métodos más aplicados para el reclutamiento de profesionistas son entrevistas estructuradas, *assessment center*⁵⁵ (también *Centro de Desarrollo y de Evaluación*) y “entrevistas libres” (Simone W 2011). También se ha observado que se aplican encuestas biográficas, tests de personalidad, pruebas de inteligencia, exámenes de lógica y de conocimiento⁵⁶. Muchas empresas emplean varios instrumentos en un mismo proceso de selección.

Contratación final: el profesionista después del programa

Como ya mencioné, los programas son para futuros líderes. Prepararán a los jóvenes a ser expatriados en el futuro. Se contrata a los jóvenes para formarlos y después quedarse con ellos en una posición dentro de la empresa. Su desarrollo, a mediano o largo plazo, los lleva a una posición clave dentro de la empresa. Los procesos de selección son tan complicados que los examinadores se fijan, desde un principio, cuidadosamente en cada candidato. Esto quiere decir que prácticamente los jóvenes seleccionados son automáticamente contratados una vez terminado el programa. Sin embargo, casi siempre hay uno o dos que no se pueden, o quieren, quedar por diferentes razones: otras ofertas de empleo, opciones de estudio en el extranjero, entre otras (Wendy C 2010). No es una garantía quedarse pero es muy probable, ya que se planea con los profesionistas de hoy para ser la nueva generación de futuros líderes. La trayectoria profesional depende del desempeño, y también de los contactos, de cada uno. Inmediatamente después del programa ocupan un puesto de medio mando, por ejemplo de analista, contador, ingeniero de servicios, entre otros, aunque también ya pueden tener personal a su cargo como supervisores. La posición de líder de área o gerente está

⁵² “Como por ejemplo Occ.com, Monster, etc.” (Wendy C 2010).

⁵³ Las plataformas más utilizadas en estos tiempos son el Facebook, Twitter, LinkedIn o Xing. Para más información acerca de cada uno visite las páginas web de cada una.

⁵⁴ La vinculación universitaria consiste de participación en formatos educativos de las universidades (como talleres, seminarios, conferencias etc.), pláticas informativas y la participación en ferias de empleo universitarias que se dirigen a recién egresados de la universidad.

⁵⁵ El *assessment center* es una parte esencial del proceso de reclutamiento, en donde se invita a todos los candidatos juntos a resolver algún problema en particular, casi siempre el trabajo se realiza en grupos. Los *assessment center* pueden durar uno o varios días. Para leer más sobre los *assessment centers* consulte Swanson, CR & Foster, MR, 2010, ‘Conducting assessment centers’, en Condrey, SE (ed.), *Human Resource Management in Government*, John Wiley & Sons, San Francisco, pp. 615-634.

⁵⁶ Véase Kienbaum 2003.

contemplada dentro de dos a tres años después del programa, aunque eso puede variar, como se verá a continuación.

3.4 EL NUEVO PERFIL DEL PROFESIONISTA COMO ACTOR TRANSNACIONAL

Regresando al argumento que las empresas transnacionales modifican el perfil del profesionista, los sociólogos de las profesiones de diferentes partes del mundo confirman un nuevo profesionalismo⁵⁷. Las empresas transnacionales incorporan al profesionista al mercado laboral global, forma mano de obra global. *“El contacto con otras culturas es importante... pero la estancia es imprescindible... cuando aprendes un idioma en un lugar, aprendes a ser expatriado....” (Maren N 2012).*

Para resumir, los nuevos perfiles de profesionistas incluyen las siguientes características:

- Disponibilidad de viajar
- Comunicación y formación de redes de contacto (nacionales e internacionales)
- Manejo de tecnología
- Conocimiento técnico y capacidad de trasladarlo a otros contextos y lugares
- Conocimiento de idiomas
- Competencia (inter)cultural

Todo esto va a encaminarlo a ser expatriado y líder. A continuación se verán estas dos salidas: ser expatriado y ser futuros líderes.

3.4.1 Los profesionistas de hoy son los *expatriados* de mañana

Como se vio en el capítulo 3.2, el número de personas que según Castels cuentan como mano de obra global es pequeño. Los programas de desarrollo con estancias de prácticas en el extranjero pueden ser considerados como una preparación para ser expatriados y, consecuentemente, los profesionistas son un ejemplo de la mano de obra global.

La expatriación, como había mencionado en la introducción general, es una estrategia que las empresas emplean para tomar medidas frente a los requisitos impuestos por el nuevo ambiente global. Se manda a un empleado de la empresa del país de origen a una sucursal en el

⁵⁷ Compare Allsop et al. 2009, Dubar, Tripier y Boussard 2011, Evetts 2003, 2006, 2011, Kuhlmann & Saks 2008.

extranjero para cumplir una función dentro de las estructuras de la misma empresa durante unos días, semanas o hasta varios años⁵⁸.

¿Por qué las empresas deberían de mandar a sus empleados al extranjero? Esto puede tener varias ventajas. Solimano y Pollack (2004) mencionan que los países de acogida tienen beneficios al tener a personas extranjeras con alto conocimiento y competencias en nuevas áreas de trabajo, por ejemplo en sus universidades y sus centros de investigación, sus empresas, bancos o en otras actividades. Al mismo tiempo, los países de origen tienen beneficios si sus personas nacionales más calificadas en el extranjero están en contacto con su país de origen a través de redes profesionales, visitas y programas de intercambio. Tarde o temprano estas personas regresan y eso trae a su país de origen nuevo conocimiento que adquirieron en el extranjero, a la altura del estándar internacional y de las mejores prácticas, así como los nuevos contactos que desarrollaron y eso posiblemente lleva “capital fresco”⁵⁹.

Cuando Rusinovic (2008) habla de los emprendedores transnacionales (que son personas que se caracterizan por actividades laborales transfronterizas, viajes y contacto entre el país de origen y el país de destino), éste debe tener *capital transnacional*; que la autora entiende como una combinación de capital económico, capital cultural y capital social, según el sociólogo francés Pierre Bourdieu, lo cual dicha persona va a tener que desarrollar.

Aunque el emprendedor transnacional trabaje por su cuenta (y no sea empleado de una empresa) la situación es aplicable a los profesionistas en desarrollo. Ellos necesitan que la empresa invierta en ellos (en formación, viajes, tecnología). Eso es el capital económico según Bourdieu. También necesitan dominar idiomas, un título universitario y conocimiento técnico y teórico (capital cultural según Bourdieu). Por último, ellos son quienes establecen redes de contactos con otras personas y organizaciones para llevar a cabo su actividad (capital social según Bourdieu)⁶⁰.

Idiomas extranjeros y competencia intercultural

Cruzar fronteras en un contexto laboral requiere el conocimiento de **idiomas** así como **competencia cultural**. Hablar idiomas facilita la comunicación, como muestra el siguiente ejemplo:

⁵⁸ Mercado y González 2011, pp.44-46.

⁵⁹ “Host countries benefit by having foreign people with high knowledge and expertise in new areas working in their universities and research centers, in their corporations and banks and in other activities. At the same time, sending countries may benefit if their most qualified nationals abroad are in contact with their home countries through professional networks, from frequent visits and exchange programs and, eventually, from return migration that can bring home their nationals that have acquired abroad new knowledge, that have been exposed to best international practices, that have developed new contacts and that possibly can bring fresh capital” (Solimano & Pollack 2004, p.1)

⁶⁰ Voy a hablar más a detalle de esta propuesta en el capítulo 4.4.

“Para facilitar la comunicación entre la sucursal local mexicana y la casa matriz, desarrollé una herramienta para traducir los procesos internos del español al inglés y alemán, para así crear una coherencia entre los reportes locales y los datos globales del corporativo” (P/2/G1de).

En el extranjero los profesionistas no solamente pueden aplicar sus conocimientos de idiomas (y mejorarlos), también aprenden y fortalecen/fortifican una competencia muy relevante para operar y moverse el mundo global de la empresa: la competencia intercultural. *“Las personas siempre están actuando en un contexto, en lo privado y en lo profesional” (Paul G 2012)* y eso implica poder adaptarse hasta cierto grado a dicho contexto.

La confrontación directa con culturas diferentes, como pasa en las estancias de prácticas en el extranjero, son experiencias que ayudan al profesionista a aprender cómo lidiar con estas situaciones y así desarrollar *competencia intercultural*.

“Como mi estancia en el extranjero la hice en Singapur, formé parte de un equipo muy internacional: ocho personas de cinco países diferentes. Para lidiar con esta situación me tuve que adaptar a más de una cultura durante el tiempo de mi estancia” (Sabrina D 2011).

“Para mi tercer ciclo de rotación fui a Chicago, Estados Unidos. [...] Pude conocer la manera americana, o estadounidense, de hacer negocios “the American way of doing business”, la cultura estadounidense” (Aditya R 2011).

Los idiomas juegan un papel central en este desarrollo porque pueden ser necesarias para la comunicación y el entendimiento mutuo con personas de otros países.

Generación de redes de contacto

En México se enfatiza que el profesionista, una vez terminado el programa de desarrollo, tenga que ser capaz de usar las redes y las relaciones internas y externas que desarrolló durante el programa. Estas redes también se reflejan en el balance entre el aprendizaje del profesionista y su aportación individual en *M-firm*. Es decir, la generación de redes es un aspecto importante de su proceso de formación en la empresa y retroalimenta su aportación como empleado. La generación de redes de contacto tiene lugar de manera informal dentro de la empresa.

En Alemania, la generación de redes de contacto, el intercambio con otros profesionistas, compañeros de trabajo y con altos directivos es más formalizado a través de eventos y pláticas organizadas, aparte de los encuentros informales entre los profesionistas y otros grupos de interés. Uno de los egresados de un programa de *M-firm* en Alemania comentó que *“desde el inicio del programa tuve la oportunidad de intercambiar información con otros profesionistas y con mi mentor personal, pero sobre todo con directivos y líderes de alto nivel. Así pude, durante el programa completo, construir mi red de contactos personales y profesionales con muchos contactos muy útiles, de los cuales hasta la fecha me beneficio en mi posición actual en la empresa” (Christoph B 2010).*

La individualidad del programa está dada desde la planeación del plan de desarrollo de profesionistas y hasta la contribución individual de cada uno de los integrantes del programa. Pero al mismo tiempo, la relación con los demás es imprescindible para el perfil del profesionista y se ve reflejada en el énfasis que ponen en la generación de contactos antes, durante y después del programa. Y por último, como G-firm1 es una empresa transnacional que opera en 80 países, la competencia intercultural es un criterio irrenunciable.

“Vamos a encontrarnos con muchas nuevas personas dentro de muy poco tiempo [en el marco del programa]. Eso implica la habilidad de re-aprender cómo encontrar nuestro lugar, plantear preguntas pero también desarrollar nuestro propio perfil” (Paul G 2012).

La generación de redes de contacto para los profesionistas en desarrollo de G-firm1 se posibilita a través de una serie de eventos, por ejemplo:

- El seminario introductorio, las rotaciones y la estancia en el extranjero
- Conferencias anuales
- Eventos sociales y reuniones fuera del contexto laboral

Estos eventos fomentan de manera directa o indirecta la generación de redes de contacto de los profesionistas.

El seminario introductorio brinda la base, los primeros contactos entre los profesionistas de G-firm1. Inevitablemente, en los ciclos de rotación se conoce a nuevas personas pero particularmente la estancia de prácticas en el extranjero abre nuevas puertas dentro de la empresa. Una profesionista cuenta que

“Durante mi estancia en China tuvo lugar un seminario de contaduría en Beijing. Este evento fue organizado por G-firm1.cn, nuestra sucursal en China, y se dirigió a ejecutivos y directores de todos tipos de organizaciones chinas. Pude participar de manera activa en la organización y las preparaciones. Por ejemplo, hice la presentación sobre finanzas. En el mismo seminario participaron en total más de 50 personas de alrededor de 26 organizaciones chinas. Durante dos días hubo presentaciones de ponentes internos y externos a G-firm1. Aparte de todo, el evento facilitó que conociera a los empleados de otras empresas chinas para intercambiar experiencias. Me invitaron a distintas organizaciones para darme una impresión en sus sucursales a nivel local. [...] La estancia en China me ayudó en gran parte no sólo a ampliar mis competencias técnicas sino también pude ampliar mis redes de contacto dentro de G-firm1 (Donata K 2012).

En la casa matriz se organiza un evento internacional. Es un foro que tiene lugar en Alemania pero no se dirige exclusivamente a los profesionistas, sino también incluye a varios ejecutivos y directores alemanes y de otros países. Sin embargo, los profesionistas pueden participar en dicho evento ya que está abierto para todos los empleados de la empresa.

Fuera del contexto laboral, los profesionistas con frecuencia organizan entre ellos eventos sociales. Entre estos eventos cuentan comidas, visitas personales, etc.

Es importante que se conozca a otros participantes del programa y se intercambie experiencia con ellos. Acerca de la *generación de redes de contacto*, se puede decir que se mencionan tres maneras a través de las cuales se practica el “networking”:

- La red/comunidad internacional de profesionistas de G-firm2
- Conferencias internacionales y anuales
- Eventos sociales y reuniones fuera del contexto laboral

Algunos de los integrantes del programa en Alemania comentaron que

“El acceso a la red, la comunidad de profesionistas actuales y ex profesionistas de G-firm2 es uno de los mejores aspectos del programa. A través de esa red pude conocer a compañeros de mi departamento y de otros departamentos de sectores de negocios muy ajenos. Esta red se complementa muy bien con el sistema de rotación, donde también podemos hacer muchos contactos con personas de diferentes partes de la empresa. Es una de las grandes ventajas que tenemos los integrantes del programa, que los empleados normales de G-firm2 no tienen” (William B 2011).

“A través del intercambio con otros profesionistas del programa que trabajan en diferentes áreas funcionales y sectores de negocios de la empresa, tengo un vistazo en las operaciones internas de la organización. Este vistazo es muy difícil de conseguir si no es a través de la comunidad de los profesionistas. [...] Estos contactos han sido una gran oportunidad de compartir experiencias con los otros profesionistas en desarrollo y así aprender uno del otro. Resumiendo, el programa te permite conocer el mundo de la empresa y formar tu propia red de contactos con muchas personas, que es la base para una carrera a largo plazo dentro de G-firm2” (Alexander A 2012).

“El programa me facilita ampliar mi experiencia profesional, desarrollarme y construir mi red personal de contactos para mi futura trayectoria” (Steffen W 2011).

“Después de muchos años de haber terminado el programa de desarrollo, todavía me beneficio de la red global que construí en el transcurso del programa” (Fabian B 2011).

Una vez al año hay una conferencia que reúne a todos los profesionistas y egresados del programa de todas las sucursales. El evento siempre tiene lugar en Alemania. También, frecuentemente se organizan reuniones privadas entre los participantes del programa como comidas, cenas, fiestas, visitas a eventos regionales y locales.

“La oportunidad de encontrarte a otros profesionistas e incluso exprofesionistas de todas las áreas de G-firm2 es muy útil para construir tu red de contactos. Nos encontramos entre todos en el congreso anual, donde todos los profesionistas actuales están presentes” (Sabrina D 2011).

Los profesionistas pueden fungir como puente: ser un intermediario entre la casa matriz y las sucursales de la misma empresa en otros lados.

“A mí me tocó fomentar las actividades de fusión en los países de Europa del Este, donde en algunos países la empresa apenas va a establecer una sucursal. Así, fui el comunicador o puente entre las empresas o sucursales en los países de esa región con el centro regional de operaciones de

G-firm1 y la casa matriz en Alemania, informando acerca de los pasos que se han dado y estrategias que ya se han puesto en marcha a nivel local” (P/3/G1de).

El capital conjunto de los empleados es capital para la empresa. Aquellos profesionistas con un alto nivel de capital cultural (idiomas y competencia cultural) y capital social (contactos) contribuyen al capital total de la empresa.

“Para Fukuyama, el capital social puede verse no solamente como una característica de las relaciones entre los individuos y las organizaciones, sino también como una característica de los países” (Luna 2003, p.63). La idea que Fukuyama tiene del capital social está basada en la idea de confianza y dice que hay países de alta y de baja confianza. Los países de baja confianza se caracterizan por una sociedad que tiene dificultad de establecer relaciones con personas ajenas a sus familias, como es el caso de China, Francia, Italia y Corea del Sur. En cambio, los países de alta confianza, como Alemania, Estados Unidos o Japón, no tienen problemas de establecer, aparte de los vínculos familiares, cooperaciones con otros individuos no familiares, incluso de manera espontánea⁶¹. México podría integrarse al grupo de países de baja confianza. Tener confianza con personas de culturas ajenas a la propia todavía puede ser más complicado⁶².

Este hecho, ¿qué impacto tiene en el desarrollo de los profesionistas a nivel transnacional en cada empresa y país? Como se había mencionado en la introducción, los programas aún en las mismas empresas no son iguales en países diferentes. Sobre todo el hecho de que no todos los profesionistas viajan tiene un impacto “negativo” en su formación transnacional.

M-firm como empresa que opera a nivel mundial, ofrece oportunidades de desarrollo para cada uno de los empleados, incluso a nivel internacional. Hay programas de desarrollo para ejecutivos y hay movilidad internacional de los empleados. Sin embargo, estos programas son para personas con más experiencia laboral y dentro de la misma empresa. Eso excluye a los profesionistas en desarrollo y por esta razón los programas no se estudiaron aquí. El programa de desarrollo estudiado puede ser el comienzo de una carrera nacional e internacional en **M-firm**, aunque éste no incluya actividades con personas de y en otros países.

En **G-firm1** la situación es diferente. Después del programa de desarrollo, los profesionistas de **G-firm1** ocuparán un puesto de tiempo completo en el cual ya están asignados desde el inicio del programa⁶³. En este puesto se desempeñarán en tareas operativas y, al mismo tiempo, estratégicas y conceptuales para prepararlos a contextos más complejos dentro de la empresa.

⁶¹ Véase Luna 2003.

⁶² Uno de los empleados de G-firm2 comentó que fue profesionista en desarrollo en la misma empresa y que si hoy se le enfrentan personas que actualmente están en el programa o que en algún momento lo han cursado, él automáticamente confía en ellos: *“This is maybe because we have something in common. We share common history, we have the common trust level, and thus, the program is definitely a trust builder”* (Reimar P 2011)

⁶³ En la mayoría de los casos se decide en qué área se van a quedar pero no necesariamente en qué puesto en específico.

Las posibilidades de los puestos de entrada son versátiles para los profesionistas. Se desempeñarán en las áreas funcionales en las que se especializaron durante el programa. Una posible posición sería contador, consultor o asistente ejecutivo en el área correspondiente.

En un periodo de dos a tres años pueden optar por un puesto con responsabilidad de personal a su cargo (líder de equipo) en una sucursal en el extranjero. Una de las profesionistas en desarrollo explica que

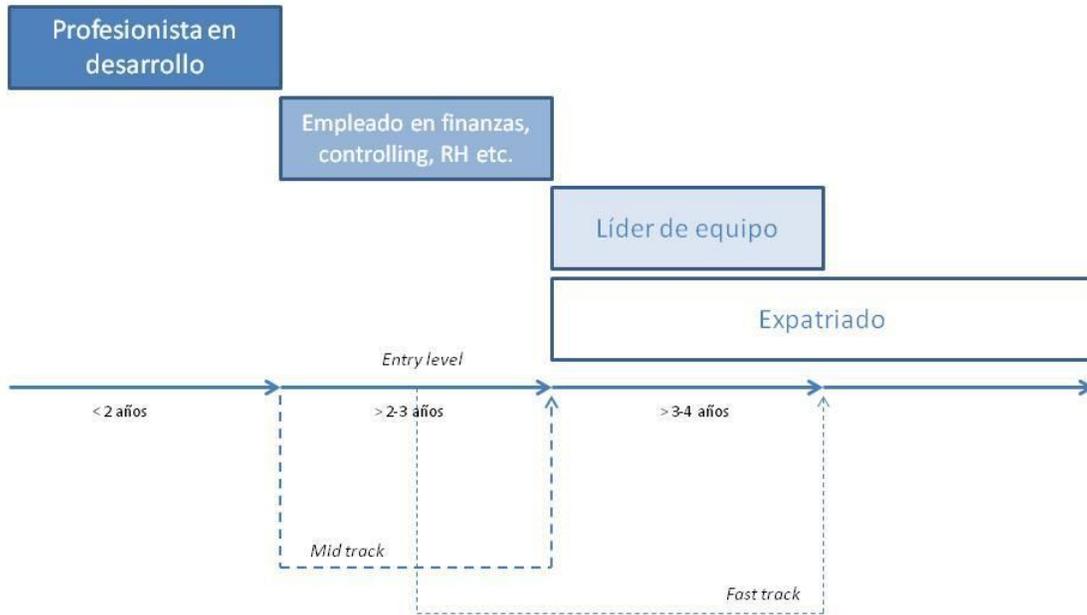
“Normalmente el programa es para prepararte para tu posición en la casa matriz de la empresa, o sea en el país de origen, en mi caso Alemania. Bueno, no hay regla sin excepción, desde luego algunos de nosotros trabajan en el extranjero. La estancia de prácticas en el extranjero y los contactos internacionales son para enseñarnos a trabajar en una posición así, para que más adelante seamos expatriados” (Maren N 2012).

Dos de los profesionistas, que en el momento de hacer la indagación empírica se encontraron en el programa, contestaron que una vez terminando el programa van a ocupar un puesto en el extranjero:

“Como está planeado, por el momento me iré a otro país para trabajar en el desarrollo de una sucursal local. Mi contribución sería en el área de contabilidad” (P/5/G1de).

“Contadora para nuestra sucursal en Perú. En mi segunda semana de trabajo de mi estancia de prácticas en México, mi jefe de área me preguntó si podría imaginarme trabajar en Perú durante un año. Cuando expresé mi interés, el enfoque de mi trabajo se centró en responsabilidades acerca de la sucursal peruana en el área de contaduría. De esta manera, mi estancia en México sirvió como preparación para mi tarea en Perú. Después de varias entrevistas viajé a Perú para conocer a mis futuros compañeros de trabajo y para darme una idea de dónde iba a vivir y trabajar próximamente” (P/2/G1de).

La carrera y trayectoria internacional no culmina cuando el programa de desarrollo termina. Se da seguimiento a los profesionistas a través de un mentor que se asigna al profesionista posteriormente al programa y lo prepara para poder ocupar una posición en el extranjero, dentro de dos a tres años, después de haber terminado el programa. La Gráfica 4 muestra las posibles trayectorias y categorías de puestos de un profesionista que comienza su vida profesional a través del programa de desarrollo en *G-firm1*.



Gráfica 4 – Estructura de puestos en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia en base de los datos generados por la propia investigación)

Para **G-firm2.mx**, los profesionistas aspiran a la internacionalidad al terminar el programa como muestran los siguientes testimonios:

“Me gustaría iniciar como comerciante de proyectos y que esto funcione como herramienta para conocer de manera global y específica el giro del negocio; y que más adelante todo lo aprendido sirva para tomar una mejor posición” (P/29/G2mx).

“Analista comercial en México y en un futuro ocupando un puesto en la sucursal en Canadá o Francia” (P/3/G2mx).

3.4.2 Los profesionistas de hoy son los líderes de mañana

Los programas se dirigen a egresados de la universidad, con alto potencial que en algún futuro van a *“ocupar una posición clave en la empresa” (Natalie D 2010)*; es decir se recluta a los jóvenes para que sean los *“futuros líderes” (Maren N 2012)*. Se forma para que los jóvenes después se queden en la empresa. Dentro de poco tiempo, hasta dos años, aprenden labores que un empleado en una trayectoria tradicional aprendería dentro de mucho más tiempo (como hasta cinco años), por lo cual el programa de desarrollo es una forma acelerada y compacta de aprendizaje en las empresas⁶⁴. Además, brinda mucha oportunidad de desarrollo

⁶⁴ Véase P/3/Mmx, E/7/Mmx, E/6/Mmx, P/8/Mmx, E/11/Mmx, E/16/Mmx, E/30/Mmx, P/5/G1de, P/2/G1de, P/10/G1de, P/11/G1de, P/13/G1de, P/6/G2mx, P/12/G2mx, P/13/G2mx, P/16/G2mx, P/17/G2mx, P/18/G2mx, P/24/G2mx, P/25/G2mx, P/29/G2mx, P/34/G2mx

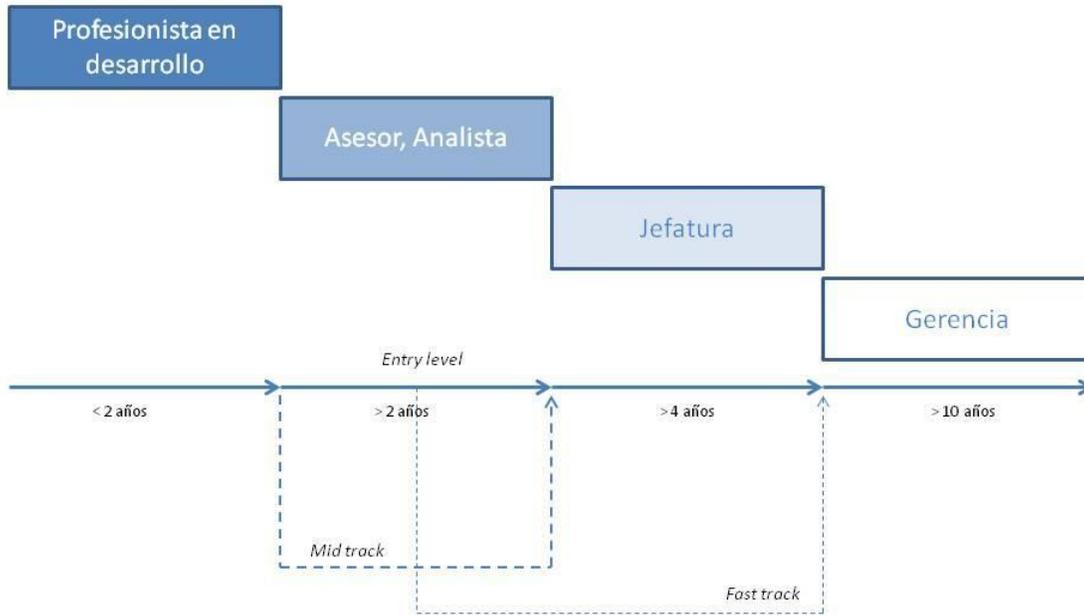
y crecimiento laboral en general y en particular dentro de la misma empresa⁶⁵ durante y después del programa. Es una oportunidad de incorporarse al mercado laboral global.

En *M-firm*, en México igual que en Alemania, una vez terminado el programa de desarrollo los profesionistas se quedan en una posición en dicha empresa. En los dos países se planea a largo plazo con los jóvenes en su trayectoria profesional dentro de la empresa. Estas trayectorias pueden ser versátiles: el camino tradicional de hacer carrera después del programa de desarrollo sería primero ocupar un puesto de asesor o analista (*entry level*) durante unos dos años, más adelante pasar a una jefatura y después de otros dos a cuatro años ocupar un puesto de gerente. Sin embargo, se ha visto que este modelo puede variar. Hay personas que dentro de muy poco tiempo han logrado posicionarse en una jefatura o gerencia (*mid track* y *fast track*) como indica la Gráfica 5.

Los profesionistas actuales en México aspiran a puestos de asesor, o analista, que se pueden considerar puestos de medio mando. Se puede decir que estos puestos son el nivel de entrada (*entry level*) de los profesionistas en desarrollo, una vez terminado el programa, aunque hay excepciones. En la encuesta, una persona mencionó que aspira a una *“jefatura de asignación nacional operativa-logística”* (P/9/Mmx). Encontré a personas dentro de la organización que en uno o dos años han obtenido una gerencia. Sin embargo, también he notado que después de tener el puesto de gerente han ocupado jefaturas. Al respecto, uno de los entrevistados asegura que *“Tengo 5,5 años en la empresa, donde me he desempeñado en 4 puestos: Profesionista en Desarrollo (1,5 años), Gerente de Proyecto (1,5 años), Gerente regional (2 años), Jefatura de Proyectos (aprox. 1 año)”* (E/31/Mmx).

Los puestos de jefatura están al alcance de los empleados que llevan en promedio de cuatro a cinco años desempeñándose en la empresa después de haber terminado su programa de desarrollo de profesionistas.

⁶⁵ Véase E/10/Mmx, E/14/Mmx, E/17/Mmx, E/18/Mmx, E/20/Mmx, E/21/Mmx, E/27/Mmx, P/36/Mmx, E/38/Mmx, E/41/Mmx, E/44/Mmx, E/49/Mmx, P/4/G1de, P/12/G1de, P/15/G1de, P/3/G2mx, P/4/G2mx, P/5/G2mx, P/7/G2mx, P/14/G2mx, P/15/G2mx, P/16/G2mx, P/17/G2mx, P/20/G2mx, P/22/G2mx, P/25/G2mx, P/27/G2mx, P/28/G2mx, P/29/G2mx, P/30/G2mx, P/31/G2mx, P/33/G2mx.



Gráfica 5 – Estructura de puestos en M-firm

(Fuente: Elaboración propia en base de los datos generados por la propia investigación)

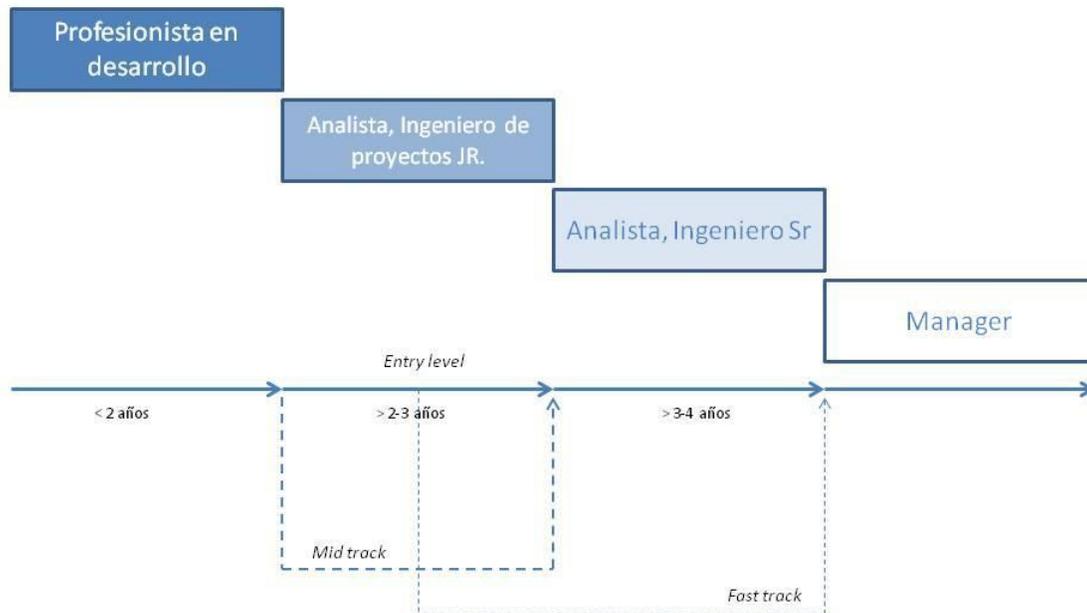
La mayoría de los egresados del programa hoy tiene una gerencia de alguna región y/o área funcional. Es notable que estas personas lleven más de 10 años de haber terminado el programa de desarrollo. Sólo hay unas excepciones que llevan entre 1-5 años en *M-firm*. Ser gerente significa tener responsabilidad de personal. Un empleado que tiene 12 años en la empresa, incluyendo su tiempo como profesionista en desarrollo, actualmente es “*Gerente Nacional de Ingeniería y Proyectos. También veo proyectos en Centroamérica y el Caribe. Tengo cuatro gerencias a mi cargo, una jefatura y diez asesores de proyectos*” (E/22/Mmx).

Uno de los egresados mexicanos contestó tener el puesto de Vicepresidente en uno de los negocios base de *M-firm*. Él lleva más de diez años en la empresa y lo que destaca a esta persona de los demás es el hecho de haber estudiado una maestría, mientras los demás tienen licenciaturas o ingenierías.

En la sucursal alemana de la transnacional mexicana, uno de los egresados del programa de desarrollo en Alemania, dos años después de terminar el programa, sigue en la misma empresa y hoy es líder del área funcional de producción en el área de negocios, donde él se especializó durante el programa en una sucursal de *M-firm* en Alemania.

En *G-firm2*, para los profesionistas alemanes hay una diversidad de oportunidades una vez terminado el programa. La primera posición que se ocupa después del programa normalmente es a nivel de analista o ingeniero de proyectos. Pueden desempeñarse como empleados en las áreas predeterminadas durante el programa. En esta posición permanecen por lo general entre dos y tres años antes de pasar a la siguiente escala de puestos, que sería una posición *senior*, consultor o afín.

Empleados con alto desempeño y potencial pueden lograr la promoción a un nivel más alto más rápido. También existe la posibilidad de seguir el entrenamiento a nivel de gerencia o incluso ser mentor del programa para futuros profesionistas en desarrollo (véase Gráfica 6).



Gráfica 6 – Estructura de puestos en G-firm2

(Fuente: Elaboración propia con base en los datos generados por la propia investigación)

Dirk H, egresado del programa de G-firm2 cuenta de su propia experiencia que “*en menos de un año después de haber terminado el programa, mi desempeño y conocimiento personal me ha llevado a una gerencia*” (Dirk H 2011). Cabe señalar que Dirk incluso obtuvo una posición en el extranjero: en Marruecos. En este sentido también es expatriado, como expliqué en el apartado anterior.

Otro egresado del programa explica acerca de sus planes en el futuro que:

“Al terminar el programa, discutí junto con mi mentor cuál sería la mejor opción para mí y mi trayectoria laboral a futuro. [...] Tomé más entrenamiento posterior y ahora soy consultor. En este momento estoy en un programa de desarrollo, pero esta vez para gerentes. Aspiro tener un puesto de gerente en el futuro” (Jens K 2011).

En *G-firm2.mx*, la sucursal en México, los directivos de hoy fueron los becarios y profesionistas de ayer. Lo que se planea con los jóvenes es que ocupen posiciones clave dentro de la empresa. Sin embargo, después del programa los jóvenes van directamente a puestos intermedios como analistas, ingenieros de servicio, en ventas, compras, auditoría, etc., que son los puestos de entrada una vez terminado el programa. Con el tiempo y su grado de especialización pueden subir de categoría constantemente.

Como las expertas en recursos humanos Wendy C (2010) y Natalie D (2010) afirman, “*nosotros en Recursos Humanos nos ponemos de acuerdo con los gerentes y directores de las diferentes*

áreas. Hacemos un plan de proyectos y de personal para dentro de cinco años. Y me dicen ‘mira, en unos tres años necesitamos a alguien aquí que sepa...’. Y así es como planeo yo con los profesionistas en desarrollo, ya calculando qué va a pasar dentro de unos años”.

En cuanto a sus aspiraciones a futuros puestos, algunos de los profesionistas mexicanos comentaron:

“Recién terminado el programa, me veo como ingeniero técnico, parte de un equipo de trabajo en un área que lleve a cabo proyectos” (P/2/G2mx).

“Terminando el programa espero colocarme como comerciante de desarrollo de proyectos y posteriormente como Comercial Project Manager” (P/25/G2mx).

“Me veo en un puesto que lleve a cabo actividades de controlling, o actividades comerciales para el desarrollo de proyectos” (P/16/G2mx).

“Me gustaría iniciar como comerciante de proyectos y que esto funcione como herramienta para conocer de manera global y específica el giro del negocio; y que más adelante todo lo aprendido sirva para tomar una mejor posición” (P/29/G2mx).

3.5 RESUMEN

La globalización ha exigido cambios y ha cambiado los mercados laborales, las profesiones y, consecuentemente, eso exige una modificación de la mano de obra hacia una de carácter global. No obstante según Castells, no existen mercados laborales globales, ni la mano de obra global, sólo para una pequeña parte de la población mundial: los profesionistas de alto nivel.

En este capítulo he mostrado cómo la empresa transnacional puede constituir un mercado laboral global para los profesionistas. Siendo personas con poca experiencia laboral previa, a través de los programas de formación que las empresas ofrecen para recién egresados de la universidad, los jóvenes se pueden incorporar al mercado laboral global.

La empresa y su papel como “educadora” modifica el perfil del profesionista. Lo prepara para un ámbito de negocios transnacionales a través de los programas de desarrollo de profesionistas.

El desarrollo de profesionistas no es un fenómeno nuevo. No obstante, con los procesos globalizadores de la economía y de las empresas hubo cambios en los programas para formar la mano de obra y prepararla a la competencia a nivel mundial.

Lo que hace la formación de profesionistas transnacional es la comunicación (virtual y cara a cara) con personas de y en otras culturas, pero sobre todo los viajes que los profesionistas realizan en el transcurso de su formación.

Aunque los programas no siempre tienen estancias de prácticas, en un futuro hay oportunidad de trabajar en el extranjero en una de las sucursales de la empresa. En los programas que

tienen estancias de prácticas, es muy probable que las personas se vayan al extranjero después del programa, como expatriados, como mostró el ejemplo de Maren N (*G-firm1*) en Perú y Dirk H (*G-firm2*) en Marruecos.

La estrategia en recursos humanos es utilizar el programa para contratar a los futuros líderes. Se planea con ellos dentro de unos años. Como las trayectorias y relatos de los egresados del programa mostraron, en efecto ocuparán puestos de gerentes (managers) o incluso de directores con el tiempo.

La interacción – sea virtual o en persona – crea una especie de espacio entre la casa matriz y las sucursales en el extranjero, a veces también entre las sucursales. Como habían dicho Mercado y González (2011), la rutina diaria de la empresa transnacional es afectada por los procesos de globalización. En el siguiente capítulo voy a presentar un modelo teórico analítico desde el enfoque de los espacios sociales y transnacionales que nos ayudará a entender estas dinámicas que observamos respecto a la formación y el desarrollo de profesionistas en un mundo globalizado entre las sucursales de las empresas.

4. ESPACIOS TRANSNACIONALES DE FORMACIÓN: UNA PROPUESTA TEÓRICA

4.1 INTRODUCCIÓN

Anteriormente había mencionado que la formación profesional está considerada como un proceso “continuo que se inicia en el espacio de la escuela y se prolonga en el de la empresa” (Vargas Leyva 1998). El espacio de formación que voy a analizar es el de la empresa transnacional, un tipo de organización que, según Kaplan (2008), crea su “propio espacio tecnológico-económico-funcional, por encima de las fronteras nacionales y contribuye a producir, en los países de implementación” (p.286-287). Parto de la premisa que dichas empresas también crean espacios de formación a nivel transnacional.

En este capítulo brindaré una propuesta teórica de cómo conceptualizar el fenómeno de la formación a nivel transnacional que se da en las empresas: *los Espacios Transnacionales de Formación* (ETF) que consideraré bajo el paradigma de los espacios sociales.

Comenzaré el capítulo definiendo los espacios sociales, enfocándome en los elementos que lo consisten: prácticas sociales, sistemas de símbolos y artefactos. Explicaré qué tipos de espacios sociales existen y cómo se configuran según la propuesta teórica de Pries (2005, 2008). Aquí haré particular énfasis en los espacios sociales transnacionales, la base para definir los ETF. Después de brindar una definición teórica de los ETF, caracterizaré este particular espacio social transnacional como red social, definiendo los actores principales que están dentro de ella y las relaciones que pueden existir entre los actores. Haré una propuesta de prototipos de configuraciones de diferentes ETF y propondré un modelo para evaluar y medir la transnacionalidad de las empresas a nivel de la formación de profesionistas.

4.2 ESPACIOS SOCIALES

El espacio en términos generales es la configuración relacional de elementos. Si escuchamos “espacio” casi inmediatamente pensamos en un lugar geográfico. *Espacios geográficos* se caracterizan por configuraciones posicionales de elementos físicos, distancias y patrones de distribución⁶⁶. Al lado de los espacios geográficos existen otros conceptos de espacios, los *espacios sociales*, que no están limitados o definidos por espacios geográficos, fronteras, etc. Se caracterizan por experiencias, personas o eventos sociales. Son espacios abstractos, no tangibles.

Según su nivel de institucionalización, fijación o fuerza se pueden distinguir tres tipos de estos espacios sociales según Pries (2008): 1.) nivel micro: patrones habituales y fiables de acción y comportamiento en la vida cotidiana transnacional, 2.) nivel meso: organizaciones transnacionales como punto estable y denso de cooperación e interacción, con reglas de membresía, estructuras, procesos dados, metas y objetivos establecidos, y 3.) nivel macro: instituciones transnacionales como marco complejo de rutinas, reglas, normas, los cuales estructuran terrenos significantes de la vida.

El concepto de *espacio social*, según Pries, siempre hay que considerarlo bajo sus tres dimensiones. Éstas son 1.) *prácticas sociales* 2.) *sistemas de símbolos* y 3.) *artefactos* que son creados socialmente y coagulados espacialmente, que se extienden durable y pluri-localmente sobre dos o más sociedades nacionales.

Las ***prácticas sociales*** son actividades de seres humanos para intercambiarse con otros seres humanos. Sin embargo, las prácticas sociales también se aplican a nivel organizacional y a nivel del Estado. Son intensas y estables. Se presentan a través del comportamiento en el empleo y ocio, fiestas, comunicación en la vida cotidiana, parentesco, etcétera⁶⁷.

Trabajar siempre ha sido considerado como la práctica social más importante. Ejemplos de estas prácticas sociales como cazar, construir casas, sembrar y cultivar trigo, hacer pan, construir máquinas, o hacer comida. En las economías de conocimiento y de la información, las prácticas sociales más importantes han sido otras: como informar – o el intercambio de conocimiento e información – contar, representar y pensar. Sin embargo, estas prácticas sociales se han observado desde los principios de la evolución humana⁶⁸.

Siguiendo a Wenger (2001) la práctica “connota hacer algo pero no simplemente hacer algo en sí mismo y por sí mismo; es hacer algo en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos. En este sentido, la práctica es una práctica social” (p.71). Añade que “el proceso de participar en una práctica siempre implica a toda la persona, actuando y conociendo al mismo tiempo” (p.72).

⁶⁶ Compare Pries 2010

⁶⁷ Véase Pries 2011

⁶⁸ Véase Pries 2008, p.230-231

El concepto de práctica incluye relaciones explícitas e implícitas. Explícito para el autor es todo “lo que se dice y lo que se calla, lo que se presenta y lo que se da por supuesto. Incluye el lenguaje, los instrumentos, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las regulaciones y los contratos que las diversas prácticas determinan para una variedad de propósitos. Pero también incluye todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las intuiciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad que, si bien en su mayor parte nunca se llegan a expresar, son señales inequívocas de la afiliación a una comunidad de práctica y son fundamentales para el éxito de sus empresas” (p.71). Estos contenidos que Wenger describe como parte de la práctica, Pries los divide entre *sistemas de símbolos* y *artefactos* que voy a discutir a continuación.

Sistemas de símbolos se ven traducidos en elementos como idioma, música, normas, etc. Son complejos y tienen significados. Un símbolo es una señal compleja que crea un contexto⁶⁹. El sentido y el contexto muchas veces sólo se pueden entender entre los integrantes del grupo donde es válido el sistema de símbolos⁷⁰.

Ponerse de acuerdo sobre un sistema de símbolos entre integrantes del grupo de otros contextos culturales presenta un reto para organizaciones, debido a que ciertos símbolos se pueden interpretar de manera diferente. Así, un símbolo no depende de la situación, sino de la cultura. El significado relativo de ciertos sistemas de símbolos (por ejemplo, signos, películas, rituales), pueden variar mucho entre un espacio social y otro. Por lo contrario, el idioma es un sistema de símbolos universal y complejo para todos los espacios sociales⁷¹.

La Fiesta de 15 años es un ejemplo de un evento con un valor simbólico (un ritual) que tiene mucha importancia en México pero ninguna relevancia en Alemania. Otro ejemplo son los días festivos como el 3 de octubre en Alemania o 16 de septiembre en México, las fechas no encuentran aplicación o significado en la otra cultura y viceversa. En cambio, navidad, año nuevo y semana santa son fechas en las que ambos países coinciden. El Día de las Madres también, aunque no siempre coinciden las fechas. Mientras en México el Día de las Madres siempre es el 10 de mayo, en Alemania siempre va a ser el segundo domingo de mayo, no importa la fecha.

La formación profesional en Alemania también tiene relevancia y es aceptada en la sociedad. En cambio, en México no se conoce o es visto como algo “menor”. Si no se tiene un título universitario, a uno se le hace menos. La importancia de la universidad en México es muy alta, mientras en Alemania es una de dos alternativas.

Resumiendo, el símbolo da pistas para la manera de interpretar la práctica social y su intención.

⁶⁹ Véase Pries 2008

⁷⁰ Véase Wenger 2001, Schein 1992

⁷¹ Véase Pries 2008

Artefactos son objetos físicos, objetos que han resultado de los hechos humanos, sobre todo de la creatividad, la cultura y el trabajo, como afirma Pries (2008). Eso, según Schein (1992), puede incluir ropa, muebles, obras de arte, clima de trabajo, cuentos, procesos de trabajo, estructuras organizacionales, técnica, aparatos, o arquitectura. Pero también cuentan objetos con un sentido simbólico, como el anillo de bodas. En general, el uso de herramientas y técnicas es elemental para determinar los artefactos⁷². Por ejemplo, la lanza para el cazador, el instrumento para el músico, el lienzo y la brocha para el pintor, o el edificio para el arquitecto. Los artefactos son visibles para personas que no pertenecen al grupo donde los artefactos tienen su significado especial o simbólico a través de la práctica social. Según Schein (1992), los artefactos son cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno.

Las prácticas sociales y los sistemas de símbolos no se pueden deducir sin hacer la referencia a los artefactos. Por lo tanto, estas tres perspectivas analíticas de los espacios sociales no se deben separar cuando se quiere analizar un espacio social. Los espacios sociales se constituyen y se distinguen de otras creaciones o conjuntos de relaciones sociales a través de configurar sus propias prácticas sociales, sistemas de símbolos y artefactos.

4.3 ESPACIOS TRANSNACIONALES DE FORMACIÓN (ETF)

Un espacio transnacional es un espacio social y relativo, en el cual se da el fenómeno que en un lugar geográfico pueden existir varios espacios sociales diferentes. Los espacios sociales pueden extenderse en diferentes lugares geográficos. Los espacios sociales transnacionales se presentan en diferentes ámbitos, por ejemplo educativo y organizacional⁷³. Se caracterizan también por prácticas, sistemas de símbolos y artefactos.

El concepto *espacio social* en general y en particular *espacio transnacional* es apto para estudiar el tema del desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales. Un evento social puede llevarse a cabo en varios lugares geográficos. Si consideramos la formación y el desarrollo como eventos sociales, estos pueden ocurrir dentro de una misma empresa pero en diferentes sucursales de distintos países. En el marco de este estudio voy a utilizar el término **Espacios Transnacionales de Formación (ETF)** para hablar de este fenómeno en particular.

En este apartado definiré, basándome en la propuesta del sociólogo alemán Ludger Pries de los espacios sociales, qué son los ETF. En su definición haré particular énfasis en las tres dimensiones del espacio social: las prácticas sociales, los artefactos y los sistemas de símbolos.

Como prácticas sociales de los ETF definiré tres actividades principales: la comunicación de los profesionistas con otras personas en otros países, las estancias de prácticas que los profesionistas realizan en el marco de su programa de formación, y los contactos que los

⁷² Véase Pries 2008

⁷³ De Federico 2002, 2003 y 2004, Adick 2005, 2008a, 2008b, 2011, Pries 2005, 2008, 2010

profesionistas tienen a nivel local, sea en el país de origen o en el país de destino donde se realizan la estancia. Para esta última práctica ha sido pertinente la propuesta de la investigadora española Ainhoa de Federico (2004).

Los artefactos en los ETF son influidos por la tecnología. En este sentido distingo entre artefactos físicos y virtuales.

Los sistemas de símbolos que pueden existir en los ETF – y es importante decir que cada ETF puede tener distintos sistemas de símbolos – se enmarcan en rituales, idiomas, el significado de la globalización, la relación con la casa matriz (o el país de origen), internacionalidad, los roles de las personas y sus códigos de conducta.

En el capítulo 2 ya se dio una breve idea de estos temas a través de los casos de Maren, Dominik, María, Bastian y Carlos. A continuación definiré estas tres dimensiones para los ETF.

4.3.1 Prácticas sociales de los ETF

Pregunté en una encuesta a profesionistas de diferentes empresas transnacionales en México y Alemania que actualmente se encuentran en los programas

-qué es la internacionalidad para ellos y cómo ven su relevancia con el programa de formación y desarrollo (símbolos).

-si tienen contacto internacional, si es así con personas de qué países y a través de cuál medio (prácticas, artefactos).

De inicio, es notable que las respuestas coincidan, independientemente si los profesionistas están en un programa que opera a nivel internacional o no. Las respuestas se pueden clasificar en tres grupos: el aspecto geográfico de la cuestión del programa y la internacionalidad, el aspecto tecnológico dominado por la comunicación con personas en otros lados y, por último, el aspecto socio-cultural del contacto directo con personas de y en otros países. En este subcapítulo expondré algunas de las respuestas de los profesionistas al respecto, con el fin de equiparlas con la evidencia de la literatura sobre migración transnacional y comunidades transnacionales que definen las mismas actividades como transnacionales.

Hablando del concepto de comunidad transnacional, Revilla (2006) presenta como prácticas para la comunidad transnacional de San Juan Mixtepec la siguiente situación: “el marco económico es lo que rige su **movimiento o “viaje”** y siempre existe **comunicación** con la comunidad de origen por diversas razones, ya sean de carácter político, económico y/o cultural” (p.240). Según Kearney (1995), la comunidad transnacional está ilimitada espacialmente y compuesta socialmente por redes de comunicación sociales que incluyen, en suma **comunicación cara a cara, comunicación electrónica** y por otros medios.

Cuando Adler-Lomnitz (2009) se refiere a la comunidad científica, dice que ésta “puede definirse como un conjunto de redes sociales que trascienden las fronteras nacionales y no

tienen límites geográficos precisos. [...] Eso debe su existencia a un **sistema de comunicación** e intercambio de ideas” (p.146).

Para Mercado y González (2011) la comunicación virtual y cara a cara son mecanismos de la empresa transnacional para coordinar las sucursales en el extranjero.

Rusinovic (2008), para caracterizar a los emprendedores como transnacionales o no, se refiere a la comunicación con personas en el país de origen, los viajes al país de origen (viajes de negocios) y los contactos en el país de acogida para realizar sus actividades de negocios. Remarca que las actividades transnacionales son de negocios que se obtienen a través de las redes transnacionales. En su estudio sobre empresarios migrantes revela que 1.) los emprendedores transnacionales viajan al extranjero (mínimo dos veces al año por razones de negocios), 2.) el éxito de su negocio depende de contactos y asociados de otros países, particularmente de su país de origen y 3.) las actividades y redes transnacionales serán definidas como contactos o asociados en el país de origen.

Respecto a los viajes y la comunicación con personas de otros países, hay que distinguir comunicación virtual y cara a cara. Dichos contactos pueden tener lugar en el país de origen o en el país de destino (donde se realiza la estancia).

El aspecto más asociado con *internacionalidad* relacionado con *formación* es el de **viajes a lugares geográficos** distintos cruzando fronteras. Algunas de las respuestas dadas en la encuesta fueron: “*working/living in foreign countries*” (P/2/G1de), “*estar ubicado o haber estado en países del mundo*” (P/17/G2mx), “*posibilidad de trabajar en cualquier parte del mundo*” (P/18/G2mx), “*trabajar en el extranjero*” (P/19/G2mx), “*tener la oportunidad de desarrollarte en otros países*” (P/8/G2mx), “*poder tener un desarrollo fuera del país empleador como cursos, seminarios etc.*” (P/13/G2mx), “*la posibilidad de trabajar en algún otro país*” (P/12/G2mx), y “*desarrollarse en un ambiente internacional*” (P/2/G2mx).

El contacto directo con personas en otros países es visto como algo importante para las actividades de la empresa transnacional como muestra el siguiente caso:

“Tener la oportunidad de desempeñar tus funciones en países distintos al de tu origen, física o virtualmente, es de suma relevancia ya que el contacto con personas alrededor del mundo es sumamente importante y necesario para llevar a cabo las actividades del día a día” (P/21/G2mx).

El manejo de tecnologías de la **información y comunicación** fue algo que definí en el capítulo 3 como imprescindible en el nuevo perfil del profesionista transnacional, un hecho del que están conscientes los jóvenes:

“Comunicación con otros países. Comunicación en inglés. Equipos internacionales de trabajo y proyectos con temas internacionales. Es muy importante en un mundo globalizado” (P/14/G1de).

“Para mí representa la apertura hacia nuevas formas de trabajo y de pensamiento que te permita obtener una visión más global del negocio y del mercado. En este programa es muy importante esta visión internacional, ya que los procesos, áreas y tecnologías que se aplican dentro de la organización provienen de la conjunción de ideas de todo el mundo” (P/28/G2mx).

“Poderse involucrar profesionalmente en distintos países debido a la capacidad de la empresa de posicionarse en otras regiones. Sin lugar a dudas es de gran relevancia para el programa poderse involucrar en negocios de distintas regiones con el objetivo de experimentar las interacciones socio-técnicas que se dan en estos casos” (P/4/G2mx).

A nivel local los profesionistas inevitablemente se van a relacionar con otras personas dentro de la empresa, sea en la sucursal de origen o en la sucursal de destino, por ejemplo donde realizan su estancia de prácticas, de ser el caso⁷⁴.

Para caracterizar estos contactos, la propuesta de Ainhoa De Federico (2004) ha sido útil. La autora estudió los lazos de amistad entre estudiantes migrantes europeos y propone una triple distinción de lazos amistosos: locales (con personas del país donde el estudiante hace su estancia), nacionales (con personas del mismo lugar de origen) y transnacionales (con otros extranjeros).

A través de la identificación de las estructuras relacionales entre los estudiantes, De Federico desarrolló una tipología de ocho perfiles de los estudiantes migrantes, según su nivel de integración y la habilidad de los estudiantes de facilitar *puentes* (es decir ser intermediarios) entre los tres niveles de integración: el aislado, el nacional, el apátrida, el tránsito, el extranjero, el bi-local, el fugado, y el cosmopolita.

Describe al *aislado*, aquel que no tiene ninguna relación con ninguna persona, ni en su país de origen, ni tampoco en el país de destino, donde el migrante decide vivir. El *nacional* tiene lazos únicamente con personas de su misma nacionalidad. El *apátrida* tiene lazos solamente con contactos transnacionales, o sea no de su nacionalidad pero tampoco de la nacionalidad del país de destino. El *tránsito* niega contactos con personas de su propia nacionalidad u otros extranjeros y sólo tiene contactos con personas locales en el país de destino. Estos últimos tres tipos de actores son lo que la autora llama categorías puras. En cambio, de estas categorías puras también hay formas mixtas: está el *extranjero*, que tiene lazos con personas de su misma nacionalidad y con otros extranjeros pero no con locales. El *bi-local* tiene contactos nacionales y locales pero no con otros extranjeros que tienen otra nacionalidad que la suya. El *fugado* tiene lazos transnacionales y locales pero no con gente de su propio origen. Estas tres características permiten que se establezcan “puentes” entre dos de los tres espacios que el migrante está enfrentando: el espacio nacional, transnacional y local. De Federico describe al *cosmopolita* como actor que tiene lazos en las tres dimensiones de espacios mencionadas y por lo tanto permite que se establezcan puentes entre los tres espacios⁷⁵ (véase Tabla 9).

⁷⁴ Los contactos a nivel local se pueden dar entre el profesionista y 1.) otros profesionistas, 2.) empleados de otros países y 3.) clientes, proveedores etc. de otros países.

⁷⁵ Esa tipología es “meramente cualitativa. No nos dice nada sobre la cantidad de lazos de cada tipo, tampoco de la “dominante” del tipo de lazo, [...]. Por ejemplo se pueden dar *cosmopolitas* de dominante local o de dominante nacional, *extranjeros* de dominante transnacional y así sucesivamente” (De Federico 2004, sin página).

Combinatoria: Nacional/transnacional	Descripción	Perfil	Puente
(0,0,0)	Ninguna relación	<i>Aislado</i>	No
(1,0,0)	Sólo lazos nacionales	<i>Nacional</i>	No
(0,1,0)	Sólo lazos transnacionales	<i>Apátrida</i>	No
(0,0,1)	Sólo lazos locales	<i>Tránsfugo</i>	No
(1,1,0)	Lazos nacionales y transnacionales	<i>Extranjero</i>	1: Origen-transnacional
(1,0,1)	Lazos nacionales y locales	<i>Bi-local</i>	1: Origen-local
(0,1,1)	Lazos transnacionales y locales	<i>Fugado</i>	1: transnacional-local
(1,1,1)	Lazos nacionales, transnacionales y locales	<i>Cosmopolita</i>	3: Origen-transnacional, origen-local y transnacional-local

Tabla 9 – Los ocho perfiles de migrantes según De Federico 2004

(Fuente: De Federico, A 2004, 'Los espacios sociales de la transnacionalidad. Una tipología de la integración relacional de los migrantes', *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol.7, no.4, sin página)

De Federico entrevistó un total de 242 estudiantes de 22 países, entre 1995-1999 en tres universidades de Europa. El resultado del estudio realizado por la investigadora sobre perfiles de integración relacional de estudiantes europeos móviles reveló que la mayoría (65%) de los estudiantes se relaciona con contactos locales, con compatriotas y también con otros extranjeros que se encuentran en la misma situación como ellos: temporalmente de intercambio. El segundo grupo más grande (15%) que identificó fueron los que se relacionan con compatriotas y con otros extranjeros. El tercer grupo más grande (13%) son los estudiantes que se relacionan con los locales, del país de destino, y con sus compatriotas. Sólo se mencionó un 1% de estudiantes que dicen que no tienen ningún contacto con ninguna otra persona.

Este ejercicio mostró que la experiencia internacional de los estudiantes ha tenido efecto en su forma de relacionarse con otras personas de otras culturas. Ahora, para ajustar la propuesta de De Federico al contexto estudiado, haré los siguientes cambios:

La propuesta que la autora hace es estudiar la red personal de los estudiantes de Erasmus. La pregunta aquí es cómo una persona que pertenece a uno de los tres grupos que se dan a nivel local puede presentar un puente entre uno o dos de estos grupos (de los nacionales, locales y transnacionales). Para traducir estas relaciones en el contexto de las empresas y sucursales, la pregunta más bien sería qué tanto una sucursal fomenta la formación a nivel transnacional de los profesionistas, brindando un ambiente transnacional que permite el contacto con personas de otras culturas.

Hay que distinguir tres tipos de contactos (relaciones) posibles que se dan en el caso de los profesionistas:

1. Contactos con nacionales: que son contactos con personas de la misma nacionalidad (compatriotas o personas del país de origen)
2. Contactos con locales: estos contactos se dan en el caso de que un profesionalista viaja a otro país. Los locales en este sentido serían las personas del país de destino
3. Contactos con transnacionales: estos contactos se dan entre un profesionalista y una persona de otra nacionalidad que no es la del actor y tampoco la del país de destino (en caso de encontrarse en otro país).

La Tabla 10 muestra los tipos de contactos posibles en teoría.

	Contactos nacionales	Contactos locales	Contactos transnacionales
Nacionales en el país de origen	x		x
Extranjeros en el país de destino	x	x	x

Tabla 10 – Combinatoria de contactos posibles en el país de origen y de destino

(Fuente: Elaboración propia)

La clasificación de De Federico (2004) sólo aplica en el caso de que haya viajes, porque una persona que tiene contactos nacionales y transnacionales es clasificada como “extranjero” dentro de los perfiles de la autora. Sin embargo, ése sería un término poco adecuado para un nacional en su propio país. Para esta constelación sería necesario buscar un nuevo término, para el cual propongo “transcultural”⁷⁶. Los perfiles de profesionalistas que las empresas (y sus sucursales en particular) fomentan son las siguientes:

Ningún contacto:	Aislado (empíricamente no probable)
Contactos con nacionales:	Nacional
Contactos con locales:	Tránsfugo
Contacto con transnacionales:	Apátrida
Contacto con locales y transnacionales:	Fugado
Contacto con nacionales y locales:	Bi-local
Contacto con nacionales y transnacionales:	Transcultural
Contacto con nacionales, locales y transnacionales:	Cosmopolita

Las primeras cinco categorías serían poco probables para el caso de los profesionalistas, ya que en muchos casos en las sucursales hay un compatriota suyo.

La propuesta de De Federico se hizo para hablar de la capacidad de formar puentes entre los diferentes grupos de personas (nacionales, locales y transnacionales). Tener relación con este tipo de personas entonces, consecuentemente, lleva a que el profesionalista para la empresa pueda fungir como puente entre naciones y sucursales extranjeras. Sin embargo, la pregunta es qué tanta capacidad tiene la sucursal (empresa) para formar a profesionalistas con este perfil

⁷⁶ Transcultural (adj.) “Que afecta a varias culturas o a sus relaciones” (Real Academia Española 2001)

y cuál perfil permiten desarrollar las empresas. Eso es parte de su papel como educadora y, como anteriormente ya he dicho, las empresas transnacionales modifican el perfil del profesionalista. Para el ejemplo de México y Alemania se da de la siguiente manera:

	Contactos nacionales	Contactos locales	Contactos transnacionales
Mexicanos en México	x		x
Alemanes en México	x	x	x
Otros extranjeros en México	x	x	x
Alemanes en Alemania	x		x
Mexicanos en Alemania	x	x	x
Otros extranjeros en Alemania	x	x	x

Tabla 11 – Tipos de contactos para mexicanos, alemanes y otros extranjeros en México y Alemania

(Fuente: Elaboración propia)

Por ejemplo, un mexicano en México sólo podría tener contacto con nacionales y transnacionales. Los contactos locales igualan los contactos con nacionales, porque en México los locales son mexicanos que para un mexicano cuentan como nacionales. En cambio, un alemán o cualquier extranjero que se encuentre en México puede tener contacto con nacionales (o sea personas de su misma nacionalidad, por ejemplo otros alemanes), con locales que en este caso serían los mexicanos y con transnacionales que serían otros extranjeros, no de su misma nacionalidad que también se encuentren en México al mismo tiempo. La misma situación es válida en Alemania: los alemanes en Alemania pueden tener contactos nacionales y transnacionales, mientras los mexicanos y otros extranjeros pueden tener cualquiera de los tres tipos de contacto.

El **contacto con personas de y en otros países** ha sido un aspecto que los profesionistas han mencionado mucho en diferentes empresas y países:

“Internacionalidad es convivir dentro de tu país con personas de otro país” (P/26/G2mx), “interactuar” (P/33/G2mx) con ellos, “conocerlos” (P/30/G2mx) de manera cercana.

“La manera en que uno puede interactuar y adaptarse a diferentes países, forma de vivir, relacionarse con la gente de ahí” (P/10/G2mx).

“Working with people from different cultures” (P/13/G1de), “speaking different languages experiencing and bringing differences in culture, communication, work ethics, behaviour living through cultural shocks living like the locals starting from scratch on in a new country” (P/2/G1de).

“Having the opportunity to meet people abroad working for the same company” (P/10/G1de).

“Internationality is [...] to cope with the people from different countries and [...] mentality” (P/3/G1de).

“Significa la interacción que se tiene con personas de diferentes países y es importante porque se conocen distintas formas de trabajo, amplía la visión que se tiene del impacto que tiene nuestro

trabajo no sólo en nuestro país y nos brinda la oportunidad de ampliar los recursos disponibles para la resolución de los problemas que se enfrentan en la empresa” (P/6/G2mx).

“Conocer gente nueva para ampliar contactos laborales y/o de amistad, así como experimentar vivir en culturas diferentes” (P/7/G2mx).

Basándome en lo arriba expuesto, en el marco de este estudio defino las siguientes **prácticas** para los ETF:

1. **Estancias de prácticas en el extranjero (viajes internacionales):** que los profesionistas realizan en una de las sucursales de la misma empresa
2. **Comunicación (virtual) con personas en y de otros países:** a través de correo electrónico, teléfono, chat, etc. (véase el capítulo 4.3.2 “Artefactos de los ETF”)
3. **Contactos a nivel local (cara a cara):** estos pueden tener lugar en el país de origen o en el país de destino del profesionista

Estos tres aspectos se entenderán como prácticas sociales dentro de los ETF. Son prácticas que pueden hablarnos de la transnacionalidad de la formación de una empresa.

4.3.2 Artefactos de los ETF

Los artefactos ayudan a llevar a cabo las prácticas sociales en los espacios sociales que para los ETF, como dicho en el apartado anterior, son los viajes y la comunicación (cara a cara y virtual). Son objetos físicos aunque en los tiempos de la globalización, los artefactos que caracterizan a los ETF están altamente influidos por las tecnologías de información y comunicación (TIC), como se verá a continuación.

La especialista en cultura digital y jóvenes universitarios, Enedina Ortega (2013), cuando habla de las nuevas generaciones de jóvenes, argumenta que “entre las principales características que van delineando las nuevas generaciones están: un incremento significativo del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); la ampliación de la conexión móvil a través del teléfono celular y de los iPad; una cultura de la habitación y de itinerantes digitales; las redes sociales como espacios primordiales de sociabilidad y aprendizaje, diversión y trabajo, de creatividad, participación y crítica social” (pp.155-156).

Coincido con Ortega en que observo que los profesionistas estudiados en este trabajo coinciden con el grupo descrito por la investigadora mexicana. Para las actividades transnacionales, anteriormente referidas como prácticas sociales de los ETF, el teléfono⁷⁷, el celular⁷⁸ y el correo electrónico⁷⁹ son los medios más usados de comunicación, igual que las

⁷⁷ (2/P/G1de), (2/P/G2mx), (33/P/G2mx), (5/P/G2mx), (18/P/G2mx) (32/P/G2mx), (12/P/G1de)

⁷⁸ (8/P/G2mx), (5/P/G1de), (12/P/G1de), (13/P/G1de)

plataformas de comunicación⁸⁰ (como Facebook, Twitter, Xing, o LinkedIn). Estas últimas se han llegado a llamar “redes sociales” (véase Ortega 2013) en el lenguaje cotidiano de sus usuarios. Prefiero usar el término plataformas de comunicación por el enfoque metodológico escogido de esta tesis.

Siguiendo a García Canclini (2013)⁸¹, “el uso de sitios y blogs es muy valorado para obtener información y recursos” (p.14), la difusión y la interacción en red. Añade que el uso de sitios en particular o la preferencia por uno, a modo de ejemplo “Twitter” o “Facebook”, entre otros, depende del tipo de actividad que se realice con él. Por último reafirma que “coinciden todos” (p.14) en el hecho de que “las tecnologías de información y comunicación [...] potencian la creatividad y facilitan las dinámicas de trabajo colectivo” (p.14). El trabajo en equipo es un requisito en el marco de los programas de desarrollo de profesionistas, como ratifica el Anexo 6.

Las TIC han tomado un papel especial también para la colaboración y para el aprendizaje. Por ejemplo, Blanchard (2008) menciona como tipos de tecnologías para la colaboración las siguientes: boletines (electrónicos)⁸², listas de distribución de información, blogs, correos electrónicos, video, chat, mensajería instantánea, entre otras. Cuando Laghos (2010) define comunidades de aprendizaje electrónico (*E-Learning communities*) menciona una serie de herramientas y tecnologías para el aprendizaje tales como la televisión educativa, las computadoras, el Internet y las videoconferencias interactivas. El mensaje instantáneo, chat, por video o texto⁸³ se manifiesta típicamente a través de Facebook, MSN, ICQ, Skype, y últimamente Whatsapp.

No sólo a nivel individual sino también a nivel de las empresas, las TIC tienen sus efectos. Argumenta Casas (2003) que las TIC “generan la necesidad de coordinación entre empresas, entre especializaciones técnicas, las cuales cuando se acoplan a las necesidades de la rápida adaptación del ambiente económico llevan a patrones flexibles y coherentes de relaciones entre empresas” (Casas 2003, p.24).

Distinguir los artefactos que son característicos para las estancias en el extranjero es complicado. Como las estancias empiezan con el transporte hacia el lugar, el boleto o el

⁷⁹ (16/P/G2mx), (33/P/G2mx), (5/P/G2mx), (18/P/G2mx), (20/P/G2mx), (9/P/G2mx), (3/P/G1de), (15/P/G1de), (7/P/G2mx), (22/P/G2mx), (25/P/G2mx), (26/P/G2mx), (32/P/G2mx), (2/P/G1de), (8/P/G2mx), (9/P/G1de), (10/P/G1de), (6/P/G1de), (4/P/G1de), (11/P/G1de), (12/P/G1de), (13/P/G1de), (14/P/G1de)

⁸⁰ (26/P/G2mx), (2/P/G1de), (8/P/G2mx), (9/P/G1de), (10/P/G1de), (6/P/G1de), (4/P/G1de), (11/P/G1de), (12/P/G1de), (13/P/G1de)

⁸¹ Néstor García Canclini es doctor en filosofía, profesor e investigador de la UAM-I. Uno de sus temas más recientes de investigación son las redes culturales de los jóvenes.

⁸² En las plataformas de comunicación se pueden referir a “muros”, muros interactivos

⁸³ (26/P/G2mx), (16/P/G2mx), (16/P/G2mx), (9/P/G1de), (10/P/G1de), (6/P/G1de), (4/P/G1de), (11/P/G1de), (14/P/G1de), (12/P/G1de), (2/P/G1de), (5/P/G1de), (Natalie D 2010), (12/P/G1de), (13/P/G1de), (8/P/G2mx), (2/P/G1de), (5/P/G1de), (Natalie D 2011)

vehículo para llegar a ese lugar, igual que el dinero para los viajes, en general podrían contar como artefactos.

Para los ETF distinguiré los siguientes **artefactos**:

1. **Correo electrónico**
2. **Páginas web y plataformas de comunicación**
3. **Chat, mensaje instantáneo y video**
4. **Dispositivos electrónicos**
5. **Viáticos, pagos y transporte**

4.3.3 Sistemas de símbolos de los ETF

La construcción del sentido de las cosas siempre incluye las prácticas y los artefactos. Wenger (2001) ilustra “este punto mediante una analogía con una obra de arte. En la creación de una pintura intervienen todo tipo de aspectos prácticos: una tela, pinceles, pigmentos y técnicas sofisticadas. La imagen en sí no es más que una fina capa de barniz. Sin embargo, al final, tanto para el pintor como para quien contempla la obra, lo que cuenta es la pintura como experiencia de significado” (pp.75-76). De manera similar, las actividades en el marco del programa de profesionistas, las cosas, igual que las personas y los eventos pueden tener un significado simbólico, como se pudo ver en el capítulo 2. Los sistemas de símbolos se ven traducidos en elementos como idioma, normas y rituales, entre otras.

El **idioma** es un requisito de reclutamiento para los profesionistas. En este sentido es un primer filtro para identificar a los futuros miembros del grupo de profesionistas. El idioma da una especie de “common ground” para todo el grupo, es la forma de comunicarse. En el contexto de las empresas puede ser el idioma del país de origen (por ejemplo alemán) o el inglés como afirma uno de los encuestados: *“The business language is usually English, but can also be the local language if all participants in a meeting/project are able to communicate in the local language” (P/10/G1de).*

Hablar un idioma es el boleto de entrada a una cultura, es central para entender no sólo la palabra sino el significado de la palabra. Opina una de las profesionistas entrevistadas que *“cuando en un idioma no existe una palabra, tal vez no es tan importante ese concepto” (Maren N 2012).* Acerca de su experiencia con un equipo multilingüe, esta misma persona contó la siguiente anécdota:

“El otro día en una reunión con unos compañeros españoles me pasó lo siguiente: a veces no saben o no esperan que uno hable su idioma. Entonces estábamos hablando en inglés todo el tiempo sobre algún asunto. De repente entre ellos hablaron en español, lo cual entendí, y después volvieron a decir, según ellos, lo mismo en inglés. Pero me di cuenta que dijeron otra cosa. Le dije al compañero –oye, pero en español acabas de decir otra cosa distinta – entonces cuando se dieron cuenta que sí les entendía manejamos toda la información en español” (Maren N 2012).

Una **norma** según la Real Academia Española es una “regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades” (RAE 2001). Las normas se establecen formalmente en organizaciones en lineamientos y contratos. Las guías de conducta esperan cierto comportamiento y acciones (o no acciones) de los empleados y de los profesionistas. Y otro aspecto importante es qué dicen las normas (en teoría) y cómo se vive en el espacio social a través de la práctica social y, como es el caso del ETF, transnacional. Los lineamientos, dependiendo qué tan estandarizados o adaptados sean, nos hablan de **la relación con la casa matriz** de la empresa transnacional. Pero también hay un entendimiento acerca de ciertos asuntos que son reglas y definiciones no escritas pero que llevan a un entendimiento en común y que a final de cuentas tienen su sentido simbólico para los miembros de la empresa.

Las normas se transmiten a través de **rituales**. Cuando una práctica, vista como una acción o interacción humana, se vuelve simbólica se puede hablar de un ritual; estos rituales no se han discutido en la parte de las prácticas porque su valor simbólico es más fuerte que la práctica en sí. En el caso de las reuniones anuales, éstas no cuentan dentro de la rutina de trabajo (dentro de lo cotidiano). Los rituales, aunque implican una acción o práctica, por su valor simbólico, se caracterizan por tener regularidad (por ejemplo “anual” o “semanal”), tienen que ser repetitivos y al participar en ellos consolidar la pertenencia a la comunidad/al grupo/la red.

Los rituales y las normas se aplican entre las **personas** que forman parte del espacio social. Cada persona toma un papel particular con sus funciones y responsabilidades respectivas. Cuando Adler-Lomnitz (2009) habla del proceso de socialización de un niño se refiere a que “poco a poco, las personas que rodean al niño son clasificadas mediante categorías o símbolos tales como tía, amigo, mamá, maestro. Estos símbolos conllevan significados diferentes en cada cultura” (p.148). Algo parecido sucede para los profesionistas. Hay muchas personas que rodean al profesionista que tienen un impacto en su formación y desarrollo a nivel transnacional. Entre ellos se encuentran el mentor (como mencionado en el capítulo 3.3.1.3), los jefes y los empleados de los diferentes departamentos de las empresas. El profesionista mismo tiene su papel significativo también, presentado en el capítulo 3.4 como futuro líder y expatriado.

Una antropóloga alguna vez me dijo “si quieres entender la cultura mexicana (sea empresarial o en general) tienes que entender el concepto de familia”/la importancia de la familia. La **familia** tiene un significado distinto en diferentes culturas. Las relaciones de parentesco y el status de la familia se pueden ver afectados en el mundo de las empresas y en la forma cómo se organizan éstas. En su libro sobre una familia de empresarios mexicanos, Adler y Pérez (2006) sostienen que “la unidad básica de solidaridad en la cultura mexicana es la gran familia o grupo de descendientes compuesto de tres generaciones. Esto implica que en México, el símbolo cultural “familia” significa un grupo bien definido que abarca a los padres, hermanos, consorte e hijos [...] lo cual implica un conjunto de obligaciones y expectativas de apoyo ritual, económico y social”. (p.143). Agregan a esa idea que “el sistema simbólico [...] se sustenta de las acciones sociales de la familia” (p.143).

Para el caso de América Latina, Abdala (2004) remarca que “la educación es uno de los factores determinantes en el nivel y calidad de la inserción laboral y social” (p.31). Por lo tanto el **título universitario** tiene un significado especial, sin embargo, su relevancia en los dos países estudiados es diferente. En México, en general, tener un título universitario es visto socialmente como algo importante, otros tipos de formaciones no académicas no son “bien vistas”. En cambio, en Alemania hay una alternativa a la universidad socialmente bien aceptada que es el sistema dual de formación profesional (empresarial). Un alto porcentaje (80%) de jóvenes con educación básica o media superior aprovecha esta opción, lo cual no impide que después puedan estudiar en la universidad. No obstante, en los dos países el título universitario es un pre-requisito para poder ser profesionista en desarrollo en las empresas. Los niveles (licenciatura/ingeniería o posgrado) o las carreras en particular dependen de cada empresa como se pudo ver en el capítulo 3.

Por último cabe destacar que en el contexto de la **globalización** han surgido varias formas de manejar y formar a los recursos humanos de las empresas que operan en dicho contexto. No todas las empresas aplican las mismas estrategias lo cual deja sugerir que participan de manera diferente (en distintos niveles de involucramiento en estos procesos). La **internacionalidad** no sólo tiene importancia desde el punto de vista empresarial sino también para los participantes en los programas de desarrollo: los profesionistas. Como mostraré en el capítulo 5, la internacionalidad de la empresa y el programa son de mayor interés para los jóvenes recién egresados de la universidad que están a punto de incorporarse al mundo laboral.

El sistema de símbolos es único para cada espacio social y consecuentemente para cada ETF. Cabe destacar que no en todos los ETF todos los elementos arriba expuestos tienen aplicación. No cabe duda que puedan existir otros tipos de símbolos. Resumiendo, los **sistemas de símbolos** de los ETF son:

1. **Idiomas**
2. **Título universitario**
3. **Internacionalidad**
4. **La globalización**
5. **Relación con la casa matriz**
6. **Rituales**
7. **Papeles asignados y sus significados**
8. **Familia y parentesco**

4.4 EL ETF COMO RED SOCIAL

La transnacionalización la describí anteriormente como espacio social. Emmerich y Pries (2011) definen la transnacionalización como “múltiples lazos e interacciones que vinculan personas o instituciones a través de las fronteras de los Estados-nación” (p.5) y que “en algunos casos se fortalecen por momentos y luego se diluyen otra vez, pero también pueden

conducir al surgimiento de espacios sociales transnacionales relativamente estables y durables” (Pries 2011, p.34).

Las relaciones (también *lazos* o *vínculos*) y las interacciones son el objeto de estudio en el análisis de las redes sociales (ARS). El ARS según Molina (2001) “estudia relaciones específicas entre una serie definida de elementos” (p.13) como son las personas, grupos, organizaciones, países y también eventos. A estos elementos se hace referencia como *actores*, *nodos* o *vértices*. Kilduff y Tsai (2007) definen al actor (o nodo) como individuo, organización, evento o entidad social colectiva que vincula a otras dentro de una red. Aclara Molina que “a diferencia de los análisis tradicionales que explican, por ejemplo, la conducta en función a la clase social y la profesión, el análisis de redes sociales se centra en las relaciones y no en los atributos de los elementos” (p.13), sobre las “pautas e implicaciones de estas relaciones” (Wasserman y Faust 1994), y en la cuestión de cómo “estas relaciones o interacciones constituyen una estructura que pueden ser estudiada en sí misma” (Wellman 1998).

Por lo tanto, la concepción *red social* es adecuada para visualizar, medir y estudiar las prácticas en los ETF. Según Ruíz (2011), el sociólogo estadounidense Linton C. Freeman “define al Análisis de Redes Sociales como un paradigma de investigación organizado y caracterizado por: 1.) un enfoque estructuralista basado en los lazos que unen a los actores sociales, 2.) se basa en la colecta sistemática de datos empíricos, 3.) recurre fuertemente a la generación de visualizaciones y 4.) hace uso de modelos matemáticos y /o computacionales” (p.10).

En este apartado voy a tratar a este espacio social y transnacional, el ETF, como una **red social**. Según el sociólogo español Félix Requena, *red social* se refiere a “todos los vínculos existentes entre un conjunto de individuos”. Añade que el concepto es de particular utilidad para el estudio de pequeños o medianos grupos de actores como para él son conjuntos de organizaciones, los departamentos de dichas organizaciones, miembros de una élite, “estudiantes de un curso, un pequeño pueblo o aldea, etc.” (Requena 1996, p.15).

Siguiendo a Kilduff y Tsai (2007), debido a que las organizaciones se expanden dentro de un ambiente heterogéneo – en diferentes países – forman unidades de negocios en dicho ambiente. Estas unidades forman parte de la empresa como conjunto, aunque a veces pueden tener un estatus autónomo. Existen mecanismos formales para coordinar las actividades de esas unidades de negocios; no obstante, las redes sociales juegan un papel en estas estructuras organizacionales, igual como lo juegan a nivel interpersonal. Redes organizacionales pueden entenderse como (pero no sólo limitarse a) las relaciones e interacciones que se establecen entre las unidades de negocios a través de procesos de trabajo, intercambios y movilidad de personal, intercambio de recursos y flujos de información y conocimiento (p.6).

Citando a Ghoshal y Barlett (1990) Kilduff y Tsai concluyen que el éxito o el fracaso de las unidades de negocios dependen del desempeño y grado de involucramiento en sus

actividades como compartir conocimiento, aprendizaje y recursos dentro de la red compuesta de las unidades que interactúan en ellas⁸⁴.

Los ETF, como redes sociales, se construyen a través de las experiencias y las actividades transnacionales de individuos – es decir los viajes y la comunicación transfronteriza de los profesionistas – pero constituyen una red a nivel organizacional y además entre países (en el capítulo 4.3 hice referencia a eso como *nivel meso*).

4.4.1 Definir actores y relaciones de los ETF

A nivel organizacional, las unidades de negocios, como los definieron Kilduff y Tsai, representan a los actores. En este documento me voy a referir a estos como *sucursales* de las empresas. En las empresas transnacionales, las sucursales son las instalaciones de la empresa en diferentes países. Consecuentemente, los ETF se componen por una parte de un conjunto de sucursales en mínimo dos países diferentes, incluyendo el país de origen de la empresa. Por otra parte, dichas sucursales se relacionarán a través de las prácticas de los profesionistas como lo describí en el capítulo 4.3.

En los ETF se pueden definir dos tipos de sucursales: miembros y colaboradoras. Una sucursal **miembro** recluta a los profesionistas, los forma y los promueve dentro de la misma sucursal una vez terminado el programa de formación. Mientras que una sucursal **colaboradora** no recluta a los profesionistas, sin embargo, para el caso de hacer su estancia de prácticas en el extranjero, los recibe de otras sucursales miembros, para apoyarlos en su proceso de formación.

No obstante, hay que hacer una distinción dentro de la categoría de miembros. Si la condición para ser miembro es reclutar, formar y contratar, en teoría aquellas sucursales que no tienen ninguna relación con otras pueden llamarse miembros. Pero como están aislados los denominaré **miembro-aislada**. Quiere decir que es una sucursal que recluta, forma y contrata pero que no manda a sus profesionistas a otras sucursales, ni tampoco recibe profesionistas de otros lados. También pueden existir sucursales que tienen esa misma característica como el miembro aislado: reclutar, formar y contratar pero no mandar a los profesionistas al extranjero, pero reciben a profesionistas de otros lados en sus instalaciones. Este tipo de sucursal combina las características de la sucursal miembro y la colaboradora, por lo tanto se llamará **miembro-receptora**. Aquellas sucursales que reclutan, forman, contratan y además, en el marco de la formación, mandan a los profesionistas a otras sucursales, conviene llamarlas **miembro-emisora**. Las sucursales que reclutan, forman, contratan, mandan y reciben a profesionistas a y de otros lados, se llaman **miembro-concentradora**⁸⁵. Como ya

⁸⁴ En el capítulo 3.2 ya me había referido al modelo de Barlett y Ghoshal, en el cual la organización internacional y la transnacional fueron los que mejor contribuyeron al aprendizaje en las organizaciones.

⁸⁵ En las redes de computación y de telecomunicaciones, un *concentrador o hub* es un dispositivo que permite compartir datos dentro de una red. El dispositivo recibe una señal y la repite emitiéndola por sus diferentes puertos. En transportes, un aeropuerto es considerado un *hub*, es un centro de conexión

mencioné anteriormente, una sucursal que no recluta a los profesionistas (porque no tiene un programa formalmente establecido en la sucursal) pero que recibe a profesionistas de otras sucursales es una **colaboradora**. En este caso no hay diferentes tipos de colaboradoras.

Las relaciones en los ETF se establecen a través de los viajes y la comunicación que los profesionistas realizan y establecen entre una sucursal y otra (anteriormente definidas como prácticas sociales dentro de los espacios sociales) como es el caso de los estudios hechos por De Federico (2002, 2003 y 2004) que ha estudiado la movilidad internacional estudiantil aplicando el análisis de redes. Indica Casas (2003) que “las redes pueden ser analizadas también como procesos de comunicación. [...] La comunicación es considerada como parte de las características interaccionales de las redes. [...] los procesos de comunicación tienen lugar en un tejido densamente conectado” (p.36). Añade Casas que “el análisis de estas interacciones implica necesariamente la consideración de estos procesos de comunicación que están en la base misma de la construcción de las redes” (p.37).

Las conceptualizaciones anteriores aportan ideas sugerentes para el análisis de los ETF, ya que éstas se construyen sobre los procesos de comunicación y movilidad (los viajes) que definen en gran parte su dinámica.

Según Casas (2003) al estudiar las redes de conocimiento, los procesos de comunicación son fundamentales. La autora explica que se trata de “los procesos centrales a través de los cuales los actores determinan y expresan sus intereses” (p.37). En esta investigación argumento que la comunicación con personas de y en otros países es un proceso importante en la formación de los profesionistas en empresas transnacionales, ya que dichos procesos requieren la aplicación del conocimiento de idiomas extranjeros y la competencia (inter)cultural, temas mencionados en el capítulo 3 y 4. En otras palabras, es a través de los viajes y la comunicación como tiene lugar la formación a nivel transnacional, la competencia (inter)cultural se genera y desarrolla a través de estas actividades a nivel transnacional, aplicando el conocimiento de idiomas extranjeros, solución de problemas con personas de otras culturas a nivel virtual y real.

Por las características de las sucursales según las actividades transnacionales de sus profesionistas se pueden distinguir entre relaciones existentes (1) y no existentes (0). Las relaciones no existentes se llamarán “ausentes”. En el caso de las relaciones existentes, entre los diferentes tipos de sucursales podemos encontrar dos: unidireccionales y recíprocas, lo cual indica que los ETF siempre son redes dirigidas. Las relaciones entre los cinco tipos de actores (sucursales) se describen de la siguiente manera:

donde llegan y salen los vuelos. En el análisis de redes, “un hub es nodo con un alto acceso a la diversidad que fluye en la red, con capacidad de sintetizador y con alto poder” (Ruiz 2007).

	Miembro aislada	Miembro receptora	Miembro emisora	Miembro concentradora	Colaboradora
Miembro aislada	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente
Miembro receptora	0 Ausente	0 n/a	0 Unidireccional	0 Unidireccional	0 n/a
Miembro emisora	0 Ausente	1 Unidireccional	0 n/a	1 Unidireccional	1 Unidireccional
Miembro concentradora	0 Ausente	1 Unidireccional	0 Unidireccional	1 Recíproca	1 Unidireccional
Colaboradora	0 Ausente	0 n/a	0 Unidireccional	0 Unidireccional	0 n/a

Tabla 12 – Las relaciones entre los tipos de sucursales en los viajes

(Fuente: Elaboración propia)

Entre una sucursal que se caracterizó como miembro-aislada no hay ninguna relación entre ésta y otras sucursales. Las relaciones unidireccionales se dan entre dos sucursales, mientras que una sólo manda a los profesionistas al extranjero, la otra sólo los recibe. Este caso se da entre la sucursal miembro-emisora y la miembro-receptora, la miembro-emisora y la colaboradora, la miembro-concentradora y la miembro-receptora, la miembro-emisora y la miembro-concentradora y la miembro-concentradora y la colaboradora. Una relación recíproca sólo se puede establecer entre las sucursales miembro-concentradoras, ya que éstas tienen la característica de poder mandar y recibir a profesionistas al mismo tiempo. Las relaciones entre colaboradoras son empíricamente imposibles, igual que entre dos miembro-emisoras o dos miembro-receptoras (véase Tabla 12). Por su naturaleza, los vínculos establecidos a través de la comunicación, en contraste con los establecidos a través de los viajes, son siempre recíprocos, como indica la Tabla 13. En este caso se posibilitan las relaciones entre cada tipo de sucursal menos con las miembro-aisladas.

	Miembro aislada	Miembro receptora	Miembro emisora	Miembro concentradora	Colaboradora
Miembro aislada	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente	0 Ausente
Miembro receptora	0 Ausente	1 Recíproca			
Miembro emisora	0 Ausente				
Miembro concentradora	0 Ausente				
Colaboradora	0 Ausente				

Tabla 13 – Las relaciones entre los tipos de sucursales en la comunicación

(Fuente: Elaboración propia)

4.4.2 Prototipos de ETF

La combinación de los diferentes tipos de actores y sus relaciones lleva a distintos tipos de estructuras posibles. Identifiqué cuatro prototipos de configuraciones de ETF, y de acuerdo con la terminología de Barlett y Ghoshal (1989) denominaré de la siguiente manera: 1. multinacional, 2. global, 3. internacional y 4. transnacional.

Dichos prototipos se distinguen en términos de estructura (densidad y centralidad de la red), tipos de relaciones y actores, lo cual tiene distintos impactos en la formación de los profesionistas y las oportunidades de tener contactos con otras personas de culturas ajenas a nivel local. A continuación explicaré y visualizaré los cuatro prototipos.

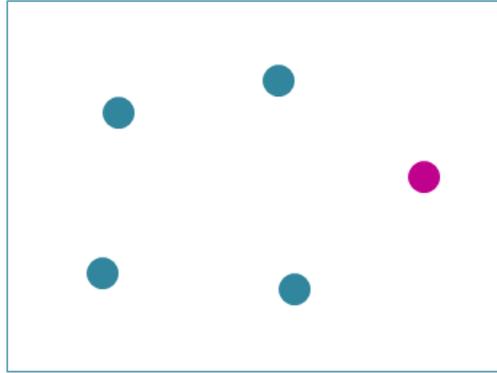
La configuración multinacional (M)

En la **configuración “multinacional”** no hay vinculaciones entre las sucursales a nivel de la formación, lo cual quiere decir que no hay comunicación con personas en diferentes sucursales de otros países ni tampoco hay viajes (estancias de prácticas en el extranjero). De esa configuración se puede deducir que el programa está implementado en una multitud de sucursales en diferentes países. Sin embargo, la formación se queda a un nivel nacional por la falta de vinculación con las demás sucursales, es decir, por la falta de prácticas sociales a nivel transnacional.

La configuración multinacional puede ocurrir empíricamente, y este tipo de configuración permite a las empresas mantener la particularidad de cada sucursal nacional sin tener que aplicar una forma estandarizada de un programa de desarrollo de profesionistas que existe en otros lados.

En este caso en particular, todas las sucursales serían miembro-aisladas que, como se ha especificado en el apartado anterior, son sucursales que reclutan, forman y contratan posteriormente (al programa) al profesionista. La configuración multinacional entonces se compone de n miembro-aisladas. No es posible que sean otros tipos de sucursales, ya que éstas requieren para existir relaciones con las demás sucursales, caso que no pasa en esta configuración como se puede ver en la Gráfica 7.

Los actores (sucursales) de la red multinacional, según Barlett y Ghoshal (1989), son descentralizados y autosuficientes. La estrategia que se sigue en estas sucursales es lograr flexibilidad para responder a diferencias nacionales a través de operaciones nacionales sustentables.



Gráfica 7 – Configuración multinacional del ETF

(Fuente: Elaboración propia)

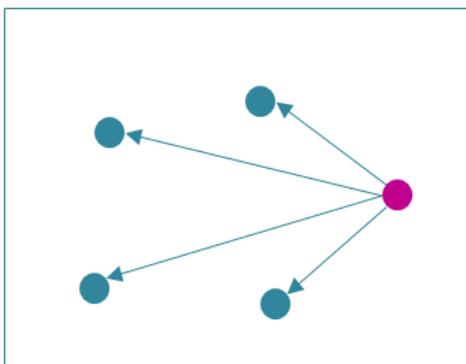
Podría surgir la pregunta por qué considerar la configuración multinacional como una red. Si lo que define una red son vínculos y nodos, y esta configuración solamente consiste de nodos aislados. Esta pregunta ha sido un tema de interés en la teoría de grafos desde los años cincuenta. No hay una respuesta clara. Por ejemplo, en su artículo “*Is the null-graph a pointless concept?*” Harary y Read (1973) discuten acerca de la aplicación y el sentido del grafo nulo, lo cual definen como un grafo sin nodos y sin vínculos. Por su parte, Ore (1962) hace referencia al mismo concepto como un constructo de nodos aislados, un punto de vista que comparto en el marco de este proyecto de investigación. Así, este prototipo completa y contrasta el modelo teórico aquí propuesto.

La configuración global (G)

La configuración “global” tiene relaciones unidireccionales que van desde una sucursal en particular hacia otras. Este escenario es imaginable cuando el programa existe en una sucursal y desde donde se manda a los profesionistas a otras sucursales para realizar su estancia de prácticas.

Si el programa sólo existe en esta sucursal “central”, entonces ésta se puede clasificar como miembro-emisora. Las demás sucursales, que reciben al profesionista desde esa sucursal, serían colaboradoras o miembro-receptoras. En este caso se podría hablar de 1 miembro-emisora y n colaboradoras y/o n miembro-receptoras.

Por las características de los tipos de sucursales que constituyen este prototipo de ETF, sólo va a haber relaciones unidireccionales. Por lo tanto, esta configuración no puede aparecer como estructura de comunicación, ya que la comunicación siempre es recíproca en el caso de los ETF. La configuración global se visualiza de la siguiente manera:



Gráfica 8 – Configuración global del ETF
(Fuente: Elaboración propia)

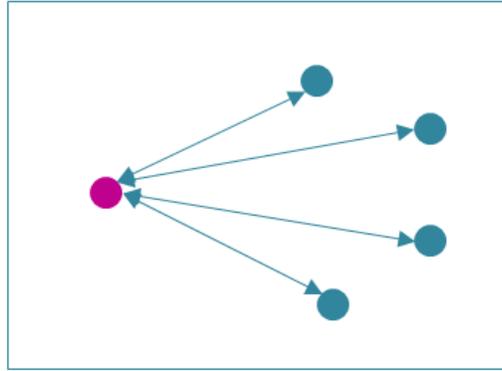
Según la propuesta de Barlett y Ghoshal (1989), la estructura de la organización global indica que las sucursales estén centralizadas. La estrategia que sigue esta estructura es mantener ventajas de costo a través de operaciones centralizadas a escala global, que están estandarizadas. En otras palabras, el modelo global es altamente centralizado y se concentra en el logro de la eficiencia más alta dentro de la organización como un todo (como el espacio) a nivel global.

La configuración internacional (I)

Lo que distingue **la configuración “internacional”** del tipo anterior es que los vínculos que se dan en esta configuración son recíprocos entre una sucursal “central” y las otras. Esta reciprocidad puede significar dos cosas:

- 1.) que el programa no está implementado en una sola sucursal, sino en varias, y estas sucursales mandan (y reciben) a los profesionistas para que realicen sus estancias de prácticas, o bien
- 2.) puede representar una estructura de comunicación, ya que ésta siempre es recíproca.

Estos dos escenarios son posibles bajo las siguientes condiciones: los únicos tipos de sucursales que pueden mandar a la estancia de prácticas a los profesionistas y recibirlos son las miembro-concentradoras. Por lo tanto, esta constelación sería posible entre n miembros-concentradoras. La reciprocidad de la relación sólo existe entre una miembro-concentradora que tiene su posición “central” en la configuración y las demás miembro-concentradoras. No obstante, no hay una relación entre las otras sucursales que se vinculan con la sucursal “central”. En el caso de la comunicación, ésta se podría establecer entre cada tipo de sucursal, menos la miembro-aislada. La visualización de este tipo de configuración se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Gráfica 9 – Configuración internacional del ETF
(Fuente: Elaboración propia)

En la organización internacional según Barlett y Goshal, algunas competencias claves están centralizadas y otras descentralizadas. Una estructura internacional permite tomar ventaja del conocimiento de la casa matriz a través de la difusión y adaptación a nivel mundial.

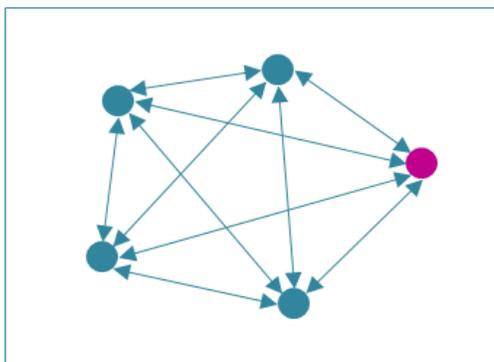
La configuración transnacional (T)

La configuración “transnacional” sería el opuesto de la multinacional: Mientras en esa última variante no hay ninguna relación entre ninguna de las sucursales, en la transnacional, en teoría, todas las sucursales están interconectadas entre ellas.

Eso implica que cada sucursal podría mandar y recibir a profesionistas hacía y desde cualquier sucursal que forma parte de esa red transnacional. De la misma forma, todas las sucursales están comunicadas entre ellas.

Como existe esta igualdad de características entre las sucursales, y sobre todo porque todas reclutan, forman y contratan, todas pueden clasificarse como miembros. Dado que estas sucursales mandan y reciben a profesionistas, la configuración transnacional, por lo tanto, consiste de n miembro-concentradoras. En la comunicación puede consistir de cada tipo de sucursal, salvo la miembro-aislada.

Esta configuración es poco probable que se dé en redes muy grandes, es decir, redes con muchos actores. En otras palabras, para encontrar la configuración transnacional, en la que todas las sucursales estén interconectadas, se comuniquen e intercambien a sus profesionistas a nivel transnacional, la red tendría que componerse de pocas sucursales. Entre más sucursales haya, menos probable es que cada una de ellas esté directamente conectada con cada una de las otras. Sin embargo, es una configuración empíricamente probable, sobre todo en las estructuras de comunicación. La Gráfica 10 visualiza la estructura de la configuración transnacional.



Gráfica 10 – Configuración transnacional del ETF
(Fuente: Elaboración propia)

En las palabras de Barlett y Ghoshal, la organización transnacional es la que tiene las siguientes características: las sucursales son altamente disipadas, independientes y especializadas. La estrategia en este tipo de organización es desarrollar eficiencia y flexibilidad globales, tanto como capacidades de aprendizaje a nivel mundial.

4.4.3 Centralidad y densidad de los ETF

Los cuatro prototipos de configuraciones de ETF se distinguen en términos estructurales por su grado de centralidad de la red y su densidad. La centralidad nos puede hablar de la posición de una sucursal en particular, por ejemplo, de la casa matriz en comparación con las otras sucursales. Por su parte, la densidad indica qué tanta actividad transnacional hay entre las sucursales en los ETF, en base del conjunto de relaciones existentes entre ellas.

Los dos conceptos son opuestos en el caso de los ETF. Es decir, una alta centralidad siempre implica que en la red hay una baja densidad y viceversa. A continuación se van a explicar los dos conceptos y después los aplicaré para analizar los cuatro prototipos.

En su artículo *La terminología del análisis de redes. Problemas de definición y de traducción*, Herrero destaca la “confusión terminológica” cuando se refiere al concepto de la centralidad. Mientras el término en la mayoría de las veces se refiere a la “centralidad relativa de los puntos de un grafo”, propone usar “centralización” cuando se habla del grafo como un todo⁸⁶. En otras palabras, mientras que la centralidad hace referencia a un solo actor, la centralización considera el conjunto de la red⁸⁷. En este trabajo opto por el término **centralidad de la red** que es el equivalente al concepto de centralización que Herrero describe.

Un alto grado de centralidad de la red, por un lado significa que la red tiene una estructura centralizada, y por el otro que hay un actor que está controlando las actividades entre los demás actores de la red. Una estructura centralizada en una empresa transnacional implica

⁸⁶ Herrero 2000, p.201.

⁸⁷ Kilduff y Tsai 2007, p.132.

que haya una sucursal cultural- y nacionalmente dominante sobre las demás sucursales extranjeras que forman parte de los ETF. El hecho de que los ETF son redes dirigidas, permite que se puedan determinar los **grados centralidad de salida y de entrada de la red**⁸⁸. Este grado, “ya sea el de entrada o el de salida, indica qué tan cerca está la red de comportarse como una red estrella, en donde un actor juega un papel central que controla toda la red; o qué tan lejos está de ese comportamiento, el cual es más favorable debido a que esto nos habla de una red bien conectada”⁸⁹.

El segundo concepto relevante al lado de la centralidad de la red es la densidad. Hanneman y Riddle (2005) definen la **densidad** como la simple proporción de todas las relaciones posibles que están actualmente presentes en la red. De acuerdo con John Scott (2000), la densidad es una de las medidas estructurales más usadas y al mismo tiempo peor utilizadas en la sociología. Como indicador, no sólo informa de la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles. Más bien es una medida global que “resume en un solo porcentaje cuán cerca o lejos se encuentra la red del estado completo o estado en que todos los nodos tuvieran conexión entre ellos. Su sencillez, informatividad y versatilidad permiten que la medida sea empleada en muchas temáticas distintas”⁹⁰. En este estudio interesa la densidad como indicador de las estructuras de comunicación y de viajes de los profesionistas que ellos realizan en las empresas transnacionales. Indica que entre más densa sea la red, más interacción hay a nivel transnacional en los ETF.

El indicador *densidad* puede dar información sobre el grado en que los actores tienen niveles altos de capital social⁹¹ y/o limitaciones. Según Coleman (1990), una alta densidad lleva a un capital social más alto en la red. El capital social forma parte del *capital transnacional* definido por Rusinovic (2008) y descrito en el capítulo 3.4.1. El concepto tiene relevancia para medir la transnacionalidad de los ETF, como se verá en el capítulo 4.5.

La densidad y la centralidad se miden en un valor entre 0 y 1, mientras 1 quiere decir una densidad de 100% (todos los nodos conectados), lo cual ocurre en la red completa, “*complete*” (Freeman 1979, p.236). En cambio, 0 quiere decir que ninguno de los nodos está conectado. Eso ocurre según Freeman (1979) en las redes que él describe como nulas, “*null*”, o vacías, “*empty*” (p.232). Si la centralidad de la red es 1, quiere decir que la red tiene una estructura totalmente centralizada y que un solo actor domina y orquesta las actividades dentro de la red. Este grado de centralidad de la red puede ocurrir en redes de forma estrella, “*star*” (Freeman 1979, p.233). Con el ejemplo de los cuatro prototipos, las medidas de centralidad de la red y de densidad se pueden apreciar en la Tabla 14.

⁸⁸ El grado de centralidad de salida de la red expresa la proporción relacional de los números de vínculos que salen de los nodos para dirigirse a otros nodos, y el grado de centralidad de entrada de la red es la inversa, es decir se calcula sobre el total de vínculos que un nodo recibe (Wasserman y Faust 1994, Hanneman y Riddle 2012).

⁸⁹ Velázquez y Aguilar 2005, p.25.

⁹⁰ Cruz y Verd 2011, p.188.

⁹¹ Para leer más sobre Capital Social consulte Lin, N 2001, *Social Capital. A theory of the social structure and action*, Cambridge University Press, New York y Lin, N, Cook, K & Burt, R 2008 (eds.), *Social Capital. Theory and Research*. 4ª reimpression, Aldine Transaction, New Brunswick

Como se puede ver en la tabla, la configuración multinacional corresponde a lo que Freeman llama la red nula, la internacional sería una red estrella según él y la transnacional corresponde a la red completa. La configuración global, aunque aparece en forma de estrella, no sería una red estrella según Freeman, ya que él no considera direccionalidad cuando define las medidas de centralidad en su texto "*Centrality in Social Networks. Conceptual clarity*". No obstante, al comparar la configuración global con la internacional se nota que en un caso el grado de centralidad de la red es 0,5 y en la otra configuración 1. Las dos configuraciones se distinguen por la direccionalidad. Mientras la configuración global tiene vínculos unidireccionales (desde ego hacia los alteri), la configuración internacional tiene relaciones recíprocas (entre ego y los alteri). El grado de centralidad de la red en la configuración internacional es el doble que en la global, lo cual nos dice que la reciprocidad aumenta la densidad, debido a la doble cantidad de vínculos.

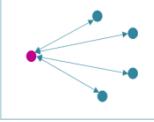
Prototipo		Centralidad de la red	Densidad de la red
Multinacional		0.00000	0.00000
Global		0.50000	0.2000000
Internacional		1.00000	0.4000000
Transnacional		0.00000	1.0000000

Tabla 14 – Medidas de centralidad de la red y densidad para los prototipos de los ETF

(Fuente: Elaboración propia)

Si se agregaran más actores de los tipos definidos anteriormente correspondientes a cada uno de los cuatro prototipos de ETF, y al mismo tiempo se definiera su relación de acuerdo a cada prototipo, no se cambiaría la estructura de la red. Si por ejemplo, a una configuración internacional se agregara más actores, sean 50 o 100, eso no tendría un impacto en la centralidad de la red. Siempre quedaría en 1, mientras sólo haya una sucursal miembro-emisora y varias colaboradoras y/o miembro-receptoras que estén conectadas con la emisora de manera recíproca. Igualmente en las otras configuraciones al añadir más actores (y conectarlos según la estructura de la configuración) tampoco tendría impacto en sus medidas de centralidad de la red.

En cambio, la densidad baja entre más actores se agreguen en la configuración global e internacional. En la configuración transnacional, mientras todos los actores estén conectados con cada uno, la densidad siempre va a ser 1 (es decir 100%). Como ya se ha dicho

anteriormente, este caso es probable en redes pequeñas. Empíricamente se ha mostrado que entre más grandes sean las redes, menos densas son. Eso lo muestra el siguiente caso:

En la configuración internacional la máxima densidad posible en una red de sólo tres actores⁹² es de 0,6666667, mientras que con 30 nodos la densidad se disminuye a 0,0666666. Pero nunca llegaría a 0 en ningún escenario, aunque se acercaría mucho al 0 entre más actores se incluya.

En la configuración global, en el mismo escenario, suponiendo que la red tiene tres actores, la densidad es de 0,3333333. Sin embargo la centralidad de la red nunca cambiaría. Si asumimos una red de dos actores para calcular la densidad, sale el valor de 0,5. Sin embargo, la medida de centralidad de la red no se podría calcular, ya que tiene que haber mínimo tres actores. Igual que en la configuración internacional, en la global, entre más actores (y más vínculos) la densidad baja y se acerca a 0 sin llegar al valor 0.

Configuración Multinacional			Configuración Global			Configuración internacional			Configuración transnacional		
A	C	D	A	C	D	A	C	D	A	C	D
0	0	0	0	n/a	n/a	0	n/a	n/a	0	0	n/a
1	0	0	1	n/a	n/a	1	n/a	n/a	1	0	n/a
2	0	0	2	0,5	n/a	2	n/a	n/a	2	0	1
3	0	0	3	0,5	0,3333	3	1	0,6666	3	0	1
4	0	0	4	0,5	0,2500	4	1	0,5000	4	0	1
5	0	0	5	0,5	0,2000	5	1	0,4000	5	0	1
6	0	0	6	0,5	0,1666	6	1	0,3333	6	0	1
7	0	0	7	0,5	0,1428	7	1	0,2857	7	0	1
8	0	0	8	0,5	0,1250	8	1	0,2500	8	0	1
9	0	0	9	0,5	0,1111	9	1	0,2222	9	0	1
10	0	0	10	0,5	0,1000	10	1	0,2000	10	0	1
11	0	0	11	0,5	0,0909	11	1	0,1818	11	0	1
12	0	0	12	0,5	0,0833	12	1	0,1666	12	0	1
30	0	0	30	0,5	0,0333	30	1	0,0666	30	0	1
50	0	0	50	0,5	0,0200	50	1	0,0400	50	0	1
500	0	0	500	0,5	0,0020	500	1	0,0040	500	0	1

Tabla 15 – Grados de centralidad de la red y de densidad

(Fuente: Elaboración propia)

A=actores, C=centralidad de la red, D=densidad

**En las configuraciones global, internacional y transnacional se asume que no hay ningún actor desconectado/suelto en la red*

⁹² Nota: si se tomara una red de dos nodos y que estos tengan una relación recíproca, entonces hablaríamos de una configuración transnacional, ya que todos los nodos estarían conectados.

La configuración multinacional y la transnacional nunca cambiarían sus medidas, ni de centralidad de la red o de densidad. En el caso de la multinacional, el agregar más actores no tendría impacto en las medidas estructurales, ya que en esta configuración no hay vínculos. En la configuración transnacional, si cada actor está conectado con cada uno de los nodos que existen dentro de la configuración, tampoco cambiaría la estructura, y por lo tanto la densidad siempre sería de 1. La centralidad de la red siempre va a ser 0 porque no hay ningún actor en la red que controle las actividades de los demás.

La Tabla 15 muestra cómo se modifican los valores de la densidad y la centralidad de la red con diferentes números de actores. Para que una relación transnacional pueda existir necesita haber dos actores y la relación entre estos dos. Consecuentemente, en cada una de las configuraciones de los ETF (salvo la multinacional, ya que allí no existen vínculos) se pueden establecer vínculos a nivel transnacional.

Según Pries (2010), espacios sociales transnacionales se caracterizan por tener una densidad y estabilidad relativamente alta en comparación con otros espacios sociales y no hay un centro claro en la organización transnacional. Esto se ve confirmado en las dos tablas anteriores en el caso de la configuración transnacional, donde la densidad es de 100% y el grado de centralidad de la red es 0.

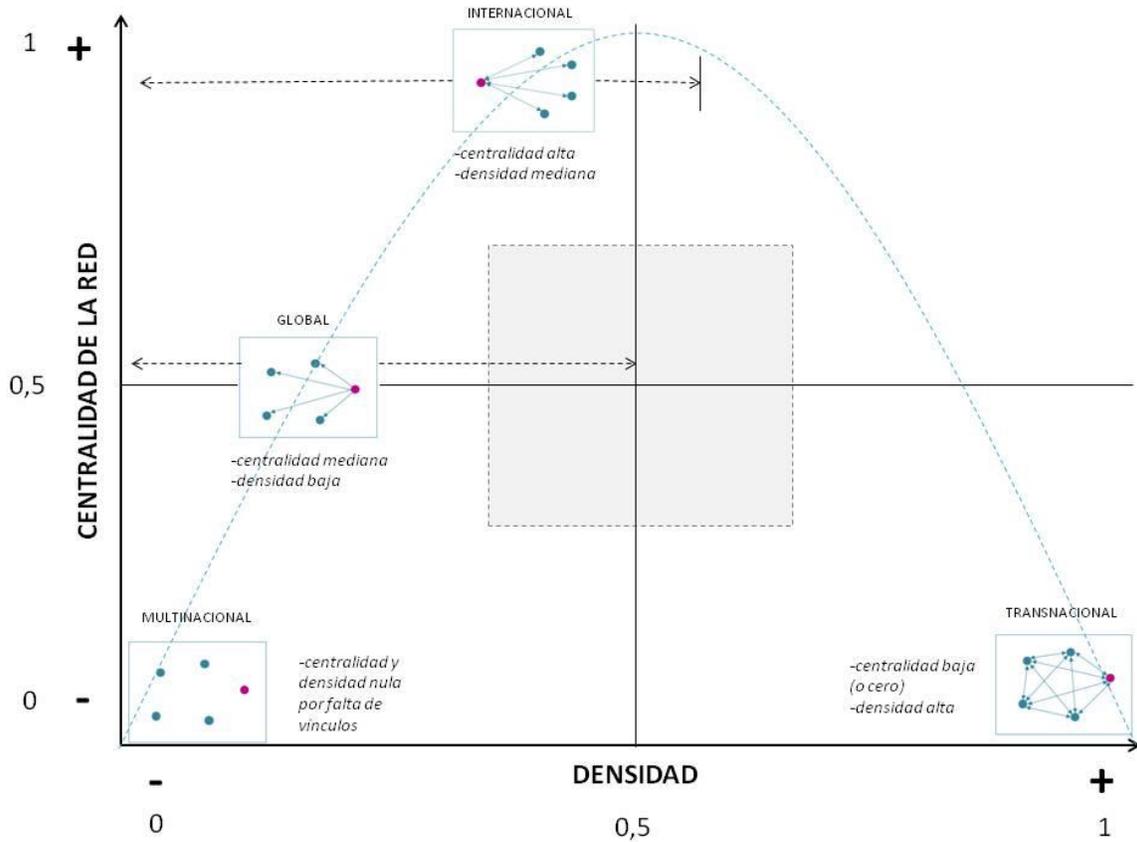
Dado que los valores de los indicadores de densidad y centralidad de la red se miden en una escala entre 0 y 1, sería lo más lógico hablar de una alta densidad o centralidad en cuanto nos acerquemos mucho al valor 1. Sin embargo, como lo ha mostrado Watts (2006) entre más grande es la red, menos densa es. Es muy difícil llegar a medidas arriba de 0,6 (véase Tabla 15). Por lo tanto se considerará una medida de 0,4 ya como “alto”, 1 sería “muy alto”. Incluso una red con una densidad de 0,2 puede ser bastante densa, como muestran los casos de la configuración global e internacional, en las cuales hay un alto grado de actividades a nivel transnacional, con lo que se confirma el punto de vista de Pries en cuanto a la densidad de los espacios sociales y transnacionales: Los espacios transnacionales en comparación con otros espacios sociales tienen una densidad más alta.

Respecto a la centralidad de la red, se puede observar que, por ejemplo, en la configuración global hay un dominio por un solo actor, una red estrella, en la cual el grado de centralidad de la red es 0,5, el cual es un valor alto. La configuración global en comparación con los otros prototipos de ETF (salvo el multinacional) tiene la densidad más baja (con 0,2), una “alta” centralidad, es decir, el centro de la red es claramente identificable, pero al mismo tiempo la medida de densidad puede ser considerada alta (aunque su valor en comparación es bajo). En la Gráfica 11 los cuatro prototipos de ETF serán ubicados en una matriz de acuerdo a su densidad y centralidad de la red.

La curva verde muestra el cambio de la medida de densidad y de centralidad de la red de una configuración a otra. La distribución de los cuatro prototipos de configuraciones es extrema.

Una estructura internacional y transnacional, ambas fomentan el intercambio y el aprendizaje en las organizaciones retomando la perspectiva de Barlett y Ghoshal (1989). En este modelo

propuesto la configuración internacional y la transnacional se distinguen de las otras dos por tener medidas de densidad más altas. Una alta densidad es necesaria para el aprendizaje, y es mejor para el aprendizaje transnacional. Una estructura densa es necesaria o por lo menos favorable. Entre más densa es la estructura, es posible más intercambio y mejor aprendizaje, lo cual sería un caso favorable para los ETF.



Gráfica 11 – Densidad y centralidad en los prototipos de ETF
(Fuente: Elaboración propia)

Una combinación entre los tipos de configuraciones es posible pero baja la densidad y aumenta la centralidad de la red. La combinación de diferentes tipos de configuraciones tiene como consecuencia que la estructura de la red como un todo cambie. Para aumentar la densidad, se tendría que disminuir el número de actores. Pero no sería un caso favorable ya que eso disminuye la posibilidad de intercambio.

4.5 ¿MEDIR GRADOS DE TRANSNACIONALIDAD?

Cuando hablé en el apartado anterior de la densidad, señalé que una alta densidad tiene que ver con que haya un capital social más alto en la red (Coleman 1990). El capital social se define como las relaciones sociales que una entidad social puede tener con otra.

Pries (2011) argumenta que en los espacios sociales y transnacionales no solo hay que tomar en cuenta las relaciones (a los que dediqué el capítulo 4.4) sino también el conjunto de símbolos y artefactos que describí en el capítulo 4.3.2 y 4.3.3. La combinación de estos tres elementos nos ayuda para entender y medir el grado de transnacionalidad de las empresas respecto a la formación de sus recursos humanos.

Teórica y empíricamente se han hecho intentos de “medir” o evaluar la transnacionalidad. De alguna manera la propuesta de De Federico (2004) que se vio en el capítulo 4.3.1 representa una escala entre la nacionalidad y la transnacionalidad y nos ayuda a entender qué tanto una sucursal de una empresa fomenta la formación transnacional, y si los profesionistas tienen la capacidad de ser intermediarios (puentes) entre diferentes mundos transnacionales. El trabajo de Rusinovic (2008), que se vio en el capítulo 3.4.1, en el que desarrolla un modelo para medir actividades de emprendedores transnacionales aplicando los conceptos de *Embeddedness transnacional* y de *Capital transnacional*, puede presentar un posible modelo para medir la transnacionalidad de las empresas transnacionales respecto a su formación de profesionistas.

Para la autora existen tres grados de involucramiento: 1. altamente involucrado, 2. moderado y 3. limitado, respecto a las actividades de los emprendedores transnacionales. Los grados de involucramiento de dichos emprendedores se mide a través de **viajes por año** a su país de origen y los **contactos** que tiene con sus paisanos, y además si estas actividades transnacionales son su primera fuente de ingreso. Para estar transnacionalmente incrustado lo que se requiere es *capital transnacional*, lo cual Rusinovic entiende como el conjunto de tres tipos de capitales según Bourdieu: capital económico, capital cultural y capital social. Capital económico para el caso de los emprendedores transnacionales son el dinero y la inversión en viajes. Capital cultural corresponde a bilingüismo, conocimiento de mercados extranjeros, así como experiencia en gestión a nivel internacional. El capital social se refiere a los contactos que pueden resultar de amistades, contactos de negocios o de familia.

La propuesta de Rusinovic es aplicable para los ETF. Respecto a los grados de involucramiento a nivel transnacional con respecto a la formación de profesionistas en las empresas transnacionales se puede dividir en tres grados:

- **Altamente involucrado** transnacionalmente con respecto a la formación sería una sucursal donde existen los tres elementos, prácticas (CON viajes, comunicación y contactos a nivel local), artefactos y símbolos
- **Moderadamente involucrado** en el mismo contexto se podría considerar las sucursales donde existen los tres elementos, prácticas (SIN viajes, comunicación y contactos a nivel local), artefactos y símbolos
- **Limitados** serían las sucursales donde las prácticas se llevan a cabo a nivel nacional, los artefactos podrían posibilitar la formación transnacional

Para estar moderadamente o altamente incrustado a nivel transnacional en la formación de los profesionistas eso requiere capital transnacional según Rusinovic, definido de la misma manera en el caso de los ETF: Capital económico corresponde a dinero, inversión en viajes,

inversión en tecnología (artefactos), capital cultural a idiomas, título universitario (símbolos) y el capital social a contactos, comunicación y viajes (prácticas). La Tabla 16 resume la propuesta de Rusinovic y su aplicación en los ETF.

Capital	Rusinovic	Espacios sociales (transnacionales)	ETF
Capital económico	Dinero, inversión en viajes	Artefactos	Inversión en viajes, inversión en tecnología
Capital cultural	Bilingüismo, conocimiento de mercados extranjeros, experiencia en gestión a nivel internacional	Símbolos	Idiomas, título universitario y competencia intercultural
Capital social	Contactos (amistades, contactos de negocios, familia)	Prácticas	Contactos, comunicación y viajes

Tabla 16 – Parámetros de medición de la transnacionalidad de los ETF

(Fuente: Elaboración propia)

Es difícil decir cuál de estos elementos pesa más que los demás porque tiene que haber un conjunto de las tres dimensiones para que el espacio se pueda caracterizar como transnacional. Si no hubiera artefactos, no podrían llevarse a cabo las prácticas sociales. Consecuentemente, sin las prácticas sociales los artefactos no tienen sentido, lo cual impide la existencia de un sistema de símbolos basado en las prácticas y los artefactos.

A través del análisis de redes sociales y especificando las medidas como la centralidad de la red y la densidad en las estructuras de comunicación y de viajes, se permite medir las prácticas sociales en los ETF. Respecto a los artefactos, que representan objetos que requieren inversión económica como la infraestructura de TIC, los edificios, los vehículos, la inversión en viajes etc., se podría medir qué tanto se invirtió en ello. El caso más complicado de medir es el mundo simbólico. Una propuesta de evaluación podría representar la Tabla 17. En la propuesta de evaluación, cada categoría vale hasta tres puntos. Entre más capital la empresa acumula en cada una de las categorías, más transnacional es.

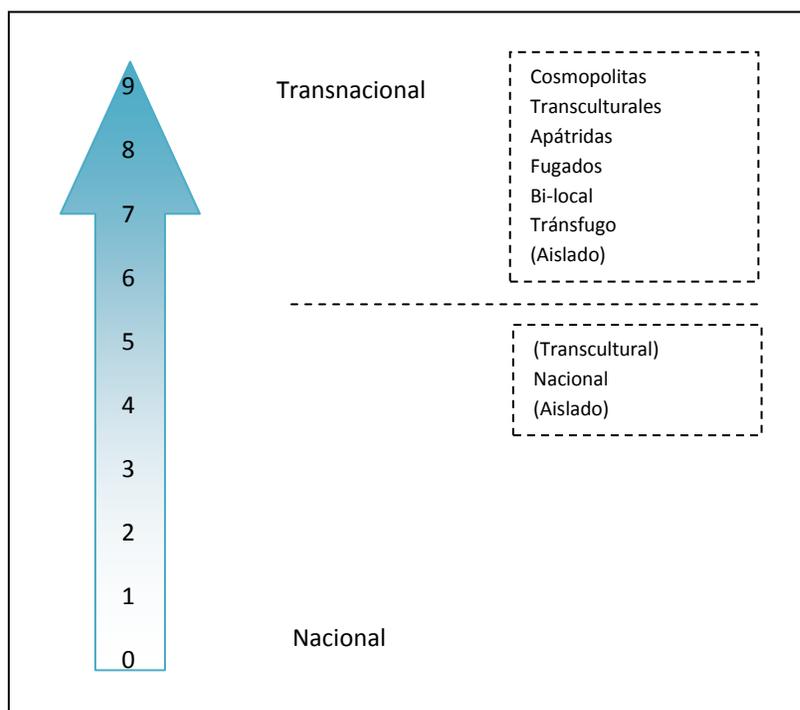
Espacios sociales transnacionales	ETF	Puntos de evaluación	Tipo de capital
Artefactos	Inversión en viajes, inversión en TIC	* * *	(Capital económico)
Símbolos	Idiomas, título universitario, competencia intercultural	* * *	(Capital cultural)
Prácticas	Contactos, comunicación y viajes	* * *	(Capital social)

Tabla 17 – Indicadores para evaluar la transnacionalidad de la formación en empresas transnacionales

(Fuente: Elaboración propia)

Regresando a la propuesta de los perfiles que las empresas fomentan, en base del trabajo de Ainhoa De Federico (2004) expuesto en el capítulo 4.3.1, ésta se puede conectar directamente con la propuesta del grado de involucramiento a nivel transnacional de Rusinovic. También se mide el grado de involucramiento con tres grupos en un espacio social: los nacionales, los locales y los transnacionales. **Limitado** quiere decir que la empresa sólo permite contactos nacionales (se forman perfiles nacionales de los profesionistas). En la **moderada** la empresa permite contactos nacionales y transnacionales (se pueden formar perfiles transculturales*). En la versión **altamente involucrada** la empresa fomenta contactos nacionales, locales y transnacionales lo cual puede llevar a un perfil cosmopolita del profesionista.

Los nacionales, transculturales y cosmopolitas tienen diferentes tipos de capitales (capital cultural, capital social, capital económico) el capital individual como conjunto es el capital de la empresa. Por lo tanto, al crear los diferentes perfiles la empresa aumenta su propio capital transnacional.



Gráfica 12 – Escala de evaluación: Índice de transnacionalidad
(Fuente: Elaboración propia)

En la escala de evaluación que se mide de 0 a 9, donde 0 es totalmente nacional y 9 totalmente transnacional una empresa con puntos de evaluación menor a 6 permite que se desarrollan los perfiles transculturales y nacionales. Cuando existe una evaluación encima de este valor de 6 es posible que se desarrollen los siguientes perfiles de los profesionistas en las empresas: cosmopolitas, transculturales, apátridas, fugados, bi-local y tránsfugo. El desarrollo de un perfil aislado es poco probable y sólo se da cuando no hay prácticas a nivel transnacional en absoluto.

4.6 RESUMEN

En este capítulo he propuesto un modelo teórico-analítico a partir de los espacios sociales. Los espacios sociales transnacionales son un marco teórico adecuado para estudiar el fenómeno de la formación de profesionistas en empresas transnacionales. Eso se debe a la característica relativa por la que se destacan estos espacios, como expliqué en la introducción general de este documento.

Lo particular del espacio relativo es que un evento social puede acontecer en diferentes lugares geográficos y viceversa. Eso es el caso de la formación en las empresas transnacionales: tiene lugar en diferentes sucursales del mismo espacio organizacional. En este sentido los conceptos de *espacios sociales* y *transnacionalización* constituyen, desde el punto de vista adaptado en la investigación presente, nociones básicas para generar un nuevo enfoque para el análisis de la formación y el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales.

Los espacios que se dan en las empresas a nivel transnacional y a nivel de la formación nombré **Espacios Transnacionales de Formación (ETF)** en el marco de este proyecto. Los ETF se construyen en el conjunto de tres dimensiones: prácticas, sistemas de símbolos y artefactos. La Tabla 18 resume las prácticas sociales, los artefactos y los sistemas de símbolos de los ETF.

Prácticas sociales = Actividades transnacionales	Artefactos transnacionales	Sistemas de símbolos transnacionales
<p>1. Estancias de prácticas en el extranjero (viajes internacionales): que los profesionistas realizan en una de las sucursales de la misma empresa</p> <p>2. Comunicación (virtual) con personas en y de otros países: a través de correo electrónico, teléfono, chat etc. (véase "Artefactos de los ETF")</p> <p>3. Contactos a nivel local (cara a cara): estos pueden tener lugar en el país de origen o en el país de destino del profesionista</p>	<p>Artefactos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Páginas web -Correo electrónico -Plataformas de comunicación -Chat, mensaje instantáneo y video -Dispositivos electrónicos -Viáticos, pagos y transporte 	<p>1. Sistemas de símbolos universales Idiomas Título universitario</p> <p>2. Sistemas de símbolos particulares Internacionalidad Relación con la casa matriz La globalización Rituales Papeles asignados y su significado Familia y parentesco</p>
Lo relacional/lo geográfico	Lo técnico/lo tecnológico	Lo cultural
Capital social	Capital económico	Capital cultural

Tabla 18 – Ejemplos de prácticas, artefactos y símbolos de los ETF

(Fuente: Elaboración propia)

Acerca de las prácticas, esas fomentan o impiden que se puedan dar contactos locales, nacionales y/o transnacionales y consecuentemente formar diferentes perfiles de los profesionistas. Distingo ocho, basándome en la propuesta de Ainhoa de Federico (2004): el aislado (ningún contacto), el nacional (contactos con nacionales/compatriotas), el tráfugo (contacto con locales), el apátrida (contacto con transnacionales), el fugado (contacto con locales y transnacionales), el bi-local (contacto con nacionales y locales), el transcultural (contacto con nacionales y transnacionales) y el cosmopolita (contactos con nacionales, locales y transnacionales).

Las redes sociales son particularmente adecuadas para estudiar la parte interactiva de los ETF: las prácticas sociales. El ETF es una red organizacional/empresarial. Identifiqué cuatro prototipos:

- 1.) la configuración multinacional,
- 2.) la configuración global,
- 3.) la configuración internacional y
- 4.) la configuración transnacional.

Las configuraciones se distinguen por la combinación de actores (miembros/colaboradoras) y relaciones que los componen (ausentes/existentes, unidireccional/recíproco). Según estas combinaciones se dan diferentes grados de densidad y centralidad de la red que caracterizan los ETF.

Propuse que el conjunto de las prácticas, símbolos y artefactos puede aplicarse para medir el grado de transnacionalidad respecto a la formación en las empresas. El grado de transnacionalidad se ve reflejado en los perfiles de profesionistas que las empresas permiten que se formen en sus profesionistas.

En el siguiente capítulo voy a aplicar el modelo aquí propuesto en el caso de las tres empresas estudiadas: M-firm, G-firm1 y G-firm2.

5. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ETF EN TRES EMPRESAS TRANSNACIONALES

5.1 INTRODUCCIÓN

Durante una de mis varias estancias en Alemania, en una plática, al parecer de menor importancia con una amiga, mencioné que me gustaría incluir a **M-firm** como caso de estudio en mi proyecto, pero qué difícil era eso de contactar a las empresas. De repente me dijo: *“Mi amiga Anne A trabaja en el departamento de Recursos Humanos de M-firm aquí en la central alemana. Te pongo en contacto con ella”*. Pasaron unas semanas y me escribió Anne A, que le había hablado a la persona responsable para la formación profesional en M-firm.de y que me pusiera en contacto con ellos porque querían conocer más acerca de mi proyecto. Preparé una pequeña presentación explicando a grandes rasgos de qué trataba mi proyecto y qué era lo que querría de los empleados de la empresa. Meses después tuve la oportunidad de visitar la sucursal de M-firm.de para entrevistarme con Jana R, la responsable del área y del programa de desarrollo, para conocer un poco más al respecto. En un primer momento se me hizo que había conseguido pocos datos y que no me iba a alcanzar para el análisis; aparte me preocupaba la situación de cómo establecer el contacto con M-firm.mx. Regresando a México de mi estancia empírica en Alemania– tengo que admitir algo frustrada y desilusionada –, en otra reunión con amigos mexicanos y argentinos me saludan con las palabras: *“Nina qué bueno que llegaste, le hablamos de ti a Víctor A que trabaja en M-firm.mx aquí en la ciudad de México. Le platicamos de tu proyecto y nos dijo que con mucho gusto te podrías poner en contacto con él. Te paso sus datos”*, y les tomé la palabra. Le escribí a Víctor A que junto con su compañero Hugo A me contestó y me invitaron a la sucursal de M-firm en la ciudad de México donde, junto con Hugo A, pude participar en una teleconferencia con el encargado del programa de desarrollo de profesionistas, Alfonso A, en la casa matriz. Esta teleconferencia fue seguida por varias conversaciones con Alfonso A acerca de muchos detalles del programa y de los profesionistas, y claro, por la aplicación de la encuesta a dicho grupo de personas.

El caso de estudio de **G-firm1** no fue contemplado desde un inicio. Conozco desde hace muchos años a uno de los directores de G-firm1.de que ha trabajado en varios lados como Alemania, Estados Unidos, Italia, China, etc. Un día me escribe su esposa diciéndome: *“Nina, Matthias J tiene a una empleada en su departamento que va a realizar su estancia de prácticas en México y me preguntaba si no las podía poner en contacto a ustedes dos, como también eres alemana, chica, sola allá en México...”*. Le dije que sí, como yo misma había estado en una situación parecida años atrás cuando vine a hacer mi estancia de prácticas a México. Este tipo de situaciones unen a las personas, pensé. No pasó mucho tiempo y recibí el primer correo electrónico de Maren N: *“Hola Nina, el Sr. J me dio tu correo electrónico con la información que vives en la Ciudad de México, a donde me voy a mudar en enero por unos 5 meses. Soy profesionista en desarrollo de G-firm1. Tengo 25 años, estudié Administración de Empresas y*

Derecho Económico en Alemania, Estados Unidos y Canadá". Maren me preguntó a qué me dedicaba yo en México y cómo llegué allá. Le escribí que estoy escribiendo una tesis doctoral sobre desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales, le comentaba de mi interés de los programas de formación, etc. Su reacción fue: "*Hay que sentarnos a hablar. Sabes, yo soy trainee, formo parte del programa de desarrollo de profesionistas de G-firm1, si quieres, te platico de mi programa*". Dicho y hecho. Innumerables palabras e impresiones de Maren han agregado mucho valor a esta tesis. Ella pasó cinco meses en México y tuve la oportunidad de hablar con ella y conocerla. La vi después en Alemania y también de manera virtual, en el Skype y mediante muchos correos electrónicos, nos manteníamos informadas, ella de su trabajo como profesionista en G-firm1 y yo con el avance de mi investigación.

El contacto con la transnacional alemana **G-firm2** se dio a través de una compañera que conocí porque ella me sustituyó como becaria en la empresa donde yo realicé mi estancia de prácticas en el 2005. Rentó el cuarto en la casa donde me alojaba durante todo ese tiempo: Natalie D. Sin habernos conocido en persona me contactó por correo electrónico para preguntarme acerca de mi alojamiento. Tiempo después (como 1,5 años), yo la contacté cuando ya estaba buscando una manera de regresar a México. En el 2008 fue cuando finalmente nos pudimos conocer en persona porque me invitó a su cumpleaños. Ella en ese entonces ya era empleada de tiempo completo en G-firm2.mx. Supe que había logrado cambiarse al departamento de Recursos Humanos pero no conocía su función. Fue hasta el 2009 que se dio la oportunidad de hablar con ella acerca de mi proyecto de tesis y mi interés particular en la formación profesional. Me invitó a su casa para hablar a grandes rasgos de todo y a la semana me invitó a la sucursal de G-firm2.mx en la Ciudad de México. En la entrevista me comentó que "*tenemos un programa de desarrollo de profesionistas*"... Entonces ya estaba definido dónde iba a seguir buscando. Me facilitó el contacto con más compañeras de Recursos Humanos en la sucursal mexicana, todas relacionadas con el programa. En el 2010, Natalie D me comentó que había logrado conseguir un puesto en G-firm.de en Recursos Humanos, donde me facilitó el contacto con los compañeros alemanes para entrevistarlos.

Lo que quiero destacar con estas anécdotas es la importancia de mis contactos transnacionales que me han llevado a nuevos contactos importantes a través de la comunicación y los viajes. Mi propia red de amistades me ha llevado a redes importantes y contactos transnacionales: nacionales como yo, locales en los dos lados y transnacionales de otros lados.

La pregunta central de esta investigación es: ¿Si la empresa es transnacional, también lo es en la formación de sus futuros empleados y cómo se ve reflejada esta situación a nivel de la formación en dichas empresas transnacionales? En el capítulo anterior propuse un modelo de espacios sociales en red, los cuales ocurren a nivel de la formación en las empresas a nivel transnacional. Dichos espacios sociales transnacionales recibieron el nombre de Espacios Transnacionales de Formación (ETF) en el marco de la presente investigación.

Para comprobar el modelo teórico de los ETF en la práctica estudié los programas de desarrollo de profesionistas de tres empresas transnacionales: una de origen mexicano (*M-firm*) y dos de origen alemán (*G-firm1* y *G-firm2*) en México y en Alemania. Cabe señalar que las tres empresas escogidas se encuentran entre las más importantes a nivel local, nacional e internacional/global. Entre los factores históricos de las empresas estudiadas hay dos rasgos distintivos: por un lado, todas en un inicio han sido empresas familiares; por otro lado tienen más de un núcleo familiar, quiere decir que se fundaron de la forma como hoy se conocen a través de fusiones con otra(s) empresa(s) de la misma industria. Se trata de empresas socialmente responsables e innovadoras en su rama. La presencia de estas empresas durante más de un siglo les da la relevancia que tienen a nivel local, nacional e internacional. Esta relevancia se ve reflejada de forma cuantitativa (a través de indicadores financieros) y cualitativa.

Las tres empresas cuentan con los tres criterios pre-establecidos, como lo expuse en la introducción de este documento, para haber sido escogidas como casos de estudio: **1. son empresas transnacionales** según la definición que presenté en el capítulo 3, **2. tienen políticas de capacitación** que incluyen estrategias de reclutamiento y de promoción; y **3. tienen un programa de desarrollo de profesionistas** que cuenta con las siguientes características: está dirigido a recién egresados de la universidad, dura entre uno y dos años, tiene ciclos de rotación en diferentes áreas de negocios y funciones, tiene un sistema de instructores y/o mentores para los profesionistas y evaluación de desempeño, y por último la contratación posterior como empleado en una función dentro de la misma empresa.

En este capítulo me centraré en la visualización y el análisis de los ETF a través de los casos de las tres empresas estudiadas: *M-firm*, *G-firm1* y *G-firm2*. A propósito de eso determinaré, para los tres ejemplos, de qué prototipo de ETF según la definición en el capítulo 4.4 se trata, cuál combinación de actores y relaciones representan las empresas estudiadas y qué tan densos y/o centrales son los ETF, y en particular qué papel juega la casa matriz de cada una.

5.2 PRÁCTICAS SOCIALES EN LOS ETF

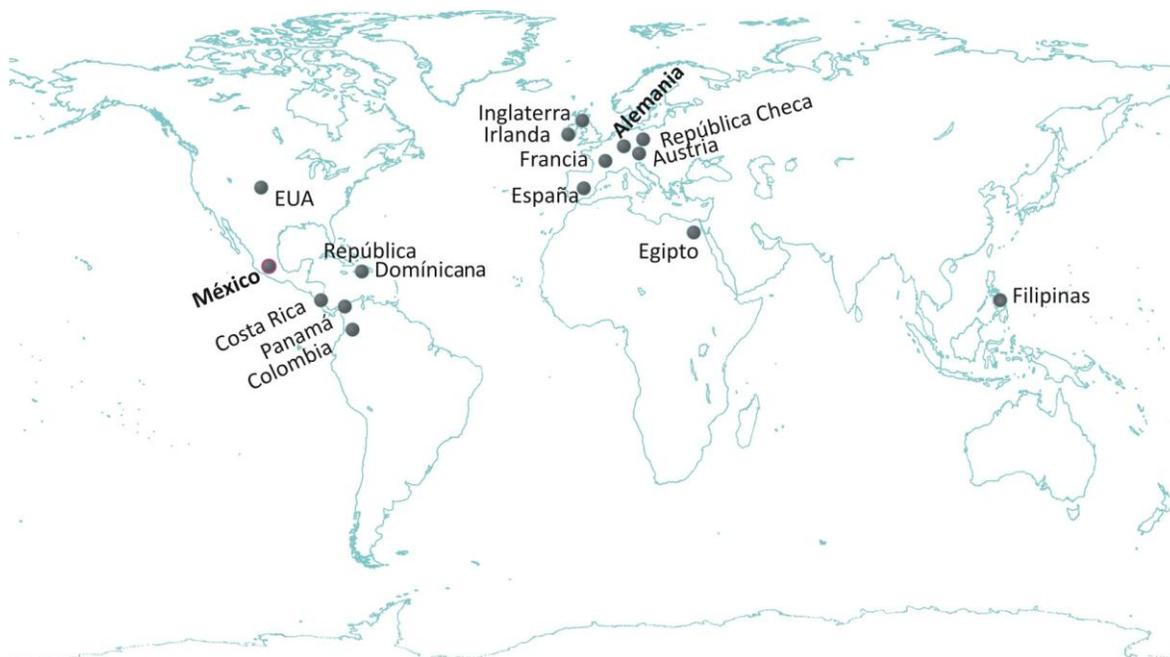
Como expliqué en el capítulo 4, cada red consiste de actores y relaciones. Por lo tanto, primero identificaré los actores, en este caso son las sucursales que en las tres empresas estudiadas están relacionados con la formación de los profesionistas y así forman parte de los ETF. Posteriormente, al haber identificado y clasificado los actores según la tipología propuesta en el capítulo 4 (miembros y colaboradores) estableceré las relaciones entre las sucursales. Una relación corresponde a la práctica⁹³, “viaje” o “comunicación”. En otras palabras, lo que mido son los viajes que realizan los profesionistas (en caso de ser así) y la comunicación con personas en y de otros países. Para los contactos a nivel local me enfocaré en las posibles

⁹³ Las prácticas se visualizan y analizan a través de la aplicación del análisis de redes con el software Pajek.

relaciones por parte de los profesionistas a nivel local con otras personas (nacionales, locales o transnacionales) para así determinar qué tipo de profesionistas forma la empresa.

Identifiqué las sucursales “educadoras”, es decir aquellas sucursales que están involucradas en la formación y el desarrollo de los profesionistas de las empresas estudiadas, a través de la revisión de sus páginas en Internet, reportes de experiencia (videos y textos en línea), entrevistas con expertos en Recursos Humanos y encuestas con los profesionistas y exprofesionistas (egresados) de los programas. Cabe señalar las siguientes particularidades respecto a la indagación de los datos empíricos:

En el caso de *M-firm* realicé una revisión de la página web mexicana, alemana y global; hay un programa a nivel nacional en varias sucursales de 15 países (véase Gráfica 13). Para identificarlas fue necesario meterme a las páginas de cada una de las 50 sucursales (expuestas en el capítulo 3) para comprobar la existencia y la información del programa. La mayoría de los datos proviene del cuestionario que apliqué a la generación actual de profesionistas, igual que a los egresados desde la primera generación en 1998 que en México han participado en el programa. En la sucursal alemana, al momento de la indagación empírica de los datos no hubo una generación actual de profesionistas, no obstante había disponible un reporte de experiencia de un egresado de la primera generación que participó en el programa entre el 2005 y 2006. En segundo lugar, las entrevistas con expertos en Recursos Humanos y la comunicación directa con el personal de Recursos Humanos y algunos egresados reflejan la situación de M-firm.



Gráfica 13 - Mapa de sucursales educadoras de M-firm

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel draw, datos generados por la propia investigación)

En *G-firm1*, incluyendo la casa matriz en Alemania, detecté nueve sucursales educadoras que fueron mencionadas como países destinos por parte de los profesionistas. Los datos relacionales provienen en primer lugar del cuestionario que apliqué a la generación actual de profesionistas para preguntarles sobre sus prácticas transnacionales en el marco de su programa y a dónde serán/fueron mandados para realizar su estancia, así como de reportes de experiencia de los mismos profesionistas. Aparte, la página web de G-firm1.de me brindó mucha información sobre el programa. Los países que forman parte del ETF de G-firm1 se pueden apreciar en la Gráfica 14.



Gráfica 14 – Mapa de sucursales educadoras de G-firm1

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)

En el caso de *G-firm2*, al meterme a la página global de la empresa salta a la vista lo siguiente: existe un programa de desarrollo (que incluso tiene su propia página web) y se mencionaron una cantidad de sucursales donde también se ofrece el programa. Cada programa de esas sucursales tiene su propia página web para brindar información acerca del programa y el procedimiento de reclutamiento. Cabe mencionar que la sucursal mexicana no apareció entre estas sucursales. Al meterme a la página en México me di cuenta que existe otro programa, pero que es a nivel nacional. Los datos relacionales de la sucursal mexicana provienen del cuestionario que aplicué a la generación actual de profesionistas, en Alemania (y global) de reportes de experiencia y de documentos sobre el programa. El total de las sucursales, incluyendo la casa matriz, las sucursales del patrón y las sucursales mencionadas como destinos para la estancia de prácticas, suman 19 sucursales educadoras de G-firm2 como se puede apreciar en la Gráfica 15.



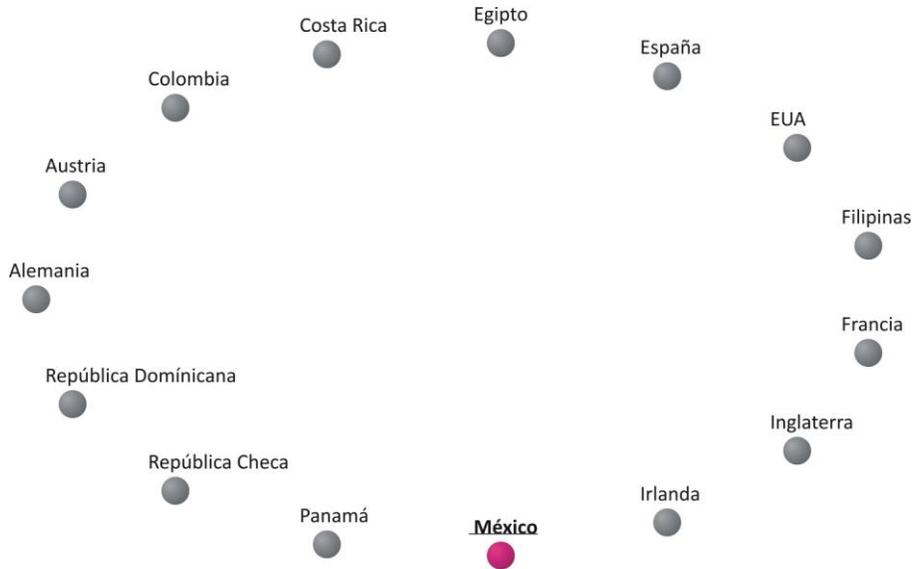
Gráfica 15 – Mapa de sucursales educadoras de G-firm2

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel draw, datos generados por la propia investigación)

5.2.1 Estructuras de viajes y comunicación en tres ETF

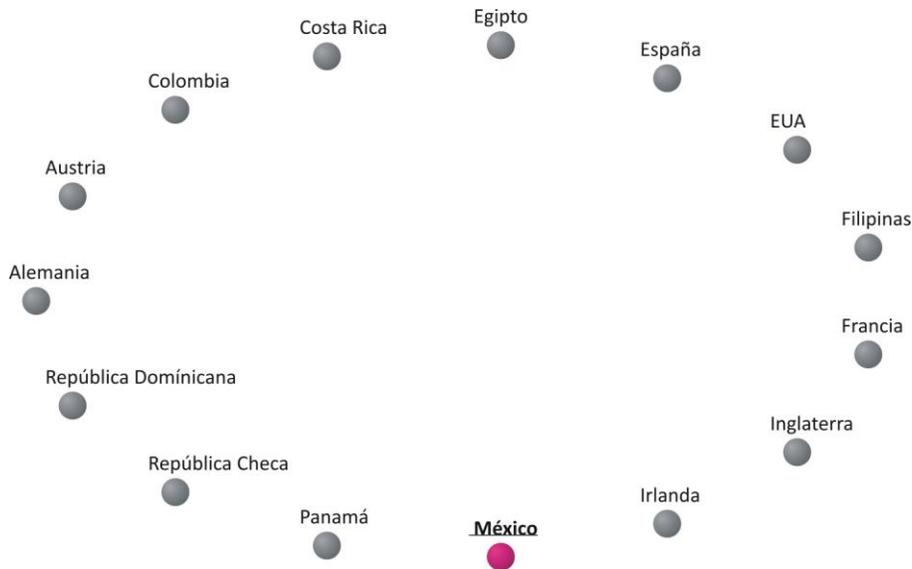
La disponibilidad de cambio de residencia y de viajar son prerequisites para comenzar el programa de desarrollo en *M-firm* en México, no obstante en el programa los profesionistas no viajan a nivel internacional. Aunque el programa exista en una gran cantidad de sucursales, en el marco de los programas de desarrollo y formación no hay un intercambio de los profesionistas entre estas sucursales. Los jóvenes se movilizan a nivel nacional, lo cual quiere decir que el sistema de rotación⁹⁴ del programa de desarrollo tiene contemplado estancias en otras sucursales dentro del mismo país pero no se define ninguna actividad a nivel internacional. Como afirmaron los entrevistados del departamento de Recursos Humanos Alfonso A (2012) y Hugo A (2012), los profesionistas no tienen salidas ni tampoco comunicación a nivel internacional. Este hecho lleva a una estructura idéntica de los viajes y la comunicación (compare Gráfica 16 y Gráfica 17), donde cada sucursal, que representa un nodo, queda desvinculada de los demás nodos.

⁹⁴ Consulte el Anexo 3: Planes de rotación.



Gráfica 16 – Estructura de viajes en la formación de M-firm

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)



Gráfica 17 – Estructura de comunicación en la formación de M-firm

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)

El no viajar no impide que los profesionistas se comuniquen con sus compañeros en otros países, pero en el caso de M-firm esta actividad no forma parte del programa de desarrollo de profesionistas en ninguna de las sucursales, lo cual queda confirmado en las dos sucursales que estudié a profundidad, México y Alemania. Las expertas del departamento de Recursos Humanos Anne A (2011) y Jana R (2011) afirmaron que los programas de cada país no se orientan uno al otro estratégicamente, una situación que podría sugerir que la casa matriz (México) tiene menos impacto en las sucursales en el extranjero a nivel de la formación. Los programas de desarrollo de profesionistas en cada país son una adaptación a nivel nacional

conforme a los sistemas educativos, las relaciones laborales y los marcos jurídico-legales correspondientes.

El enfoque tradicionalmente nacional y la desvinculación de las sucursales indica en términos de los prototipos de ETF, que definí en el capítulo 4.4, que se trata de una **configuración multinacional** de este espacio en ambas estructuras: los viajes y la comunicación. Lo cual quiere decir que el programa existe en estas 15 sucursales (el momento de hacer la indagación empírica). Los dos valores de las medidas de densidad y centralidad de la red son 0.

Las 15 sucursales se pueden considerar como **miembro-aisladas** (véase Tabla 19), según la definición que establecí en el capítulo 4: reclutan a los jóvenes para desarrollarlos y se quedan con ellos después. No hay sucursales colaboradoras, ya que no se realizan viajes a nivel internacional en la empresa ni intercambio entre las sucursales mencionadas. En el departamento de Recursos Humanos se explicó al respecto que *“no tenemos alguna instrucción de tener intercambio o internacionalización, dadas las necesidades actuales”* (Alfonso A 2012).

País	No. empleados	Primeras actividades	Instalación de la sucursal	No. sucursales	Producción anual
México*	~11.000	1906	(1906), 1931	343	29,3 mmt/año
Alemania	3.600	1955	2005	250	4,9 mmt/año
Austria	n/a	(1906), 1961	2005	38	n/a
Colombia	1.400	1994	1994	32	4,8 mmt/año
Costa Rica	n/a	1994	1994	7	0,9 mmt/año
Egipto	n/a	1999	1999	6	5,4 mmt/año
España	n/a	1992	1992	171	13,8 mmt/año
EUA	~8.360	1994	1994	609	17,2 mmt/año
Filipinas	n/a	1997	1997	2	4,5 mmt/año
Francia	2.000	(1919), 1981	2005	300	17,0 mmt/año
Inglaterra (RU)	n/a	1930	2005	238	2,8 mmt/año
Irlanda	492	1965	2005	37	n/a
Panamá	n/a	1994	1994	16	2,1 mmt/año
República Checa	n/a	2005	2005	54	n/a
República Dominicana	n/a	1994	1994	11	2,6 mmt/año

Tabla 19 – Sucursales miembro aisladas en la formación transnacional de M-firm

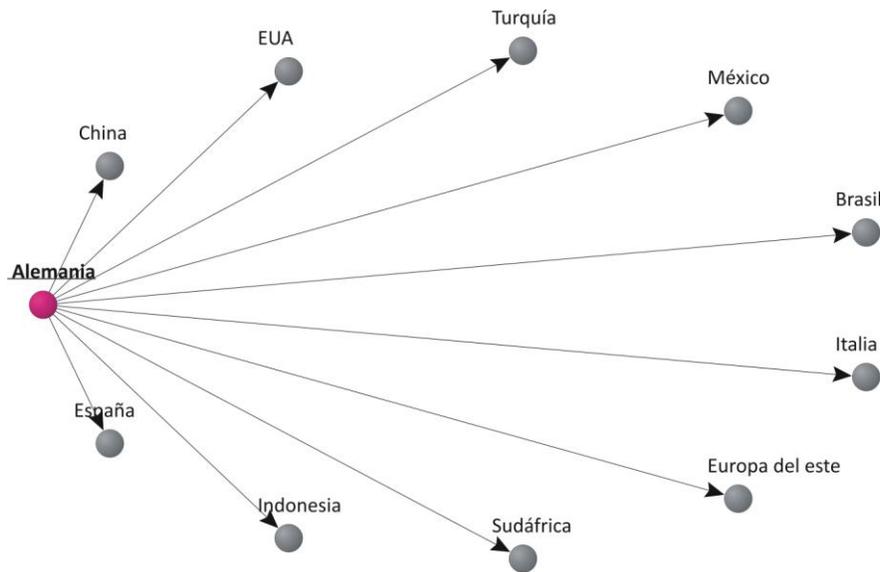
(Fuente: Elaboración propia con datos de M-firm.com 2010a, M-firm.cz 2012, M-firm.at 2011a, M-firm.co 2011, M-firm.de 2011a, M-firm.es, M-firm.ie 2012b, M-firm.mx 2010a)

Al comparar las sucursales en términos de número de empleados, primeras actividades en el país, la instalación de la primera sucursal, el número de plantas a nivel nacional y la producción anual, salta a la vista que alrededor de la mitad de las sucursales relacionadas con el programa de desarrollo de profesionistas en *M-firm* forman parte de la primera fase de internacionalización de la empresa en los años 90, la otra parte de la segunda fase a mediados de los 2000 como mostré en el capítulo 3. Aparte de la sucursal España, la empresa no ha

tenido ninguna sucursal en Europa hasta el año 2005, cuando la transnacional mexicana se estableció en el continente europeo.

Un ejemplo contrastante al caso de *M-firm* es la estructura de comunicación y de viajes de *G-firm1*, igual que la de *G-firm2*, donde hay mucha interacción a nivel transnacional, como se verá a continuación.

En *G-firm1* sólo existe un programa de desarrollo de profesionistas en Alemania pero la estancia de prácticas en el extranjero es obligatoria para sus participantes. Los viajes que hacen los profesionistas en *G-firm1* siempre van desde Alemania hacia el extranjero, como se puede apreciar en la Gráfica 18. No hay reciprocidad ni intercambio entre las sucursales. Desde Alemania se manda al profesionista a otras sucursales pero a cambio no se reciben profesionistas de otro lado. Entonces hay una relación unidireccional entre Alemania y las demás sucursales, lo cual indica que se trata de una **configuración global** en términos de los viajes de los profesionistas.



Gráfica 18 – Estructura de viajes en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)

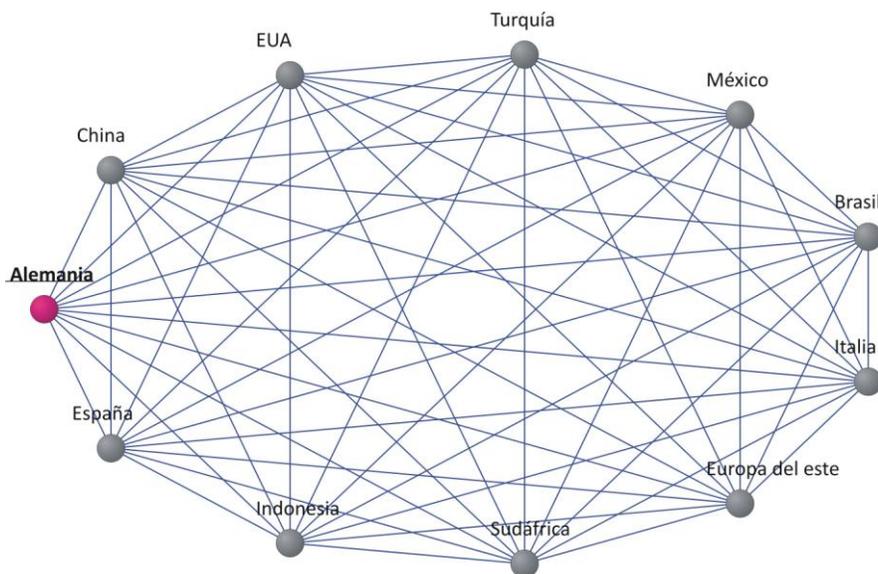
Flecha: relación unidireccional

El grado de centralidad de la red en el caso de *G-firm1* es 0,5. Como se ha visto en el capítulo 4.4.3, el grado de centralidad de la red en una red global siempre es 0,5. Eso se debe a la siguiente situación: El grado de centralización de salida de la red es 1 (100%) y en este particular caso parte del nodo “Alemania”, es decir todos los viajes salen de la casa matriz hacia otras sucursales en el extranjero. Consecuentemente el grado de entrada es 0, lo cual indica que no se realiza ningún viaje hacia la casa matriz, viniendo de otro país.

La medida de densidad es 0,11, que puede ser considerada relativamente baja. Como vemos que no hay reciprocidad en los vínculos entre las sucursales, no hay tanta interacción, lo cual hace que la estructura de la red sea menos densa.

Dichas medidas nos dicen que existe una estructura centralizada respecto a los viajes en G-firm1. El actor central en este caso es la casa matriz de la empresa: Alemania. Desde ahí se orquestarán los viajes de los profesionistas hacia otros países. La casa matriz es el actor que puede modificar en gran parte la estructura de este espacio, esta red. Si ese actor desapareciera no habría ningún vínculo entre las demás sucursales y el espacio perdería su sentido.

La estructura de comunicación se distingue considerablemente de la estructura de viajes. En lugar de una estructura global la comunicación corresponde a la **configuración transnacional** (véase Gráfica 19) de los prototipos definidos en el capítulo 4.



Gráfica 19 – Estructura de comunicación de G-firm1

(Fuente: Elaboración propia, Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)

Línea: relación recíproca

La estructura de comunicación de *G-firm1* indica que los profesionistas tienen mucho contacto entre ellos. Eso se debe al hecho de que hay *“mucha amistad entre nosotros. Somos un grupo muy homogéneo”* (Maren N 2012), como afirma una de las profesionistas. Otra particularidad que se da es la siguiente: El contacto que aquí se visualiza refleja la estructura de comunicación entre los mismos profesionistas que todos son alemanes⁹⁵. Aparte, cada uno de ellos siempre va a tener una relación desde el extranjero hacia la casa matriz, reportando resultados e intercambiándose con sus colegas alemanes de la misma área.

Los profesionistas tienen contacto por correo electrónico, skype y teléfono, como se va a ver en el capítulo 5.3 Artefactos en los ETF.

⁹⁵ Puede ser que uno u otro de los profesionistas tenga otra nacionalidad que no sea la alemana. No obstante estoy hablando de personas que viven y principalmente laboran en Alemania, y comenzaron el programa de desarrollo de profesionistas en la casa matriz. Por lo tanto los nombré “alemanes”.

Acerca de la pregunta de qué hablan o por qué se comunican me explica una de las profesionistas que *“intercambiamos información sobre nuestras estancias en el extranjero, dudas, preocupaciones, momentos felices, etc. Por ejemplo estaba nuestro compañero en la sucursal en Brasil que en un principio no entendía nada y estaba muy estresado. Nos animamos mutuamente como son situaciones por las que todos pasamos”* (Maren N 2012).

Es una estructura de comunicación en la que todos los actores- en este caso profesionistas- están conectados. Por lo tanto el grado de centralidad de la red de comunicación de G-firm1 es 0 y la densidad es 1 (100%). Esta estructura supone que todos los profesionistas de G-firm1 se encuentren en el extranjero al mismo tiempo, una situación que no ocurre así. Como el plan de rotación del programa para cada quién es individual (compare Anexo 3) y hasta las fechas de entrada no coinciden, consecuentemente las estancias de prácticas en el extranjero tampoco coinciden. Sin embargo, se afirmó que hay mucha comunicación entre los profesionistas estando todos en Alemania o mientras están en el extranjero.

En *G-firm1* sólo existe una sucursal **miembro-concentradora**: la casa matriz (véase Tabla 20). Es decir sólo en la casa matriz existe formalmente el programa. Las otras diez sucursales son **colaboradoras** (se pueden apreciar en la Tabla 21) que no reclutan y contratan al final pero aceptan a los chicos para realizar sus estancias en sus instalaciones.

País	No. empleados	Primeras actividades	Instalación de la sucursal	No. sucursales	Ganancias anuales
Alemania	69.000	(1811) 1997	(1811) 1997	80	16,17 Mil millones de €

Tabla 20 – Sucursal miembro-emisora en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia con datos de G-firm1.de 2013)

País	No empleados	Primeras actividades	Instalación de la sucursal	No. sucursales	Ganancias anuales
Brasil	21.000	1837	1954	14	n/a
China	13.000	1870/1866	2005	23	2,0 Mil millones de €
España	5.500	1860	n/a	16	1,5 Mil millones de €
EUA	>18.500	n/a	n/a	27	6,3 Mil millones de €
Europa del este	5.100	1818	1880s	19	3,2 Mil millones de €
Rusia	1.150	1818	n/a	6	n/a
Polonia	1.140	1848	~1880	7	1,1 Mil millones de €
Rumania	550	n/a	1996	3	n/a
Hungría	670	1898	1971	3	n/a
Indonesia	<100	1875	1961	2	n/a
Italia	6.400	n/a	n/a	9	2,3 Mil millones de €
México	3.400	n/a	1976, 1977	12	900 millones de €
Sudáfrica	360	n/a	2010	3	n/a
Turquía	250	n/a	n/a	1	n/a

Tabla 21 – Sucursales colaboradoras en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia con datos de Invest in Turkey 2011, G-firm1.de 2013, G-firm1.de 2008, G-firm1.de 2010, G-firm1.de 2012e)

Viendo las sucursales, son muy desniveladas en todos los sentidos: tamaño (medido por número de empleados y ganancias), operaciones con G-firm1, primera planta instalada a nivel local. Alemania por mucho es la sucursal más grande de G-firm1. Cuenta con 80 sucursales a nivel nacional y 33 % de las ventas totales del corporativo.

Estados Unidos es por mucho el mercado más grande que *G-firm1* tiene en el extranjero, viendo las cifras de ventas. Eso también hace que la sucursal sea la más poderosa en su región geográfica: Norteamérica. México, como sucursal dentro de esa misma región, también es uno de los mercados más importantes para la empresa alemana. La sucursal en Brasil es la que encabeza el continente sudamericano. En general, se puede decir que *G-firm1* está estratégicamente posicionada en América (norte, centro y sur) por las sucursales destacadas como Brasil, México y Estados Unidos.

En Europa, Italia es el mercado más grande e importante y, después de EUA, el segundo mercado más grande extranjero para *G-firm1*. España integra el *top 10* de mercados extranjeros de la empresa. En la región del este de Europa, Polonia tiene una posición clave. Dentro de la misma región, Rusia también es uno de los mercados más significativos.

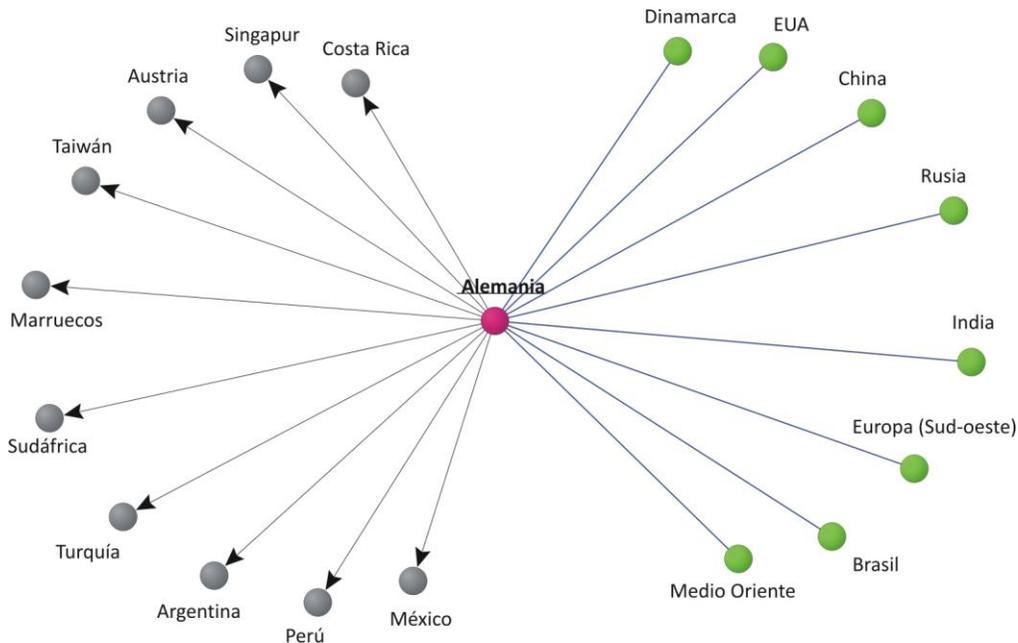
China representa el mercado más importante en Asia y Sudáfrica figura uno de los mercados más importantes de África, siendo una sucursal pequeña. Todas las demás sucursales mencionadas son pequeñas y mercados emergentes, o forman parte de ampliaciones regionales como en el caso de Europa del este.

Cuando pregunté a una de las profesionistas en desarrollo en G-firm1 cómo se determinan las sucursales para realizar la estancia de prácticas explicó que los mismos profesionistas pueden *“escoger el país donde hacer la estancia de prácticas en el extranjero. La única condición es que la sucursal sea suficientemente grande y que tenga un proyecto que ayude tanto a la empresa como al desarrollo del profesionista”* (Maren N 2012). En otras palabras, tiene que haber una infraestructura y organización que se acerque a la de la casa matriz. Si la sucursal sólo fuera una representación de la región o del país con menos de 10 personas no se podría clasificar como *“suficientemente grande”*.

En *G-firm2* hay un patrón formalizado del programa, lo cual se ve reflejado en el hecho de que el mismo programa está establecido en varios países donde la transnacional alemana tiene sucursales. El programa tiene la misma duración, las mismas tareas, las mismas reglas para los profesionistas, los mismos esquemas de evaluación y los mismos eventos, donde a nivel global participarían los profesionistas de diferentes lados. Un ciclo de rotación fuera del país de origen fue planteado como obligatorio en el caso de todas estas sucursales que forman parte del patrón.

Viendo la estructura de viajes de los profesionistas de G-firm2 llama la atención la siguiente situación: los viajes se dirigen desde Alemania a muchos otros países pero sólo un grupo pequeño de países manda a sus profesionistas a una estancia fuera del país, precisamente a Alemania (véase Gráfica 20). Eso nos sugiere que los profesionistas alemanes pueden escoger su país de destino para su estancia de prácticas. En cambio, los profesionistas que provienen

de otros países siempre van a realizar su estancia en la casa matriz de la transnacional alemana.



Gráfica 20 – Estructura de viajes en G-firm2

(Fuente: Elaboración propia con Pajek 3.05 y Corel Draw, datos generados por la propia investigación)

Línea: relación recíproca. Flecha: relación unidireccional

En México, el programa no incluye estancias de prácticas como parte obligatoria del entrenamiento. Es importante decir que los profesionistas de aquellas sucursales que forman parte del patrón del programa (nodos verdes) siempre realizan su estancia de prácticas en la casa matriz: Alemania (nodo rosa). Comenta un profesionista de China que

“Hice mi estancia extranjera en Alemania, donde tenemos nuestra casa matriz y algunos centros de competencias en ingeniería. Visitar nuestra planta de producción en Braunschweig e ir a una de las exhibiciones más reconocidas en nuestra industria fue una gran experiencia para mí. Me dieron la oportunidad de observar cómo nuestros productos están hechos en las plantas de producción. Luego, en la exhibición pude comparar nuestra gama de productos con otros competidores de la industria. Estas experiencias me dieron la oportunidad de entender por un lado el negocio de G-firm2 como un todo y por otro una unidad de negocios en particular” (Edwin C 2011b).

Por el otro lado, los profesionistas de Alemania pueden escoger la sucursal de destino (de los cuales se nombraron a cada una de las que se encuentran en la Gráfica 20, los nodos grises y verdes).

La estructura de viajes en G-firm2 no ocurre, como en el caso de M-firm o G-firm1, en una de las versiones puras de configuraciones de espacios sino representa una forma mixta entre la configuración internacional y la global. La combinación de dos tipos de configuraciones tiene

un impacto en las medidas de densidad y centralidad de la red. En la red completa el grado de centralidad de la red es 0,7 (grado de entrada: 0,33 y grado de salida: 0,98)⁹⁶.

La medida de densidad es 0,07, un valor todavía más bajo que el de la estructura de viajes de G-firm1. ¿Por qué la densidad baja, si contamos con más vínculos y más interacción en la red de G-firm2 en comparación de G-firm1? Eso se debe al hecho de que se trata de una red altamente centralizada (a través de la casa matriz) lo cual impide que pueda haber mucha densidad. En segundo lugar el ETF de G-firm2 cuenta con más sucursales. Había comentado en el capítulo 4.4 que entre más grandes son las redes (entre más nodos tengan), menos densas van a ser.

Entonces, en las dos subredes, una tiene vínculos unidireccionales (quiere decir que sólo de un lado mandan al otro, en este caso desde Alemania a otras sucursales en el extranjero) y la otra subred se caracteriza por tener relaciones recíprocas, lo cual indica que mandan y reciben a los profesionistas. Estas sucursales tienen más aspectos en común: las mismas estructuras de formación, los lineamientos sobre la formación, comparten una visión, y los proyectos ya están predefinidos.

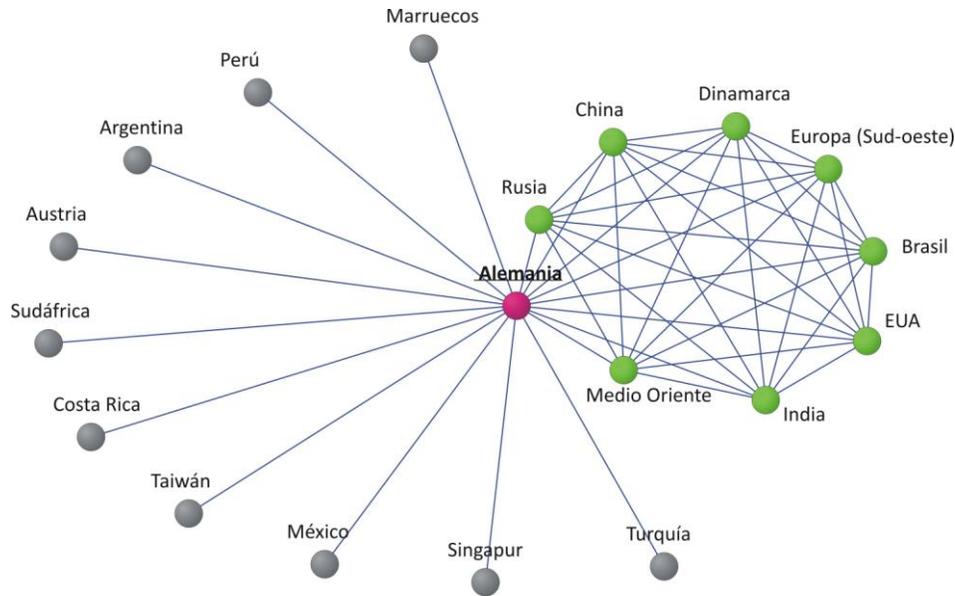
En algunas sucursales no se contemplan los viajes en el marco del programa de desarrollo de profesionistas. Para el caso de la sucursal mexicana de G-firm2 un profesionista remarca que comparando el programa de México con el de otras sucursales *“no [es] uno de los fines del programa. Si bien es bastante atractiva la idea tal vez la relevancia que se le da actualmente, no es la misma que la que se le da al concepto dentro del programa en otros países”* (P/12/G2mx).

Respecto a la comunicación (Gráfica 21), en G-firm2 hay una red muy densa de comunicación entre los profesionistas en diferentes partes del mundo. Los contactos no se dan solamente entre personas del mismo país, sino entre profesionistas de varios países.

De primera vista se nota que parte de la estructura de comunicación de G-firm2 se parece a la de G-firm1. Se presentan dos subredes que dividen los dos tipos de sucursales que se identificaron, la primera es la red entre los nodos verdes (**configuración transnacional**) y la casa matriz (nodo rosa), y la segunda entre los nodos grises y la casa matriz (**configuración internacional**).

En los dos casos existen relaciones recíprocas, pero en una de las subredes todos los nodos están interconectados (nodos verdes).

⁹⁶ Si consideráramos las dos subredes por separado, la primera (nodos grises y casa matriz) tendría un grado nodal de 0,5 y la segunda (nodos verdes y casa matriz) un grado nodal de 1 (compare capítulo 4.4).



Gráfica 21 – Estructura de comunicación en G-firm2

(Fuente: Elaboración propia, Pajek 3.05, Corel draw, datos generados por la propia investigación)

Línea: relación recíproca

Viendo la estructura de la red completa, es evidente que Alemania conecta estas dos subredes. Si desapareciera esa sucursal, seguiría existiendo la red compuesta de los nodos verdes, pero los nodos grises se desconectarían completamente de este ETF. El grado de centralidad de la red es 0,86. Por la reciprocidad de las relaciones, el grado de entrada iguala al grado de salida y es 0,81. La red está centralizada por un 86%, partiendo de la casa matriz.

En cuestiones de la densidad de esta estructura de ETF la medida de 0,23 nos indica que se trata de una red relativamente densa.

La relación entre la sucursal de Alemania y México se da de la siguiente manera: Alemania como casa matriz forma parte del grupo de miembros del programa de formación. Como se pudo ver en la estructura de viajes, los profesionistas de Alemania realizan estancias de prácticas en México. Entre los profesionistas mexicanos y los alemanes se hacen amistades y se mantiene el contacto. Por lo tanto, México como sucursal está conectado a la gran red de comunicación de G-firm2 a través del contacto Alemania. En México, los profesionistas se comunican con los compañeros de programas parecidos en otros países y también con empleados de G-firm2 en diferentes lugares, pero principalmente Alemania como los profesionistas mexicanos afirmaron:

“En su mayoría con alemanes, vía telefónica y por e-mail” (P/32/G2mx).

“Sí, tengo contacto. [...] Mis compañeros residen en Alemania” (P/16/G2mx).

“Me comunico con compañeros de programas similares en casa matriz (Alemania)” (P/13/G2mx).

“Tengo compañeros que conocí porque llegaron de Alemania y Colombia a hacer prácticas de programas similares. [Ahora] El contacto con ellos es principalmente por mail” (P/22/G2mx).

Dividí las 19 sucursales en dos tipos: Las sucursales miembros y colaboradoras, de las cuales nueve son **miembros-concentradoras**, dos son **miembro-receptoras** y otras nueve son **colaboradoras**. En otras palabras, nueve de las 19 sucursales identificadas forman parte del programa formalizado de *G-firm2*. Estas sucursales contratan formalmente a los profesionistas y se encargan de su formación y desarrollo. La contratación final, una vez terminado el programa de formación y desarrollo, puede tener lugar en cualquier sucursal que la organización vea conveniente en cada caso individual. Las demás diez sucursales mencionadas son lugares de estancia de prácticas en el extranjero. Las diez sucursales por el momento no están formalmente incluidas en el *G-firm.programa.com* pero colaboran. Incluso encontré que México y Austria son sucursales miembro-receptoras, que a nivel local tienen un propio programa que no es parte del patrón pero de todas formas en la misma sucursal se recibe a profesionistas de otros lados, principalmente de Alemania.

País	No. empleados	Primeras actividades	Instalación de la sucursal	Ganancias anuales	Pedidos anuales
Alemania	116.000	1847	1847	10,800 Mil millones de €	17,350 Mil millones de €
Brasil	10.120	1867	1895	1,961 Mil millones de €	2,213 Mil millones de €
China	29.000	1872	n/a	6,390 Mil millones de €	6,240 Mil millones de €
Dinamarca	6.829	1892	1893	472,70 millones de €	683,59 millones de €
EUA	55.690	1854	n/a	14,370 Mil millones de €	15,735 Mil millones de €
Europa Sudoeste	9.760	1851	n/a	3,232 Mil millones de €	3,316 Mil millones de €
Francia	6.880	1851	n/a	1,790 Mil millones de €	1,850 Mil millones de €
España	2.880	1895	1895	1,442 Mil millones de €	1,466 Mil millones de €
India	17.700	1922	1956	2,350 Mil millones de €	3,310 Mil millones de €
Medio Oriente	2.290	1860	1999	1,780 Mil millones de €	2,260 Mil millones de €
Kuwait					
Qatar					
EAU					
Egipto					
Arabia S.					
Rusia	2.280	1851	n/a	1,400 Mil millones de €	1,570 Mil millones de €

Tabla 22 – Sucursales miembros-concentradoras en el programa de desarrollo de profesionistas de G-firm2

(Fuente: Elaboración propia, datos de G-firm2.com 2011)

En este particular caso interesa la colaboración de dichas sucursales con la casa matriz en Alemania, la *G-firm2.de*. La muestra de profesionistas de *G-firm2* en Alemania que tomé en cuenta para esta investigación, realiza sus estancias de prácticas en una de las diez sucursales colaboradoras o de las nueve sucursales miembros del programa.

La sucursal con el mayor número de empleados de *G-firm2* es Alemania, la casa matriz de la empresa. Alemania es una de las nueve sucursales miembros en el programa de formación y desarrollo. Las otras ocho son Estados Unidos, Brasil, China, Dinamarca, India, Rusia, la región Medio Oriente que consiste de Kuwait, Qatar y Emiratos Árabes Unidos, Egipto y Arabia Saudita, y la región Europa sudoeste (Francia y España) como se puede observar en la Tabla 22. Los diez países colaborando en los procesos de formación y desarrollo de profesionistas en *G-firm2* son Argentina, Austria, Costa Rica, Marruecos, México, Perú, Singapur, Sudáfrica, Taiwán y Turquía (véase Tabla 23).

Comparando el número de empleados y unos indicadores financieros como ganancias y pedidos para un mismo periodo de negocios, salta a la vista que las sucursales incrustadas, con excepción de Rusia y la región Medio Oriente, son las más grandes del total de 19 las sucursales que pude identificar con relevancia para la formación y el desarrollo de profesionistas en *G-firm2*.

País	No empleados	Primeras actividades	Instalación de la sucursal	Ganancias anuales	Pedidos anuales
Argentina	1.390	1857	1908	422,20 Millones de €	405,50 Millones de €
Austria	12.250	>1881	n/a	1,474 Mil millones de €	1,102 Mil millones de €
Costa Rica ⁹⁷	400	1956	1956	100,30 Millones de €	177,00 Millones de €
Marruecos ⁹⁸	276	1956	1956	52,40 Millones de €	42,90 Millones de €
México	6.090	1894	1894	694,90 Millones de €	843,40 Millones de €
Perú	340	1900	1968	222,30 Millones de €	228,40 Millones de €
Singapur	2.000	1908	1908	317,07 Millones de €	557,19 Millones de €
Sudáfrica	2.000	1860	1860	489,00 Millones de €	680,00 Millones de €
Taiwán	530	1955	1970	436,07 Millones de €	350,71 Millones de €
Turquía	2.640	1856	1958	654,10 Millones de €	908,70 Millones de €

Tabla 23 – Sucursales colaboradoras y miembro-receptoras en *G-firm2*

(Fuente: Elaboración propia, datos de *G-firm2.com* 2011)

Por un lado Alemania, China, Estados Unidos e India son las sucursales de la corporativa que más empleados tiene. Por otro lado, el conjunto de estas ocho sucursales representa los más fuertes en términos económicos. Aquellas sucursales que tienen pocos empleados en comparación (Rusia y el conjunto de los tres países del Medio Oriente, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos y Qatar) aun así son sucursales económicamente fuertes.

Con la mayoría de los países *G-firm2* ya ha tenido como corporativa sus primeros negocios a mediados del siglo XIX. La única excepción es la India, donde *G-firm2* invirtió por primera vez en 1922, justo en este año surge el programa de desarrollo de profesionistas en la corporativa.

⁹⁷ La región incluye Guatemala, Costa Rica, y Nicaragua

⁹⁸ Marruecos va a estar incluido como sucursal incrustada del programa de desarrollo de profesionistas a futuro (Fabienne B 2011).

Comparando todas las sucursales arriba mencionadas, es probable que fueran escogidas aquellas que son las más fuertes en términos económicos (capital económico) y de empleados (capital humano) para ser parte del patrón del programa.

Viendo las sucursales que clasifiqué como colaboradoras, llama la atención que todas las sucursales son relativamente pequeñas en términos de número de empleados con excepción de Austria y México. Estas dos sucursales son **miembros-receptoras**, porque tienen un propio programa a nivel nacional, pero que no contempla viajes. Sin embargo reciben a profesionistas de otros lados que principalmente son alemanes.

En teoría cada sucursal en el extranjero podría ser una colaboradora. Los datos que aquí presento fueron los países mencionados por la muestra de profesionistas y egresados que tomé en cuenta en el periodo estudiado. No cabe duda que en otras sucursales se presentan programas locales como en México y Austria. En Colombia también hay un programa, sólo que ninguno de los profesionistas alemanes mencionó el país latinoamericano en el marco de su estancia de prácticas y tampoco hubo ninguna información acerca de que los colombianos viajen a la casa matriz. No obstante, uno de los profesionistas mexicanos afirmó la presencia de profesionistas colombianos en México⁹⁹.

5.2.2 Contactos a nivel local en los ETF

Como se ha visto en la parte anterior, no hay actividades transnacionales en **M-firm**. No obstante, hay casos excepcionales que se presentan a nivel local que permiten o permitieron el contacto con otras personas. Dos egresados mexicanos del programa en *M-firm.mx* reportan contactos transnacionales. Cuando uno platica de uno de los proyectos prácticos que llevó a cabo mientras fue profesionista en M-firm dice que el *“proyecto fue en Suiza y se consiguieron entrevistas con altos funcionarios de la Unión Europea y destacados consultores en este tema”* (E/25/Mmx). Otro egresado comenta del momento cuando se incorporó al programa que fue en 2001: *“[...] estuve seis meses más en el programa internacional en Florida”* (E/41/Mmx). Se puede asumir que en este viaje ha tenido contacto con estadounidenses, no obstante no es el caso actualmente que el programa incluye prácticas en el extranjero y así fomenta el contacto. En una comunicación personal Cuauhtémoc A (2012) afirma: *“Me parece que fueron al menos dos generaciones en las que se implementó el programa internacional, de mi generación fuimos tres personas los que tuvimos la oportunidad de extender el programa”*.

Para los demás profesionistas hay que asumir que tienen contactos nacionales. Como señalé anteriormente no hay contacto a nivel internacional. La explicación que Alfonso A (2012) da es la siguiente:

⁹⁹ El hecho de que no viajen a la casa matriz (como normalmente ha sido el caso y se pudo comprobar a través de varios ejemplos) podría sugerir que la casa matriz como sucursal “pierde” importancia y centralidad, lo cual indica una estructura más transnacional.

Nina: “El programa de desarrollo está implementado en 15 países diferentes. ¿Hay un intercambio o comunicación entre los profesionistas en diferentes países?”

Alfonso: “Efectivamente, los profesionistas no tienen contacto con otros países. Actualmente ellos no tienen experiencias a nivel internacional”.

Nina: “¿Y el contacto con otras personas como empleados, clientes etc. de otros países? ¿Se podría preguntarles eso a los profesionistas?”

Alfonso: “Actualmente no se tiene tal contacto y [preguntarles eso] fomentaría una expectativa que no podemos satisfacer por el momento. La central es quien tiene el directorio de profesionistas a nivel internacional y no tenemos alguna instrucción de tener intercambio o internacionalización, dadas las necesidades actuales”.

No hay otros profesionistas de otras nacionalidades, de origen de otros programas en el mundo de *M-firm* en México. En *M-firm.de* hay contactos nacionales, ninguno de los profesionistas alemanes de la transnacional mexicana tiene contactos transnacionales. En la sucursal alemana de la transnacional mexicana, a pesar de que no hay profesionistas ni viajes, una posibilidad de estar en contacto es cuando los mismos empleados a nivel local son de otra nacionalidad, aunque este caso no está afirmado.

En *M-firm* en general no hay viajes de los profesionistas/egresados; hubo muy pocos que reportaron una actividad que se define como transnacional en el marco de este proyecto. Dado el caso que las sucursales manejan la formación a nivel nacional, sin ningún intercambio. El programa se concentra en el desarrollo de los jóvenes a nivel nacional, lo cual no impide contacto con compañeros en toda la república mexicana, pero no necesariamente en el extranjero. La Tabla 24 resume los contactos con personas nacionales, locales y transnacionales que los profesionistas de *M-firm* tienen en la casa matriz en México y en la sucursal alemana.

	Contactos nacionales	Contactos Locales	Contactos transnacionales
Profesionistas mexicanos en <i>M-firm.mx</i>	x		
Profesionistas alemanes en <i>M-firm.mx</i>	n/a	n/a	n/a
Otros profesionistas extranjeros en <i>M-firm.mx</i>	n/a	n/a	n/a
Profesionistas alemanes en <i>M-firm.de</i>	x		
Profesionistas mexicanos en <i>M-firm.de</i>	n/a	n/a	n/a
Otros profesionistas extranjeros en <i>M-firm.de</i>	n/a	n/a	n/a

Tabla 24 – Los contactos de los profesionistas de *M-firm*

(Fuente: Elaboración propia)

Los profesionistas de *M-firm* en ambos países en este sentido se pueden caracterizar como *nacionales* según los perfiles de De Federico (2004).

En *G-firm1* cuando los profesionistas realizan sus estancias de prácticas en el extranjero, también se observa que se comunican con personas en y de otros países e incluso algunos de

ellos viajan todavía a un tercer país. Los viajes que se realizan desde la estancia de prácticas no forman directamente parte de la formación de los profesionistas (aunque indirectamente sí), más bien es parte de su trabajo del día a día¹⁰⁰.

En la casa matriz de la transnacional alemana será imposible encontrar a profesionistas de otros países debido al hecho de que el programa sólo se lleva a cabo en Alemania. No obstante, por ser una empresa transnacional, el contacto con otras personas de otros países está dado. En el marco de las estancias a nivel internacional, los jóvenes, como he mencionado en repetidas ocasiones, están en contacto no solamente con las personas de la nacionalidad local sino también con paisanos e incluso con personas de otros países. En una de las entrevistas con Maren N (2012) me comenta lo siguiente:

Nina: “¿Cuando ustedes, los trainees alemanes, están en la casa matriz en Alemania, tienen contactos con compañeros, clientes, etc. extranjeros?”

Maren: “En el marco del trabajo, sí; a nivel privado menos. Cuando te asignaron dentro de un mismo proyecto y el compañero viaja a Alemania para colaborar a nivel local en el proyecto, allí sí se dan estos contactos. Pero luego tenemos mucha visita de empleados de otros lados, sobre todo de gerentes y directores. Yo por ejemplo conozco al CEO y CFO de los Estados Unidos, al CEO de Singapur y al de Vietnam. De repente te los encuentras en el pasillo en la casa matriz o alguien te los presenta. Pasa más o menos seguido, como hay muchos eventos internacionales que se organicen en la casa matriz”.

Nina: “¿Y en las otras sucursales de G-firm¹ en el extranjero?”

Maren: “En mi caso, en la sucursal de México a pesar de que la gran mayoría de los empleados son mexicanos, mi jefe es alemán y también viene seguido algún gerente de Alemania”.

Nina: “¿Entonces has tenido contacto, además de tus paisanos con mexicanos y con quiénes más?”

Maren: “En el departamento donde estaba asignada, los colegas de México hacen, entre otras cosas, los reportes de finanzas para la sucursal peruana, por eso me tocó trabajar de cerca con los peruanos. Desde llamadas y conferencias por teléfono, correos electrónicos, hasta un viaje me tocó hacer a Perú. Un compañero mío del programa que estuvo en Estados Unidos tuvo una situación parecida al tener un estrecho contacto con una de las sucursales en Canadá”.

Otros compañeros profesionistas de Maren, cuando describieron uno de sus proyectos que llevaron a cabo durante su estancia en el extranjero, comentaron lo siguiente acerca de sus contactos a nivel local:

¹⁰⁰ Las sucursales que se visitan desde la sucursal donde se realiza la estancia de prácticas no forman parte del ETF, es decir, las sucursales no son colaboradoras o miembro receptoras porque no participan dentro del patrón del programa, ni reciben al profesionista para enseñarle algo. Más bien lo perciben como empleado normal que va a hacer su trabajo.

“Durante mi estancia en China tuve la oportunidad de aprender y conocer las particularidades de la sucursal China y cómo una empresa transnacional puede manejar una sucursal en el extranjero en general. A nivel local estuve en contacto con personas claves de la empresa, que también veo con mucha frecuencia en Alemania. En estos dos meses que estuve allí, pude visitar diferentes sucursales a nivel nacional y conocer parte de su trabajo del día a día” (P/11/G1de)

“Acerca del proyecto en la estancia de prácticas, estuve integrada en el apoyo a las actividades de integración de las sucursales en los países de nuestra región este de Europa, como Rusia, Polonia, Rumanía y Hungría. Mi papel fue ser el comunicador entre las sucursales europeas orientales, el centro regional de coordinación de Europa del este y la casa matriz en Alemania. Eso incluía, entre muchas cosas, dar cuenta de la situación actual y de los pasos de implementación estratégica que ya se llevó a cabo” (P/3/G1de).

“En nuestra sucursal en China trabajé en el desarrollo y la implementación de una herramienta para el manejo de proyectos. La herramienta sirvió para la captura y el control de todos los gastos relacionados con los contratos en la sucursal. Para eso trabajé en estrecha cooperación con todos los jefes de departamento y el gerente general de la sucursal” (P/10/G1de).

“En Alemania me tocó trabajar en la preparación para los negocios con proveedores de Estados Unidos. Por un lado hice el análisis de datos así como de contratos, y por otro preparé la presentación y todos los documentos necesarios” (P/15/G1de).

Los contactos de los profesionistas de G-firm1 en México y en Alemania se dan de la siguiente manera:

	Contactos nacionales	Contactos locales	Contactos transnacionales
Profesionistas mexicanos en G-firm1.mx	n/a	n/a	n/a
Profesionistas alemanes en G-firm1.mx	x	X	x
Otros profesionistas extranjeros en G-firm1.mx	n/a	n/a	n/a
Profesionistas alemanes en G-firm1.de	x		x
Profesionistas mexicanos en G-firm1.de	n/a	n/a	n/a
Otros profesionistas extranjeros en G-firm1.de	n/a	n/a	n/a

Tabla 25 - Los contactos de los profesionistas de G-firm1

(Fuente: Elaboración propia)

Los profesionistas alemanes que están en la sucursal mexicana de *G-firm1* se pueden caracterizar como *cosmopolitas* según la propuesta de De Federico (2004) y en su propio país serían *transculturales*. Como afirma una de las profesionistas *“es una gran oportunidad para conocer una nueva cultura, una cultura que es tan diferente a la mía. [...] Trabajar en un grupo multinacional y multicultural es muy interesante.” (Maren N 2012).*

Los profesionistas de **G-firm2** en México, aunque no viajan, tienen contactos a nivel internacional con personas que por un lado son contactos con clientes y compañeros en el extranjero, y por otro lado son contactos con los profesionistas de la misma empresa en Alemania. Son otros profesionistas que viajan de Alemania a México y empleados que están contratados en México o que vienen de visita de la casa matriz. Según uno de los

profesionistas en desarrollo *“el programa te da la oportunidad de conocer personas de otros países, en lo personal he conocido unas cuantas personas de otros países que se encuentran en programas parecidos al mío pero en Alemania” (P/13/G2mx).*

De la misma manera, otros profesionistas comentaron sobre su contacto con otros profesionistas del extranjero que:

“Tuve contacto con algunos becarios que vinieron de Alemania a México” (P/21/G2mx), (P/34/G2mx).

“Tengo amigos de Alemania, que estuvieron en México por un tiempo y me hice su amigo estando ellos acá, entonces ahora que están allá, mantengo ese contacto” (P/2/G2mx).

“Tuve contacto con compañeros en diversas partes de Alemania. Son personas que también forman parte del programa de trainees pero en Alemania (P/3/G2mx).

El contacto con empleados extranjeros también es parte de la interacción diaria como se ve en los siguientes ejemplos:

“Independientemente del programa, como la empresa es alemana y varios de los jefes son del extranjero he logrado asimilar ciertos aspectos de la organización y valores que una empresa del extranjero trata de establecer en México” (P/21/G2mx).

“Durante el programa me relacioné con alemanes, puertorriqueños, colombianos; pero de cierta forma el programa no demandaba mucho contacto con otras culturas, ya que sólo conocías a pocas personas extranjeras” (P/24/G2mx).

También existe un contacto estrecho en términos administrativos con los países de Centroamérica como Costa Rica, Panamá, Honduras, Nicaragua, El Salvador y República Dominicana en el manejo de los Recursos Humanos por ejemplo como afirman Natalie D (2010) y Wendy C (2010) de dicho departamento.

Aparentemente, no sólo los profesionistas de Alemania escogen la sucursal de México como destino para realizar su estancia de prácticas en el extranjero. También de otros países latinoamericanos visitan la sucursal:

“Tengo compañeros que conocí por que llegaron de Alemania y Colombia a hacer prácticas de programas similares” (P/22/G2mx).

“Estoy en comunicación con una compañera de Brasil” (P/ 25/G2M).

Las respuestas de los profesionistas de G-firm2.mx indican que no todos están involucrados de la misma manera en las actividades internacionales, sea la comunicación virtual o el contacto con compañeros extranjeros en México. Sin embargo, la mayoría, sí.

En Alemania, en la casa matriz y como allí se organizan los eventos pueden encontrar naciones de todos los países miembros. Dependiendo del proyecto puede haber contactos con compañeros de otras regiones. Como comentó un profesionista de Alemania:

“Mi primer ciclo de rotación fue en la sucursal de Braunscheig en Alemania en el departamento de ventas internacionales. En nuestro departamento hubo a varios compañeros de diferentes países” (Mustafa A 2011).

Otros profesionistas contaron que

“Empecé el programa de formación en un proyecto sobre el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para diferentes países. De esta manera tuve que interactuar con varios colegas de India, China y Brasil desde el principio. Eso me dio una idea de cómo G-firm2 opera en diferentes países y cómo se trabaja en otras culturas” (Aditya R 2011)

“Durante mi primer proyecto asignado trabajé como gerente comercial aquí en China. [...] Trabajar en un proyecto con clientes estadounidenses y proveedores chinos fue una gran experiencia para mí. Como los dos países, Estados Unidos y China, tienen culturas de trabajo muy diferentes, fue un reto para mí ser el ‘integrador’ en el proyecto. Ponernos de acuerdo para entender diferentes normas y estándares entre tantas entidades distintas, me dio una idea de las diferentes culturas laborales. Con esa experiencia estoy mejor preparado para trabajar en contextos culturales distintos en un futuro (Edwin C 2011a).

Para todas las sucursales de G-firm2 es válido que pueda haber contacto entre varias personas de diferentes países, si trabajan en el mismo proyecto y es necesaria la colaboración y comunicación cara a cara. Varios de los profesionistas alemanes reportaron que en sus estancias en el extranjero les tocó trabajar en equipos multiculturales e internacionales. Uno de ellos afirmó:

“Estoy en mi ciclo de rotación en el extranjero en Nueva York, Estados Unidos. Hace unos días tuve una reunión con mi jefe de proyecto y él mencionó que tenemos a muchos compañeros extranjeros aquí a nivel local. Es gente de más de 20 países diferentes. Es una experiencia realmente interesante, si pasas por los pasillos del edificio corporativo, de repente escuchas a personas hablando en francés en un lado del pasillo y del otro lado en inglés, luego en español o en alemán” (Mustafa A 2011).

En la región Medio Oriente los profesionistas siempre van tener contacto entre los países que están integrados en la región. Sin embargo es un mismo círculo de cultura e idioma. En la región Europa del sur, hay el contacto entre Francia y España y siempre está el contacto con la casa matriz, sea para reportar o preguntar asuntos de negocios.

Los contactos de los profesionistas en la empresa transnacional G-firm2 en la sucursal de México y en la casa matriz se pueden apreciar en la Tabla 26.

Los profesionistas alemanes en México y de otras nacionalidades en Alemania son *cosmopolitas*. Los profesionistas mexicanos son *transculturales* según la clasificación del capítulo 4.

	Contactos Nacionales	Contactos Locales	Contactos transnacionales
Profesionistas mexicanos en G-firm2.mx	x		x
Profesionistas alemanes en G-firm2.mx	x	x	x
Otros profesionistas extranjeros en G-firm2.mx	x	x	x
Profesionistas alemanes en G-firm2.de	x		x
Profesionistas mexicanos en Alemania G-firm2.de	n/a	n/a	n/a
Otros profesionistas extranjeros en G-firm2.de	x	x	x

Tabla 26 - Los contactos de los profesionistas de G-firm2

(Fuente: Elaboración propia)

5.3 ARTEFACTOS EN LOS ETF

Las tres empresas estudiadas comprueban el punto de vista del capítulo 4: que los artefactos en los ETF están vinculados a la tecnología, como la mayor parte de los profesionistas encuestados pudo confirmar. Los datos acerca de los artefactos provienen de reportes de experiencia, documentos de las empresas, la observación y la encuesta a los profesionistas y egresados cuando les pedí mencionar a través de cuáles medios – teléfono, mail, plataformas de redes sociales – se comunican con sus compañeros del grupo y con otras personas en el extranjero en el contexto profesional.

El Internet juega un papel imprescindible en M-firm, G-firm1 y G-firm2, tanto en México como en Alemania. Aquí expondré los siguientes artefactos vinculados con el Internet: el correo electrónico, las páginas web, las plataformas de comunicación, el chat, el mensaje instantáneo y el video.

5.3.1 Correo electrónico (email)

Acerca del correo electrónico (email) destacan dos hechos: Primero, la encuesta para los profesionistas y egresados fue distribuida por email; y segundo, los encuestados afirmaron en su mayor parte el uso del email para comunicarse con sus contactos de y en otros lados del mundo¹⁰¹. En G-firm1, 12 de 15 profesionistas afirmaron comunicarse con sus compañeros en otros países por correo electrónico. Cabe señalar que los restantes tres omitieron la respuesta en la encuesta. En G-firm2.mx, de 33 respuestas que obtuve en la categoría de los medios de contacto, 19 personas sostienen que tienen contactos a nivel transnacional. De estos 19, 12 personas en total contestaron concretamente estar en contacto con otros compañeros en el extranjero vía correo electrónico. Algunas respuestas fueron:

"Tengo compañeros que conocí porque llegaron de Alemania y Colombia a hacer prácticas de programas similares. El contacto con ellos ahora es por email" (22/P/G2mx).

"Con una compañera de Brasil, por medio de e-mail"(25/P/G2mx).

¹⁰¹ Compare capítulo 4

"Pues en general no tengo, sólo unos pocos correos" (9/P/G2mx).

De la misma manera afirma otro profesionalista de G-firm2 que sus contactos son escasos *"rara vez, por mail" (20/P/G2mx)*, o *"el tipo de contacto que he tenido es en algunas presentaciones y por mail" (7/P/G2mx)*.

5.3.2 Páginas web y plataformas de comunicación

Las páginas web son sitios de información acerca del programa de desarrollo y al mismo tiempo son una herramienta de reclutamiento, ya que las empresas publican convocatorias y tienen sus bolsas de trabajo online como mostré en el capítulo 3.

Las plataformas de comunicación mencionadas por los encuestados y entrevistados fueron Facebook®, Twitter®, LinkedIn® y Xing®. Lo que comparten, aunque no son iguales en sus funciones, es que sirven para 1.) subir y compartir información de diferentes tipos (texto, videos, fotos o una combinación entre estos), 2.) comunicarse con otros usuarios, y 3.) tener un perfil personalizado que les permita interactuar¹⁰². Es notorio que dichas plataformas se usan al nivel de los profesionalistas para estar en contacto y comunicación directa con sus compañeros, y al nivel de la organización para brindar información acerca del programa y así usarlas como herramientas de reclutamiento. Las plataformas de comunicación se han vuelto instrumentos vitales como artefactos para la información, comunicación y el reclutamiento de nuevos candidatos en las empresas transnacionales para los programas, ya que una gran parte de los aspirantes, profesionalistas y egresados usa dichas plataformas. Consecuentemente, la dinámica de los ETF depende de éstas.

Las páginas de Twitter y Facebook en G-firm2 están administradas por el personal de Recursos Humanos y/o por los mismos profesionalistas. Los usuarios de estas páginas son empleados de Recursos Humanos, los mismos profesionalistas y egresados del programa, o un público en general que se interesa por el programa o la empresa (aspirantes, estudiantes etc.)¹⁰³.

También se utiliza para presentar a nuevos miembros de la comunidad de profesionalistas de G-firm2 de todos los países que participan en el programa de los países que se mencionaron como miembro-concentradoras en el capítulo 5.2. En general, dicha página se comunica en inglés. Toda información que se publica está en inglés y las preguntas que se pueden plantear (por ejemplo acerca de los procedimientos de reclutamiento) también. Seguido se ponen "rompecabezas" o adivinanzas con fotos en las que se muestran artefactos típicos de la empresa (como logotipos, edificios, vehículos, etc.) para dejar adivinar a las personas, de qué país se trata. En Twitter se ofreció seguir las presentaciones de los países de destinos de los

¹⁰² Para más información sobre cada uno de estos servicios en línea, visite las páginas correspondientes en Internet: www.facebook.com, www.twitter.com, www.youtube.com, www.linkedin.com, www.xing.com.

¹⁰³ Para fines de esta investigación me di de alta en el grupo de Facebook para seguir las actividades virtuales acerca del programa de G-firm2.

profesionistas que aparte de la oficina también hablaron de aspectos de la vida cotidiana en el transcurso de su estancia. La página Twitter, aparte de los videos de los profesionistas contiene datos sobre el país, ciudades y la cultura en general.

Mientras los profesionistas de G-firm1 usan las plataformas de comunicación mencionadas para estar en contacto con sus compañeros, en G-firm2 se utilizan estas herramientas para fomentar el programa. Es decir, a pesar de que los profesionistas estén conectados en estas páginas con sus colegas para comunicarse, se usa la página para informar a un público interno y externo acerca del programa.

5.3.3 Mensaje instantáneo, chat y video

Hay muchos programas que permiten el **mensaje instantáneo, chat**, y comunicarse por **video**. Los programas más usados y mencionados por los encuestados fueron Skype®, Windows Live Messenger® y Whatsapp®. G-firm2 cuenta con su propia plataforma interna a través de la cual los empleados se pueden comunicarse entre ellos. Un profesionista mexicano dice que tiene *“contacto con compañeros de programas similares en la casa matriz. Los contactos son vía el Communicator, un sistema de comunicación interna de la empresa”* (P/13/G2mx).

La Tabla 27 resume los artefactos acerca de los programas de desarrollo de profesionistas que existen en las tres empresas estudiadas.

	M-firm	G-firm1	G-firm2
Páginas web	-www.m-firm.com (en, es) -www.m-firm.com/mx (es) -www.m-firm.de (de)	-www.g-firm1.com (de, en)	-www.g-firm2.com (en, de) -www.g-firm2.mx (es)
Contenido	-Información acerca de los programas en los dos países -En Alemania incluso se encuentra un video "Reporte de experiencia" de una empleada que empezó como profesionalista en desarrollo en M-firm y hoy ocupa un puesto en la empresa -Videos (de) -Reporte de experiencia (de), (es)	-Información acerca del programa -Reportes de experiencia (documento) -Reportes de experiencia (en, de), hay reportes de experiencia disponibles en la página web donde uno se puede informar acerca del programa. Llama la atención que hay más reportes disponibles en alemán que en inglés. -Convocatorias y ofertas de trabajo -Eventos	-Información acerca del programa -Folleto -Reportes de experiencia (videos y documentos) -Convocatorias -Eventos
Plataformas de comunicación	Xing (de), (mx)	-Facebook (de) -Xing (de) -LinkedIn (de) -Twitter (de)	-Facebook (de), (mx) -Xing (de), (mx) -LinkedIn (mx) -Twitter (de)
Contenido	M-firm tiene una página en Facebook, pero ni es particularmente para el programa, tampoco se anuncian vacantes en general, ni mucho menos del programa de desarrollo de profesionalistas.	Se usa para la comunicación entre los profesionalistas G-firm1 tiene una página en Twitter para publicar allí vacantes. Por parte de la empresa Se menciona el programa. La presentación de la página es en alemán.	Se usa para la comunicación entre los profesionalistas y como herramienta informativa sobre el programa y las convocatorias -Fotos digitales -Videos -Información acerca del reclutamiento -Quiz -Reportes de experiencia -Introducción de nuevos miembros
Chat, mensaje instantáneo y video	n/a	-Skype (de) -Whatsapp (de)	-Skype (mx) -Whatsapp -Messenger (mx) -Communicator (de), (mx)

Tabla 27- Los artefactos virtuales de los ETF de M-firm, G-firm1 y 2
(Fuente: Elaboración propia, datos generados por la propia investigación)

5.3.4 Dispositivos electrónicos

Para llevar a cabo la comunicación a través de los programas que se mencionaron en el apartado anterior, es necesario el hardware de los TIC. No se puede negar que en las tres empresas estudiadas en los dos países hay computadoras y teléfonos. No obstante, no en todas las empresas se hace uso de la misma manera del equipo. Es decir, no en todas las empresas hay comunicación a nivel transnacional, como es el caso de M-firm en México y en Alemania.

En el caso de G-firm1 se arregló en un contrato que el profesionista tiene derecho a un celular con una recarga de máximo 20 Euros mensuales (G-firm1.de, sin fecha) que la empresa pagará. Aparte, en algunos casos se pondrá a la disposición del profesionista en desarrollo *“un laptop de la empresa. Es mucho más práctico porque se puede llevar a todos lados y ya no necesito usar mi propio equipo si quiero trabajar fuera de la oficina, lo cual ocurre mucho”* (Maren N 2012).

En G-firm2 me llamó la atención el uso de un dispositivo electrónico que ha tomado características muy peculiares: fue medio de comunicación y viajó por el mundo. Se trata de una videocámara. El departamento de Recursos Humanos en Alemania comenzó y se mandó a una serie de países en diferentes continentes donde la transnacional alemana tiene sucursales y aún más importante: a uno o varios profesionistas en desarrollo. En cada país un profesionista en desarrollo recibió la cámara para rodar un corto video de aproximadamente tres minutos para mostrar una pequeña parte de su vida laboral y privada en el país donde realizó su estancia de prácticas.

Entre los países contaron Estados Unidos (Sarah O 2011), México (Sebastian O 2011), Costa Rica (Martyna K 2011), Perú (Judith K 2011), Sudáfrica (Sascha B 2011), Emiratos Árabes Unidos (Aymen L 2011), Taiwán (Felix F 2011), China (Cheng Q 2011), Turquía (Stefan W 2011), Marruecos (Katharina K 2011), España (Daniel S 2011), Dinamarca (Sebastian S 2011), y Alemania (Tobias T 2011).

Los videos de los jóvenes se publicaron en la página corporativa de G-firm2, en la página de Twitter y de Facebook (como anteriormente mencioné en el capítulo 5.3.2). Las páginas, como había explicado, sirven para intercambiar información, pero también como herramienta de reclutamiento. Entonces, por un lado, estos videos pueden animar a otros profesionistas a realizar su estancia en ese país que sus colegas están describiendo y por otro, puede ser una motivación para aspirantes que están pensando en aplicar para el programa en G-firm2.

5.3.5 Viáticos, pagos y transporte

Realizar una estancia de prácticas en una sucursal en el extranjero requiere recursos particulares para los profesionistas. Dichos recursos por lo general los facilitan las empresas. Entre ellos cuentan

-Gastos de viaje (boleto)

-Seguro médico internacional

-Alojamiento en país de estancia

Por ejemplo: un departamento en “*St Isidoro Corporate Housing*” con una cocina equipada, recámara con baño, estancia y comedor. “*¿Qué más quiero? De todas formas no paso mucho tiempo aquí. A veces solo llego a dormir*” (Maren N 2012).

-Coche en país de estancia

“Cuando vamos a las plantas en Hidalgo, Puebla, Querétaro, por supuesto siempre vamos en un coche de la empresa, pero también me han dicho que puedo pedir prestado el vehículo para cuando lo necesite y ni siquiera tengo que poner la gasolina. Lo he pedido para salir a otros lugares los fines de semana o cuando salgo muy tarde de la oficina” (Maren N 2012).

El hecho de que se les pone a la mano equipo especial (celular, laptop) y que les paguen viaje, un alojamiento bonito en una zona agradable de la ciudad (por ejemplo en la Condesa o en Polanco, como ocurrió en el caso de Maren) y vehículos en el país de destino refuerza su estatus especial que tienen los profesionistas en G-firm1 y G-firm2.

5.4 SISTEMAS DE SÍMBOLOS EN LOS ETF

En este apartado me dedicaré a los sistemas de símbolos explicados en el capítulo 4. Los idiomas y títulos universitarios como sistemas de símbolos universales por un lado y por otro la internacionalidad, la relación con la casa matriz, la globalización, los rituales y las personas como sistemas de símbolos particulares de las tres empresas estudiadas y sus ETF.

¿Qué es la internacionalidad para los jóvenes y qué relación tienen ellos y los empleados de Recursos Humanos y con la casa matriz? La globalización como símbolo la explicaré a través del punto de vista de las tres empresas con referencia a documentos de la empresa como los reportes anuales, las páginas de Internet y sus lineamientos. Hablaré de los papeles asignados de las personas que están involucradas en la formación como es el profesionista mismo, el mentor, los empleados del departamento de Recursos Humanos y los demás empleados de las empresas respecto a los profesionistas. También destacaré algunos rituales en el contexto transnacional de la formación de los profesionistas como reuniones informales, conferencias y seminarios. Por último discutiré el aspecto de la familia y el parentesco en el contexto empresarial.

Los datos de este apartado provienen de documentos corporativos, encuestas (cuando pregunté a los jóvenes sobre el significado de la internacionalidad respecto con su programa), reportes de experiencia (cuando hablan de temas como internacionalidad y los rituales) y entrevistas con expertos en Recursos Humanos.

5.4.1 Idiomas

Los idiomas son un requisito de reclutamiento en las tres empresas estudiadas¹⁰⁴. El inglés juega un papel importante entre los profesionistas en G-firm1 y G-firm2. En M-firm, aunque se exige el conocimiento del idioma como requisito para entrar al programa de desarrollo, no se ve en la aplicación, debido a que no hay prácticas transnacionales por parte de los jóvenes. En este apartado voy a tomar en cuenta los siguientes aspectos para hablar del idioma como sistema de símbolos y su relevancia en cada una de las empresas:

- El idioma en el que se comunican en las sucursales y con la casa matriz (como parte de la *práctica de los ETF*)
- El idioma en el que aparecen los documentos (virtuales e impresos, antes referidos como *artefactos de los ETF*)

En **M-firm.mx**, a pesar del prerrequisito del inglés para empezar el programa, en la sucursal mexicana se habla en español. En cambio, el español como idioma no es necesario dominarlo o entenderlo en la sucursal alemana de M-firm, donde se acostumbra comunicarse en alemán.

Acercas de las páginas web, quiero destacar que *www.m-firm.com* es de la página global de la empresa donde se encuentra información del programa en inglés y en español. A nivel local, en México y en Alemania existen páginas propias acerca de los programas que se ofrecen a nivel local. En ambos casos, la información está disponible sólo en el idioma local: mientras en Alemania sólo está disponible la información en alemán, en México en español. Sólo en la página global del corporativo la información se puede encontrar en dos idiomas: inglés y español. Cabe señalar que la información no es la misma en ninguna de las páginas.

En **G-firm1** la comunicación en la casa matriz en Alemania es en alemán. A veces también en inglés si se requiere por visitas de contactos de negocios extranjeros. En las sucursales a nivel local se habla el idioma nativo, aunque también todos deberían de manejar el inglés.

En las sucursales del extranjero, el inglés es la base para todos los empleados. No obstante, el idioma local tiene una gran relevancia, como afirma un profesionista de G-firm1 que estuvo en Brasil:

“Durante mi primer mes en la sucursal en Brasil se trató de dos cosas: primero conocer la organización y sus productos a nivel nacional y segundo la mejora de mis conocimientos de portugués, un hecho imprescindible para el trabajo. [...] Así pude conocer a una gran parte de los compañeros. Para eso, los conocimientos de portugués fueron muy útiles y facilitaron la integración en el equipo de trabajo” (Dennis S 2012).

Otra profesionista contó de su estancia en China que:

“Todos los empleados hablan muy bien el inglés. Por eso no hubo realmente dificultad de comunicación con ellos. Desgraciadamente mi falta de conocimientos en chino limitaron

¹⁰⁴ Compare Anexo 6: ¿Cómo seleccionar a talentos jóvenes?

considerablemente mis ámbitos de operación a nivel local y nacional, como varios documentos sólo están disponibles en chino” (Donata K 2012).

Por el hecho de que existen varias personas alemanas en las sucursales extranjeras de G-firm1, se da el caso que se hable en alemán también. Por ejemplo en México una profesionista explica:

“Todos mis colegas hablan inglés, algunos incluso el alemán. Además hay muchos alemanes en la sucursal, temporal y permanentemente, como el jefe de mi área al que estoy adscrita” (Maren N 2012).

La misma persona contó de una experiencia posterior al programa en la que tuvo contacto con sus colegas de la sucursal en España:

“En nuestro último encuentro con los compañeros españoles me di cuenta qué tan importante y útil resultaron mis conocimientos de español. Cuando no hablas el idioma pueden ‘engañarte’ con lo que dicen. Además no para todo hay una traducción. En esa reunión con los compañeros españoles primero hablamos todos en inglés. Luego entre ellos discutieron algo en español, luego nos daban de entender lo que habían dicho en español – según – y me di cuenta que habían dicho algo muy diferente en español y les expresé mi duda y les comenté que hablo español también. A partir de ese momento pasó algo interesante. Se rompió el hielo o algo así porque ya sabían que los podía entender y facilitar la comunicación” (Maren N 2012).

Todas estas situaciones muestran que en G-firm1 el conocimiento del inglés es imprescindible pero que el idioma nativo tiene más peso a nivel local que el inglés, como mostraron los casos de la sucursal Brasil, China y México. Por eso, los profesionistas toman clases del idioma local (con un nativo) mientras están realizando su estancia en el extranjero.

Las comunicaciones y la información del programa en Internet, como en la página –www.g-firm1.com (de, en)–, se encuentra en dos idiomas: inglés y alemán. Aunque la información no coincide al 100% entre un idioma y otro, es muy parecida. Es la única página que existe para el programa, ya que solamente se implementó en Alemania, en la casa matriz. Por lo tanto, la información está disponible en la página global de la transnacional alemana.

En **G-firm2** se da un caso particular. Como mostré en el capítulo 5.2, el programa está implementado en varios países que no coinciden en sus idiomas, sistemas educativos y a veces tampoco en su religión. El inglés es el requisito para todos estos países y es el idioma principal en el que se comunican los jóvenes entre ellos y con otras personas en las sucursales. Cabe señalar que la sucursal mexicana no está dentro de este grupo de personas y, como había señalado en el capítulo 5.2, se trata de una sucursal miembro-receptora. Aunque un alto nivel de inglés es parte del filtro para escoger a nuevos candidatos en el programa, el idioma que se habla a nivel local es el español. El alemán es secundario en todas las sucursales que no sean Alemania, Austria y Suiza, pero incluso para realizar la estancia de prácticas ahí no se les pide a los profesionistas un conocimiento previo al idioma ni tampoco que aprendan el alemán en el transcurso del programa. En la sucursal mexicana no es necesario entender o hablar alemán para terminar el programa exitosamente.

En *G-firm2.de* se dice que se aceptan solicitudes internacionales de profesionistas con otras nacionalidades que quieran iniciar el programa en Alemania. El alemán no es un requisito (aunque ciertamente una ventaja, como cualquier otro idioma que el candidato hable, lea o entienda). Aunque los criterios de contratación pueden variar de país a país, el inglés va a ser un requisito. Los documentos virtuales e impresos están disponibles en alemán, el idioma local e inglés. La página web www.g-firm2.com (en, de) ofrece la información en inglés y en alemán. Aparte, la sucursal mexicana de la transnacional alemana tiene su propia página donde se brinda información acerca del programa en México: www.g-firm2.mx (es). Mientras la información en la página corporativa está disponible en alemán y en inglés (principalmente en inglés), en la página mexicana la información sólo se encuentra en español.

5.4.2 Título universitario

Los programas de desarrollo de profesionistas se dirigen a recién egresados de la universidad, por lo cual el título universitario es imprescindible. En ninguna de las empresas se puede comenzar el programa sin el título, aunque en algunos casos excepcionales – como me afirmaron en *G-firm1* y *G-firm2* – se acepta a aspirantes siempre y cuando se encuentran “*en vías de titulación*” (*Natalie D 2010, Maren N 2012*).

El significado del título universitario en su contexto cultural es una discusión compleja. No sólo existen sistemas educativos y relaciones laborales distintas en los dos países estudiados, sino el valor simbólico que se asigna a la universidad y a los títulos es diferente.

Como he mostrado en el capítulo 2 a través de la anécdota de Dominik, una diferencia entre México y Alemania es que se acostumbra mucho llamarse por su título (Licenciado, Maestro, Abogado, Ingeniero) e incluso cuando ése no esté formalmente concluido.

En el caso de **M-firm**, como se ha visto en las trayectorias en el capítulo 3, las personas que más (rápido) han avanzado en la estructura de puestos de la empresa se distinguen por el título de maestría.

En **G-firm1** se requiere la maestría para empezar el programa de desarrollo de profesionistas. En **G-firm2.de** también se requiere la maestría (o el diplom)¹⁰⁵ e incluso con el doctorado se puede aplicar, aunque los requisitos para otros países participantes pueden variar.

En todos los programas de México en **G-firm2.mx** y **M-firm.mx**, la licenciatura o la ingeniería son el criterio de entrada. Existen oportunidades de hacer maestrías después, es decir en el transcurso del programa o posterior a éste de medio tiempo como afirmaron algunos de los encuestados:

“El principal atractivo del programa, además del nombre de M-firm, fue la posibilidad de tener una beca para hacer la maestría en el extranjero” (E/37/Mmx).

¹⁰⁵ El diplom es el título estándar del sistema educativo alemán que sería el equivalente a la maestría a nivel internacional. Compare Anexo 6 acerca de los requisitos de seleccionar a los candidatos.

“Por la oportunidad de apoyo en capacitación (maestrías) y por la oportunidad de trabajar en otros países” (E/44/Mmx).

Eso por un lado muestra la importancia de los títulos y por otro que las mismas empresas fomentan el desarrollo profesional y académico de los profesionistas y empleados en general. Afirman las empleadas en el departamento de Recursos Humanos de G-firm2 que *“piden permiso, y siempre se lo damos, para que estudien la maestría... en su tiempo libre pero al final seremos los beneficiados de eso como empresa” (Natalie D 2010)* y que *“queremos que se desarrollen pero al ritmo de la empresa y siempre y cuando sea benéfico para el puesto que tienen o aspiran (Wendy C 2010).*

5.4.3 Internacionalidad

En el capítulo 4 expuse los significados que tiene la internacionalidad con relación a la formación para los jóvenes. Definí tres actividades que se relacionaron con la internacionalidad y la formación: la comunicación (virtual) con personas en otros países, los viajes y el contacto (cara a cara) con personas a nivel local, sea en el país de origen o en otros países. Cabe señalar que para los jóvenes la internacionalidad es importante en varios sentidos: Primero, la empresa por ser internacional, y segundo, la formación por llevarse a cabo en un ámbito internacional es más atractivo y es imprescindible para aprender trabajar en una empresa como la que los contrató. Fue notorio que esa opinión existe entre los profesionistas (encuestados) independientemente del país que provienen los jóvenes (México o Alemania) o de si viajan en el marco de su programa o no.

La internacionalidad de **M-firm** fue un punto importante que les llamó la atención a la hora de decidirse por un empleo posterior a la universidad¹⁰⁶ porque da perspectivas de tener la oportunidad de trabajar en otros países¹⁰⁷. No obstante, eso no ocurre en el programa.

En **G-firm1**, cuando los encuestados platicaron de la primera motivación por entrar a la empresa, mencionaron la internacionalidad. Y no sólo la internacionalidad de la empresa sino también del programa, para contar con experiencia internacional laboral. Como remarcaron varios de los profesionistas de la transnacional alemana que escogieron el programa por las siguientes razones:

“Es una empresa internacional y una estancia de prácticas en el extranjero es parte del programa de desarrollo (P/5/G1de)¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Véase (P/3/Mmx), (E/27/Mmx), (P/19/Mmx).

¹⁰⁷ Véase (E/44/Mmx), (E/16/Mmx).

¹⁰⁸ Respuestas muy parecidas a esa fueron: *“Escogí el programa en G-firm1 [...] por la estancia de prácticas en el extranjero que forma parte del programa” (P/2/G1de)* y *“El programa me ofreció muchas oportunidades como por ejemplo la estancia de prácticas en el extranjero y en diferentes áreas de negocios de G-firm1” (P/11/G1de).*

“El programa ofrece la oportunidad de conocer el corporativo completo, incluye una estancia en el extranjero y G-firm1 ofrece muchas perspectivas laborales a futuro” (P/15/G1de).

“Una razón fue que es un programa de desarrollo que al final te asegura un puesto de trabajo en la empresa, una vez que termines. La experiencia laboral internacional y la generación de redes de contacto fue otra razón” (P/4/G1de).

En **G-firm2** en México, parecido como en el caso de *M-firm.mx* los profesionistas escogieron el programa en G-firm2 por la posibilidad de trabajar en el extranjero, aunque no sea durante el programa sino posteriormente. Por ejemplo una, profesionista cuenta que después del programa quisiera ser *“analista comercial en México y en el futuro ocupando un puesto en G-firm2 en Canadá o Francia” (P/3/G2mx)*. La internacionalidad de la empresa es una razón fuerte para escoger el programa, aunque no incluya estancias de prácticas en el extranjero¹⁰⁹.

Resumiendo el significado de internacionalidad con respecto a la formación, según los profesionistas de G-firm2, se puede decir lo siguiente:

1. Es una asignación temporal o permanente (por un par de años) de un proyecto o puesto de trabajo (o estancia de maestría/ seminarios, etc., con el fin de aprender) en uno o varios países distintos a tu origen “física o virtualmente”.
2. La asignación sirve para “desarrollarse personal y profesionalmente”, “aprender nuevas formas de vivir y de trabajar”, “aplicar los conocimientos y aptitudes a un nivel internacional”, “desempeñar tus funciones, en países distintos” para que haya un “impacto de tu trabajo se vea reflejado internacionalmente”.
3. Eso implica “la disponibilidad de viajar, la movilidad” y supone interacción internacional laboral y aprendizaje con otros países, sin un límite geográfico, “Tener intercambio cultural y tecnológico globalmente, “adquirir una experiencia global; una mezcla de diferentes países en cuanto a su forma de trabajo”, “tener una perspectiva de diferentes regiones del mundo y la ambición de seguir conociendo diferentes culturas a la propia”.
4. Así, se puede conocer y convivir con personas de otros países, trabajar con gente de otros lados (en equipos multiculturales) “interactuar y adaptarse a diferentes países, forma de vivir, relacionarse con la gente de ahí.” /relacionarse multicultualmente, tener contacto con otras culturas y asimilar la cultura de otros países y aprender sus cualidades y aplicarlas.

Para los profesionistas de G-firm2.de la internacionalidad es un aspecto crucial como comenta Mustafa A (2011), uno de los profesionistas en desarrollo de la transnacional alemana: *“I think that this international environment gives this core competence to (all) our company”*. Abundan las anécdotas de los profesionistas que forman parte de la comunidad transnacional de G-firm2 que comentan de sus encuentros con sus compañeros internacionales, sean profesionistas o colegas de trabajo de otras dependencias de la empresa.

¹⁰⁹ Véase (P/4/G2mx), (P/17/G2mx) (P/22/G2mx), (P/23/G2mx), (P/24/G2mx), (P/25/G2mx), (P/27/G2mx), (P/29/G2mx), (P/32/G2mx), (P/34/G2mx).

5.4.5 La globalización

Mientras la importancia de la internacionalidad representa los puntos de vista de los profesionistas (a través del cuestionario), los puntos de vista sobre la globalización, que se van a ver a continuación, serán los de la organización (que rescaté a través de un análisis documental). En algunas empresas y sus sucursales locales, la globalización sólo está vista como simbólica porque no se ve reflejada a través de prácticas (como viajes y comunicación o contactos a nivel local con personas de otras culturas).

En los años 90 se empezó la primera de dos fases de internacionalización de *M-firm*¹¹⁰ que pudo haber sido una posible razón para implementar un programa de formación que preparara a los empleados más nuevos para el ámbito global y los desafíos que la empresa enfrentaría en el proceso de la globalización. El objetivo del programa es *“desarrollar a un grupo de jóvenes capaces de enfrentar el reto que [M-firm en] México tiene ante la globalización de la compañía. Este desarrollo debe estar sentado en dos grandes áreas: Técnica y Visión Estratégica de Negocio” (M-firm.mx 2010b).*

“Actualmente, la empresa desarrolla **ejecutivos multiculturales** capaces de **ocupar puestos claves en países distintos del suyo**, participar en fusiones, adquisiciones y otros proyectos de expansión global de la empresa” (Lara Bayón 2006, p.159). Si desarrolla a ejecutivos multiculturales, por lo menos no lo hace a través del programa para los recién egresados de la universidad.

La misión general de la empresa es “satisfacer globalmente las necesidades [...] de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias claves, consolidándose como la organización multinacional más eficiente y rentable del mundo”. Siguen apareciendo palabras claves como multinacional, mundo, empleados pero una vez más: no se ve reflejado en la formación de los profesionistas.

En los informes acerca de la ética de conducta en M-firm, que es un conjunto de reglas, significados y valores que aplica para todos los empleados (no sólo los profesionistas en desarrollo), se hace énfasis en que los profesionistas en desarrollo vivan estos valores establecidos como ética de conducta desde un inicio y en cada interacción que tengan con otras personas en la organización. Se establece que se fomente la comunicación clara y directa porque como afirma el corporativo en una de sus comunicaciones “sabemos que la pluralidad de culturas y opiniones nos enriquece”¹¹¹. Esto presupondría un contacto con otras culturas que por lo menos los profesionistas no tienen.

Sobre la cultura de *M-firm*, la compañía afirma que “la misión de [*M-firm*] es satisfacer globalmente las necesidades [...] de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización multinacional más eficiente y rentable del mundo. Somos una empresa global líder [...]. Trabajamos para brindar soluciones [...] a clientes alrededor del mundo y crear valor sustentable para todas nuestras audiencias

¹¹⁰ Compare capítulo 3

¹¹¹ M-firm.com, sin fecha, p.6.

de interés. Hoy estamos posicionados estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: América, Europa, África, Medio Oriente y Asia” (Lara Bayón 2006, p.185). Aunque se menciona a los empleados como audiencia clave de la empresa, la cultura de *M-firm* no incluye la formación de futuros líderes a nivel global.

Respecto a **G-firm1**, no cabe duda que con una estancia en el extranjero como parte obligatoria en su programa de desarrollo de profesionistas toman una medida para integrar a los jóvenes a un mundo global de negocios.

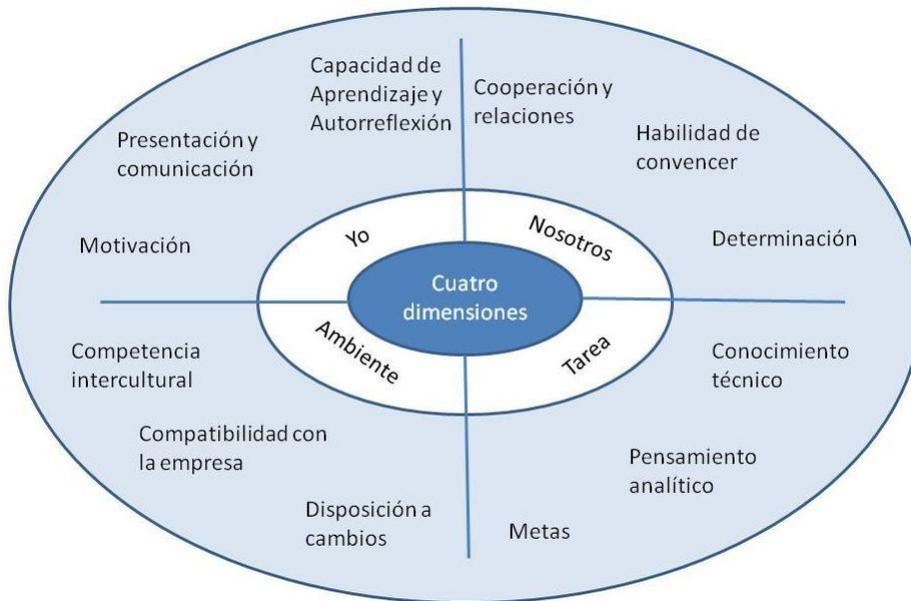
La empresa desarrolló la *Guía de conducta en un ámbito empresarial* para “moldear” el perfil del profesionista. Existen cuatro dimensiones de competencias (compare Gráfica 22) que son las siguientes:

“Yo”, requisitos personales: competencias, que le facilitan al *trainee* a organizar de manera activa su vida y desarrollo tanto personal como laboral

“Nosotros”, la colaboración: habilidades que facilitan la colaboración proactiva y el impacto positivo/la influencia positiva del *trainee* dentro de la empresa

“Tarea”, realización de tareas: competencias que sean necesarias para la solución de metas/objetivos/problemas particulares del oficio y del lugar de trabajo

“Ambiente”, organización/corporativo: competencias necesarias para trabajar en el ambiente nacional e internacional de la empresa



Gráfica 22 – Modelo de competencias de G-firm1
(Fuente: Elaboración propia en base de G-firm1 2012)

Los aspectos del modelo de competencias que preparan a los profesionistas frente a los retos de la globalización de su mundo corporativo se pueden ver reflejados en la dimensión “yo”

con la presentación y comunicación (aplicación de idiomas) y en la dimensión “nosotros” con cooperación y relaciones (generación de redes de contacto). La dimensión “ambiente” es la que mejor se aplica en el contexto de la globalización. Como había argumentado en el capítulo 3, la competencia intercultural se aprende en el programa. La disposición a cambios se puede referir a cambios de domicilio (viajes), y otros ocurrencias en el marco globalizador (innovadores y tecnológicos, entre otros).

Del modelo de competencias se deduce un concepto de desarrollo sistemático que toma en cuenta las áreas de desarrollo (personal y profesional) de cada profesionista. Con este sistema no sólo se fomenta el desarrollo “no técnico” sino el de competencias (y no de conocimiento). A partir de estos resultados, se deducirán, a través del modelo de competencias, áreas de desarrollo que se van a trabajar/mejorar en el transcurso del programa. En otras palabras, el conocimiento previo del profesionista, su personalidad y sus expectativas son decisivas e importantes en la composición de su “on the job-training”.

El modelo de competencias se ve reflejado desde el proceso de reclutamiento, en la formación y también como modelo o guía de conducta dentro de la empresa. Así es relevante en todo el proceso de desarrollo del profesionista, y también después del programa.

En **G-firm2** la globalización es un valor simbólico fuerte que además se vive a través de las prácticas: los profesionistas hacen una estancia de prácticas en el extranjero obligatoria, existe una comunidad global de profesionistas que incluye a integrantes de varios países en cinco continentes. Como se verá más adelante, hay una coordinación global para el programa, aparte de las coordinaciones nacionales.

5.4.4 Relación con la casa matriz

Como se pudo ver en las prácticas transnacionales que hay en los ETF (véase capítulo 5.2.1 y 5.2.2) la casa matriz muchas veces juega un papel centralizador en las configuraciones de los espacios. En un sentido simbólico cabe destacar la relación que los profesionistas y empleados en las sucursales en el extranjero tienen con la casa matriz. Dentro de las razones que los jóvenes dieron para escoger el programa y la empresa, como se pudo ver en el apartado anterior, el hecho de ser una empresa transnacional fue importante. No obstante, algunas personas destacaron la nacionalidad de la empresa (mexicana o alemana) como razón de haberla escogido.

La relación con la casa matriz la veré a través de

- La razón de haberla considerado como opción de realizar el programa por el origen nacional que tiene la empresa
- Los artefactos del país de origen de la empresa
- La nacionalidad de los empleados en puestos claves de la empresa

En *M-firm.mx* dos personas encuestadas mencionaron, aparte de la internacionalidad, la “mexicanidad” de la empresa. Mientras un profesionalista dice *“es una empresa con presencia mundial y es mexicana” (P/9/Mmx)*, otro confirma que *“M-firm es una gran empresa, representa al México global y exitoso” (E/47/Mmx)*.

En la sucursal alemana de la transnacional mexicana, *M-firm.de* se puede decir que no es “muy mexicana”. No hay “artefactos mexicanos”, aparte del logotipo de la empresa en el edificio. La siguiente anécdota ejemplifica que aunque no haya una relación directa, el país de origen tiene algún significado particular para los empleados en la sucursal alemana de *M-firm*.

Nina llega al edificio de *M-firm.de*, se acerca a la recepción: –“Buenas tardes, tengo una cita con la señorita Jana de Recursos Humanos”. –“¿Su nombre?”. –“Nina Jung”. –“Permítame”, dice el señor en la recepción, marca una extensión. –“Sí, señorita Jana, ya llegó la señorita Nina Jung... aja... ok, le comento..... Señorita Jung, la señorita Jana pasa en un momento por usted. Si gusta sentarse un momento...”. Nina se sienta en uno de los sofás del lobby, que hace juego con la decoración del edificio y los colores del logotipo de la empresa. Unos 20 minutos después de la hora de la cita llega Jana, una señorita joven de aproximadamente 30 años con una falda color blanco y negro que le llega a las rodillas, zapatos negros de tacón alto. Se acerca a Nina. –“¿Señorita Jung? Disculpe la tardanza”. –“Buenas tardes”, contesta Nina y estira la mano para saludarla. Se dan un apretón de mano, una sonrisa, después se dirigen hacia el elevador. “Pase”, dice Jana y con un gesto de la mano le da a entender a Nina que suba primero al elevador. Nina asiente la cabeza, se sube al elevador, espera hasta que suba Jana y apretara el botón del piso indicado. Unos segundos de silencio pasan mientras el elevador sube...2...3...4... y suena un sonido. Se abren las puertas del elevador. Otra vez el gesto hacia Nina para que saliera primero. Al llegar al departamento de Recursos Humanos Jana le ofrece un lugar en una mesa redonda a Nina y un vaso de agua. –“Bienvenida”. –“Muchas gracias. Muy amable”. Jana desaparece un minuto, regresa con el vaso de agua, se sienta en la mesa redonda enfrente de Nina. Con una sonrisa Nina dice: “Como estamos en una empresa de origen mexicano, le traje algo de México”, y saca unos dulces de tamarindo de la bolsa. Los coloca en la mesa. En seguida Jana se ríe “Aaah, los conozco. Unos de mis compañeros ya los han traído. Muchas gracias”.

Jana R reconoció un artefacto “muy mexicano”, que no se puede conseguir en otro lado, y mucho menos en Alemania. Más adelante en nuestra plática hablamos de la relación que ella tiene con la casa matriz de *M-firm*:

Nina: “¿Usted ya ha ido a México?”

Jana: “No, no he ido...no ha sido necesario”.

Nina: “¿Hay un intercambio con los compañeros de Recursos Humanos en la casa matriz en México? ¿El programa de desarrollo que hay allá en México, tiene algo que ver con el programa que ustedes tienen aquí en Alemania?”

Jana: “Conozco el programa de desarrollo que tienen allá. De eso estoy informada. Hay a veces contacto con los compañeros en México. Pero no hay instrucciones desde México acerca de cómo se debe de llevar a cabo aquí. Hemos tenido nuestras reestructuraciones pero no tienen que ver con lo de allá”.

En **G-firm1.de** los aspectos acerca de la casa matriz que destacaron fueron acerca de la ubicación en Alemania, por ejemplo mencionó un profesionalista que la empresa es *“international with a lot of locations germany-wide”* (P/6/G1de); otro mencionó la reputación y las oportunidades laborales: *“good reputation of the company, lots of work opportunities after the trainee programm (even international), located in my hometown”* (P/12/G1de). Por último se habló de la diversidad de la empresa a nivel internacional: *“prestigious company close to my hometown, strategy area interesting, a lot of different business areas”* (P/13/G1de).

G-firm1.mx como sucursal colaboradora en el marco del programa de desarrollo de profesionistas pudo tener cierta afinidad con el país de origen de la empresa. Varios de los empleados no-alemanes aprenden alemán para poder comunicarse mejor con la casa matriz. Se aprecia la visita semanal de *“un panadero que vende pan alemán”* (Maren N 2012).

G-firm2 en México sólo una persona menciona el hecho de que la empresa es alemana para haber escogido el programa y la empresa:

“Como la empresa es alemana y varios de los jefes son del extranjero he logrado asimilar ciertos aspectos de la organización y valores que una empresa del extranjero trata de establecer en México, donde creo pertinente destacar que de cierta forma su idiosincrasia es más mexicana que alemana” (P/21/G2mx).

La especialista en Recursos Humanos de G-firm2.mx Natalie D (2010) me explicó lo siguiente en la entrevista:

Nina: *“¿Cuántas veces vas a Alemania?”*

Natalie: *“Siempre hay contacto. Tengo muchas teleconferencias, incluso con compañeros de otros países junto con los alemanes. Por parte del trabajo voy muy seguido a Alemania, como es mi país de origen siempre aprovecho para ver a la familia también”.*

Nina: *“¿Cómo cuántas veces al año viajas para allá?”*

Natalie: *“Depende, pero mínimo de dos a tres veces al año. Me quedo el máximo tiempo posible. A veces sólo es una semana”.*

Me preguntaba sobre los puestos altos, sobre todo en las sucursales extranjeras de las empresas estudiadas y de quiénes en cuestión de nacionalidad ocuparían esos puestos. Cuando lancé esta pregunta: *“¿Los puestos altos de M-firm aquí en Alemania los ocupan mexicanos o quienes están a cargo de la toma de decisiones y la formulación de estrategias?”*, directamente a Jana R del departamento de Recursos Humanos en M-firm.de, me contestó: *“No, son alemanes los que ocupan estos puestos”* (Jana R 2011).

En G-firm1 me explican que *“principalmente las posiciones centrales, como la dirección de la sucursal, jefatura de finanzas, etc., las ocupan alemanes en el extranjero. Es decir, los puestos claves los ocupan alemanes”* (Maren N 2012).

La relación de los profesionistas con la casa matriz, una vez que están en las estancias de prácticas en el extranjero, toma forma importante de su proceso de aprendizaje pero también su capacidad de formar puentes, como explicado en el capítulo 4. En el ejemplo que di en el capítulo 2 sobre Maren:

“Estoy incluida completamente en todos los negocios, aquí en México y también en Alemania. [...] Casi parece que tengo todavía más responsabilidad aquí, en la sucursal en México, que en Alemania. Como vengo del país de origen de la empresa, los empleados tienen mucha confianza en que yo hago las cosas bien y que sé lo que estoy haciendo. [...] Las expectativas son altas y uno no quiere quedar mal” (Maren N 2012).

Maren representa un puente entre los locales y los nacionales, entre los transnacionales y los nacionales, y entre los locales, nacionales y transnacionales (por su viaje a Perú).

El profesionista que realizó su estancia en Europa del este afirma:

“Being the communicator between the companies in the Eastern Countries and the higher levels (Regional Center Eastern Europe). Giving status updates on the steps which have been taken” (P/3/G1de).

Como ya se ha visto en contactos a nivel local, las posiciones claves en las sucursales extranjeras en G-firm1 están ocupados por alemanes.

Acercas de las nacionalidades de los empleados en la sucursal mexicana de G-firm2, Natalie D (2010) del departamento de Recursos Humanos me explica lo siguiente:

Nina: “¿Qué nacionalidad tienen los empleados de G-firm2.mx?”

Natalie: “Hay de todo, mexicanos y alemanes, franceses...”

Nina: “¿Las posiciones claves están ocupadas por personas alemanas?”

Natalie: “No necesariamente. [Me muestra a un mapa organizacional de G-firm2.mx donde indica] Mira, ella es estadounidense, él es francés....”

5.4.6 Rituales

Ser profesionista “significa, entre otras cosas, participar en un complejo sistema eslabonado de acciones simbólicas que equivalen a una forma de vida”¹¹². Por ejemplo, los profesionistas de un mismo grupo les dan la bienvenida a nuevos miembros del grupo, se organizan eventos anuales y los grupos también se reúnen en su tiempo libre. A continuación hablaré de tres

¹¹² Son las palabras de las dos antropólogas Adler Lomnitz y Pérez Lizaaur (2006, p.177) cuando hablan de la familia Gómez en su libro *“Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura, 1820-1980”*. La cita reflexiona exactamente la situación de los profesionistas que estoy estudiando en el marco de esta tesis.

rituales de los profesionistas: primero, el seminario introductorio; segundo, el “día del profesionista”; y por último, las comidas semanales y reuniones en el tiempo libre.

5.4.6.1 El seminario introductorio

Los seminarios introductorios para los nuevos profesionistas de los programas de desarrollo, aunque se trata de un seminario (un tema que he tratado como “entrenamiento teórico” en el capítulo 3), son considerados un ritual. Sirven para que los profesionistas se conozcan o que empiecen a vincularse con personas en la empresa, para conocer algo de la historia y la cultura de la empresa y para reflexionar cómo cada uno “encaja” en el programa según los valores enseñados y transmitidos en el evento.

En el caso de *M-firm*, en México se da un seminario de introducción de una semana a la nueva generación de profesionistas cada año. En Alemania hay seminarios de introducción de un día, en el cual se da un vistazo general acerca de *M-firm*, el programa de desarrollo y las condiciones organizacionales. En esta ocasión se presentan los mentores y otros supervisores que son relevantes en el marco del programa de desarrollo¹¹³. Por último habrá un tiempo dedicado a la seguridad en el trabajo.

En *G-firm1*, el seminario introductorio dura tres días. Lo que se aprende en este seminario se puede resumir en tres ejes temáticos: 1. Conocerse y formar equipos, 2. Historia y cultura *G-firm1*, y 3. Autorreflexión de los profesionistas. A través de presentaciones y discusiones (de y con ejecutivos, directores y exprofesionistas), ejercicios (en grupos con los otros profesionistas) y talleres temáticos en *G-firm1* se dan de conocer estos tres ejes temáticos.

Conocerse y formar equipos

El primer día del seminario introductorio está dedicado a conocerse. A través de actividades en equipo se fortalece el desarrollo de confianza y la pertenencia al grupo. Contó una profesionista de la primera generación (que comenzó el programa a mediados del 2011) que *“se escogieron dos métodos para facilitar el proceso de conocernos. Primero, nosotros, los participantes, nos introdujimos de manera simultánea y dinámica, aplicando un cuestionario. Después siguió una actividad al aire libre para formar y fortalecer equipos, una actividad que también nos sirvió para desarrollar confianza entre nosotros. Trabajamos juntos para encontrar soluciones creativas, por ejemplo cómo construir una tienda con los ojos tapados y sin utilizar las manos”* (Katharina K 2012).

Después de estas actividades grupales siguen reportes de profesionistas que ya terminaron el programa y que ahora se encuentran en una posición dentro de la empresa. Uno de los nuevos profesionistas afirma que *“los dos compañeros compartieron su experiencia con todo el grupo de manera muy directa. Plantearon varias preguntas para ayudarnos a autoreflexionar nuestra*

¹¹³ Véase especificaciones en el apartado 5.4.7.

posición” (Paul G 2012). Las preguntas fueron las siguientes: “How do I deal with the fact that no one knows me in the organization at the start? How do I get personal access to colleagues? How do I learn to develop the sensitivity to correctly judge situations and behave accordingly, whether I'm dealing with information or in direct discussion?” (Paul G 2012). En la noche se organizan encuentros con los actuales profesionistas junto con los exprofesionistas para que puedan intercambiar información e impresiones en un ámbito un poco más informal. Comenta otra profesionista que “escuchar las experiencias de los exprofesionistas que ahora tienen una posición dentro de la empresa y la discusión que tuvimos con ellos posteriormente nos dejó muy claro que la flexibilidad y mentalidad abierta son dos aspectos cruciales en G-firm1. No sólo para tener éxito en el programa de desarrollo que apenas empezamos sino también para nuestro propio desarrollo profesional y personal una vez terminando el programa” (Katharina K 2012).

G-firm1: historia y cultura

El segundo día del seminario es importante para conocer la empresa, su historia, su presente y su futuro. “Mientras la mañana la dedicamos al futuro y al presente de la empresa, en la tarde hicimos un viaje al pasado de G-firm1. Fuimos a ver unos lugares históricamente relevantes para la empresa, la historia muy movida de la transnacional alemana ha sido un hecho tangible para nosotros. El día nos mostró qué importante es conocer la historia de una empresa para entender sus tradiciones” (Katharina K 2012).

Algunos directores dieron una presentación sobre diferentes aspectos de G-firm1. “Como todos nosotros, los profesionistas, trabajamos en diferentes áreas funcionales de G-firm1, tenemos diferentes perspectivas de la estrategia corporativa. En este sentido, las presentaciones nos hicieron empezar a considerar qué significa la estrategia actual para cada una de las áreas de negocios. Fue bastante enriquecedor tener opiniones de expertos acerca de la situación actual, tendencias en el mercado y cómo puede evolucionar la empresa en el futuro” (Katharina K 2012). Aparte de informar a los profesionistas sobre el proceso estratégico de la empresa, esta información también ayuda a ubicar a cada uno dentro de este proceso y entender su posición y relevancia como profesionista en desarrollo de G-firm1. Un profesionista dice al respecto que “en mi primer ciclo de rotación estaré en un proyecto dentro del área de desarrollo de negocios. Así estoy directamente conectado con el proceso estratégico. A partir de las presentaciones y discusiones ya me pude dar una idea muy concreta de lo que me va a esperar en los próximos meses” (Paul G 2012). Para terminar el día, “después de las presentaciones de los directivos, algunos de nosotros presentaron su área de negocios o una subsidiaria en particular, y por supuesto nuestras responsabilidades como profesionistas dentro de estos espacios. Este ejercicio nos ayudó mucho para entender la empresa fuera de nuestra posición individual. Incluso esa es una ventaja del programa, como vamos a estar rotando en diferentes áreas de la empresa. Así no sólo ganamos nuestra propia experiencia, sino también la vamos compartiendo con otras personas. Por eso es muy enriquecedor que casi todos trabajamos en diferentes áreas funcionales como por ejemplo finanzas, contaduría o estrategia” (Katharina K 2012).

Autorreflexión

El último día se enfoca en la cuestión de la auto-reflexión, que es un aspecto muy importante en la empresa y en el modelo de competencias que la empresa desarrolló en el marco del programa. *“Es sumamente importante y necesario primero analizar nuestras capacidades, las skills, antes de poder empezar a fortalecerlas” (Katharina K 2012)*. Las preguntas claves que se discuten y revisan son ¿Qué quieren y pueden lograr los profesionistas?, ¿cuál es la percepción de los demás hacia el profesionista y la autopercepción de uno?, y ¿cómo desarrollar determinación? El tema de la determinación es un aspecto que se discute también en el transcurso de este seminario.

En **G-firm2.mx** el programa empieza con una fase de introducción, donde todos los profesionistas están juntos en la sede central de *G-firm2* en la Ciudad de México, independientemente del área, negocio, enfoque o ciudad donde estén asignados. Se enseñan *“cosas básicas e internas de G-firm2 y en algunos temas aplicamos exámenes escritos a los profesionistas para ver qué tanta información captan y para asegurar que se toma en serio el programa” (Natalie D 2010)*.

5.4.6.2 El día del profesionista

El término *día del profesionista* no es el nombre original del evento pero en este apartado me voy a referir a ese término cuando hable del evento con esa característica de *G-firm1*. Además, en la invitación del evento de **G-firm1** el gerente (no daré su nombre) describe la función del evento:

*“A través del evento queremos darles la oportunidad y las condiciones, como futuros líderes de G-firm1, de conocerse entre ustedes, **generar nuevos contactos** fuera del área de negocios al que están asignados e intercambiar ideas sobre temas relevantes para el negocio u otras áreas de su interés personal y profesional. Tendrán la oportunidad de informarse mutuamente de sus áreas de negocios y sucursales, así como de escuchar y participar en ponencias sobre temas relevantes para la empresa” (anónimo, 2012)*.

En el caso de **G-firm2**¹¹⁴ se juntan todos los profesionistas de todos los países que tienen el programa dentro del patrón (los que clasificamos como “sucursales miembros en el capítulo 5.2).

*“The opportunity to get in touch with other trainees and even ex trainees all over G-firm2 is very helpful in building up a **network**. We meet up with each other at the annual “Conference”, which*

¹¹⁴ En México no existe un evento particular sólo para los profesionistas mexicanos. La formación de redes de contacto es informal. A nivel internacional, es decir con contactos de otros países que predominantemente son de Alemania, se organizan actividades privadas como comidas, visitas de lugares turísticos, eventos deportivos, etc., con los *trainees* de Alemania.

all active trainees attend, at regular get-togethers or even at private organized lunches and after work activities” (Sabrina D 2011).

M-firm no tiene tal evento. Sin embargo, los profesionistas están invitados a participar en otros eventos, los “*networking events*”, para poder juntarse con sus colegas y dirigir preguntas a managers y directores. A continuación contaré dos anécdotas, una de G-firm1 y otra de G-firm2, con especial énfasis en el uniforme/el dress code, el pago de los gastos (alojamiento y viaje), las comidas y el programa, lugar y la formalidad del evento, el lema. Cabe señalar que cambié los lugares y las personas. Los nombres los inventé para que se leyera más fácil.

G-firm1: Junior Leaders Day

“[Berlín, 6 de junio del 2013] Estimados señores míos, estimados profesionistas en desarrollo: nos es muy grato invitarles a nuestro *Junior Leaders Day* que tendrá lugar el próximo 21 y 22 de agosto del presente. [...] Favor de confirmar su asistencia hasta el 22 de junio”.

La invitación al *Junior Leaders Day* de G-firm1 ha sido distribuida. Una vez al año el departamento de Recursos Humanos de la transnacional alemana organiza esta conferencia. Se invita a todos los profesionistas y algunas personas claves de Recursos Humanos y de las áreas de negocios (a nivel nacional). El evento dura dos días y hay un programa durante este tiempo que contempla actividades como talleres, presentaciones y pláticas. También hay ponencias sobre temas actuales y relevantes de G-firm1. El *Junior Leaders Day* tiene el fin de que los profesionistas como futuros empleados y líderes se conocerán entre ellos (varias generaciones) y para hacer contactos fuera de la propia área de negocios.

Hendrik acaba de revisar su correo con la invitación, “¿Es hasta fines de agosto? Tengo que aclarar dónde voy a estar por estas fechas para saber cuál de las áreas de negocios se hará responsable para los gastos del viaje”, dice. “Lo bueno es que no nos tenemos que preocupar del alojamiento y la manutención. Eso ya se va a organizar en Recursos Humanos una vez que tengan el número de participantes en el evento”, remarca.

“El programa se ve interesante”, opina. El 21 de agosto del 2012 por la mañana va a ser la inauguración del evento. Después, todos los *trainees* se presentan a ellos mismos y a su área de negocios asignada. “Vamos a estar en el parque tecnológico de Berlín, donde nos ofrecen un tour guiado por las instalaciones de la feria industrial que va a tener lugar por esas fechas”, se emociona Paul junto con su compañero como aficionados a la tecnología. En la tarde habrá dos presentaciones, la primera del director del departamento de Recursos Humanos y la segunda del CEO de G-firm1. Después va a haber un *get together* informal para hacer contactos. El día termina con una ponencia acerca de los procesos innovadores de G-firm1.

“Y para el segundo día, el 22 de agosto por la mañana tienen planeado una reunión de *networking* formal y moderado para crear vínculos entre las áreas distintas. Después vamos a

tener la oportunidad de conocer la feria de técnica e innovación por nuestra cuenta y a nuestro ritmo”. Terminará el día con un taller interactivo, donde vamos a trabajar en grupos.

Hendrik descuelga el teléfono para llamar al departamento de Recursos Humanos preguntando por la “Srta. Hilke” a la persona del otro lado de la línea. Le piden que “espere un momento, favor”. “Claro que sí, muchas gracias”. Aproximadamente un minuto después, la señorita Hilke contesta: –“¿Sí, buenas tardes, Hendrik?”. –“Muy buenas tardes señorita Hilke, ¿cómo está? ... Mire, tengo una duda. Aún no se ha definido mi siguiente ciclo de rotación que cae en la fecha del *Junior Leaders Day*. Ahora tengo un problema porque no sé bien a quién avisarle ni con quién ponerme de acuerdo para estas fechas”, explica el joven. –“Tu siguiente ciclo de rotación se va a decidir dentro de unos días más. Pero no te preocupes. Puedes comprar el boleto cuando se acerque la fecha y después te reembolsamos los gastos. ¿Te parece bien esta solución?”. –“Sí claro, por eso no hay problema. Me refería más a la cuestión administrativa y a quién avisarle. De una vez quisiera confirmar mi asistencia pero no me gustaría afirmar sin tener el respaldo del jefe del área donde voy a estar”. –“Ah claro, te entiendo. Todos los jefes de área están informados sobre la fecha, independientemente si tienen a un *trainee* asignado a su área o no. Por eso no hay tanto problema con las fechas porque todos saben que van a estar en el evento. Pero si gustas esperar unos días más en lo que me confirmen tu nueva área, yo te puedo apartar tu lugar desde ahora y en unos días me entregas tu confirmación formal”. –“Esa me parece muy buena solución, muchas gracias. Entonces me comunicaré en unos días con usted”. –“Ok, estaré al pendiente con tu plan de trabajo. Que te vaya muy bien”. –“Muchas gracias, hasta luego”. Los dos cuelgan. “Siempre es mucho esfuerzo administrativo”, piensa Hendrik, “pero por otro lado también todo tiene que tener su orden. Y entre más profesionistas somos, más cosas hay que organizar.

El *Junior Leaders Day* es parte de ser profesionista en G-firm1. Los que van a asistir al evento tienen que tomar en cuenta el *dress code* que es *business casual*, es decir vestimenta de negocios pero no tan formal (los hombres sin corbata). Lo mejor y lo más importante del *Junior Leaders Day* según sus participantes, los profesionistas, es “ver a tus compañeros y poder estar en contacto con los managers de todas las áreas”, afirma Hendrik. Añade “no sabía que este año incluso se presentará el director general de la empresa. Va a ser súper interesante escuchar lo que nos tiene que decir”.

G-firm2: Global Trainees Meeting

Es lunes en la mañana. El personal del famoso hotel Adlon Kempinski al lado de la Puerta de Brandemburgo en Berlín termina de preparar el salón de conferencias para el evento anual – el *Global Trainees Meeting* – de una de las empresas transnacionales más grandes del país: G-firm2.

“Ya está todo, creo”, dice Rayesh uno de los coordinadores de la conferencia. Aparentemente un poco nervioso revisa la hora. “Ya casi vamos a comenzar, veo que ya llegaron los primeros profesionistas para registrarse”. Ya está preparada la mesa de la recepción, con más de 150

gafetes de nombres y apellidos de los participantes del congreso. Todos en orden alfabético. Entre los asistentes aparecen profesionistas, egresados del programa, empleados de altos mandos y personas de Recursos Humanos de muchos países diferentes.

Edmund, un joven mexicano veinteañero nacido en Estados Unidos, también forma parte del comité organizador. –“Ray, voy a checar el salón de conferencias y el comedor”. –“Si, por favor Ed, checa todo: la decoración, la ventilación, las bocinas, el equipo de computo, ya sabes”. Los dos jóvenes son profesionistas en desarrollo de la misma empresa. Se conocieron en Estados Unidos, país de residencia de Edmund, donde Rayesh – hijo de padres hindús, nacido en Alemania, con la nacionalidad alemana – realizó su estancia de prácticas. Edmund es profesionista de la sucursal estadounidense de la transnacional alemana y actualmente realiza su propia estancia en Alemania.

La conferencia tiene lugar cada año en Alemania, siempre en diferentes ciudades, y los profesionistas y egresados de todos los países donde está implementado el programa pueden asistir al evento. La empresa incluso paga los viáticos para juntar a “la comunidad global de profesionistas”, como se le llama a esa agrupación de personas dentro de la empresa, y para fomentar el contacto entre ellos. “A network of high potential young dynamic employees”, como lo dijo uno de los managers de la empresa. Así que Ed pudo haber participado, pero este año fue especial, porque tuvo la oportunidad de integrar el comité organizador, junto con otros profesionistas alemanes.

Son las 9 de la mañana. En la mesa de registro se encuentra un letrero grande que dice “*Registration here*” (*registro aquí*). Poco a poco la gente va llegando y se acerca a la mesa. “*Take your name plates please*” (*tome su gafete por favor*), dice una de las profesionistas con una voz amble. Los nombres están escritos con la fuente oficial según los lineamientos y con el logotipo de la empresa en la esquina superior a la derecha.

Algunos de los participantes vienen vestidos de traje. Muchos de los chicos en mezclilla y camisa. Edmund trae puesto un pantalón de vestir color beige, unos mocasines cafés, una camisa blanca de manga larga y encima un suéter gris. Las chicas traen blusas o tops con blazer, todo con colores discretos. “No hemos comunicado ningún tipo de *dress code*. La gente llega en *business casual* la verdad es como un código no escrito la manera en que cada quien se viste”.

Como equipo organizador, a los jóvenes les tocó preparar el programa completo del evento, todo con un toque internacional: “we have prepared some fun activities [...] and also a creative part for today, to emphasize the networking within the program”. Todo está dedicado a “community, global and fun”, para resumir el evento en tres palabras.

Las mesas para el banquete de gala ya están puestas, “pero eso más adelante”, comenta Edmund, que acaba de revisar todas las instalaciones. “Va a ser un día largo con muchas actividades que hemos planeado. A la 1 habrá un pequeño *lunch* y a las 6 vamos a pasar al banquete”.

1 de la tarde. Lunch break. En todos los pasillos, la sala de conferencias del comedor del Adlon se escucha una mezcla entre alemán, inglés, chino, español, francés, ruso, etc. Tal vez eso no es nada sorprendente para un hotel internacional que desde hace varias décadas está recibiendo a visitantes de muchos países. No obstante, esta vez, todos se reúnen por una misma causa, una misma empresa, una misma conferencia, un mismo *background*: la comunidad transnacional de profesionistas de G-firm².

Durante el evento se pueden observar las aulas llenas con gente discutiendo temas, alguien alzando la mano para plantearle una pregunta al ponente, risas en la sala de juntas, etc. Los ponentes son managers de alto rango que dan una plática. “El objetivo del evento es que la gente se reúna y aprenda sobre temas de relevancia estratégica, por un lado, y por otro que construyan y amplíen sus redes de contacto y que intercambien ideas con los *top managers* de nuestra empresa”, explica la responsable del programa.

Hay baile y canto, todo relacionado con la empresa y con el fin de establecer contactos y confianza. Las actividades, presentaciones y comidas son “todo un ritual” como comenta Rayesh, que ya pudo participar en dos de las conferencias, esta vez como organizador. “Hay muchos elementos que nos reúnen y muchas posibilidades para estar en contacto”.

Se acerca un profesionista de procedencia asiática: –“Hey, tú eres Rayesh, ¿verdad?”. –“Sí, es correcto. Hola”. –“Qué gusto conocerte en persona. Te he visto en la página del Facebook”, le contesta. –“Aaah claro. Es que últimamente hemos hecho mucha propaganda para el evento”, se acuerda Rayesh. –“Sí, vi que subiste muchas fotos de las preparaciones del evento en el muro de la página del programa”, afirma el otro chico. Añade, –“Ni me he presentado. Soy Cheng, de la sucursal en Shanghai, China”, y estira la mano hacia Rayesh que regresa el gesto y se dan un apretón de mano. –“Mucho gusto Cheng y bienvenido a Berlín. ¿Has venido a Alemania antes?”, le pregunta a Cheng quien le contesta –“Es mi primera visita pero el próximo año en febrero haré mi estancia de prácticas en una de las sucursales alemanas”. –“Ah muy bien, entonces aquí te esperamos. Pero tráete un abrigo de invierno. El clima es extremo aquí”, le aconseja para su futura estancia. Cheng se empieza a reír –“Jajaja, sí, eso es lo que me dicen mis compañeros que ya hicieron su estancia aquí”. Ray se queda pensando un momento –“¿Tus compañeros de pura casualidad son Edwin y Yuan?”. Cheng está sorprendido. –“¿Yuan?, sí, claro, ¿los conoces? ¡Qué bueno!”. –“Sí, hemos coincidido mucho durante sus estancias aquí”, le explica Ray y le pregunta –“Oye, ¿y conoces a Christoph? Él hizo su estancia en Shanghai”. –“Claro, es un amigo mío. Trabajamos juntos en los mismos proyectos también”.

“Qué pequeño es el mundo”, piensa Ray y se acuerda que una vez “dijo uno de los directores que nuestra comunidad nos da un sentido de *‘home away from home’* que nos permite juntarnos con personas de la misma edad, el mismo *background* y para compartir la misma experiencia. Y sí, tiene mucha razón”, añade el joven “somos como una gran familia. Casi todos nos conocemos”.

5.4.6.3 Comidas semanales y reuniones en el tiempo libre

El 'home away from home' (la casa fuera de la casa) hace que los profesionistas se reúnan mucho. Los intereses en común, la misma edad, el mismo *background* y experiencia, y la pertenencia a la comunidad de profesionistas de una empresa cohesionan al grupo. Si no hay actividades por parte de la empresa, los jóvenes se organizan por su cuenta. En G-firm1 y 2 se habla mucho de las reuniones en el tiempo libre.

Durante su estancia en México, los fines de semana fue casi imposible sacar una cita con Maren N, que todo el tiempo se la pasó conociendo el país, varias veces acompañada por algún compañero o compañera. Muchos destinos mencionó que pudo visitar los fines de semana "Pachuca, Tula, Acapulco, Guadalajara, Puebla, Tepoztlán, Oaxaca..." (Maren N 2012).

Pude participar en dos reuniones informales (entre semana) con ella, junto con sus compañeros de la oficina: 1. La fiesta de cumpleaños de Maren (abril 2012) y la fiesta de despedida de Maren (mayo 2012).

Cuando los profesionistas de G-firm1 coinciden en un mismo lugar (que en la mayoría de las veces es la casa matriz), se reúnen de manera autónoma:

"Todo eso por nuestra cuenta...organizamos eventos de carácter deportivo, salimos juntos, hay actividades en el tiempo libre y hay mucho intercambio de información y experiencia, y más cuando uno se encuentra en el extranjero. Seguido nos informamos dónde estamos y en qué situación nos encontramos. Si hay algún problema... o a veces la gente pide consejos..." (Maren N 2012).

"We as trainees group are part of this new and interconnected perspective. My role and the importance of having a strong network both inside the company and externally [are crucial in the company]" (Paul G 2012).

En **G-firm2** hay muchas reuniones entre los profesionistas en desarrollo, sea en Alemania o en los otros países donde existe el programa, o en los países de destino que los profesionistas escogieron para su estancia de prácticas.

Hay reuniones semi-formales e informales como afirman Sabrina y Jana, profesionistas en desarrollo en G-firm2:

"Tenemos encuentros frecuentes, comidas organizadas fuera del contexto laboral y actividades después del trabajo" (Sabrina D 2011).

"En mi segundo día de trabajo participé en la comida semanal de todos los profesionistas que trabajan en mi sucursal. [...] La comunidad de profesionistas organiza muchos eventos extracurriculares después del trabajo en nuestra región. Casi todos los días puedes acompañar a algún grupo para ir al cine, ir a tomar algo o conocer lugares" (Jana 2012).

A la pregunta ¿Qué hiciste los últimos fines de semana?, varios jóvenes mencionaron haberse reunido con sus compañeros del programa. Por ejemplo:

“Fui al partido de basquetbol de la liga alemana acompañado por unos compañeros de los profesionistas. Después fuimos al centro de la ciudad a un bar” (Francisco E 2013).

“La semana pasada estuve en el centro de la ciudad con unos compañeros de los profesionistas y amigos, celebrando un cumpleaños. Terminamos la noche en uno de los antros de la ciudad” (Ahmet G 2012).

G-firm2.mx hay un equipo de futbol para los empleados de G-firm2 en el que se integró el profesionista Sebastian en el tiempo de realizar su estancia en la sucursal mexicana. Los fines de semana, igual que la profesionista Maren de G-firm1, él viaja en compañía de unos colegas locales de la empresa y pasa su tiempo libre con ellos, *“probando comida y botanas típicas de aquí. Por ejemplo esas papas con salsa valentina y jugo de limón. Sabe un poco raro cuando lo pruebas la primera vez pero después te vuelves un adicto. [...] Cerca de mi casa hay mínimo 10 o 15 puestos de tacos, sin duda el fast food número uno de México” (Sebastian O 2011)*, a donde sus compañeros lo han llevado a comer.

5.4.7 Papeles asignados y sus significados

Las personas que están involucradas en el programa de desarrollo de profesionistas que coinciden en diferentes empresas son por lo general el profesionista en desarrollo mismo, el mentor, el jefe de rotación (el *“assignment manager”*), el personal de Recursos Humanos y los demás empleados, como se verá a continuación.

5.4.7.1 El profesionista en desarrollo

En el capítulo 3.4 hablé del papel del profesionista una vez terminando el programa: futura elite/futuros líderes, futuros expatriados. Es un grupo pequeño de personas que tiene un significado especial dentro de la empresa.

En M-firm.mx el mismo profesionista en desarrollo pasa por cuatro fases en el transcurso de la formación. En cada una de las fases asume un papel diferente. Primero, el profesionista va a ser el nuevo integrante, en la fase de adaptación. En la segunda fase, la de la productividad, se vuelve el contribuidor individual. En la tercera, la colaboración, se vuelve un jugador de equipo. Por último, en la fase donde aprende de la cultura de M-firm, se vuelve líder de área para aprender y fortalecer sus habilidades de liderazgo y negociación, administrar funciones, tomar el control, retroalimentarse con otras personas, etc. Cabe señalar que ninguna de las cuatro fases y ninguna actividad que se realice dentro de cada una de ellas tienen que ver con la parte global o la respuesta a la globalización, como se mencionó en el objetivo del programa.

El profesionista en desarrollo de G-firm1 tiene papeles múltiples dentro de la empresa. El contribuidor individual, el jugador de equipo, el técnico y el futuro *expat*. En primer lugar cada

profesionista es un contribuidor individual y su programa también es individual según sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, al mismo tiempo tiene que ser un jugador de equipo. También se le exige un conocimiento técnico. Por último, el profesionista va a ser un expatriado en el futuro. Aunque, en primer lugar el programa lo prepara para una posición dentro de la casa matriz o una sucursal nacional, en un futuro ya estará preparado para ser expatriado. Eso implica que deje su país de origen un tiempo para vivir y trabajar en otra sucursal en otro país, donde la misma empresa lo asigna.

El papel del profesionista en G-firm² marca una diferencia entre los alemanes y los mexicanos. Esta diferencia la destacan los profesionistas en el cuestionario donde especifican que los alemanes son los “*trainees*”, mientras ellos “sólo” son los “*becarios*”. En términos del programa, los dos grupos, independientemente de su nacionalidad son comparables (compare capítulo 3 y anexos). Sin embargo, la terminología que se usa para hablar de ellos, tiene en los profesionistas mexicanos un efecto de sentirse menos en comparación con sus compañeros de otros países que están en programas parecidos. Otro aspecto que refuerza esta postura es que los mexicanos no viajan pero los alemanes sí. Por último, cabe destacar que la pertenencia a la comunidad de profesionistas a nivel global que da acceso a los profesionistas alemanes pero a los mexicanos no.

Los profesionistas alemanes tienen responsabilidad desde un inicio. Trabajan en proyectos reales y contribuyen con su conocimiento y experiencia. Están conscientes de que se espera mucho de ellos como afirma Steffen: “*The best experience so far is that people are challenging me right from the beginning. There is no restraint because I’m new or because I’m switching departments after 8 months. People expect a lot from a trainee and I think that’s how you learn best*” (Steffen W 2011).

5.4.7.2 El mentor

Hay un sistema de *mentoring* individual en **M-firm** en México y en Alemania. Mientras en Alemania se contó que hubo un intercambio frecuente con el mentor personal, en México se explicó que no ha habido mucha interacción con el mentor y que eso sería un criterio a cambiar en el programa. Tres personas que han estado en el programa de México en diferentes momentos mencionaron que desearían “*mayor interacción con nuestro supervisor*” (P/3/Mmx), “*más atención del tutor, porque hubo nula presencia*” (E/21/Mmx) y (por lo tanto) “*que se asignaría a un mentor*” (E/28/Mmx).

Estas respuestas sugieren que el papel del mentor es evaluado como necesario e importante por parte de los profesionistas. Sin embargo, parece no tener reciprocidad en esa relación, aunque la misma empresa está consciente de que la relación entre el profesionista y el mentor es vital entre más avanzados van el programa y necesitarían el consejo de un empleado con experiencia quien los guía en sus papeles y tareas.

En **G-firm¹** hay dos fases en las que se asigna a un mentor: al inicio del programa de desarrollo y unos tres a cuatro meses antes de terminar el programa. Los mentores que se

nombran y asignan desde un principio del programa a cada profesionalista, que al mismo tiempo es empleado dentro de la empresa, son las personas a contactar durante el programa.

Una profesionalista cuenta de la relación con su mentor y las personas que la rodean que ella y su mentor se reúnen *“de vez en cuando para dar un feedback y aclarar dudas. Aunque las dudas técnicas las aclaro dentro del departamento donde estoy y con la gente con quien estoy trabajando. La función del mentor sirve para ver asuntos más generales sobre el programa, sobre el desempeño de cada uno. Él en muchos casos nos ayuda decidir cuál área sería la mejor para nuestro desarrollo profesional”* (Maren N 2012).

El *mentoring* posterior tiene lugar tres meses antes de terminar el programa. Ya desde antes el profesionalista va a poder sacar provecho de la cooperación nacional e internacional del conocimiento y de las habilidades de expertos en las diferentes áreas que van a conocer en una de sus rotaciones. Sin embargo, el “aprendizaje” de este sentido no termina una vez que termina el programa. Cada profesionalista se busca a un mentor, una persona dentro de la organización (un director, supervisor, etc.). No tiene que ser una persona necesariamente vinculada con el programa o que sea tutor en el marco del programa. La función del mentor personal es ser consultor, un *coach*, y una persona a contactar acerca de preguntas sobre la cultura empresarial, ayuda al profesionalista a integrarse de manera activa dentro de las estructuras organizacionales y en la nueva situación de ya no ser profesionalista. Ayuda en cuestiones de desarrollo personal y en la planeación de la trayectoria profesional. Pueden reflejar las experiencias que se han hecho hasta este momento como profesionalistas en desarrollo y a partir de esta experiencia planear lo que va a seguir a futuro. El *mentoring* posterior dura 24 meses. En este tiempo el exprofesionalista y el mentor se van a ver y/o intercambiar ideas sobre diferentes temas respecto al desarrollo del profesionalista etc. Explica Maren N que

“En el momento que termine el programa se me asignará nuevamente un mentor y ya sé a quién le voy a preguntar si quiere ser mi mentor cuando termine el programa”, dice, muy decidida. “Casi diría que el mentor después del programa es aún más importante que el ahora. Como ya no estaremos en las estructuras del programa, uno se puede ‘perder’. Y la idea de todo el programa es que sea un entrenamiento integral que, yo diría, no acaba cuando terminas el programa. Después todavía hay tanto que aprender en toda la organización. Para tu desarrollo personal y profesional siempre es bueno tener a un compañero con experiencia a la mano” (Maren N 2012).

Ya egresada del programa, la misma persona comenta de la relación con su mentor posterior al programa que:

“Ya estoy en mi nueva posición aquí en una sucursal en el extranjero. Hubo varios problemas con mi nuevo contrato, mi visa de trabajo, etc. El encargado de la subsidiaria aquí no es de gran ayuda y no sé bien cómo comportarme. No sé bien como acercarme a la casa matriz. Por fin escribí un mail. Posteriormente a eso hubo unas pláticas, una conferencia por teléfono donde mi mentor participó. Se pudo resolver el asunto. Como feedback me dijo al final que le gustó mi postura” (Maren N 2012).

El mentor en **G-firm2** tiene múltiples funciones:

- Instructor (“work with you to improve your skill set”)
- Asesoría (“assist you in planning your assignments”)
- Consejero (“advise you in career matters”)
- Puente (“help you establish the necessary contacts”)
- Ayudante (“offer assistance wherever needed”, “find a suitable position within the company”)

En Alemania, el mentor es un empleado de la empresa. Tiene múltiples papeles respecto al profesionista. Por ejemplo, determina junto con el profesionista el contenido del programa. Es la persona a contactar durante el programa. Uno de los profesionistas en desarrollo cuenta:

“El programa de mentoring me ayuda porque puedo desarrollar una relación basada en confianza con los directores y gerentes de G-firm2. Mi mentor me ayuda a sentar las bases para una trayectoria profesional a largo plazo en G-firm2. Hasta ahora él ha sido un gran apoyo guiándome, dándome información y estableciendo contactos importantes para planear mi siguiente ciclo de rotación. Incluso en mi primer ciclo de rotación tuve la oportunidad de trabajar directamente con él. Así pude aprender aspectos relevantes en un contexto de trabajo concreto de y con él” (Alexander A 2011).

Cuenta un mentor en Alemania que:

“Lo que realmente considero una ventaja es que yo mismo he tenido la experiencia de este programa de desarrollo en el pasado. Hice el programa hace 20 años. Obviamente mucho ha cambiado desde entonces. Ahora el programa ha avanzado mucho más, por ejemplo, con la introducción del papel del mentor. La idea es que el mentor guíe al profesionista durante el programa para apoyarlo lo más posible en su futuro desarrollo en la empresa. Eso significa que la trayectoria de cada uno puede planearse de manera más concreta, con el consejo del mentor, que es una persona neutra en todo este proceso. Pero también es una persona que tiene mucha experiencia dentro de las estructuras y los negocios de G-firm2, lo cual implica que su influencia facilita la planeación y los contactos para la trayectoria del profesionista. [...] Mi primera actividad como mentor la comencé aproximadamente hace seis años. [...]. Todavía mantengo el contacto con los profesionistas que guíé, por ejemplo, por correo electrónico e incluso en reuniones que hacemos regularmente. [...] Siempre ha habido profesionistas en desarrollo dentro de mi área funcional. Me preguntaron si estaría interesado en ser mentor oficial del programa. Así llegué a esta posición. [...] Estoy muy interesado en el proceso de posibilitar a personas lograr alto desempeño y encontrar sus fortalezas para determinar el puesto indicado de trabajo para ellos. Yo como exprofesionista del programa de G-firm2 sé muy bien de mi experiencia propia que tan importante puede llegar a ser un mentor. [...] Es muy motivador ver el desarrollo de las habilidades y competencias de los profesionistas. Reuniones frecuentes donde se da un feedback abierto ayudan al profesionista a mejorar su eficiencia y sus habilidades. [...] Para la relación entre el mentor y el profesionista es necesario que haya una discusión abierta por lo menos cada dos meses y es necesario estar enterado de las actividades del profesionista. Hay que permanecer interesado en el proceso de mentoring, tener la mente abierta y prepararse a invertir tiempo” (Hans P 2011b).

En México, los mentores pueden ser empleados de diferentes áreas de G-firm2, mientras tenga disponibilidad de enseñar, liderazgo, experiencia, conocimiento y la disponibilidad de tiempo

que se requiere para guiar al profesionalista. Esta función cubren generalmente los gerentes o directores de departamentos de *G-firm2*. Con él se comparte y aprende las vivencias como líder. Aparte pueden ser personas que han participado en el programa y que ahora son líderes en la empresa.

5.4.7.3 El jefe de rotación (*el assignment manager*)

En M-firm.mx en la segunda fase, la de la productividad, se vuelve el contribuidor individual. En la tercera, la colaboración, se vuelve un jugador de equipo, el jefe de rotación es responsable de los jóvenes.

Durante el programa en *G-firm2* hay varias personas o instancias que son personas a contactar para los profesionalistas en caso de preguntas, con quien aprender y quienes los evalúan. Entre ellos cuentan los empleados en Recursos Humanos que son responsables del programa, los *mentores* individuales, y los *Assignment Managers* que son los empleados a los que se asignan a los profesionalistas en sus ciclos de rotación. Lo que es importante es la transparencia y el mismo entendimiento entre estas instancias para llevar a cabo la formación de los jóvenes de la manera más adecuada.

En cuanto a las rotaciones de los profesionalistas, en cada área se asigna a los profesionalistas un responsable manager, el *assignment manager*, que lleva un control del proceso de formación y aprendizaje del profesionalista. Este papel es importante para la evaluación del desempeño de los profesionalistas también. El *assignment manager* puede ser mentor al mismo tiempo. Describe uno de los *assignment managers* que

“Durante mis últimos años en G-firm2, tuve la oportunidad de ser guía de varios profesionalistas en desarrollo, primero siendo mentor y ahora assignment manager. Desde mi punto de vista el programa es un buen comienzo para talentos jóvenes y con alta motivación. [...] 24 meses, tres ciclos de rotación, uno de ellos en el extranjero, eso les da a los profesionalistas muchas oportunidades para formar redes de contacto, entrenar comunicación y experiencia intercultural. Así se aprende como funciona G-firm2. Cada comienzo es difícil, un hecho de que estamos conscientes en G-firm2. Sin embargo, con los mentores y managers al lado, eso facilita un poco incorporarte en una empresa tan grande. Se espera mucho de los profesionalistas en desarrollo pero también se les apoya mucho en su proceso de formación. G-firm2 depende de este programa de desarrollo, como en su marco se recluta y se forma a la futura generación de empleados y líderes. Como assignment manager me veo muy beneficiado colaborando con los profesionalistas. Por un lado, la colaboración con ellos facilita una forma eficiente y efectiva de distribución del trabajo, y por otro tienen un impacto positivo en el espíritu de equipo dentro de la organización” (Martin U 2011a).

De la misma manera, en México hay responsables de los profesionalistas en su área correspondiente. Sin embargo, parece que este papel es más fortuito y no tan estandarizado como en la variante alemana del programa, como se puede ver reflejado en las respuestas del cuestionario cuando los profesionalistas expresan crítica y dan sugerencias para el programa:

“Las personas que se involucran en el desarrollo del programa (tanto a nivel gerencial como en RH) están muy comprometidos y realizan sus funciones de manera muy puntual y eficiente” (P/12/G2mx).

“En ocasiones nos enfrentamos a falta de apoyo o de interés en las áreas de trabajo” (P/6/G2mx).

“En algunas áreas no se le da bien el enfoque a los profesionistas como se debe (se nos pone a sacar copias, recoger paquetería). Antes de establecer el área por la cual los becarios rotarán, se necesita ver qué perfiles tiene el futuro profesionista y qué perfil necesita la empresa para que el vínculo entre estos dos se dé más fácilmente (P/11/G2mx).

“No se le da la importancia que se le debería de dar. [...] Desinterés de muchas partes de la organización con respecto a las implicaciones del programa. Falta de comunicación entre áreas, directores, gerentes, Recursos Humanos y profesionistas, lo cual lleva a que se tengan diferentes perspectivas de la misma (P/13/G2mx).

“Los directivos, Recursos Humanos y los profesionistas no comparten la misma visión del programa. Las áreas no perciben un beneficio real (retorno de inversión), por la capacitación, tiempo de rotación, no tiene relación con los temas a cubrir o actividades a realizar dentro de cada una de las áreas. Los proyectos de los profesionistas no generan suficiente impacto, se quedan rezagados” (P/16/G2mx).

“La falta de compromiso de los colaboradores de las áreas, los cuales muchas veces no se comprometen con el programa y no integran a los becarios en las actividades diarias de la operación. [...] Asimismo se puede sensibilizar a los colaboradores por medio de correos electrónicos de información corporativa o en las pantallas para que integren y faciliten el conocimiento del profesionista” (P/23/G2mx).

“Me parece que se requiere una mayor comunicación entre recursos humanos y las diferentes áreas, así como el mismo enfoque de la misión y visión del programa de becarios, debido a que las áreas tienen una idea sobre el programa, los profesionistas tienen otro, y al final los resultados esperados eran otros. Y sobre todo, un poco más de transparencia en el programa, hay muchas cosas que no sabemos ni qué onda” (P/26/G2mx).

“Hablar con los jefes de área para medir los tiempos de rotación ya que a veces en algunas áreas es poco tiempo y no se alcanzan a ver los temas necesarios; que haya más compromiso por parte de los colaboradores y cuando llegue un profesionista al área ya tengan un plan de capacitación definido para él” (P/27/G2mx).

5.4.7.4 Personal de Recursos Humanos

El personal de Recursos Humanos toma un papel administrativo en los programas. Las tareas principales de ellos son:

- Reclutamiento de los profesionistas
- Planeación de los ciclos de rotación

- Organización de eventos (como el día del profesionalista, seminarios introductorios, módulos de entrenamiento teórico)
- Trámites de los profesionalistas (pedir viáticos, pagos de gastos para los viajes, seguros etc.)
- Evaluación de desempeño (junto con otras áreas)
- Planificación de carrera posteriormente al programa

Se nombra a una persona responsable del programa de desarrollo, el “jefe del programa, aunque puede haber a un equipo de personas responsables dependiendo del tamaño de la empresa y el tamaño del grupo de profesionalistas.

En **M-firm.mx**, el papel del jefe del programa es importante al comienzo del programa, en la fase de adaptación, cuando él es el responsable de los profesionalistas.

El contacto con el departamento de Recursos Humanos en M-firm se pierde después del programa como mencionó uno de los egresados del programa acerca de la crítica y posible mejora del programa *“el seguimiento de cada personal al terminar el programa” (E/14/Mmx)*.

Parece que durante el programa, después de la fase introductoria no hay mucha cercanía entre Recursos Humanos y los profesionalistas. Uno de los egresados del programa reclama que hace falta *“mejor seguimiento por parte de los responsables. Seguimiento al profesionalista como a las áreas por las que rotamos” (E/11/Mmx)*. Otro expresa que *“no existe seguimiento por parte de RH ni ningún tipo de apoyo para planificación de carrera” (E/18/Mmx)*.

El departamento de Recursos Humanos en **G-firm1** tiene tres funciones principales: primero, la organización de eventos y ciclos de rotación de los profesionalistas; segundo, la gestión de los datos personales de cada uno de los profesionalistas, y por último, brindar información acerca del programa. Como afirma uno de los profesionalistas en desarrollo que tiene a un *“asesor personal en Recursos Humanos” (Paul K 2012)*.

El equipo de personas que se encarga de los profesionalistas en **G-firm2** es grande. Existe una jefatura/coordinación global que incluye a todas las sucursales que anteriormente han sido mencionados como miembros-concentradoras en G-firm2. Aparte existe una persona encargada a nivel nacional de estas sucursales y por ultimo hay una persona persona más para los sectores de negocios (véase Tabla 28).

Esta estructura sugiere que hay una persona en cargo de todos los procesos y decisiones estratégicas para todos los países miembros del programa en la casa matriz en Alemania. Aparte los jefes nacionales (físicamente ubicados en los países que les corresponden) están en cargo de los profesionalistas de todos los sectores de negocios y por último, la persona encargada de los profesionalistas dentro de un sector de negocios es responsable de ellos en todos los países, aunque físicamente esté ubicada en la casa matriz.

		PAISES							
		Coordinador (Coord.) Global							
		Coord. Alemania	Coord. Estados Unidos	Coord. China	Coord. India	Coord. Rusia	Coord. Dinamarca	Coord. Brasil	Coord. Francia/ España
SECTORES DE NEGOCIOS	Coord. Sector_1								
	Coord. Sector_2								
	Coord. Sector_3								
	Coord. Sector_n								

Tabla 28 – Organización de Recursos Humanos para el programa de desarrollo de profesionistas en G-firm2

(Fuente: Elaboración propia. Datos generados de la propia investigación)

Explica una de las empleadas en Recursos Humanos de la casa matriz que

“Yo por ejemplo tengo a mi cargo a los profesionistas que están asignados a mi área de negocios. Con mi compañera Uta, la que está a cargo del otro sector de negocios, se presenta exactamente la misma situación. Los asesoro desde aquí en la casa matriz y además a nivel nacional y local los profesionistas siempre tendrán a una persona a contactar en la sucursal en la que se encuentren, sea en Alemania o en otro país” (Eva K 2011).

Cuando pregunté a la compañera de Eva K en Recursos Humanos que es la encargada de otro área, ella me afirma que *“efectivamente, tengo el mismo trabajo como mi compañera Eva K, sólo en mi sector de negocios aquí en G-firm2” (Uta W 2011).*

Las sucursales miembro-receptoras, entre ella México, tienen a una persona encargada a nivel local, independientemente de las estructuras globales. En México hay una persona que tiene la jefatura del programa, que cuenta con un pequeño equipo de apoyo (Natalie D 2010, Erika E 2011). Mientras en Alemania y en los otros países donde hay sucursales miembro-concentradoras hay personal de Recursos Humanos que se encarga particularmente del reclutamiento de profesionistas en desarrollo para ese programa, en México, la persona que recluta a los profesionistas es la misma que recluta a los demás empleados también (Wendy C 2010). Como me explicaron, hay mucha cooperación entre las personas de Recursos Humanos que se encargan de aspectos del programa:

“Yo me coordino con Wendy para el procedimiento de reclutamiento. Es decir, yo le digo qué tipo de persona estamos buscando. Desarrollamos un perfil, una convocatoria y ella la publica y difunde. Después recibe la documentación de los posibles candidatos. Ella hace el primer filtro. Después me presenta los candidatos y los escojo. Respecto al programa mismo, entre Erika y yo trabajamos la documentación de los profesionistas, damos seguimiento a cada uno en su ciclo de rotación, llevamos un control de los planes de desarrollo de cada uno, hacemos sus evaluaciones finales en base de sus evaluaciones de cada ciclo de rotación para hacer un ranking y para determinar su puesto posterior al programa. Aquí tomamos en cuenta una calificación

cuantitativa de su desempeño pero también la parte de los 'soft skills'¹¹⁵. Y yo por mi parte he dado parte de los seminarios de introducción, para informar a los nuevos integrantes del programa acerca de lo que les espera" (Natalie D 2010).

Los profesionistas dependen directamente del departamento de Recursos Humanos (P/8/G2mx).

5.4.7.5 Los demás empleados

El contacto directo con los empleados de alto rango (directores, jefes de área, presidentes, etc.) es parte del entrenamiento de los profesionistas. Un "training on the job" como había dicho en el capítulo 3. Los demás empleados con quienes interactúan los profesionistas en el transcurso del programa son administrativos, ejecutivos, jefes de área y a veces hasta los mismos directores de las empresas.

Casi terminando el programa de desarrollo, en la fase donde aprende la cultura M-firm, el profesionista de M-firm se vuelve líder de área. En esta última fase del programa, "en la cuarta fase los profesionistas van a estar en contacto con directores de alto nivel" (M-firm 2011). Uno de los egresados del programa afirma este tipo de contacto:

"En el periodo que yo estuve, nos asignaban a una vicepresidencia por 3 meses, debíamos cumplir un proyecto en ese tiempo. Lo interesante era que se hacía en conjunto con gerentes y directores, de quienes podías aprender mucho, y ellos saben que estás a prueba, por lo que algunos pueden ponerse duros" (E/7/Mmx).

Cuando pregunté en la encuesta a los profesionistas y egresados de **M-firm.mx** qué cambiarían en el programa, contestaron:

"La falta de identidad y liderazgo. Es un concepto de programa con mucho potencial pero está muy mal liderado. Las rotaciones se asignan sin previo 'due diligence' y las personas encargadas de hacer de tu rotación una oportunidad de aprendizaje te ven como una carga más que una herramienta. Haces trabajos de practicante y es complicado generar valor así" (E/15/Mmx).

"Creo que sería el poder asignar responsabilidades temporales a ciertas tareas, no ser sólo un visor, espectador o persona que documenta y aprende el proceso, sino dar mayor responsabilidad para incrementar la sensibilidad del negocio" (E/30/Mmx).

"Establecimiento de un responsable local del seguimiento del desarrollo y las actividades del profesionista, no alguien en la central" (E/34/Mmx).

¹¹⁵ Cuando le pedí a Natalie que me especificara la relación entre las calificaciones y los *soft skills* me contestó: "Por ejemplo, tengo aquí a una profesionista que ha sacado muy buenas calificaciones en todos sus ciclos de rotación. Pero me ha costado ubicarla en un área porque todavía le falta esta parte de relacionarse etc. En cambio, ese otro chico, no tan bueno en sus calificaciones pero me han hablado muy bien de él los managers de las áreas donde estaba asignado" (Natalie D 2010).

De estos comentarios por parte de los egresados se puede deducir que no hay mucha relación entre los empleados y ellos, y que no se saca provecho del potencial que los profesionistas tienen y podrían contribuir en las distintas áreas de negocios a las que están asignados. El no tomar la responsabilidad para el profesionista deja ver que el significado y (futuro) valor del profesionista no está claro, o no está comunicado entre los demás empleados.

En Alemania, además del mentor no parece haber una función formal para la supervisión del profesionista. Sin embargo, afirmó un egresado que *“todo el tiempo tuve la posibilidad de intercambiar ideas con gerentes y líderes de alta calificación”* (Christoph B 2010). Otros empleados con los que el profesionista en desarrollo tiene contacto durante su formación son los colaboradores en proyectos, instructores, evaluadores, “workshop leaders”, pueden ser diferentes personas de la empresa, incluso directivos y jefes de área.

Los jefes de área en **G-firm1** tienen una función importante para el profesionista en desarrollo: primero, tienen la responsabilidad del profesionista como empleado y segundo, realizan la evaluación del desempeño del profesionista en cada área. Después de cada ciclo de rotación tiene lugar una plática con el jefe de área, donde dará un *feedback* acerca de las tareas, la colaboración, las fortalezas y áreas de oportunidad del profesionista. El jefe de área puede ser un director, un ejecutivo o los dos juntos. En la sucursal en el extranjero se percibe a los profesionistas como empleados normales en el proyecto. Para el caso de México contó Maren N (2012) *“creo que los empleados no están conscientes que soy trainee. Me tratan normal y siento que esperan mucho de mí porque soy del país de origen de G-firm1. Como una expatriada”*.

En **G-firm2** la comunidad de profesionistas y egresados es muy grande. Existen muchos empleados en la empresa que en sus comienzos han sido profesionistas. Ser parte de esta comunidad crea confianza, como afirma uno de los managers

“I was challenged and I felt challenged right from the first job assignment onwards. But at the same time I was helped in my personal development very much though. And the social competence piece of it maybe was the most impressive one. And third, if somebody gives me a call now, or meets me and it turns out that she is an alumna as I am, being bad or not, I trust her. This is maybe because we have something in common. We share common history, we have the common trust level, and thus, the program is definitely a trust builder for G-firm2 in my eyes. (Reimar P 2011).

Se estima mucho a los profesionistas y su pertenencia al programa no termina cuando termina el programa. Ser parte de la comunidad incluye a muchos de los empleados de diferentes puestos de la empresa, incluso a los directores.

5.4.8 Familia y parentesco

Las tres empresas, *M-firm*, *G-firm1* y *G-firm2*, en un inicio fueron establecidas a nivel familiar. *M-firm* y *G-firm1* son fusiones de dos empresas familiares que en diferentes momentos de su historia se juntaron. Mientras *M-firm* lo hizo en una etapa temprana, *G-firm1* lo hizo apenas hace 15 años.

Hasta la fecha **M-firm** conserva uno de los dos núcleos familiares como base de su dirección, funcionamiento o administración. Al inicio de la fusión, los dos gerentes de las dos familias quedaron como directores de la nueva **M-firm**. Tras la muerte de los fundadores, una de las dos familias tomó el control sobre la empresa, siendo los jefes de la otra familia durante varias décadas. En el cambio más reciente, la familia que antes se vio oprimida tomó posición de la empresa.

En **G-firm1** cada una de las familias fundadoras mantuvo el control o algún porcentaje de la empresa. Un poco antes de la fusión de las dos empresas, los últimos accionistas vendieron su porción. Entonces a la fecha de la fusión, a finales del siglo XX, **G-firm1** dejó de ser 100% familiar.

G-firm2 mantuvo durante más de dos ciclos la administración y dirección de la empresa por la familia fundadora. En los años 80 del siglo pasado, la empresa contrató al primer director externo sin ningún parentesco.

Uno de los egresados encuestados de la transnacional mexicana dio como razón de haber escogido M-firm para hacer el programa de desarrollo de profesionistas *“porque era la empresa en la que trabajaba mi papa... y además porque el core business está relacionado con mi carrera”* (E/25/Mmx).

Mientras en la empresa transnacional de origen mexicana la variable “familia” parece jugar un papel (aunque menor), ésta no salta a la discusión en G-firm1 y G-firm2. Al contrario, cuando se preguntó cómo reclutan las empresas en G-firm2.mx se comentó que no se contrata solamente porque es el hijo del alguien. Los hijos de empleados en general pueden aplicar por un puesto dentro del programa pero tienen que pasar por el mismo proceso de reclutamiento y selección como cualquier otra persona externa (Wendy C 2010).

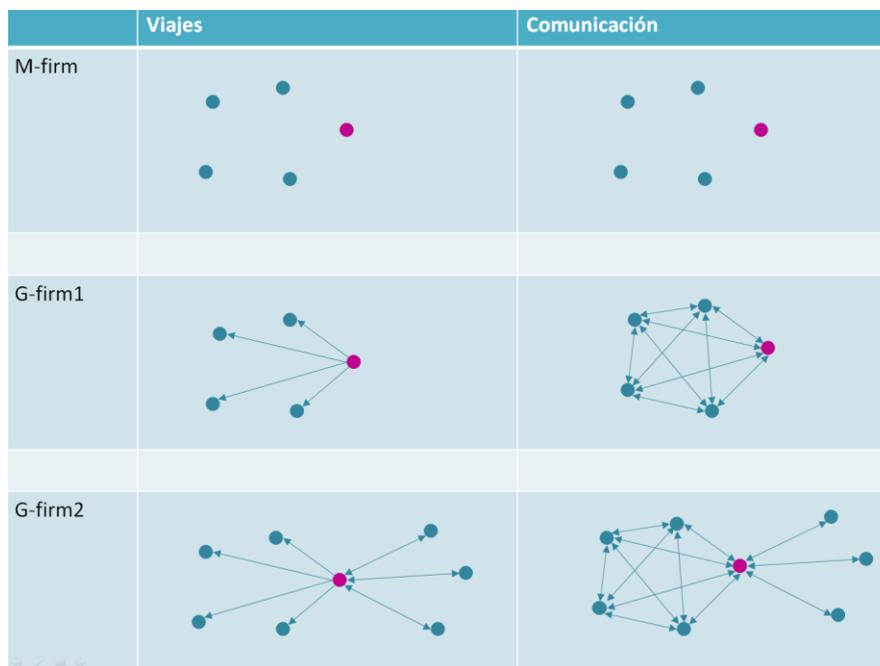
5.5 DISCUSIÓN

5.5.1 Los espacios en comparación: ¿De cuál configuración de ETF se trata?

Considerando las estructuras de viajes y de comunicación de las tres empresas estudiadas salta a la vista que ningún espacio es igual. Si bien las estructuras dadas se pueden repetir en otras organizaciones, los tres ejemplos escogidos demuestran que los espacios pueden ser muy distintos en su configuración en cada una de las empresas. La Gráfica 23 muestra las estructuras de viajes y de comunicación de las tres empresas estudiadas de forma simplificada.

M-firm tiene una estructura multinacional respecto a los viajes y la comunicación. En este caso la casa matriz no juega un papel especial en comparación con las demás sucursales respecto a la formación. G-firm1 es global en su estructura de viajes y transnacional en la comunicación entre las sucursales (y consecuentemente entre los profesionistas). Respecto a los viajes, la

casa matriz juega un papel central, que desaparece en la red de comunicación. En estas dos empresas, M-firm y G-firm1, las configuraciones de los ETF se presentan en sus formas puras. El caso de la tercera empresa, G-firm2, muestra que los ETF no siempre se presentan en la forma pura de los prototipos de configuraciones, sino que pueden aplicar formas híbridas de configuraciones que conforman un solo espacio, un ETF: G-firm2 tiene una combinación entre la estructura global e internacional en los viajes, y entre una estructura transnacional e internacional en la comunicación. En ambos escenarios la casa matriz juega un papel central y divide las dos estructuras que se combinan en dos subredes.



Gráfica 23 – Estructuras de viajes y de comunicación de tres ET (ilustración simplificada)

(Fuente: Elaboración propia)

Al comparar las dos estructuras en las tres empresas, es evidente que no existe la configuración global en las estructuras de comunicación, por lo que se puede decir que la comunicación siempre es recíproca (un argumento que anteriormente establecí en el capítulo 4), en caso de que exista comunicación entre las sucursales.

La configuración transnacional representa la estructura de comunicación en las dos empresas alemanas. Sin embargo, esta configuración no ocurre en ninguna de las estructuras de viajes de las empresas estudiadas. Por un lado, se puede decir que la comunicación a través de los artefactos tecnológicos es mucho más fácil de llevar a cabo y mucho más económica. Ésa puede ser una explicación por qué la configuración transnacional existe en la comunicación pero no en los viajes. Por otro lado, se puede deducir que el papel de la casa matriz en los viajes siempre juega un gran papel: o el programa sólo existe en la casa matriz y desde allí se viaja, o en el caso de los viajes recíprocos es evidente que los profesionistas siempre viajan a la casa matriz si provienen de otra sucursal del extranjero. Aprender la cultura laboral y las maneras de trabajar del país de origen es crucial, al menos en el caso de las transnacionales alemanas. En cambio, en la transnacional mexicana no hay viajes en general.

Revisando las medidas estructurales que calculé en el caso de las tres empresas, la centralidad de la red y la densidad, se puede decir que la medida de centralidad de la red confirma el punto de vista que la casa matriz juega un papel especial dentro de los ETF. Su posición dominante dentro del espacio automáticamente lleva a medidas más bajas en la densidad de dichos espacios. Las medidas se pueden comparar en la Tabla 29.

	Centralidad de la red		Densidad	
	Viajes	Comunicación	Viajes	Comunicación
M-firm	all 0,00000 out 0,00000 in 0,00000	all 0,00000 out 0,00000 in 0,00000	0,000000	0,0000000
G-firm1	all 0,5 out 1,00000 in 0,01563	all 0,00000 out 1,00000 in 1,00000	0,1111111	1,00000
G-firm2	all 0,69444 out 0.97840 in 0.33333	all 0,86275 out 0.81481 in 0.81481	0,0730994	0,2280702

Tabla 29 – Medidas de densidad y centralidad de la red de los ETF estudiados

(Fuente: Elaboración propia, datos generados por la propia investigación con Pajek)

all: grado de centralidad de la red, **out:** grado de centralidad de salida de la red, **in:** grado de centralidad de entrada de la red

5.5.2 Prácticas vs “no prácticas”: Implicaciones a nivel de la formación

En M-firm, en la sucursal mexicana igual que la alemana, la formación se queda a un nivel nacional. Los contactos a nivel local que los profesionistas tienen son con personas de su misma nacionalidad, es decir contactos nacionales. Como no hay viajes, esto impide la posibilidad de contactos locales y transnacionales.

Por el contrario, en G-firm1 y G-firm2 se pueden dar los siguientes contactos a nivel local: nacionales, locales y transnacionales. Sin embargo, aquí se tiene que diferenciar entre cada sucursal en particular. El hecho de que no viajen los profesionistas mexicanos de G-firm2, impide que este grupo pueda tener contactos locales (en la sucursal alemana). No obstante, para los profesionistas no mexicanos en México (por ejemplo los alemanes) se da esta oportunidad. La Tabla 30 muestra las prácticas transnacionales que ocurren (o no ocurren) y el tipo de contacto que se permite establecer en cada una de las sucursales de las tres empresas.

Los viajes son imprescindibles para que se puedan formar contactos entre los tres grupos: nacionales, locales y transnacionales. Los distintos perfiles que se generan a través de estos contactos son determinantes para la situación si los profesionistas pueden o no establecer puentes entre diferentes grupos en el corporativo. Dicha situación forma parte del proceso de aprendizaje de la competencia (inter)cultural y de los idiomas.

	Comunicación	Viajes	Contactos a nivel local
<i>M-firm.mx</i>	No	No	Nacionales
<i>M-firm.de</i>	No	No	Nacionales
<i>G-firm1.mx</i>	n/a	n/a	n/a
<i>G-firm1.de</i>	Si	Sí	Nacionales, locales, transnacionales
<i>G-firm2.mx</i>	Si	No	Nacionales, locales, transnacionales
<i>G-firm2.de</i>	Si	Sí	Nacionales, locales, transnacionales

Tabla 30 – Las prácticas transnacionales de los ETF en tres empresas transnacionales

(Fuente: Elaboración propia, datos generados por la propia investigación)

Las TIC sin duda ofrecen una serie de ventajas en cuestiones de la comunicación y el aprendizaje interactivo. Son una opción económica de estar en contacto con personas en diferentes lugares geográficos en diferentes zonas de tiempo pero al mismo tiempo poder comunicarse con ellos.

No obstante, los viajes y el contacto cara a cara a nivel local es importante por varias razones:

- La tecnología (los artefactos) puede fallar.
- Se pueden malinterpretar símbolos y uso de los artefactos, palabras escritas, gestos, entre otros.

En un contexto intercultural el uso de artefactos es sumamente importante. Diferentes objetos pueden simbolizar otras cosas en otras culturas. La proximidad social es una cosa pero la proximidad geográfica es necesaria para poder generar confianza entre las personas y evitar dichas malinterpretaciones.

Muchas veces no son cosas que se pueden aprender de un libro sino estando en el lugar. Por lo tanto es importante que los profesionistas realicen estancias de prácticas en el extranjero. Como argumento en esta tesis, una cultura se conoce y aprende sólo en su contexto local.

5.5.3 Artefactos y sentido de los ETF

No hay ninguna oficina donde no haya los artefactos tecnológicos definidos en el capítulo 5.3. Sin embargo hay diferencias en su uso. Como vimos en las prácticas, aunque existan los artefactos, no quiere decir que estos se ocupan para las prácticas transnacionales. Eso tampoco implica que no pueda cambiar. Los ETF son espacios dinámicos que cambian con el tiempo.

Comparando los artefactos de cada una de las empresas estudiadas se puede uno dar cuenta que son casi iguales, lo cual confirma que aunque existan no se tienen que ocupar. En el caso de *M-firm*, los artefactos que nos hablarían de la comunicación a nivel transnacional tal vez existan, pero no se ocupan en el sentido transnacional como definí antes. Está por ejemplo la

tecnología y la infraestructura de comunicación como el teléfono, fax, el Internet, etc. Sin embargo, no se ocupa para la formación y el intercambio a nivel internacional de los jóvenes.

Los artefactos podrían considerarse evidencias de la cultura. En los ETF si quisiéramos hablar de una cultura transnacional de formación, ésta no sólo se podría basar en los artefactos, sino el sentido que se le da a través de las prácticas y el conjunto de un complejo sistema de símbolos incluyendo aspectos como el idioma, los títulos universitarios, la internacionalidad y la globalización, la relación con la casa matriz, los rituales y los papeles que tienen las personas en este complejo mundo del desarrollo de profesionistas en las empresas transnacionales.

Acerca de los **idiomas** como sistema de símbolos, las tres empresas estudiadas son casos contrastantes. Mientras en M-firm el idioma es meramente simbólico como criterio de entrada al programa, parece no encontrar aplicación desde luego en el programa, ya que no hay contactos con personas de otros países en el momento en que los jóvenes se encuentran en desarrollo. En las sucursales en el extranjero, el español no juega un papel. A nivel local se mantiene su idioma nativo. En el caso de G-firm1, el idioma de la casa matriz, el alemán, está estudiado por parte de los empleados. Todos los profesionistas se comunican en inglés en otros lados pero también, como en M-firm, los idiomas locales juegan un mayor papel en las sucursales locales. No obstante, la casa matriz y lo alemán juegan un papel central. En G-firm2 el inglés es imprescindible y el alemán pierde su importancia incluso en la casa matriz. Eso demuestra que la centralidad de la casa matriz es más baja. El fenómeno del significado del idioma se ve confirmado en las configuraciones de espacios de las tres empresas: M-firm es multinacional, G-firm1 es global y G-firm2 es transnacional.

El programa forma a la futura élite, por lo tanto un alto nivel de estudios (y consecuentemente el **título universitario**) es importante aunque los diferentes títulos (licenciatura, maestría, doctorado) pueden tener otro peso o una relevancia distinta en otros países. El ejemplo de que en G-firm2 puede haber otros requisitos para la contratación de los jóvenes nos habla de estas diferencias.

La **internacionalidad** de la empresa es un atractivo para los jóvenes, independientemente si se pueden realizar estancias de prácticas durante el programa o no. La perspectiva de poder viajar en un futuro y conocer diferentes prácticas de negocios y formas de hacer negocios llama la atención a mediano y largo plazo. En el caso de que el programa ofrezca una estancia de prácticas en el extranjero, es una razón más para que los jóvenes lo escojan.

En *M-firm* la **globalización** tiene un valor “meramente” simbólico porque no se vive dentro de las prácticas. Si bien existen por lo menos algunos de los artefactos necesarios para llevar a cabo las prácticas, éstos no se utilizan para las prácticas transnacionales. Según los documentos públicos todo lo que se refiere a un ámbito “global”, pero no se ve reflejado en las prácticas de la empresa en el contexto de la formación de los profesionistas. En G-firm1 hay la aplicación de visiones, códigos de ética, etc. en todas las sucursales parece haber una estandarización (por ejemplo el formato de evaluación, etc. todo igual en todos lados, pero en alemán). En G-firm2 observé dos fenómenos: por un lado la adaptación a nivel local de las

estrategias “globales”, el programa es una versión adaptada a nivel local (Natalie D 2010) en México. Pero por otro lado hay una estandarización de procesos, material, estructuras pero no la que domina la casa matriz. Existe una “tercera cultura” (no la del país de origen y tampoco la del país de destino sino una tercera que es válida para los integrantes del grupo: las sucursales miembro concentradoras, véase 5.2.1).

La **relación con la casa matriz** se ve reflejada de la siguiente manera: en M-firm, en ambos países, las posiciones claves están ocupadas por personas locales. Aunque en general hay excepciones que un mexicano ocupe una posición clave en otra sucursal en el extranjero, por lo menos en las dos partes estudiadas se da que en Alemania está un alemán y en México un mexicano. Lo mexicano no parece jugar un papel dominante. En G-firm1, posiciones claves en el extranjero (igual que en la casa matriz) están ocupadas por alemanes. Eso demuestra la importancia que tiene el país de origen y la casa matriz. En G-firm2, las personas en posiciones claves pueden ser ciudadanos de diferentes países. No necesariamente de la casa matriz y/o del país de origen, ni tampoco sólo del país de destino. Esto es característico para una estructura transnacional: no hay un centro claro y no domina una nacionalidad en particular, sino varias o ninguna.

Respecto a los **rituales**, en G-firm1 y G-firm2 hay eventos particularmente para los profesionistas, como un día del profesionista o un seminario de introducción donde se transmiten valores y la cultura corporativa. Estos rituales no existen en el caso de M-firm, lo cual nos puede hablar del papel de la importancia del profesionista:

Acerca de los **papeles** de personas en el programa, en M-firm llama la atención que el profesionista en los dos lados es más considerado un empleado normal. Hay un sistema de mentores pero no hay tanto enfoque en eso y tampoco hay tanto contacto entre el profesionista y su mentor. No hay eventos particularmente para el profesionista (véase rituales). La situación en G-firm1 y 2 es diferente: hay una idea de crear una comunidad. Sobre todo en G-firm2, donde hasta los egresados del programa todavía forman parte de la comunidad, mientras que en las otras empresas pasan a ser empleados normales sin mayor relación con el programa posterior a su terminación. Entre los profesionistas, egresados y los empleados se establece confianza mutua por el hecho de compartir un mismo pasado, presente y futuro (para los que seguirán en la empresa después del programa).

Los profesionistas en desarrollo en G-firm1 y 2 se tratan como un grupo aparte, la nueva élite de la empresa, que van a ser los futuros líderes. Hay mucho simbolismo que comprueba el estatus especial de los profesionistas que había mencionado bajo el tema de los rituales en este capítulo; aparte, los artefactos que se les facilita en las estancias de prácticas, como el alojamiento o el coche, que refuerzan este estatus especial y elitista.

En G-firm1 el profesionista en el extranjero es muy independiente y se toma en serio en su función. En G-firm2 los profesionistas en México se titulan “becarios”, mientras los otros *trainees* aunque hacen cosas parecidas, se sienten menos por el título que se les da. Tiene una connotación y un significado negativo además de que los programas a veces tienen la

reputación de ser *internships*, lo cual no es el caso con los programas estudiados en el marco de esta investigación.

Otro papel que destaca es el del mentor, el cual tiene mucha importancia en las dos empresas alemanas en Alemania, no así en la mexicana y en las sucursales de las alemanas en México.

La **empresa familiar** todavía parece ser un tema en la transnacional mexicana que hasta la fecha mantiene su seno familiar. La importancia de la familia refleja las estructuras en todas las partes de la sociedad mexicana. En las empresas de origen alemanas este valor no parece jugar un papel ya que G-firm2 desde los años 80 ya no tiene a ningún miembro de la familia fundadora en alguna de las posiciones estratégicas, igual que en G-firm1 donde a fines de los 90 se vendieron las últimas acciones que estaban en posición de un miembro familiar de la(s) familia(s) fundadora(s) de G-firm1.

5.5.4 ¿Quién es más transnacional?

Los elementos para evaluar o medir la transnacionalidad los expuse en el capítulo 4.5 de esta tesis. Según la definición desarrollada en los capítulos 3 y 4, sugiero que más transnacional es la empresa que

- No tiene centros claros donde se toman decisiones y de donde salen recursos, es decir, la relevancia de la casa matriz en términos de la formación de los profesionistas se disminuye o desaparece.
- La que permite el intercambio a través de viajes y la comunicación de los profesionistas con personas en otras sucursales (prácticas).
- Tiene una infraestructura que favorece este tipo de formación a través de artefactos tecnológicos y del fomento de los viajes.
- Existe una cultura por encima de las culturas nacionales y que reúne a los profesionistas de diferentes lugares geográficos dentro de un espacio social transnacional: el ETF. Esta cultura se define a través del uso de un lenguaje, criterios de entrada, valores establecidos en ese grupo (que tomen en cuenta la internacionalidad y la globalización), los rituales, las personas y sus papeles (símbolos).

En **M-firm** es importante el contexto local y nacional. La empresa es multinacional en la formación de los profesionistas, lo cual indica que hay una adaptación del programa a condiciones en cada país donde está implementado. Como han afirmado los especialistas en Recursos Humanos de esta empresa:

“No hay actividad internacional dadas las necesidades actuales” (Alfonso A 2012).

“Sí, conozco el programa en México pero no tiene que ver con lo que tenemos aquí en Alemania” (Jana R 2011).

“El programa en Alemania no se orienta estratégicamente al de México” (Anne A 2011).

En **G-firm1** es importante el contexto nacional alemán (en las sucursales extranjeras) como han mostrado varios de los testimonios de los profesionistas en desarrollo. Por ejemplo:

“Los ejecutivos y personas en posiciones claves son alemanes [...] tengo a varios compañeros que aprenden el alemán [...] mi jefe en México es alemán” (Maren N 2012).

“Foster the [...] activities in the Eastern European countries. Being the communicator between the companies in the Eastern countries and the higher levels [...]. Giving status updates on the steps which have been taken” (3/P/G1de).

No obstante, es notorio que en G-firm1 no pierde importancia lo local como los mismos profesionistas han afirmado:

“Todos los compañeros mexicanos con los que trato hablan inglés y así nos comunicamos dado que mi español no es tan avanzado. Sin embargo, siento que me tienen más confianza cuando hablamos en español” (Maren 2012).

“Mi primer mes en Brasil trataba de conocer la organización y sus productos de la sucursal y reforzar mis conocimientos de portugués que fueron imprescindibles para el trabajo” (Dennis S, 2012).

“Ya que todos los empleados en la sucursal china hablaban muy bien inglés, casi no tuvimos problemas de comunicación en la cotidianidad. Desgraciadamente, mis tareas estaban bastante limitadas debido a mi falta de conocimientos en chino” (Donata K 2012).

En G-firm1 la casa matriz y lo alemán/la cultura alemana juegan un gran papel, lo cual se ve reflejado en que los puestos claves están ocupados por alemanes, muchos documentos sólo existen en alemán y son estandarizados para todos lados y consecuentemente sólo se leen por las personas claves.

En **G-firm2** la casa matriz es centralizadora, sin embargo hay otras sucursales con alta relevancia, donde ésta disminuye su posición central; hay mucho intercambio; cultura transnacional de formación; comunidad de profesionistas:

“My first station was in Braunschweig, Germany in the international sales department. There we had many colleagues from many different countries. In that we were able to create a perfect local understanding and we were able to answer to the requirements of the customers in the best possible way” (Mustafa A 2011).

No obstante el enfoque local y nacional en las sucursales se mantiene en algunas sucursales:

“El programa se concentra solamente en México, y solamente se conoce la metodología de trabajo alemana” (17/P/G2mx).

“Independientemente del programa, como la empresa es alemana y varios de los jefes son del extranjero he logrado asimilar ciertos aspectos de la organización y valores que una empresa del extranjero trata de establecer en México, donde creo pertinente destacar que de cierta forma su idiosincrasia es más mexicana que alemana” (21/P/G2mx).

G-firm2 en comparación con M-firm y G-firm1 parece ser la más transnacional de las empresas estudiadas, como tiene la comunidad que se compone de profesionistas y empleados de muchos países, porque la casa matriz y lo alemán parecen perder significado y porque hay muchos elementos que sugieren que existe una tercera cultura que va despegada de lo nacional: una cultura transnacional de formación.

Es importante ver en los ETF el conjunto de las prácticas, los artefactos y los símbolos, y no cada una de estas dimensiones por separado. Sólo cuando se presentan las tres dimensiones conjuntas, el espacio se puede caracterizar como transnacional. Por ejemplo, si tomáramos un elemento de la dimensión simbólica, como el idioma, puede parecer que todos son transnacionales, ya que todos requieren un nivel alto de otro idioma (en este caso el inglés). En G-firm2 el conocimiento de más idiomas extranjeros es una ventaja y está fomentado por parte de la empresa. Por lo tanto parece que el alemán y lo nacional pierden totalmente su importancia. Considerando al mismo tiempo la situación de los viajes (en la dimensión de las prácticas de los ETF), es llamativo que la casa matriz tenga un papel centralizador dentro del ETF de G-firm2 debido al hecho que todos los profesionistas no-alemanes realizan su estancia de prácticas en la casa matriz. Podemos concluir de esta situación que cuando una de las tres dimensiones – prácticas, artefactos o símbolos – no está dada, el grado de transnacionalidad baja dentro del ETF donde se está midiendo.

¿Cómo tratar de “cuantificar” la situación de las tres empresas? Viendo nuevamente la propuesta de Rusinovic (que expliqué en el capítulo 5) y el paralelismo que existe entre su estudio y la situación de los profesionistas que aquí describo diría que las sucursales estudiadas se merecen la siguiente clasificación:

M-firm.mx:	limitado, no hay prácticas transnacionales
M-firm.de:	limitado, no hay prácticas transnacionales
G-firm1.de:	altamente involucrado
G-firm1.mx:	no aplica
G-firm2.de:	altamente involucrado
G-firm2.mx:	moderadamente involucrado

Viendo esta situación a más detalle, la Tabla 31 muestra la evaluación que le di a cada una de las sucursales en la que baso mi argumento de su clasificación según el modelo de Rusinovic.

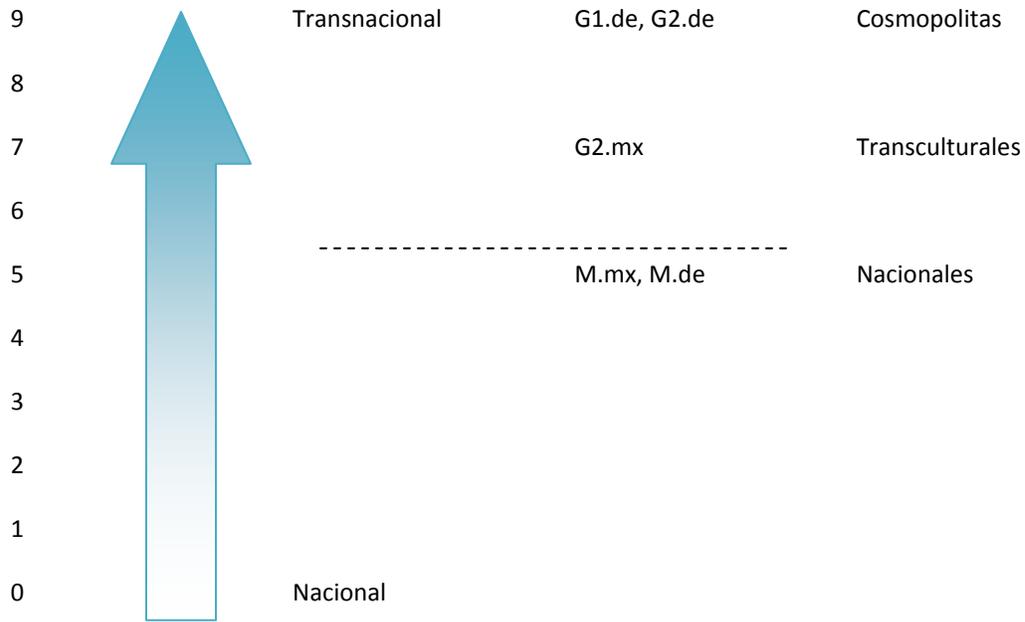
Dependiendo las actividades a nivel transnacional que los profesionistas realizan como parte de su formación en el marco de su programa de desarrollo en sus empresas respectivas lleva a un perfil de los profesionistas.

			Mmx	Mde	G1de	G1mx	G2de	G2mx
Artefactos	Inversión en viajes, Inversión en tecnología	*	++	++	+++		+++	++
		*						
		*						
Símbolos	Idiomas, Título universitario Competencia intercultural	*	+++	++	+++		+++	+++
		*						
		*						
Prácticas	Contactos, Comunicación y Viajes	*		+	+++		+++	++
		*						
		*						
		9	5	5	9	n/a	9	7

Tabla 31 – Indicadores de la transnacionalidad de la formación en empresas transnacionales
(Fuente: Elaboración propia)

En M-firm, en la sucursal mexicana igual que la alemana, la formación se queda a un nivel nacional lo cual implica que el perfil de profesionistas que se forma se limita a nivel nacional. En cambio en G-firm1 y G-firm2 se pueden formar los tres perfiles siguientes: nacionales, locales y transnacionales. Sin embargo, aquí se tiene que diferenciar entre cada sucursal en particular. El hecho de que no viajen los profesionistas mexicanos de G-firm2 disminuye la transnacionalidad de la empresa como conjunto. No obstante, hay un alto contacto a nivel transnacional para los mexicanos debido al hecho de que los alemanes viajan a México para realizar su estancia de prácticas en la sucursal mexicana de G-firm2. La situación de conocerse en un contexto local hace que los lazos entre los profesionistas mexicanos y alemanes se refuercen más y que sigan en comunicación una vez que los alemanes regresen a su país de origen o se vayan a otras sucursales donde la empresa tiene sucursales.

La escala de evaluación que propuse en el capítulo 4.5 aplicado a las 6 sucursales estudiadas se puede apreciar en la Gráfica 24. Según el score y los perfiles que forman G-firm2.de y G-firm1.de parece que son iguales, aún así G-firm2 es más transnacional, ya que a nivel operativo la nacionalidad juega un papel menor.



Gráfica 24 – Escala de evaluación de la transnacionalidad de la formación en ET

(Fuente: Elaboración propia)

En G-firm1 y G-firm2 en Alemania se forman cosmopolitas que pueden ser puentes entre locales, nacionales y transnacionales. En G-firm2 en México se fomenta el desarrollo de profesionistas transculturales por la presencia de profesionistas transnacionales en México. En M-firm en ambos países se forman profesionistas nacionales (con contactos exclusivamente nacionales).

6. CONCLUSIONES GENERALES

La presente investigación fue guiada por la pregunta ¿Si la empresa es transnacional, también lo es en la formación de sus futuros empleados y cómo se ve reflejada esa situación a nivel de la formación? A través del estudio de los programas de desarrollo de profesionistas en tres empresas transnacionales en México y Alemania, he tratado de facilitar la comprensión de los elementos relacionales y culturales que podrían hacer transnacional la formación y el desarrollo de profesionistas en empresas transnacionales.

6.1 FORMACIÓN TRANSNACIONAL Y CULTURA TRANSNACIONAL DE FORMACIÓN

Como he señalado en esta investigación, los profesionistas en desarrollo van a ser los futuros líderes de las empresas transnacionales. El perfil de los egresados del programa de desarrollo se caracterizará por una serie de capacidades y competencias: la competencia intercultural, el conocimiento de idiomas, la constante disposición de movilidad a nivel nacional e internacional, y la generación de redes de contacto nacionales y transnacionales, grandes habilidades de dirección, analíticas y técnicas, listos para ocupar puestos en los cuales tienen que tomar decisiones a nivel estratégico y manejar recursos. A través de los programas de desarrollo las empresas preparan a los profesionistas para tomar estos papeles: ser futuros expatriados y/o futuros líderes (véase capítulo 3).

Los elementos que componen la formación transnacional de los profesionistas son: 1.) las prácticas transnacionales que definí como viajes, comunicación y contactos a nivel local que los profesionistas tienen, 2.) los artefactos que posibilitan esas prácticas a nivel transnacional, y 3.) los sistemas de símbolos que dan sentido a las prácticas y al uso de los artefactos. Estos elementos son las tres dimensiones de los espacios sociales, que promueven el perfil transnacional de los profesionistas.

Como resultado general de esta investigación encontré que las empresas transnacionales crean sus propios espacios de formación a nivel transnacional que nombré **Espacios Transnacionales de Formación (ETF)**. Son espacios sociales, transnacionales y organizacionales que se componen de los tres elementos arriba mencionados: las prácticas sociales, sistemas de símbolos y los artefactos.

Los ETF se pueden manifestar con base de cuatro *prototipos*: 1. *multinacional*, 2. *internacional*, 3. *global* y 4. *transnacional*, que son configuraciones puras y teóricas que en el ámbito empírico se pueden presentar de formas combinadas compuestas de las diferentes configuraciones. Estas configuraciones se distinguen por su grado de centralidad y densidad

(en teoría) y la forma de constelación depende de sus tipos de actores (en este caso sucursales de la empresa transnacional) y los tipos de relaciones que pueden existir entre los actores. A nivel organizacional definí dos tipos de actores: las sucursales *miembros* y las *colaboradoras* y las relaciones entre ellos, en caso de existir, pueden ser unidireccionales o recíprocas, como se vio en el capítulo 4. También se puede decir que no hay un solo Espacio Transnacional de Formación y que en cada empresa se puede presentar de la manera diferente. Sin embargo, puede haber repeticiones de los mismos prototipos en diferentes empresas o incluso en diferentes ámbitos.

Determiné tres actividades como prácticas sociales dentro de los ETF: las estancias de prácticas en el extranjero, la comunicación virtual con personas en otros países y contactos a nivel local con personas en y de otros países por parte de los profesionistas.

A nivel local se pueden dar las siguientes constelaciones de contactos con otras personas (siguiendo el modelo de De Federico):

1. Ningún contacto
2. Contacto con nacionales
3. Contacto con locales
4. Contacto con transnacionales
5. Contacto con nacionales y locales
6. Contacto con nacionales y transnacionales
7. Contacto con locales y transnacionales
8. Contacto con nacionales, locales y transnacionales

Nacionales corresponden a compatriotas, locales a la nacionalidad del país de acogida, y transnacionales a otros extranjeros que también se encuentran en el mismo país como visitantes (migrante). La categoría “contacto con locales” sólo aplica en el caso de que el profesionista haga un viaje al extranjero. De otra manera, los locales para un local serían los nacionales (o sea los compatriotas). Las empresas pueden fomentar este tipo de perfiles a través de las prácticas que definen para los profesionistas. Los perfiles resultantes de las combinaciones de contactos son, siguiendo la enumeración y el orden de arriba:

1. Aislado
2. Nacional
3. Apátrida
4. Tránsfugo
5. Transcultural
6. Bi-local
7. Fugado
8. Cosmopolita

Sólo un profesionista con los perfiles 5, 6, 7 u 8 tiene la capacidad de ser puentes entre mínimo dos naciones.

Se puede decir que el conjunto de las tres dimensiones de los espacios sociales constituye una cultura transnacional de formación, a saber las prácticas sociales transnacionales, el sistema de símbolos y los artefactos. En cada ETF va a haber una cultura propia y diferente.

6.2 ACERCA DE LOS PROTOTIPOS: LA NUEVA ORGANIZACIÓN DE ESPACIOS SOCIALES

Para los cuatro prototipos desarrollados en esta investigación quiero destacar lo siguiente:

En la configuración multinacional:

- Ninguna sucursal tiene un peso dominante dentro del espacio y no se ajustan ni se ponen de acuerdo respecto a una estrategia íntegra (e interactiva) entre las sucursales.
- Todas las sucursales son miembros aisladas.
- Por lo mismo de no estar interconectadas, la casa matriz tiene menos peso pero lo que es importante es el enfoque nacional.
- Por no tener actividades a nivel transnacional, las sucursales no fomentan la formación de perfiles de profesionistas que tienen contactos con otras personas salvo sus compatriotas. Es muy difícil que se formen, al menos que otros extranjeros viajen a la sucursal pero que estos no formen parte de la formación.
- Esta configuración permite concentrar la formación a nivel nacional.

La configuración global:

- La casa matriz tiene una posición central y única en la red, es decir, la sucursal que domina, es la casa matriz, que manda el "orden" a las demás sucursales.
- Se pueden formar cosmopolitas mientras en las otras sucursales se encuentran otros extranjeros y compatriotas de la casa matriz.
- Posibles perfiles de profesionistas: tráfugo, bi-local, fugado, transcultural, cosmopolita.
- Si en la sucursal en el extranjero sólo se encuentran personas del país de destino, entonces la empresa fomentaría formar a un perfil de tráfugo.
- El perfil del apátrida no es probable porque siempre va a haber contactos con los locales. Por lo mismo el perfil de aislado no es posible, ya que siempre va a haber contacto con alguien.
- La responsabilidad completa acerca del programa está en manos de la casa matriz.

- La casa matriz en esta configuración es una sucursal del tipo miembro-emisora, las demás sucursales son colaboradoras (o posiblemente miembro-receptoras) en el caso de que tengan un propio modelo a nivel nacional en su sucursal. Si ese último fuese el caso, los profesionistas de esas sucursales tienen la posibilidad de desarrollar un perfil diferente a uno nacional.
- En este prototipo de ETF, sería empíricamente imposible una constelación que incluye a miembro-concentradoras, ya que eso requeriría relaciones recíprocas que no hay en este tipo de configuración. De la misma manera no puede haber relaciones entre varias miembro-emisoras, ni entre varias miembro-receptoras.
- Es una configuración que no se va a dar en la comunicación ya que ésta siempre es recíproca pero es posible para los viajes.
- Si la estructura quedara igual (1 miembro-concentradora y n colaboradoras) pero si se incluyeran más sucursales colaboradoras, esto sólo tendría impacto en la densidad. Entre más actores/sucursales en la red, menos densa va a ser. Es decir, al integrar más sucursales como posibles destinos para las estancias de prácticas de los profesionistas, eso hace que la red sea más grande por tener más actores. Sin embargo, no cambiaría la estructura del ETF. Tampoco se hace más densa, al contrario, se hace más central.

La configuración internacional:

- La casa matriz sigue teniendo un peso importante. Aunque otras sucursales dentro de esta configuración tienen la autonomía de reclutar, formar y mandar al extranjero a los jóvenes, la estancia necesariamente tiene que ser en un solo país que es el país de origen de la empresa.
- En este caso la casa matriz sigue siendo un actor central en la formación de los jóvenes. Mientras los profesionistas que provienen de la casa matriz tienen la opción de escoger países de destino para sus estancias, los profesionistas provenientes de las otras sucursales sólo tienen una opción: la estancia de prácticas a fuerza se realiza en la casa matriz de la empresa. Hablando de la comunicación, cabe señalar que para la formación no hay intercambio entre las sucursales en sí, sino solamente entre las sucursales y la casa matriz.
- Posibles perfiles: tráfugo, bi-local, fugado, transcultural, cosmopolita. Es una situación muy similar al caso de la configuración global, pero en cambio aquí todos tienen chance de desarrollar estos perfiles (y no sólo los profesionistas de la casa matriz).
- También es una configuración que en la comunicación es posible (porque es recíproca). Si la configuración en viajes es global, puede llegar a ser internacional o incluso transnacional.

- La casa matriz como intermediario puede establecer puentes entre las sucursales. Importante respecto al perfil que permite formar. Permite que los profesionistas sean puente entre casa matriz y sucursal en el extranjero

La configuración transnacional:

- Es una configuración posible en redes pequeñas.
- Estructura de una comunidad, un pequeño grupo que funciona bajo un patrón particular, donde todos están conectados con todos.
- Es un perfil que no va a ocurrir en los viajes porque indicaría que un profesionista viaje a todos los países y que los profesionistas de otros lados también. En efecto sólo realizan 1-2 estancias en el extranjero. Máximo se mencionó a dos países por lo cual la configuración transnacional es más probable en la comunicación.
- La comunicación siempre es recíproca (dejando de lado que la tecnología puede fallar y el receptor podría no recibir el mensaje del emisor).
- En una red de comunicación donde todos están conectados con todos, eso nos habla de que debe de existir una plataforma de comunicación, como en los casos de las empresas mencionadas (véase capítulo 5).

Las estructuras internacionales y transnacionales fomentan el aprendizaje y el intercambio transfronterizo en las empresas.

Los espacios no siempre se presentan en las configuraciones puras. Pueden ocurrir formas híbridas que combinan dos o más configuraciones de ETF. Según la combinación, eso tiene un impacto en las medidas de centralidad de la red y de la densidad. Las implicaciones en dichas medidas en las formas híbridas de las configuraciones tiene un impacto negativo en las medidas: entre más nodos, menos densa la red (Watts 2006). Entre más nodos sueltos resulta haber menos densidad. Entre más nodos conectados tendrá implicaciones en la centralidad de la red (véase capítulo 4.4).

En teoría pueden existir las siguientes combinatorias que pueden resultar de las versiones puras de las cuatro configuraciones, multinacional (M), global (G), internacional (I) y transnacional (T):

M	G	I	T		
M+G	M+I	M+T	G+I	G+T	I+T
M+G+I	M+G+T	M+I+T	G+I+T		
M+G+I+T					

**Estas combinatorias no nos dicen nada sobre la "intensidad" (cuál de los nodos se va a aumentar dentro de cuál configuración, por qué hay que diferenciar. Entre diferentes combinatorias las medidas de densidad y centralidad de la red resultan muy diferentes)*

Empíricamente lo más probable es encontrar formas puras de las configuraciones ([M], [G], [I], [T]) o combinaciones entre dos ([M+G], [M+I], [M+T], [G+I], [G+I], [G+T], [I+T]). Para encontrar configuraciones de espacios que combinen más de dos formas puras ([M+G+I], [M+G+T], [M+I+T], [G+I+T], [M+G+I+T]), la red tendría que ser considerablemente más grande.

Resumiendo las ideas expuestas se puede decir que las estructuras de los espacios expuestos son densas en el caso de la configuración global y en el caso de la internacional y la transnacional muy altas. En la configuración global y la internacional se encuentran estructuras centralizadas, lo cual no es el caso en la multinacional ni en la transnacional.

Al medir la transnacionalidad de los ETF se pueden observar diferentes niveles de involucramiento a nivel transnacional. Había llamado a este fenómeno “embeddedness transnacional” según la propuesta teórica de Rusinovic (2008). Para tener un alto grado de embeddedness transnacional, la autora propone que tiene que haber capital transnacional, que ella define como la acumulación de capital económico, cultural y social. Los tres capitales que en su conjunto forman el capital transnacional, coinciden con los elementos del espacio social: las prácticas, los artefactos y los símbolos. Los artefactos corresponden al capital económico e incluyen la inversión en viajes y en tecnología (para la comunicación). Los sistemas de símbolos están asociados con el capital cultural que son idiomas, título universitario y competencia intercultural. Mientras que las prácticas corresponden al capital social que son los contactos, la comunicación y los viajes.

Regresando a los grados de involucramiento a nivel transnacional de las empresas, éstas pueden ser altas o moderadamente involucradas o limitadas a nivel nacional. Una empresa puede ser considerada **altamente involucrada** transnacionalmente con respecto a la formación cuando ésta promueve los viajes y la comunicación a nivel transnacional, y consecuentemente los contactos de los profesionistas a nivel local con personas de otros países. Pero no solamente estas prácticas son un indicador para la transnacionalidad, sino también los artefactos y los símbolos. **Moderadamente involucrada** a nivel transnacional sería el caso de una empresa que aplica los tres elementos sin tomar en cuenta los viajes, pero la comunicación y los contactos a nivel local, sí. **Limitadas** serían las sucursales donde las prácticas se llevan a cabo a nivel nacional, los artefactos podrían posibilitar la formación transnacional.

Lo nacional y lo local siempre va a jugar un papel (visto a partir de la relación con la casa matriz, la importancia de los idiomas) como han mostrado los casos estudiados en esta investigación.

6.3 RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio se limitó a un grupo pequeño de personas en las empresas transnacionales: los profesionistas en desarrollo, un grupo de personas jóvenes recién egresados de la universidad que buscan formas de incorporarse al mercado laboral a través de los programas que las empresas ofrecen. El mismo estudio se podría realizar con otro grupo de personas (por ejemplo ejecutivos, gerentes, etc.) dentro de la misma organización para ver qué tanto o no se parecen las estructuras. Se puede hacer el mismo estudio con otras empresas en los mismos países, o estudiar las mismas empresas dentro de otros países para ver si se repiten los patrones.

Los ETF no son estáticos, cambian con el tiempo. Cuando habla de las redes, Casas (2003) afirma que “el desarrollo de redes es un proceso evolutivo detonado por la innovación, en el que el aprendizaje es un aspecto central” (p. 25). En este sentido se podría hacer el mismo estudio en algún futuro para ver cómo cambia (o no) la estructura, si se incorporan más sucursales, etc.

Preguntas abiertas/nuevas preguntas generadas por la propia investigación son:

- ¿Por qué algunas sucursales están incluidas o no?; ¿De qué depende la decisión de incluir o excluirlas?
- ¿Cómo cambian los ETF con el tiempo?

El modelo teórico puede encontrar aplicación en distintas áreas de investigación y no sólo en el desarrollo de profesionistas en distintas áreas de las empresas, mientras sean contextos estructurados por organizaciones, como es el ámbito académico y escolar, estudiando intercambios institucionales, colaboraciones científicas, o afines.

FUENTES CONSULTADAS

Nota de la autora

Algunos de los entrevistados decidieron quedarse anónimos y algunos de los empleados querían que no se mencionara a la empresa en el documento por lo cual se trabajó con los pseudónimos introducidos en el prefacio de este documento. Las fuentes originales de las empresas las cité con el pseudónimo para mantener el anonimato de las empresas. Los entrevistados están citados con nombres ficticios, describiendo la función que la persona tiene en la empresa y a los encuestados se cita con números (conforme el orden en que contestaron la encuesta), categoría (P= profesionista, E= egresado) y la abreviación de empresa a la que pertenece (Mde, Mmx, G1de, G1mx, G2de, G2mx).

BIBLIOGRAFÍA

Abdala, E 2004, 'Formación y empleabilidad de jóvenes en América Latina', en M. Molpeceres Pastor (coord.), *Identidades y formación para el trabajo*, Organización Internacional del Trabajo (OIT)/Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor), Montevideo, pp. 17-65

Adick, C 2005, 'Transnationalisierung als Herausforderung für die International und Interkulturell Vergleichende Erziehungswissenschaft', *Tertium Comparationis, Journal für International und Interkulturell vergleichende Erziehungswissenschaft*, vol.11, no.2, pp. 243-269

Adick, C 2008a, 'Transnationale Bildungsorganisationen in transnationalen Bildungsräumen: Begriffsdefinitionen und Vorschlag für eine Typologie', *Tertium Comparationis, Journal für International und Interkulturell vergleichende Erziehungswissenschaft*, vol. 14, no.2, pp. 168-197

Adick, C 2008b, 'Transnational organisations in education', en Pries, L (ed.) *Rethinking transnationalism. The meso-link of organizations*, Routledge, Nueva York, pp. 126-154

Adick, C 2011, 'Organizaciones educativas transnacionales: una nueva línea para la investigación de las relaciones Norte-Sur', en Emerich, GE & Pries, L (Eds.), *La transnacionalización. Enfoques teóricos y empíricos*, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa, México, pp.61-80

Adler Lomnitz, L 2005, 'Presentación', en Pérez Lizaur, M (coord.), *Ejecutivos de alto nivel. ¿Una élite global?*, 1a edición, Universidad Iberoamericana, Oak Editorial, México, pp.87-150

Adler-Lomnitz, L 2009, 'El congreso científico como forma de comunicación', en Gutiérrez Serrano, NG (coord.), *Redes, comunidades, grupos y trabajo entre pares en la Investigación Educativa*, UNAM, CRIM, Plaza y Valdés Editores, México, pp.145-153

Allsop, J, Bourgelaut, IL, Evetts, J, Le Bianic, T, Jones, K & Wrede, S 2009, 'Encountering globalization: Professional groups in an international context', *Current Sociology*, vol.57, no.4, pp.487-510

AON 2009, *Prácticas del programa para Trainees*, México

Barlett, CA y Ghoshal, S 1989, *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard School Press, Cambridge

Blanchard, AL 2008, 'Definition, Antecedents, and Outcomes of Successful Virtual Communities', en Kock, N (coord.), *Encyclopedia of E-Collaboration, Information Science Reference*, New York, pp.126-132

Beck, U 2008, 'Fronteras: Transitoriedad y dinámicas interculturales. Generaciones globales en la sociedad del riesgo mundial', *Revista CIDOB d'afers internacionals*, no. 82-83, pp.19-34

Burrage, M & Torstendahl, R 1990, *Professions in theory and sociology and history*, Sage Publications, Londres

Casas, R 2003, 'Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento', en Luna, M (coord.), *Itinerarios del conocimiento: formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, IIS-UNAM, Anthropos Editorial, Barcelona, pp.19-50

Castells, M 2000, *La era de la información*, Tomo I, Alianza, Madrid

Cleaves, PS 1985, *Las profesiones y el Estado: El caso de México*, El Colegio de México, México

Coleman, J 1990, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Cruz, I & Verd, JM 2011, 'Densidad, clase social y apoyo expresivo', *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol.20, no.8

De Federico, A 2002, 'Amistad e identificación: las micro fundaciones de las pertenencias macro. Amigos europeos e identidad europea', *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 3, no.6

De Federico de la Rúa, A 2003, 'La dinámica de las redes de amistad. La elección de amigos en programas Erasmus', *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 4, no. 3

De Federico de la Rúa, A 2004, 'Los espacios sociales de la transnacionalidad. Una tipología de la integración relacional de los migrantes', *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol.7, no.4

Dingwall, R 1996, *Professions and Social Order in a Global Society*, ISA Working Group 02 Conference, University of Nottingham, Nottingham

Dingwall, R 2008, *Essays on professions*, Ashgate, Cornwall

Doña-Reveco, C 2003, 'Transnacionalismo y migración internacional', en *Red Internacional Migración y Desarrollo*, Primer Coloquio Internacional Migración y Desarrollo: Transnacionalismo y nuevas perspectivas de integración. Debates teórico-metodológicos sobre migración y desarrollo. 23, 24 y 25 de octubre, Zacatecas

Doz, YL & Prahalad, CK 1991, 'Managing DMNCs: A search for a new paradigm', *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 145-164.

Dubar, C, Tripier, P & Boussard, V 2011, *La sociologie des professions*, 3a edición, Armand Colin, Paris

Emmerich, GE & Pries, L 2011, 'Presentación', en Emmerich, GE & Pries, L (coords), *La transnacionalización. Enfoques teóricos y empíricos*, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa, México, pp.5-8

Evetts, J 2003, 'The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World', *International Sociology*, vol. 18, no.2, pp.395-415

Evetts, J 2006, 'Short notes: The sociology of professional groups: New directions', *Current Sociology*, vol.54, no.1, pp. 133-143

Evetts, J 2011, 'A new professionalism? Changes and opportunities', *Current Sociology*, vol.59, no.4, pp. 406-422

Expansión 2010, *Las multinacionales en México*, disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/09/27/multinacionales-2010-revista-expansion>>

Expansión 2011, *Mejores empresas para lanzar tu carrera*, disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/08/18/mejores-empresas-para-lanzar-tu-carrera>>Expansión 2012

Faist, T 2000, *The volume and dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*, Oxford University Press, Oxford.

Fernández Pérez, JA 2001, Elementos que consolidan el concepto profesión. Notas para su reflexión, *Revista electrónica de investigación educativa*, vol.3, no.2

Fortes, J & Lomnitz, L. 1990, *La formación del científico en México. Adquiriendo una nueva identidad*, Siglo XXI, México

Freeman, L 1979, 'Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification', *Social Networks*, no.1, pp. 215-239

Freeman, L 2004, *Development of Social Network Analysis. A study in the sociology of science*, Empirical Press Vancouver, Laguna Beach

Friedman, T 1999, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar, Straus & Giroux, New York

García Canclini, N 2013, 'Introducción: Jóvenes creativos trabajando en red: una visión multidisciplinaria', en García Canclini, N & Piedras Fera, E (cords.), *Jóvenes creativos. Estrategias y redes culturales*, UAM-I, Juan Pablos Editor, México, pp.9-22

G-firm1.de (sin fecha), *Das Konzern-Traineeprogramm „Create (y)our future“ Wichtiges zum Start*, [guía para nuevos integrantes del programa de desarrollo de profesionistas] solo para uso interno

G-firm1.de (sin fecha), *Feedbackbogen für Konzerntrainees*, [formato de evaluación], solo para uso interno

G-firm1.de (sin fecha), *Mentoring-Vereinbarung*, [convenio con el mentor], solo para uso interno

G-firm1.de 2008, *G-firm1 and China*, G-firm1, Düsseldorf

G-firm1.de 2010, *Tochtergesellschaften*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1a.com/de/unternehmen/standorte/tochtergesellschaften/>

G-firm1.de 2011a, *G-firm1 in the Middle East*, G-firm1, Düsseldorf

G-firm1.de 2011, *Die Historie*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte.html>

_____, *Die Bonner Republik (1945-1997)*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_republik.html

_____, *Die Chroniken*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_chronik.html

_____, *Die Gründerfamilien*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_grfam.html

_____, *Drittes Reich (1933-1945)*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_drittes.html

_____, *Weimarer Republik (1918-1933)*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_weimar.html

_____, *Wilhelminisches Zeitalter (1892-1917)*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_wilhelm.html

_____, *Zu neuen Ufern (1997-heute)*, disponible en alemán en http://www.G-firm1.com/de/konzern/geschichte_neu.html

G-firm1.de 2012a, *Anmeldeformular TraineeDay 2012*, [formato de registro para la reunión anual de profesionistas], solo para uso interno

G-firm1.de 2012b, *Einladung zum TraineeDay 2012*, [carta de invitación a la reunión anual de profesionistas], solo para uso interno

G-firm1.de 2012c, *Informationen zum TraineeDay 2012*, [power point acerca de la reunión anual de profesionistas], solo para uso interno

G-firm1.de 2012d, *Konzern-Traineeprogramm*, disponible en alemán en <http://karriere.g-firm1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm.html>

G-firm1.de 2012e, *International*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/de/international/index.html>

_____, *Brasilien*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/suedamerika/brasilien/index.html>

_____, *China*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/asien/china/index.html>

_____, *Indonesien*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/asien/indonesien/index.html>

_____, *Italien*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/italien/index.html>

_____, *Mexiko*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/nordamerika/mexiko/index.html>

_____, *Polen*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/polen/index.html>

_____, *Rumänien*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/rumaenien/index.html>

_____, *Russland*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/russland/index.html>

_____, *Spanien*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/spanien/index.html>

_____, *Südafrika*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/afrika/suedafrika/index.html>

_____, *Ungarn*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/europa/ungarn/index.html>

_____, *USA*, disponible en alemán en <http://www.G-firm1.com/en/nordamerika/usa/index.html>

G-firm2.com 2011, *Weltweite Präsenz*, disponible en alemán en <http://www.G-firm2.com/about/de/weltweit.htm>

G-firm2 Corporate Archives 2002-2008a, *Geschichte. Meilensteine der Unternehmens- und technologischen Entwicklung*, disponible en alemán en <http://www.G-firm2.com/history/de/index.htm>

G-firm2 Corporate Archives 2002-2008b, *Persönlichkeiten. Die Menschen hinter der Geschichte*, disponible en alemán en <http://www.G-firm2.com/history/de/persoenlichkeiten/index.htm>

_____, *Familie*, disponible en alemán en <http://www.G-firm2.com/history/de/persoenlichkeiten/familie.htm>

_____, *Gründergeneration*, disponible en alemán en <http://www.G-firm2.com/history/de/persoenlichkeiten/gruendergeneration.htm>

_____, *Vorstandsvorsitzende Stammgesellschaften*, disponible en alemán en http://www.G-firm2.com/history/de/persoenlichkeiten/vorstandsvorsitzende_stammgesellschaften.htm

_____, *Vorstandsvorsitzende G-firm2*, disponible en alemán en http://www.G-firm2.com/history/de/persoenlichkeiten/vorstandsvorsitzende_G-firm2_ag.htm

G-firm2 2009, *Memoria del ejercicio 2009*, Informe de la empresa 2009, Munich

G-firm2 2010, *G-firm2 México*, <http://www.G-firm2.com.mx/cms/mam/about/mam/Pages/G-firm2mam.aspx>

G-firm2 1996-2012, *Ihr Program*, http://www.G-firm2.com/jobs/de/absolventen/sgp/ihr_programm.htm

G-firm2.mx (sin fecha), *G-firm2 Business Learning Program, Resultados – Habilidades*, [formato de evaluación para profesionistas], solo para uso interno

G-firm2.mx 2009a, *G-firm2 Business Learning Program, Assessment Center Generación 2009 Técnico*, [descripción de habilidades y valores respectivos para evaluación de profesionistas], solo para uso interno

G-firm2.mx 2009b, *G-firm2 Business Learning Program; Comercial Program: Corporate & Manufacturing*, [power point acerca del programa, para evento de bienvenida de los profesionistas en G-firm2], solo para uso interno

Giddens, A 1990, *'The Consequences of Modernity'*, Polity, Cambridge

Gómez, VM y Tenti Fanfani, E 1989, *Universidad y profesiones*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires

Ghoshal, S & Barlett, CA 1990, 'The multinational corporation as an interorganizational network', *Academy of Management Review*, no. 21, pp. 31-48

Hanneman, R & Riddle, M 2005, *Introduction to social network methods*, University of California, Riverside

Hanneman, R & Riddle, M 2012, 'Concepts and measures for basic network analysis', en Scott, J & Carrington PJ (eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, Sage, Bodmin, pp.340-369

Harary, F & Read, R 1973, 'Is the Null Graph a Pointless Concept?', *Graphs and Combinatorics Conference, George Washington University*, Springer-Verlag, New York

Herrero López, R 2000, La terminología del análisis de redes sociales, *Política y Sociedad*, no. 33, pp.199-206

Invest in Turkey 2011, *G-firm1 expands Turkey operations with EUR 30 million plant*, disponible en inglés en <http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/news/Pages/150411-G-firm-turkey-second-investment-launched.aspx>

Johnson, T 1972, *Professions and power*, Macmillan Press, Londres

Kaplan, M 2008, *Estado y globalización*, Serie Doctrina Jurídica, No.90, 1ª reimpresión, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Kienbaum Management Consultants GmbH 2003, *Trainee-Studie*, Gummersbach

Kilduff, M & Tsai, W 2007, *Social Networks and Organizations*, 6a reimpresión, Sage Publications, London

Klassen, J & Carrol, W 2011, 'Transnational Class Formation? Globalization and the Canadian Corporate Network', *American Sociological Association*, vol.17, no.2, pp.379-402

Kuhlmann, E & Saks, M 2008, *Rethinking Professional governance. International directions in healthcare*, The Policy Press, Bristol

Laghos, A 2010, 'E-Learning Communities', en Zaphiris, P y Siang Ang, C (eds.), *Social Computing and Virtual Communities*, CRC Press, Boca Raton, pp.69-90

Lara Bayón, J (ed) 2006, *M-firm, el libro del Centenario*, 1a edn, Editorial Clío, Shenzhen

Luna, M 2003, 'La red como mecanismo de coordinación y las redes de conocimiento', en Luna, M (coord.), *Itinerarios del conocimiento: formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, IIS-UNAM, Anthropos Editorial, Barcelona, pp.51-78

López Arce, BA 2008, 'El mercado de trabajo para los licenciados en administración en Jalisco', en López Paniagua, R, Raya Morales, R & Ruiz Flores, J (coords.), *Educación, Ejercicio Profesional y Mercado de Trabajo*, Editorial IMCED, Morelia, pp.293-310

M-firm.at 2011a, *Die Entwicklung von M-firm in Österreich*, [página web de M-firm Austria], disponible en alemán en http://www.M-firm.at/un/un_ge.html

M-firm.at 2011b, *Unser Ziel: Mitarbeiterförderung*, [página web de M-firm Austria], disponible en alemán en http://www.M-firm.at/ka/ka_ke.html

M-firm.co 2011, *Materia gris para construir un país en paz*, [página web de M-firm Colombia], disponible en español en http://www.M-firmcolombia.com/ne/ne_sc_cc.html

M-firm.com (sin fecha), *M-firm Code of ethics and business conduct*, disponible en inglés en <http://www.M-firm.com/InvestorCenter/files/CodeOfEthics.pdf>

M-firm.com 2010a, *M-firm en el mundo*, [página web de M-firm global], disponible en español en <http://www.M-firm.com/ES/AcercaM-firm/M-firmEnElMundo.aspx>

M-firm.com 2010b, *Responsability for sustaintablity*, [página web de M-firm global], disponible en español en http://www.M-firm.com/M-FIRM_SDR2010/eng/GovernancePolicies02.asp

M-firm.cz 2012, *Více než 100 let*, [página web de M-firm República Checa], disponible en checo en http://www.M-firm.cz/ns/ns_hi.html

M-firm.de 2010, *Unser Trainee-Programm für Hochschulabsolventen*, [folleto sobre el programa de desarrollo de profesionistas], PDF disponible en alemán en www.m-firm.de/traineeprogramm.htm

M-firm.de 2011a, *Die M-firm Deutschland AG im Porträt*, [página web de M-firm Alemania], disponible en alemán en http://www.M-firm.de/index.jsp?key=produkt_service_95623

M-firm.de 2011b, *Wie alles anfing: Erfolgsgeschichte der M-firm Deutschland AG begann unter dem Namen UK-firm*, [página web de M-firm Alemania], disponible en alemán en: <http://www.M-firm.de/unternehmensgeschichte-der-M-firm-deutschland-ag.htm>

M-firm.es, *Crecimiento sostenible*, [página web de M-firm España], disponible en español en http://www.M-firm.es/ne/ne_nh.html

M-firm.fr 2012, *Qui nous sommes: M-firm en France*, <http://www.M-firm.fr/QuiSommesNous/M-firmEnFrance.aspx>

M-firm.fr/F-firm 2012, *Historique*, [página web de F-firm, una empresa de M-firm.fr] <http://www.f-firm.fr/Historique.htm>

M-firm.ie 2012a, *Company profile* [página web de M-firm Irlanda], disponible en inglés en http://www.M-firm.ie/ac/ac_cp.html

M-firm.ie 2012b, *Company profil: At a glance*, [página web de M-firm Irlanda], disponible en inglés en http://www.M-firm.ie/ac/ac_cp_ag.html

M-firm.ie 2012c, *Company profile: our history*, [página web de M-firm Irlanda], disponible en inglés en http://www.M-firm.ie/ac/ac_cp_oh.html

M-firm.mx 2010a, *Informe de desarrollo sustentable. Resumen ejecutivo 2010*, PDF disponible en español en http://www.M-firm.com/es/Inversionistas/files/2010/Sustentabilidad_Resumen.pdf

M-firm.mx 2010b, *Profesionistas en desarrollo*, [power point acerca del programa de desarrollo de profesionistas], solo para uso interno

M-firm.uk 2012, *History of M-firm*, [página web de M-firm Inglaterra], disponible en inglés en http://www.M-firm.co.uk/ac/ac_hi.asp

M-firm.us 2011a, *About us: our history*, [página web de M-firm Estados Unidos], disponible en inglés en <http://www.M-firmusa.com/AboutUs/CompanyHistory.aspx>

M-firm.us 2011b, *Careers: Join us*, [página web de M-firm Estados Unidos], disponible en inglés en <http://www.M-firm.com/Careers/JoinUs.aspx>

Machado, ME 1995, Sociología das Profissões: uma contribuição ao debate teórico, en Machado, ME (Coord.), *Profissões de Saúde: Uma abordagem sociológica*, Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, pp. 13-33

Marquina Sánchez, L 2007, *Gobernanza global del comercio en Internet*, Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México

Mercado Celis, A & González Arellano, S 2011, 'Estrategias espaciales de interacción interna en las empresas transnacionales', en Emmerich, GE & Pries, L (coords), *La transnacionalización. Enfoques teóricos y empíricos*, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa, México, pp.39-59

Molina, JL 2001, *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Edicions Bellaterra, Barcelona

Molina y González 2003, Introducción: Redes para repensar lo social, *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol.4, no.1

Molina, JL, Petermann, S y Herz, A 2012, *Defining and Measuring Transnational Fields*, MMG Working paper 12-16, Max-Planck-Institute for the study of religious and ethnic diversity, Göttingen

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) 2002, *International Mobility of the Highly Skilled*, Policy Brief, OECD, Paris, disponible en <<http://www.oecd.org/science/inno/1950028.pdf>>

Ohmae, K 1995, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Collins, London

OIT (Organización Internacional del trabajo) 2006, *Cambios en el mundo del trabajo*, Memoria del director general, Conferencia Internacional del trabajo, 95ª reunión, Informe I (C), 1ª edición, OIT, Ginebra

Ordóñez de Pablos, P 2000, Gestión del conocimiento en las empresas multinacionales. Relevancia estratégica del capital humano, *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, no. 199

Ore, O 1962, 'Theory of Graphs', *American Mathematical Society Colloq. Publ.*, vol.38, Providence

Ortega Gutiérrez, E 2013, 'Jóvenes techsetters y emprendizaje en el contexto de la economía creativa', en García Canclini, N & Piedras Fera, E (coords.), *Jóvenes creativos. Estrategias y redes culturales*, UAM-I, Juan Pablos Editor, México, pp.155-177

Parkhe, A & Dhanaraj, C 2003, 'Orchestrating globally: managing the multinational Enterprise as a network', *Research in Global Strategic Management*, vol. 8, pp.197-214

Pérez Lizaur, M 2005, 'Los ejecutivos de alto nivel de las grandes corporaciones transnacionales en México', en Pérez Lizaur, M (coord.), *Ejecutivos de alto nivel. ¿Una élite global?*, 1a edición, Universidad Iberoamericana, Oak Editorial, México, pp.87-150

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) 1999, *Informe de Desarrollo Humano*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, disponible en <<http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh1999/capitulos/espanol/>>

Pries, L 2005, Configurations of Geographic and Societal Spaces: A sociological proposal between 'methodological nationalism' and the 'spaces of flows'. *Global networks*, vol. 5 no. 2, pp.167-190.

Pries, L 2008a, "Transnational societal spaces: which units of analysis, reference, and measurement", en Pries, L (comp.), *Rethinking Transnationalism. The meso-link of organizations*, Routledge, Londres

Pries, L 2008b, *Transnationalisierung der Sozialen Welt. Sozialräume jenseits von Nationalgesellschaften*, 1a edición, Suhrkamp, Sinzheim

Pries, L 2010, *Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung*, 1a edición, VS Verlag, Heidelberg

Pries, L 2011, "Transnacionalismo: ¿Término de moda o programa de investigación serio? Propuesta de investigación para estudiar las organizaciones transnacionales como vínculo micro-macro' en Emmerich, GE y Pries, L (coords), *La transnacionalización. Enfoques teóricos y empíricos*, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa, México, pp.9-38

Real Academia Española 2001, *Transcultural*, disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=transcultural>

Requena Santos, F 1996, *Redes sociales y cuestionarios*. – Cuadernos Metodológicos, Centro de investigaciones sociológicas & Siglo XXI, Madrid

Revilla López, U 2006, 'La chilena mixteca transnacional', en Besserer, F & Kearney, M (eds.), *San Juan Mixtepec. Una comunidad transnacional ante el poder clasificador y filtrador de las fronteras*, Colección Estudios Transnacionales, Casa Juan Pablos, UAM-I, México D.F., pp.237-281

Ruíz León, AA 2007, *Análisis de Redes Sociales "Pajek"*, Coloquio Redes: Teoría y práctica [presentación], México

Ruíz León, AA 2011, *Laboratorio de Redes*, [presentación], México

Rusinovic, K 2008, 'Transnational Embeddedness: Transnational activities and networks among first- and second-generation Immigrant Entrepreneurs in the Netherlands', *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol.34, no.3, pp.431-451

Salas-Porras Soulé, A & Luna Ledesma, M 2012, 'Introducción: ¿Quién gobierna América del Norte?', en Salas-Porras Soulé, A & Luna Ledesma, M (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte? Elites, redes y organizaciones*, 1ª edn, FCPyS-UNAM, EDIMPRO, México

Sanches, S 2005, 'Las familias de expatriados brasileños en México', en Pérez Lizaur, M (coord.), *Ejecutivos de alto nivel. ¿Una élite global?*, 1a edición, Universidad Iberoamericana, Oak Editorial, México, pp.163-198

Scott, J 2000, *Social network analysis: a handbook*, Sage, 2a edición, Londres

Scott, J 2008, *Modes of power and the reconceptualization of elites*, *Sociological Review*, vol.56, pp.25-43

Schein, EH 1972, *Professional education: some new directions*, McGraw-Hill, Nueva York

Schein, EH 1992, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Solimano, A & Pollack, M 2004, *International Mobility of the Highly Skilled: The case between Europe and Latin America*, WORKING PAPER, Series No. 1, sin lugar

Vargas Leyva, R 1998, *Reestructuración industrial, educación tecnológica y formación de ingenieros*, ANUIES, México

Velázquez Álvarez, OA & Aguilar Gallegos, N 2005, *Manual introductorio al análisis de redes sociales. Medidas de centralidad*, disponible en http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf

Wassermann, S & Faust, K 1994, *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Nueva York

Waters, M 1995, *'Globalization'*, Routledge, London

Watts, D 2006, *Seis grados de separación. La ciencia de las redes en la era del acceso*, PAIDÓS, Barcelona

Wellman, B 1998, *Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities*, Westview Press, Boulder

Wenger, E 2001, *Comunidades de prácticas*, Paídos, Barcelona

LISTA DE ENTREVISTADOS¹¹⁶

Alfonso A 2011, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento de recursos humanos de M-firm.mx, [entrevista], 10 de agosto 2011.

Erika E 2010, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento de recursos humanos de G-firm2.mx (entre 2010-2011), [entrevista], 14 de diciembre 2010.

Eva K 2011, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento sectorial de Recursos Humanos de G-firm2.de, [entrevista], 16 de junio 2011.

Hugo A 2011, coordinador del departamento de recursos humanos en M-firm.mx, [entrevista], 10 de agosto 2011.

Jana R 2011, coordinadora de la formación profesional y responsable del programa de desarrollo de profesionistas del departamento de recursos humanos en M-firm.de, [entrevista], 7 de junio 2011.

Jürgen H 2011, jefe de la región sur de la formación profesional, G-firm2.de, [entrevista], 14 de junio 2011.

Maren N 2012, profesionista en desarrollo de G-firm1.de, estancia de prácticas en G-firm1.mx, [entrevistas], varios contactos entre enero y diciembre 2012.

Matthias J 2011-2012, director en G-firm1.de, [entrevistas], varios contactos entre mayo 2011 y diciembre 2012.

Nadja G 2011, jefa del programa de la región Alemania en el departamento global de recursos humanos de G-firm2.de, [entrevista], 17 de junio 2011.

Natalie D 2010, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento de recursos humanos de G-firm2.mx (entre 2007-2010), [entrevistas], 11 y 12 de marzo 2010.

Natalie D 2011, empleada en departamento sectorial recursos humanos de G-firm2.de (desde 2010), desarrollo de ejecutivos y directivos, [entrevistas], 14-16 de junio 2011.

¹¹⁶ Entrevistas realizadas por Nina Jung

Sara G 2012, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento de recursos humanos de G-firm2.mx (desde 2011), [entrevista], 14 de febrero 2012.

Uta W 2011, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento sectorial de Recursos Humanos de G-firm2.de, [entrevista], 17 de junio 2011.

Wendy C 2010, Jefe de reclutamiento y selección en el departamento de Recursos Humanos de G-firm2.mx, [entrevista], 26 de marzo 2010.

COMUNICACIONES PERSONALES

Alfonso A 2012, responsable del programa de desarrollo de profesionistas en el departamento de recursos humanos de M-firm.mx, varios contactos por correo electrónico entre febrero y octubre 2012.

_____, *Re: PDs preguntas*, [correo electrónico], 9 de febrero 2012, 17:48, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Re: Encuesta PDs*, [correo electrónico], 16 de febrero 2012, 20:01, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Re: Encuesta PDs*, [correo electrónico], 9 de marzo 2012, 12:38, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Re: ya tenemos la autorización?*, [correo electrónico], 29 de marzo 2012, 11:38, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Re: Un saludo*, [correo electrónico], 14 de octubre 2012, 12:28, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Re: Un saludo*, [correo electrónico], 18 de octubre 2012, 11:45, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

_____, *Texto aprobado & e-mails para envío de correo a PD's (23 de octubre)*, 23 de octubre 2012, 06:13, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

Anne A 2010, empleada del departamento de recursos humanos en M-firm.de (entre 2007-2010), varios contactos entre octubre 2010 y agosto 2011.

_____, *Ihre Kontaktaufnahme*, [mensaje], 22 de octubre 2010, 03:04, mandado a Nina Ines Jung en XING.de

_____, *RE: Ihre Kontaktaufnahme*, [mensaje], 26 de octubre 2010, 06:10, mandado a Nina Ines Jung en XING.de

Anne A 2011, *sin asunto* [mensaje] 25 de agosto 2011, 23:15, mandado a Nina Jung en Facebook.com

Cuauhtémoc A 2012, Egresado del programa de desarrollo de profesionistas en M-firm.mx, *Re: Apoyo: Benchmark encuesta PD's* [correo electrónico], 30 de octubre 2012, 14:03, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

Hugo A 2011, coordinador del departamento de recursos humanos en M-firm.mx, *Fw: Info. programa PD's*, [correo electrónico], 10 de agosto 2011, 17:08, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

Luís M 2012, Egresado del programa de desarrollo de profesionistas en M-firm.mx, Generación, *Re: Benchmark: Programas de desarrollo para jóvenes profesionistas en empresas internacionales (proyecto de investigación UNAM)*, [correo electrónico], 23 de octubre 2012 17:38, mandado a nina.ines.jung@gmail.com

REPORTES DE EXPERIENCIA

Aditya R 2011, Egresado del Programa de Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: Gerente de productos en G-firm2.de, reporte de experiencia [video]

Ahmet G 2012, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2012, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/G-firm2/photo.php?fbid=563573896990510&set=pb.200241166657120.-2207520000.1381513097.&type=3&theater>

Alexander A 2011a, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2009, Estudios en Administración de empresas y Mercadotecnia, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Alexander A 2011b, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2009, Estudios en Administración de empresas y Mercadotecnia, reporte de experiencia [video]

Andrew H 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.us (Estados Unidos), Generación 2010, Ingeniero mecánico, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Aymen L 2011a, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mo (Medio Oriente), Generación desconocida, Ingeniero Industrial y Civil, reporte de experiencia1 [video]

Aymen L 2011b, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mo (Medio Oriente), Generación desconocida, Ingeniero Industrial y Civil, reporte de experiencia2 [video]

Birgit W 2011, G-firm2.de, equipo global de programa de desarrollo, departamento global de recursos humanos, [entrevista], en Tobias T 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Mechatrónica, reporte de experiencia [video]

Bryan L 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.us (Estados Unidos), Generación desconocida, reporte de experiencia [video]

Cheng Q 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.cn (China), reporte de experiencia [video]

Christoph B 2010, Egresado del programa de M-firm.de, Generación 2007, Ingeniero, Puesto actual: Líder de producción en M-firm.de, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en alemán en <http://www.M-firm.de/testimonial/trainee/becke.htm>

Daniel S 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, generación desconocida, Ingeniero mecánico, reporte de experiencia [video]

Dennis S 2012, profesionista en desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en alemán en <http://karriere.G-firm1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm/erfahrungberichtbereich-accounting.html>

Dhruv J 2012, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.in (India), Generación 2012, Estudios en Ingeniería y Gestión, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=341506325863936&set=a.224899610857942.74517.200241166657120&type=3&theater>

Dirk H 2011a, Egresado del Programa de Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: CEO en G-firm2 África, [entrevista], en Katharina S, reporte de experiencia [video]

Dirk H 2011b, Egresado del Programa de Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: CEO en G-firm2 África, reporte de experiencia [video]

Donata K 2012, profesionista en desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en alemán en <http://karriere.G-firm1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm/erfahrungberichtbereich-finance.html>

Edwin C 2011a, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.cn (China), Generación 2009, Ingeniero Biológico y ambiental, estudios en computación Reporte de experiencia [texto], disponible en inglés <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/program/reports.htm>

Edwin C 2011b, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.cn (China), Generación 2009, Ingeniero Biológico y ambiental, estudios en computación, reporte de experiencia [video]

Elena 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.ru (Rusia), generación 2011, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=282240051790564&set=a.224899610857942.74517.200241166657120&type=3&theater>

Fabian B 2011, Egresado del Programa de Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: Gerente de proyectos en Investigación y Desarrollo en G-firm2.de, reporte de experiencia [video]

Fabienne B 2011, jefa de desarrollo de ejecutivos y directores en Recursos Humanos en G-firm2 Casablanca, Marroco, 2012. Entrevistada en Katharina, G-firm2.de, profesionista en desarrollo en el departamento de recursos humanos, entrevista con Tobias T 2011, reporte de experiencia [video]

Felix F 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Ingeniero industrial, reporte de experiencia [video]

Francisco E 2013, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2012, reporte de experiencia, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/G-firm2/photo.php?fbid=632956250052274&set=pb.200241166657120.-2207520000.1381513089.&type=3&theater>

Hans P 2011a, G-firm2.de, Mentor y gerente en gestión de calidad y seguridad, 2011, reporte de experiencia [video]

Hans P 2011b, Mentor y gerente en gestión de calidad y seguridad en G-firm2.de, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Jana 2012, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2011, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/G-firm2/photo.php?fbid=361048617243040&set=pb.200241166657120.-2207520000.1362865607&type=3&theater>

Jens K 2011, Egresado del programa de Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: Asesor en G-firm.de, Participante en el programa de desarrollo para ejecutivos y directivos, reporte de experiencia [video]

Judith K 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Ingeniera eléctrica, reporte de experiencia [video]

Katharina K 2012, profesionista en desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en alemán en <http://karriere.G-fim1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm/erfahrungsbericht-onboarding-1.html>

Katharina S 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Gestión Internacional, reporte de experiencia [video]

Martin U 2011a, Assignment Manager (y anteriormente mentor) en G-firm2.de, Puesto actual: director de proyectos en G-firm2.de, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Martin U 2011b, G-firm2.de, Assignment Manager (y anteriormente mentor), y director de proyectos, reporte de experiencia [video]

Martyna K 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Ciencias Sociales, reporte de experiencia [video]

Mustafa A 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, reporte de experiencia [video]

Paul G 2012a, profesionista en desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, reporte de experiencia1 [texto en línea], disponible en alemán en <http://karriere.G-firm1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm/erfahrungsbericht-onboarding-2.html>

Paul G 2012b, profesionista en desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, reporte de experiencia2 [texto en línea], disponible en alemán en <http://karriere.G-firm1.com/de/karriere/hochschulabsolventen/konzern-traineeprogramm/erfahrungbericht-bereich-strategie.html>

Peter A 2011, Egresado del Programa de Desarrollo de G-firm2.de, Generación desconocida, Puesto actual: Gerente de mercadotecnia en G-firm2.de, reporte de experiencia [video]

Reimar P 2011, G-firm2.de, gerente de desarrollo de ejecutivos y gerentes (egresado del programa de desarrollo), departamento global de recursos humanos, reporte de experiencia [video]

Sabrina D 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2008, Ingeniera Industrial, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Sarah O 2011a, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.us (Estados Unidos), Generación 2010, Ingeniera en biomédicas y maestra en ciencias de la computación, reporte de experiencia1 [video]

Sarah O 2011b, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.us (Estados Unidos), Generación 2010, Ingeniera en biomédicas y maestra en ciencias de la computación, reporte de experiencia2 [video]

Sarah O 2011c, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.us (Estados Unidos), Generación 2010, Ingeniera en biomédicas y maestra en ciencias de la computación, reporte de experiencia

[texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Sascha B 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2010, Estudios en Informática y Negocios, reporte de experiencia [video]

Sebastian O 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Mecatrónica, reporte de experiencia [video]

Sebastian S 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Derecho Internacional de Negocios, reporte de experiencia [video]

Simone W 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, reporte de experiencia [video]

Stefan W 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Ingeniero Industrial y maestro en finanzas, reporte de experiencia [video]

Steffen W 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2011, Estudios en Administración de empresas, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=303384183009484&set=a.224899610857942.74517.200241166657120&type=3&theater>

Tao W 2011, Egresado del Programa de Desarrollo en G-firm2.cn (China), Generación 2004, Puesto actual: Gerente en G-firm2.cn, reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <http://www.G-firm2.com/jobs/en/graduates/programa/reports.htm>

Tobias T 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación desconocida, Estudios en Mechatrónica, reporte de experiencia [video]

William B 2011, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.de, Generación 2011, Ingeniero mecánico, [reporte de experiencia], reporte de experiencia [texto en línea], disponible en inglés en <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=331556263525609&set=a.224899610857942.74517.200241166657120&type=3&theater>

LISTA DE ENCUESTADOS¹¹⁷

1/E/G2mx, Egresada del programa en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2008, Licenciada en Economía, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 8 de febrero 2012.

2/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2006, Licenciado en Relaciones internacionales, Puesto actual: Gerente comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

¹¹⁷ Encuesta con *SurveyMonkey*® aplicada por Nina Jung

2/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciada en Economía, Derecho organizacional y contaduría, [Encuesta], 25 de agosto 2012.

2/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

3/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Estudios en Administración de empresas, [Encuesta], 26 de agosto 2012.

3/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciada en Administración Financiera, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

3/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Licenciado en Economía, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

4/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero Industrial y de Sistemas, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

4/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Estudios en Administración de empresas, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

4/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

5/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Estudios en Economía, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

5/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2010, Ingeniero en Mecatrónica con especialidad en Reingeniería de Procesos, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

5/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración Financiera, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

6/E/Mmx, Egresada del programa de M-firm.mx, Generación 2007, Licenciada en Estudios Internacionales, Puesto actual: Asesora en el área de Responsabilidad Social en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

6/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2012, Licenciatura en Estudios Internacionales culturales y de negocios y maestría en gestión y recursos humanos psicología, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

6/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero Industrial, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

7/E/Mmx, Egresada del programa de M-firm.mx, Generación 2007, Licenciada en Estudios Internacionales, Puesto actual: Jefe de Desarrollo en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

7/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Contaduría Internacional con especialidad en impuestos, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

7/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación desconocida, Ingeniera en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

8/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Administración de empresas con especialidad en contaduría y finanzas, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

8/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Eléctrica y Electrónica, 15 de febrero 2012.

8/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Ingeniero Industrial y de sistemas, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

9/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Administración de empresas, [Encuesta], 30 de agosto 2012.

9/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en electrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

9/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Ingeniero Civil, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

10/E/Mmx, Egresada del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniera en Química Industrial, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

10/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Estudios en International Management, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

10/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración Financiera, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

11/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2010, Ingeniero Industrial y de Sistemas, Puesto actual: Asesor de Asuntos Corporativos en la Vicepresidencia de Corporate Affairs en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

11/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Administración de empresas, [Encuesta], 27 de agosto 2012.

11/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

12/E/Mmx, Egresada del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Licenciada en Comercio Internacional, Puesto actual: Jefatura de Información Estratégica y Proyectos en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

12/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2012, Licenciatura en Administración de empresas, [Encuesta], 29 de agosto 2012.

12/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración de Empresas, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

13/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2007, Licenciado en Comercio Internacional, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

13/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Economía, [Encuesta], 30 de agosto 2012.

13/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Economía, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

14/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2002, Ingeniero Mecánico Electricista, Puesto actual: Coordinador en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

14/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2011, Licenciatura en Administración de empresas y maestría en International Management, [Encuesta], 31 de agosto 2012.

14/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciada en Administración, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

15/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2010, Ingeniería Industria y de Sistemas, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

15/P/G1de, Profesionista en Desarrollo en G-firm1.de, Generación 2012, Licenciatura en Administración de empresas, [Encuesta], 19 de octubre 2012.

15/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, [Encuesta], Ingeniero, 15 de febrero 2012.

16/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Ingeniero Civil, Puesto actual: Administrador de Mercado Comercial Cemento en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

16/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración, [Encuesta], 17 de febrero 2012.

17/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero Civil, Puesto actual: Gerente regional en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

17/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

18/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2006, Licenciada, Puesto actual: gerente en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

18/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 15 de febrero 2012.

19/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Contador Público, [Encuesta], 2 de marzo 2012.

19/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Licenciado en Negocios Internacionales, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

20/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero mecánico electricista, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

20/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

21/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1998, Ingeniero Civil, Puesto actual: Gerente en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

21/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero Mecánico Eléctrico, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

22/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero Civil y Maestro en Administración, Puesto actual: Gerente de Ingeniería y proyectos para proyectos nacionales y en Centroamérica y el Caribe en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

22/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero Industrial y de Sistemas, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

23/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Contador Público, Puesto actual: Gerente en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

23/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración Financiera, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

24/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

24/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Ingeniero Mecánico Administrador, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

25/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero Químico y de Sistemas, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

25/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Finanzas, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

26/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2004, Ingeniero Mecánico Administrador, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

26/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

27/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1999, Licenciado en Administración de Empresas y Maestro en Administración de Empresas, Puesto actual: Gerente comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

27/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciada en Economía, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

28/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1998, Ingeniero en Química, Puesto actual: Gerente de producción en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

28/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciada en Administración Financiera, [Encuesta], 16 de febrero 2012.

29/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación desconocida, Licenciado en Comercio Internacional, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

29/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciada en Administración Estratégica, [Encuesta], 17 de febrero 2012.

30/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1999, Contador Público, Maestro en Administración y en Desarrollo de Capital Humano cursando, Puesto actual: Gerente de Costos y Soporte Operativo en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

30/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecánica Eléctrica, [Encuesta], 17 de febrero 2012.

31/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2007, Ingeniero Industrial y de Sistemas, Puesto actual: Jefe de proyectos en M-firm.mx, [Encuesta], 23 de octubre 2012.

31/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración Financiera, [Encuesta], 17 de febrero 2012.

32/E/Mmx Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2010, Ingeniería Industria y de Sistemas, Puesto actual: Gerente de sucursal, 23 de octubre 2012.

32/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm2.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecánica Administrativa, [Encuesta], 1 de marzo 2012.

33/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Ingeniero Mecánico Administrador, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 24 de octubre 2012.

33/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm.mx, Generación 2011, Licenciado en Administración de Empresas, [Encuesta], 1 de marzo 2012.

34/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2002, Ingeniero Mecánico Electricista, Puesto actual: Gerente de Producción en M-firm.mx, [Encuesta], 24 de octubre 2012.

34/P/G2mx, Profesionista en Desarrollo en G-firm.mx, Generación 2011, Ingeniera Mecatrónica, [Encuesta], 1 de marzo 2012.

35/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2009, Ingeniero Civil, Puesto actual: Gerente regional en M-firm.mx, [Encuesta], 24 de octubre 2012.

36/P/Mmx, Profesionista en Desarrollo en M-firm.mx, Generación 2011, Ingeniero en Mecatrónica, [Encuesta], 24 de octubre 2012.

37/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1999, Ingeniero en Química y Administración, Maestro en Administración de Empresas MBA, Puesto actual: Vicepresidente en M-firm.mx, [Encuesta], 25 de octubre 2012.

38/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2002, Ingeniero en Electrónica y Maestro en Administración, Puesto actual: Director en M-firm.mx, [Encuesta], 25 de octubre 2012.

39/E/Mmx, Egresada del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Licenciada en Mercadotecnia Internacional, Puesto actual: Gerente en M-firm.mx, [Encuesta], 25 de octubre 2012.

40/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2000, Licenciado en Comercio Internacional, Puesto actual: Jefe de Información Comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 26 de octubre 2012.

41/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Ingeniero en Sistemas y Maestro en Administración, Puesto actual: Gerente de Desarrollo Comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 29 de octubre 2012.

42/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2007, Ingeniero Industrial y de Sistemas, Puesto actual: Gerente regional en M-firm.mx, [Encuesta], 30 de octubre 2012.

43/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación desconocida, Ingeniero Industrial, Puesto actual: desconocido, [Encuesta], 30 de octubre 2012.

44/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Ingeniero en Electromecánica, Puesto actual: Mejora Continua y Planeación en M-firm.mx, [Encuesta], 30 de octubre 2012.

45/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Ingeniero en Sistemas de información, Puesto actual: Representante de ventas de zona en M-firm.mx, [Encuesta], 1 de noviembre 2012.

46/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1998, Ingeniero en Mecánica y Eléctrica, Puesto actual: Coordinador de producción en M-firm.mx, [Encuesta], 4 de noviembre 2012.

47/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2001, Licenciado en Comercio Internacional, Puesto actual: Gerente ejecutivo en M-firm.mx, [Encuesta], 6 de noviembre 2012.

48/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 2002, Ingeniero civil y Maestro en Administración de empresas, Puesto actual: Gerencia Comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 8 de noviembre 2012.

49/E/Mmx, Egresado del programa de M-firm.mx, Generación 1998, Ingeniero en Electrónica con Especialidad en Instrumentación Biomédica, Puesto actual: Director de Desarrollo Comercial en M-firm.mx, [Encuesta], 12 de noviembre 2012

FUENTES CONSULTADAS

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA

I. Características personales del empleado entrevistado

Edad

Género

Lugar de nacimiento

Nacionalidad

Estudios (carrera)/ formación/trayectoria

Puesto actual dentro de la empresa

Responsabilidades en el puesto (actividades, toma de decisiones, colaboraciones)

Antigüedad en el puesto y en la empresa

Trabajos previos (¿en qué área y/o empresa?)

II. Políticas de Capacitación

Programas de desarrollo

Antigüedad del programa, cambios en los programas

Duración de los programas

Fecha de comienzo

Número de profesionistas actuales, número de egresados

Rotaciones, planes de rotación, áreas funcionales y de negocios

Proyectos prácticos

Entrenamiento teórico

Actividades transfronterizas

Perfil de egreso, habilidades, conocimiento

Evaluación del desempeño

Certificaciones (de valor curricular u oficial)

Instructores, mentores, personal clave

Relación entre los profesionistas y los demás empleados

Relación entre los profesionistas y los gerentes y directores

Relación entre los profesionistas y el departamento de recursos humanos

Relación con la casa matriz

III. Reclutamiento y contratación de talentos jóvenes

Publicación de vacantes para el programa

Descripción de vacantes/puestos

Herramientas de reclutamiento (*Assessment centers*, entrevistas personales, exámenes)

Vinculación interinstitucional (con universitaria y/u otras organizaciones)

Perfil de ingreso (Edad, promedio, experiencia laboral previa, estudios, idiomas, etc.)

Preferencia de carreras o universidades

Duración del proceso de reclutamiento y selección

Personas involucradas en la decisión de selección
Criterios de selección
Tipo de contrato
Planes después del programa
Puestos de entrada (*entry level*) para después del programa
Estructura de puestos

NOTA: no a cada persona planteé las mismas preguntas. Realicé adaptaciones según el puesto y el área de responsabilidad de la persona entrevistada

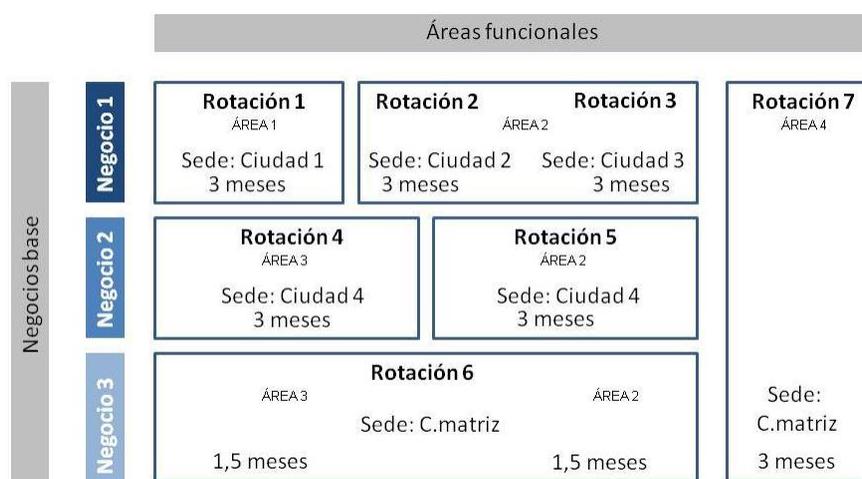
ANEXO 2: ENCUESTA

1. Género: M F
2. Estudios (carrera, título): Licenciatura en _____
Ingeniería en _____
Maestría en _____
Otros _____
3. Estatus actual: Profesionista en desarrollo
 Egresado
4. Modalidad del programa: Técnico
 Comercial-administrativo
5. Generación: Fecha de ingreso (mes/año) _____
Fecha de egreso (mes/año) _____
6. Profesionistas: Puesto deseado después del programa: _____
Egresados: Puesto actual dentro de la empresa: _____
7. Motivación por haber escogido ese programa en esa empresa _____
8. Breve descripción de una tarea o un proyecto de trabajo _____
9. El significado de “internacionalidad” y su relación con el programa _____
10. Contacto internacional con personas en otros países (dónde, a través de cual tecnología (teléfono, mail, etc.) _____
11. Críticas y sugerencias para la mejora del programa de desarrollo _____

NOTA: Existen varias versiones de la encuesta debido a que lo he tenido que traducir a otros idiomas dependiendo del grupo al que la apliqué y por un proceso de adaptación que las empresas pidieron antes de aplicarla. Su aplicación fue vía Internet que mandé a los encuestados la liga de la página surveymonke.com vía correo electrónico.

ANEXO 3: PLANES DE ROTACIÓN

El *M-firm.programa.mx*, el programa que se imparte en *M-firm* en México, tiene una duración de 21 meses. Una generación¹¹⁸ de profesionistas comienza y termina al mismo tiempo. El programa cabe dentro de la clasificación “enfoque general” como anteriormente se definió en el capítulo 3. Eso implica que el profesionista rota en una pluralidad de áreas funcionales y además dentro de varias áreas de negocios de la empresa. En este particular caso de *M-firm.mx*, para los profesionistas en desarrollo son siete diferentes rotaciones rotan en diferentes áreas funcionales de la empresa y también en diferentes negocios bases de la empresa. Cada ciclo de rotación dura tres meses.



Gráfica 25 – Plan de rotación del M-firm.programa.mx

(Fuente: Elaboración propia en base de M-firm.mx 2010b)

*Áreas funcionales: operaciones, comercialización, logística y producción, entre otras.

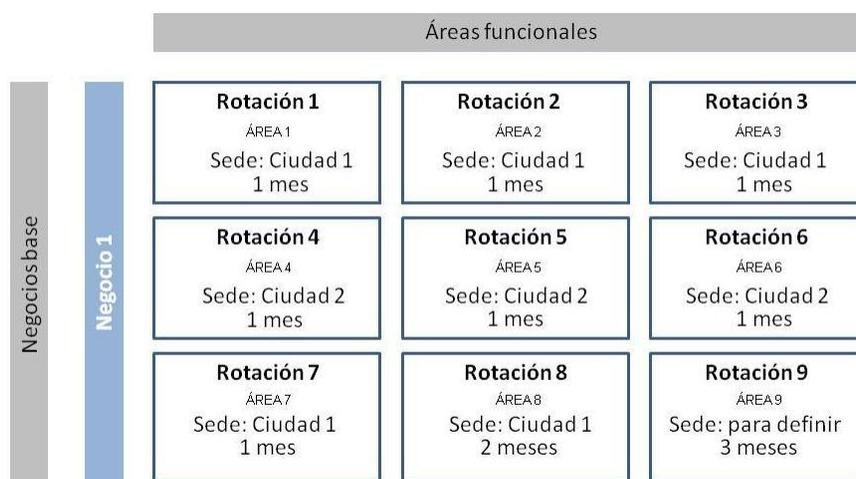
La Gráfica 25 visualiza un posible plan de rotación del *M-firm.programa.mx*. El plan es solo un ejemplo. No siempre tienen que seguir la numeración propuesta en esta gráfica. Como el ejemplo muestra, cada rotación dura tres meses y tiene lugar en diferentes lugares geográficos a nivel nacional. También, dentro de un ciclo de rotación de tres meses, se pueden visitar dos áreas funcionales (véase rotación 6) o se pueden realizar dos rotaciones seguidas en un mismo área pero en dos lugares diferentes (véase rotación 2 y 3). Uno de los egresados dijo acerca de las rotaciones que son “*actividades propias del programa: rotación por diferentes áreas de la empresa con el objetivo de aprender sobre cada área*” (E/20/Mmx).

En este plan de desarrollo el profesionista comienza su formación en el negocio 1 de *M-firm*. Permanece durante tres meses en un área funcional (por ejemplo “producción”), después se cambia de área funcional (por ejemplo “comercialización”) y también de ciudad. Tres meses después, se cambia nuevamente a otra ciudad pero permanece dentro de la misma área funcional (“comercialización”). Subsecuentemente, el profesionista cambia del negocio 1 al

¹¹⁸ En el momento de estudio se encontraron a 12 profesionistas en desarrollo en *M-firm*.

variante del programa implica que los profesionistas van a estar entrenados para ser generalistas, igual que sus compañeros, los profesionistas mexicanos.

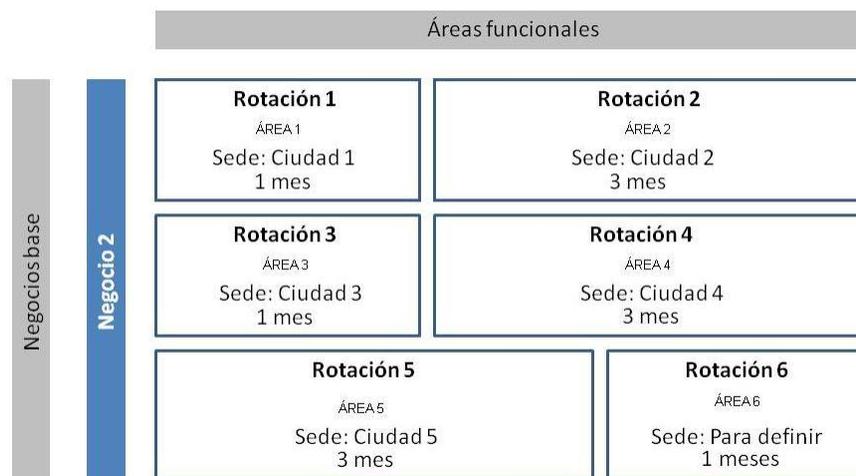
En la segunda variante del programa que se ofrece en la sucursal alemana de la empresa, el profesionista estará asignado a un solo negocio base de la empresa (véase Gráfica 27). Primero realizará siete ciclos de rotación cortas de un mes, que tienen lugar en dos diferentes ciudades alemanas. Después se hacen dos estancias más, una de dos meses y la última de tres. El área y el lugar de la última rotación, igual que en la otra variante del programa, se define en el transcurso del programa. Cada rotación tiene lugar en un área diferente, pero dentro de un solo negocio. Este programa queda dentro de la categoría “Enfocado en un sector de negocios y/o de productos”, como definido en el capítulo 3. Consecuentemente, los profesionistas de esta variante van a estar especializados en el negocio 1 de *M-firm*.



Gráfica 27 – Plan de rotación del M-firm.programa2.de

(Fuente: Elaboración propia en base de M-firm.de 2010, p.16)

**Áreas funcionales operaciones, construcción, y funciones muy específicas dentro de este negocio*



Gráfica 28 – Plan de rotación del M-firm.programa3.de

(Fuente: Elaboración propia en base de M-firm.de 2010, p.12)

**Áreas funcionales: contaduría, gestión regional, producción, proyectos, operaciones, soporte técnico*

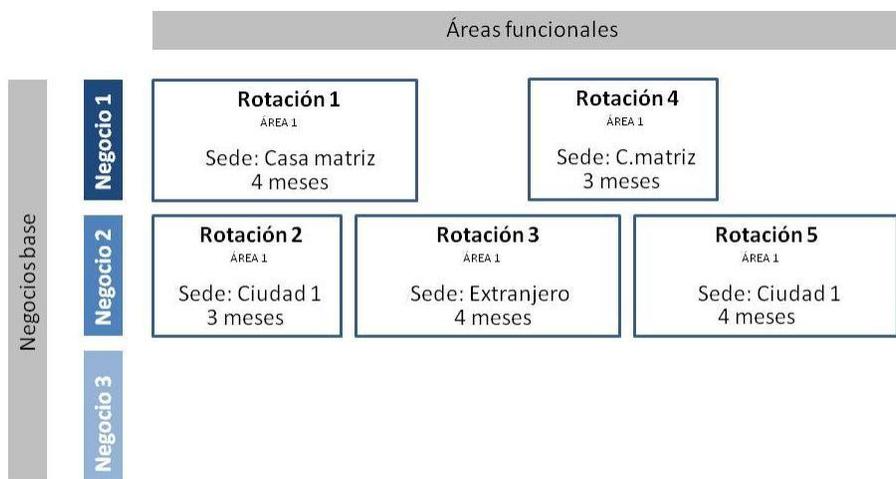
La tercera variante (véase Gráfica 28), igual que la variante 2, es un programa enfocado en un negocio en particular. Por lo tanto cae dentro de la misma categoría como la variante 2. Los profesionistas realizan en total seis rotaciones de los cuales tres son de tres meses y tres de un mes. Cada rotación tiene lugar en una distinta área funcional y un lugar diferente, expandiéndose a nivel nacional en Alemania. Como en las variantes anteriores, el último ciclo de rotación se va a definir en el transcurso del programa.

En *G-firm1* el programa dura 18 meses en total. Se basa en una participación activa, para aprender en el transcurso de los 18 meses poder estar en una posición con responsabilidad. Los profesionistas en *G-firm1* tienen tareas versátiles y rotan en diferentes áreas funcionales y lugares geográficos para ganar una idea completa sobre las estructuras, los procesos y las posiciones más importantes dentro de la organización. Por eso hay varios ciclos de rotación en la casa matriz y las sucursales.

El plan de desarrollo para cada uno de los profesionistas es individual como el comienzo es individual y flexible también. El profesionista comienza el programa en la unidad de negocios de *G-firm1*, donde posteriormente al programa se va a quedar en un puesto como empleado de tiempo completo. Después siguen en total cuatro ciclos de rotación, uno de ellos en el extranjero. La Gráfica 29 muestra un ejemplo de un plan de desarrollo para un profesionista que se va a quedar en la casa matriz una vez terminado el programa. También pueden empezar en una sucursal si allí es donde se van a quedar después del programa.

Como se ve en la Gráfica 29, el programa está especializado en 2 negocios. En este ejemplo, el negocio 1 se maneja desde la casa matriz, y el negocio 2 es una sucursal independiente. En lugar de tener esta combinación de negocios base, el profesionista podría estar asignado a otra combinación, como por ejemplo negocio 1 y 3. Lo importante de este programa es que el profesionista está asignado solo a un área funcional, como por ejemplo recursos humanos, contabilidad, finanzas o mercadotecnia. Las rotaciones en la casa matriz tienen un enfoque en temas estratégicos y conceptuales. La rotación de una filial de otro negocio tiene un enfoque en las tareas operativas dentro del área funcional. La estancia en el extranjero se enfoca en campos de acciones locales y la competencia cultural.

En el plan de desarrollo de la gráfica, el profesionista comienza el programa en la casa matriz, dentro del negocio 1 para hacer una rotación de cuatro meses. Después de este tiempo cambia al negocio 2, sigue dentro de la misma área de funciones (por ejemplo recursos humanos) y cambia la ciudad a nivel nacional. La rotación 2 dura tres meses y es anterior a la estancia en una sede en el extranjero dentro del mismo sector de negocios. Terminando la estancia de cuatro meses en el extranjero, el profesionista regresa a Alemania para estar tres meses, nuevamente, en la casa matriz, dentro del negocio 1. La última rotación con una duración de cuatro meses tiene lugar en el negocio 2. Terminando el programa se le asigna dentro del negocio 1 en la casa matriz, donde empezó el programa.



Gráfica 29 – Plan de desarrollo de profesionistas en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia en base de G-firm1.de 2012d)

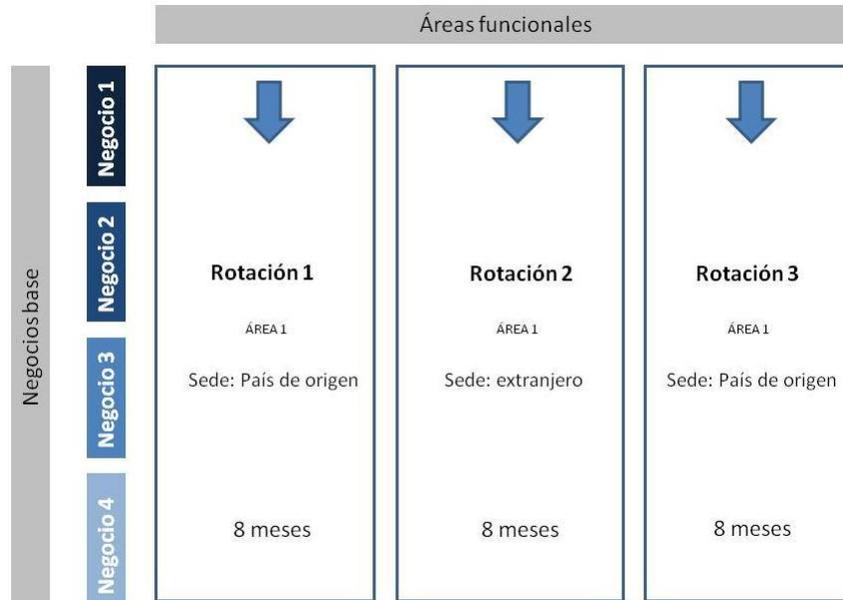
Son ejemplos de planes individuales de desarrollo. En los programas mostrados eso supone que el profesionista comienza en la casa matriz y allí se va a quedar una vez terminado el programa. Pero de la misma manera el primer ciclo de rotación podría ser en una de las áreas de negocio, si es que después del programa el profesionista se queda allí. Se trata de tiempos aproximados. La duración de las rotaciones puede variar. Por ejemplo, las estancias pueden ser más largas que cuatro meses (que por ejemplo muchas veces para la estancia en el extranjero es el caso). Incluso se pueden hacer dos estancias en el extranjero de dos a tres meses cada una. De todas formas, la planeación concreta se hace bajo consideración de las necesidades de desarrollo del profesionista, para prepararlo de la mejor manera posible para su futura función en la empresa.

Las estancias en el extranjero son obligatorias en el marco del programa de *G-firm1* e importantes para aplicación de idiomas extranjeros y para mas a futuro hacer las tareas futuras con una perspectiva internacional e intercultural, aprendiendo competencia intercultural “on-the-job”. Se realizan dentro del negocio en el que se va a especializar el profesionista y donde se va a quedar después del programa. Cada profesionista hace por lo menos una estancia de varios meses.

Como el programa no existe en otras sucursales en el extranjero, sólo hay estancias de profesionistas alemanes en varias de las sucursales en el extranjero. Los profesionistas, en consulta con sus supervisores, pueden escoger el país donde hacer la estancia de prácticas en el extranjero.

G-firm2.programa.de, el programa de *G-firm2* en Alemania, dura dos años que se dividen en tres ciclos de rotación de 8 meses cada uno. Generalmente se contratan por áreas de negocios y están dentro de un mismo negocio y rotan en las áreas funcionales de este negocio. También hay otra opción que se contratan por área funcional como por ejemplo recursos humanos entonces serán responsables para el área funcional cruzando todos los negocios de G-firm2.

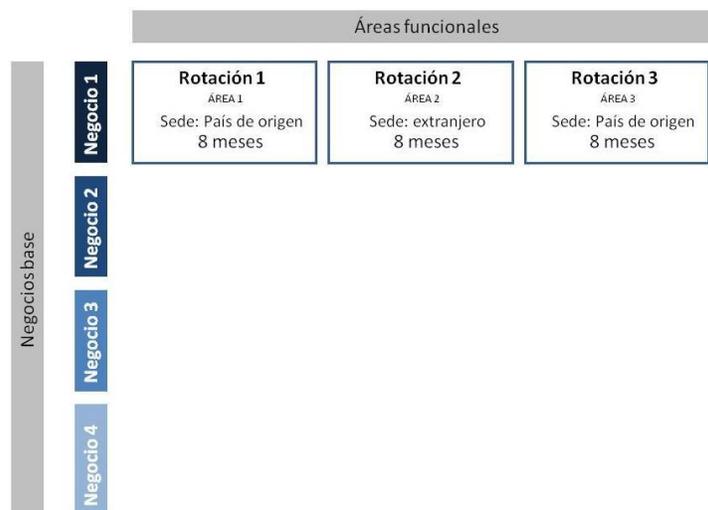
Este plan de la Gráfica 30 es un ejemplo, donde la primera rotación tiene lugar en un área funcional en el país de origen, la segunda rotación en el extranjero y la tercera en el país de origen, en este caso Alemania. Lo importante aquí es que no se cambia de área funcional. Por ejemplo, quien empieza en Recursos Humanos, se queda dicho departamento. Casi siempre la función es para todos los negocios, aunque también puede ser que en algún momento en alguna de las rotaciones se especialicen en un sector de negocios. De la misma manera podría ser que la primera o la tercera rotación serían en el extranjero, y las otras dos respectivas en el país de origen.



Gráfica 30 – Plan de rotación por área funcional en G-firm2.de
(Fuente: Elaboración propia en base de G-firm2 1996-2012)

El caso de la rotación 1 en el extranjero es poco probable ya que en primer lugar se trata de hacer la introducción en el país donde se contrató al profesionalista y donde muy probablemente inmediatamente después de terminar el programa va a quedarse.

El plan de desarrollo expuesto en la Gráfica 31 es un ejemplo en donde el profesionalista queda asignado en el negocio 1. Sin embargo, puede haber un programa donde nada más esté asignado en el negocio 2, 3 o 4. Normalmente el primer ciclo de rotación siempre es en el país de origen y el segundo tiene lugar en el extranjero. Sin embargo hay casos excepcionales donde están en el extranjero desde un inicio, igual que en la variante del programa que se especializa en un área funcional. Dentro del sector de negocios el profesionalista va a conocer un mínimo de dos áreas funcionales, como por ejemplo desarrollo y distribución de productos, gestión de productos, mercadotecnia, logística, ventas, entre otras.

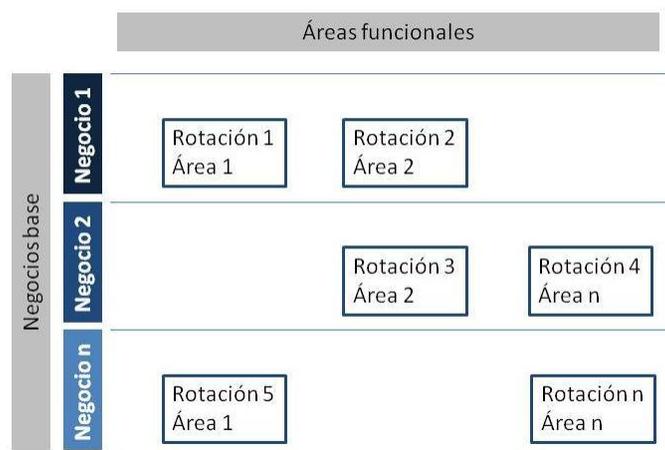


Gráfica 31 – Plan de rotación por sector de negocio en G-firm2.de

(Fuente: Elaboración propia en base de datos generados en esta investigación)

El programa en México dura un año. Se trata de un entrenamiento teórico-práctico por parte de la empresa y cuenta como antigüedad del profesionista como empleado en *G-firm2*.

Después de acabar la fase de introducción se incorpora a los becarios en los sectores en los que se los asignó anteriormente. Los participantes de la versión 1 del programa se quedan allí 36 semanas y rotan dentro de las diferentes áreas de su sector. Después de estas 36 semanas se los asigna 10 semanas dentro de las funciones corporativas, donde van a rotar también (véase Gráfica 32). El plan de desarrollo de la versión 2 del programa en México presenta algunas diferencias. En lugar de incorporarse en las funciones corporativas se quedan todo el tiempo en su sector asignado (Gráfica 33), ya que las funciones corporativas sólo tienen puestos administrativos y estratégicos, donde ellos no encuentran aplicación debido a su perfil educativo.

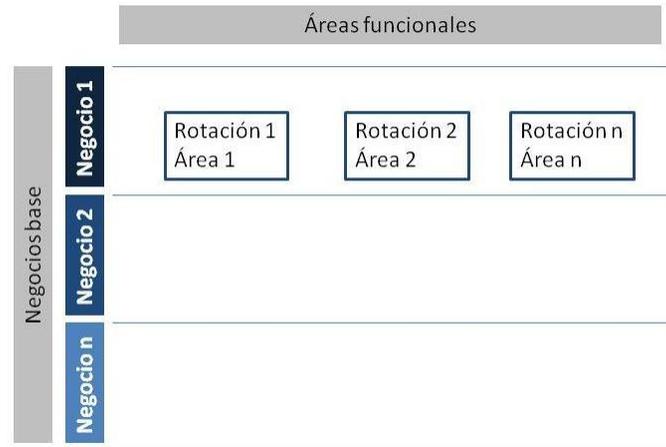


Gráfica 32 – Plan de desarrollo de G-firm2.mx (versión 1)

(Fuente: Elaboración propia en base de G-firm2.mx 2009)

36 semanas de rotación en los sectores de negocios y 10 semanas en las áreas funcionales como finanzas, recursos humanos etc.

Son en total 48 semanas del programa, más una a dos semanas que pasan en los otros sectores más los días de vacaciones que hacen un total de 52 semanas que equivale la duración de un año. La asignación relativamente corta al otro sector de una a dos semanas tiene el fin de darles la oportunidad a los profesionistas de conocer el negocio, las estructuras y los procesos del otro sector¹¹⁹ pero se quedan toda la duración del programa asignados en el mismo sector donde entraron al comenzar el programa.



Gráfica 33 – Plan de desarrollo de G-firm2.mx (versión 2)

(Fuente: Elaboración propia en base de G-firm2.mx 2009)

46 semanas de rotación en los sectores de negocios

Los ciclos de rotación en ambas versiones que se ofrecen en la sucursal mexicana son cortos: Mientras en la primera versión, la variante “comercial”, las rotaciones duran entre una y cuatro semanas dentro de una misma área, en la segunda versión, la variante “técnica”, duran aproximadamente cinco semanas:

“Los objetivos de cada área varían mucho, y abarcan desde conocimientos técnicos hasta conocimientos comerciales. En general, se trata de conocer la mayoría del área de rotación actual (con duración de 5 semanas) para poder brindar un conocimiento general del mismo” (P/17/G2mx)

En el *G-firm2.programa.de*, la estancia en el extranjero es obligatoria. Eso no es el caso en el marco del programa de la sucursal mexicana. Una estancia en el extranjero no está contemplada en el tiempo que dura el programa. Comentó una persona del departamento de Recursos Humanos que “*por el momento no hay estancias pero tengo que decir que hemos tenido a un caso, que el profesionista viajó a Perú. Pero hasta ahora es el único caso. Vemos más adelante si podemos formalizar las estancias como fue una muy buena experiencia para él*” (Sarah G 2012).

Las estancias en el extranjero por parte de los profesionistas representan un aspecto importante de la transnacional alemana. La sucursal destina se escogerá junto con el

¹¹⁹ Eso sirve para conocer el portafolio completo de *G-firm2* porque a veces hay negocios intersectoriales (Natalie D 2010).

profesionista, según sus intereses, habilidades, conocimientos técnicos e idiomas. Dos profesionistas cuentan de su experiencia al respecto que

“It also gave me the opportunity to shape the program. So I was able to choose also the country of assignment. So I have chosen Argentina because I wanted to learn more about the culture, more about the working environment, but also learn an additional language (Dirk H 2011).

I was sent abroad straight away for my first assignment. Even though this is not the typical way in program, I like it very much, because it shows that there is not only one fixed way how to complete the program, rather it is based on the needs of your functional department and on your individual interests (Steffen W 2011).

Desde hace varios años los profesionistas alemanes han realizado su estancia de prácticas en una de varias sucursales a nivel nacional en México, como por ejemplo en la Ciudad de México o en Guadalajara.

“Mi trabajo aquí en la sucursal de Guadalajara es dar soporte a la implementación del nuevo sistema de producción de G-firm2” (Sebastian O 2012).

No sólo se viaja a México sino a una pluralidad de lugares, es decir sucursales de G-firm2 en el extranjero. Algunos profesionistas contaron lo siguiente de sus estancias en el extranjero

“En mi segundo ciclo de rotación viajé a Singapur, donde estuve involucrada en un proyecto para instalar una herramienta para el manejo de los datos las ventas y logísticas de la región de Asia” (Sabrina D 2011).

“Participé en la construcción e implementación de una nueva planta de producción de G-firm2 en Estambul, Turquía. Parte del proyecto y de mi trabajo al diario fue la búsqueda de proveedores para la nueva planta de producción” (Stefan W 2011).

“Estoy asignada al departamento de Recursos Humanos para el clúster África. La razón por qué estoy aquí en Marruecos es porque se está planeando de integrar la sucursal dentro del patrón del programa. Eso todavía no ha pasado pero en eso estoy” (Katharina S 2011).

“Para mi tercer ciclo de rotación me mandaron a Taiwán a una planta de electricidad, donde apoyé al manager en la gestión de dicha planta, lo cual fue una experiencia muy valiosa para mí (Fabian B 2011).

ANEXO 4: ENTRENAMIENTO TEÓRICO PARA PROFESIONISTAS

Como entrenamientos teóricos los módulos de enseñanza forman parte del programa de formación. A continuación presentaré los ejemplos de entrenamientos teóricos de las tres empresas estudiadas.

En el caso de *M-firm* en México en cada rotación se contempla entrenamiento teórico con temas diversos que se brindan, a veces por parte de la empresa y a veces por instituciones externas como universidades líderes del país. Los profesionistas cursan diplomados y consiguen certificados con reconocimiento. Los temas que se aprenden en el transcurso del programa se pueden dividir en cuatro dimensiones: 1. Adaptación del profesionista 2. Productividad del profesionista, 3. Colaboración con otras personas en *M-firm* y 4. Cultura organizacional de *M-firm*. En la dimensión de la adaptación los profesionistas aprenden sobre el código de ética de *M-firm*, la tecnología aplicada en la empresa, y herramientas institucionales que son relevantes para laborar en *M-firm*. En la segunda dimensión, la productividad, los profesionistas aprenden sobre temas financieros del corporativo, administración de su tiempo, el manejo de programas de computación, análisis y solución de problemas, creatividad y muy importante: la comunicación efectiva. En la dimensión de la colaboración, se enfocará en el tema del trabajo en equipo, la negociación, la toma de responsabilidad, administración de proyectos y la generación de redes. En la última dimensión, la de la cultura organizacional de *M-firm*, es complementaria a las demás dimensiones y enfoca el tema de liderazgo, la administración de funciones, la toma de control, la retroalimentación con los demás y el refuerzo de las herramientas institucionales que los profesionistas conocieron en la adaptación como nuevos integrantes en *M-firm*. En cada una de estas dimensiones otras personas están en cargo de la supervisión del profesionista. Por ejemplo, mientras en la adaptación el departamento de Recursos Humanos a través del líder del programa tiene más contacto y responsabilidad, en la segunda y tercera dimensión los empleados de las áreas donde realizan sus rotaciones los profesionistas es una persona clave para los profesionistas. En la tercera y cuarta dimensión el papel de mentor es imprescindible y en la cuarta dimensión incluso los altos directivos están involucrados en la formación y el desarrollo de la nueva generación de empleados y líderes. El papel de cada uno de los supervisores se tratará en el siguiente apartado. En *M-firm* en Alemania hay seminarios de introducción de corta duración (compare capítulo 5.4). En general, el objetivo del programa es dar un vistazo en las áreas operativas y administrativas de la empresa. Por lo tanto no hay más entrenamiento teórico.

En *G-firm1* el programa de desarrollo no es solo práctico. Los ciclos de rotación ayudan conocer la perspectiva práctica de la empresa, sin embargo hay seminarios teóricos. Son dos tipos de seminarios diferentes: primero un seminario introductorio y segundo una serie de módulos de entrenamiento teórico. En total son cuatro módulos, incluyendo el introductorio, que duran tres días cada uno.

En el transcurso del programa de desarrollo, aparte del seminario introductorio, los profesionistas hacen tres módulos de entrenamiento que duran tres días cada uno. Acerca del contenido de los módulos se contó que

“Los módulos de desarrollo se basan en 12 competencias claves de G-firm1. En cada uno de los tres módulos se hablará de tres de estas competencias. Se hacen estudios de caso o ejercicios al respecto. Esto sirve para fortalecer el networking y para entrenar los softskills. No se enseña conocimiento técnico o teórico. El conocimiento técnico se aprende en los proyectos prácticos en cada ciclo de rotación y el conocimiento teórico en sí lo aprendimos en la universidad. O sea, no nos enseñarán teoría de contabilidad etc. allí. Nos enseñan el background teórico acerca del negocio la empresa y acerca de los softskills, como por ejemplo la motivación, la cooperación, como comportarnos en casos de conflictos, determinación, hacer compromisos, competencias internacionales y nuestra compatibilidad con la empresa. A veces hay conferencias sobre cómo manejar estrés o tiempo por un lado, o por otro, acerca de seguridad de datos y de equipo tecnológico, cosas así. También continuamente hay charlas sobre hacia dónde va la empresa en términos estratégicos, qué está pasando a nivel de la dirección etc.” (Maren N 2012).

El modulo 1 es sobre el profesionista mismo. Las competencias claves que aquí se enseñan son la motivación, la presentación y comunicación, el aprendizaje y la autoreflexión. Algunos de estos temas ya se introdujeron en el primer seminario al inicio del programa. El modulo 2 trata del profesionista y su relación con los demás empleados. En este sentido, competencias como la cooperación y la capacidad de relacionarse, la habilidad de convencer y la determinación son importantes. En el modulo 3 se trabaja acerca del profesionista y su relación con la empresa en general, a nivel nacional e internacional. Aquí lo que se pone a prueba es la competencia intercultural por un lado, y por otro la compatibilidad de los profesionistas dentro del contexto de la empresa y su disposición a cambios. Esta última es una competencia relevante respecto a las estancias de prácticas en el extranjero que implican cambios en varios sentidos: cambio de lugar, de idioma, de cultura, de equipo de trabajo etc. En *G-firm1.mx*, la sucursal mexicana de la transnacional alemana, no existe un propio programa. En esta sucursal, los profesionistas alemanes pueden hacer su estancia de prácticas. El objetivo de la estancia es la aplicación de conocimiento y habilidades en el ambiente práctico en el extranjero. Por lo tanto el profesionista no se contempla seminarios durante este tiempo.

En *G-firm2* los planes de desarrollo de los profesionistas alemanes de *G-firm.de* son individuales pero lo que sí tienen en conjunto son los entrenamientos teóricos. De esta manera, aparte de aprender sobre temas relevantes en el transcurso del programa y más adelante, los entrenamientos en sí son una oportunidad de generar redes de contacto. Un profesionista dijo que *“ya realicé mi primer seminario en el marco del programa, en Fürth, Alemania. Fue una gran oportunidad para aprender más sobre G-firm2 y conocer otros profesionistas de la empresa” (William B 2011).*

Los entrenamientos teóricos complementan el proceso de aprendizaje en proyectos. Por ejemplo *“una de las cosas buenas del programa es que a parte del entrenamiento práctico, “on-the-job” tenemos unos entrenamientos teóricos en el transcurso del programa, en los cuales nos preparan para situaciones particulares de nuestra vida laboral del diario” (Tobias T 2011).*

En el departamento de recursos humanos se explica sobre las temáticas y los contenidos de los seminarios que

“Para los profesionistas ofrecemos una amplia gama de seminarios que van a cursar en el transcurso del programa de desarrollo. De esta manera se les da a los profesionistas un vistazo sobre temas como capacidad de liderazgo o de comunicación, pero también sobre gestión de proyectos y de negocios” (Birgit W 2011).

También hay tareas que los profesionistas resuelven individualmente en sus casas. Dichas tareas son de los mismos temas que se trata en los seminarios: entrenamiento de liderazgo y gestión de proyectos. Las tareas tienen relevancia en el transcurso del programa, igual que en las futuras posiciones que los profesionistas en desarrollo ocuparán después de programa:

“Por un lado, este entrenamiento ayuda al profesionista prepararlo para sus tareas en sus ciclos de rotación, y por otro se puede considerar como un entrenamiento para futuros puestos y proyectos después del programa de desarrollo” (Birgit W 2011).

“Tener los consejos profesionales de los entrenadores sobre habilidades de comunicación, presentación e incluso liderazgo hacen los seminarios muy valioso para nuestro trabajo todos los días” (Sabrina D 2011).

“Los entrenamientos teóricos son relevantes para mi trabajo del día y me permiten reflejar mi avance personal y profesional en el programa” (Alexander A 2011).

En México el programa lo describen como un *“entrenamiento teórico y práctico” (Natalie D 2010)*. Los profesionistas mexicanos tienen entrenamientos específicos en habilidades técnicas y competencias personales para aprender herramientas aplicables en el día a día en *G-firm2*. Se trata de seis semanas de capacitación con cursos virtuales y se enseñan temas como el *Six Sigma*¹²⁰ etc. Describe un profesionista que *“la principal actividad es la constante capacitación a través de cursos en línea, aparte del apoyo en las actividades del área en la que me encuentre” (P/23/G2mx)*.

El entrenamiento teórico funciona de la siguiente manera: a lo largo del año les dan a los profesionistas trabajos escritos sobre temas teóricos relacionados con su área de trabajo. Tienen un tiempo determinado para entregarlo. Se entrega en su sector de negocios y área funcional donde se evalúa el desempeño del profesionista (Natalie D 2010). Aparte, hay un total de seis semanas de capacitación con cursos virtuales que los profesionistas tienen que *“cursar”* en su tiempo laboral, desde una computadora con acceso a la red de *G-firm2* en la mayoría de los casos. Las partes introductorias y presentaciones o cursos sobre temas internos de *G-firm2* las dan personas de Recursos Humanos, la mayoría del área de Capacitación y Desarrollo de Personal. Los cursos a veces tienen lugar en un ambiente internacional, como comentó un profesionista que estaba en contacto con compañeros de otros países a través de *“seminarios”* o *“cursos” (P/33/G2mx)*, sin especificar el curso o la nacionalidad de los compañeros.

¹²⁰ Six Sigma es un sistema de gestión para la mejora de procesos.

ANEXO 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONISTAS

Los profesionistas de *M-firm* en México serán evaluados a través de tres aspectos que son su operación (que es un 50% de su evaluación), su desarrollo (35% de su evaluación) y la mejora continua (15% de su evaluación). Dentro de las operaciones, lo que más pesa es “desarrollar exitosamente las rotaciones asignadas y participar con responsabilidades claras en el área de rotación”. Después cuenta “aprobar sus conocimientos de negocio mediante las evaluaciones correspondientes y presentar documento integrador del área participante. Por último cuenta el “cumplimiento de la certificación definida en línea y presencial para el programa”. Dentro de lo que es el desarrollo se evalúa “participación activa como organizador”, “calidad de la presentación” y “ofertas recibidas de asignación al término del programa con interés legítimo en el área”. Este último aspecto es importante para planear la futura plaza del profesionista, una vez que termine el programa. En la mejora continua, cuenta que tanto se los profesionistas se involucran en “proponer, desarrollar e implementar una propuesta que genere beneficios a las audiencias participantes” en las siguientes áreas: responsabilidad social, sustentabilidad, innovación y compromiso con *M-firm*¹²¹.

La evaluación lleva a cabo el líder del programa de desarrollo asignado al departamento de Recursos Humanos en *G-firm1* en retroalimentación del grupo en el área funcional y de negocios donde el profesionista labora. Hay tres evaluaciones por cada ciclo de rotación y se evalúan tres competencias de los profesionistas.

Una vez terminando un ciclo de rotación. Se evalúa el desempeño de los profesionistas durante el periodo que pasaron en su área respectiva. Por lo general, el jefe de área evalúa al profesionista en desarrollo. La evaluación se hace por escrito, con un formato de evaluación que aplica a nivel global para los profesionistas.

El formato tiene tres partes. 1. Sobre la descripción de la tarea o del proyecto práctico en el área respectiva, 2. La evaluación de las competencias y habilidades del profesionista y 3. El señalamiento de áreas oportunas y de desarrollo.

1. Tareas

En esta parte del formato el encargado del profesionista (como por ejemplo el jefe de área) hace una breve descripción del proyecto o la(s) tarea(s) que el profesionista llevó a cabo en su ciclo de rotación en esta área.

2. Competencias:

En esta parte del formato se evalúan las competencias del profesionistas según cuatro dimensiones: competencias personales, trabajar en equipo, sobre qué tanto se cumplió la tarea en el ciclo de rotación y el comportamiento en el entorno corporativo. La escala de

¹²¹ Véase M-firm.mx 2010b

evaluación va de 1 a 5 con las siguientes clasificaciones: 1 = muy debajo de los requisitos, 2 = debajo de los requisitos, 3 = cumple requisitos absolutamente, 4 = arriba de los requisitos y 5 = muy arriba de los requisitos.

Dentro de categoría de las *competencias personales* es importante el desempeño y la motivación. Es decir, se fija si el profesionista tiene el interés de fomentar proyectos y tareas y contribuir con ideas y propuestas propias. Muestra un alto nivel de involucramiento y compromiso. Respecto al apareamiento y la comunicación del profesionista se evalúa, por un lado, si tiene una presencia segura pero no prepotente, y por otro, si se comunica de manera clara y precisa y contribuye de manera constructiva en las pláticas. El tema de la autoreflexión y el aprendizaje son vitales durante todo el programa. Es importante que el profesionista esté interesado y adopta la crítica constructiva de su trabajo y comportamiento. ¿Es capaz de analizar y autocuestionar sus decisiones igual que su comportamiento propio?

La categoría *trabajo en equipo* evalúa la cooperación y las relaciones que el profesionista establece en el transcurso del programa. En esta categoría lo relevante es que el profesionista posponga sus propios intereses, si eso se requiere para alcanzar metas conjuntas. De la misma manera consulta la opinión de otros en un trabajo en grupo y tiene la habilidad de escuchar de manera activa. Eso está muy vinculado con la habilidad de convencer. ¿El profesionista puede convencer a otras personas de las ventajas y los beneficios de sus ideas y argumentos? Sin embargo, al mismo tiempo acepta los argumentos y puntos de vista de otros y los considera. La determinación como competencia personal habla de que el profesionista tenga la habilidad de posicionarse claramente y es capaz de fraguar su punto de vista y sus demandas. En caso de conflictos persigue una línea clara y no relativiza precipitadamente.

La categoría de *cumplir tareas* es determinante para evaluar conocimiento técnico del área respectivo. El profesionista que cumple sus tareas constantemente actualiza su conocimiento técnico, sabe abstraer su conocimiento técnico en diferentes situaciones y así utilizarlo para resolver problemas prácticos. También posee pensamiento analítico. Es decir que el profesionista sepa integrar diferentes informaciones para presentar una imagen coherente del problema. Se aproxima de manera estructurada a tareas de cualquier tipo y organiza su trabajo en pasos razonables. Por último, se evalúa si el profesionista está orientado hacia las metas y las ganancias. Eso requiere tener pragmatismo y encargarse de que tareas y los procesos se lleven a cabo de manera fiable. Deduce de sus metas pasos a seguir concretos y coherentes.

En *el ambiente corporativo* como categoría de evaluación destaca que para el profesionista haya una compatibilidad con la empresa. El profesionista es capaz de construir redes de contacto. Piensa y actúa dentro y fuera de su función y área de asignación. Sus redes atraviesan fronteras nacionales y culturales, lo cual le otorga competencia intercultural: el profesionista cuestiona prejuicios culturales y se presentan con personas de otras culturas sin prejuicios y de manera abierta. Se interesa por culturas diferentes y sus particularidades. Igual de determinante para evaluar al profesionista dentro del ámbito corporativo de G-firm¹ es su disponibilidad a cambios. Por ejemplo, el profesionista ¿tiene curiosidad y entusiasmo

para nuevas situaciones de trabajo? O ¿transmite su experiencia práctica en nuevos ámbitos laborales y privados y la sigue desarrollando cada vez más?

3. Competencias personales especiales

En esta parte del formato se hace comentarios acerca de las fortalezas y las debilidades de los profesionistas que se observaron en el periodo de su rotación en un área funcional en particular. Estos comentarios se pueden referir a las categorías de evaluación o en general.

El formato de evaluación se aplica globalmente. Cada uno de los mentores o personal responsable para el profesionista en otra sucursal llena el mismo formato. Al terminar el programa se otorga al profesionista un certificado de trabajo.

La evaluación de los profesionistas en la sucursal de **G-firm2** en México tiene dos partes: 1. la evaluación de resultados (objetivos) y 2. la evaluación de habilidades del profesionista. La evaluación de los resultados de algún entregable u objetivo cumplido va en base de una escala de 1 a 5 en la que 1=no logrado, 2= en parte logrado, 3=logrado (bien), 4=en parte sobresaliente (muy bien), 5=sobresaliente (excelente).

La evaluación de las habilidades se concentra en las competencias de los profesionistas como la autodeterminación, iniciativa y empuje, aprendizaje, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento analítico y orientación al cliente. La escala para evaluar dichas competencias también es de 1 a 5 mientras 1=no satisfactorio, 2=requiere mejoramiento, 3=cumple los requisitos, 4=arriba de los requisitos, 5=excepcional.

Tener *autodeterminación* en este sentido significa que el profesionista tenga un punto de vista independiente y que muestre una fuerte convicción la que transmite a través de mensajes claros, simples y determinados. Igual de importante es mantener su punto de vista a pesar de que las cosas vayan en su contra. *Iniciativa y empuje* requiere del profesionista centrarse en su misión, ir más allá de lo establecido, buscar el crecimiento rápido y detectar oportunidades de negocio innovadoras y de alto rendimiento, lo cual requiere dirigirse proactivamente hacia desafíos y oportunidades. La competencia *aprendizaje* comprende buscar activamente oportunidades de aprendizaje que se reflejen en el negocio, el equipo y los clientes de *G-firm2*. Al mismo tiempo el profesionista asimila y explora otras perspectivas y experiencias. También se espera que sea capaz de aprender más allá del área de responsabilidad y que sea consciente de las propias fortalezas, igual que debilidades. Para lograr una buena evaluación en la competencia de la *habilidad de comunicación*, eso requiere una forma de comunicación clara acerca de las intenciones y objetivos. Eso mismo también implica ser consciente del impacto de la propia comunicación y del interlocutor. Es importante poder convencer y ganarse el apoyo de los demás pero al mismo tiempo ejercer influencia sobre otros de manera ética y responsable. La comunicación está muy vinculada con la competencia de *trabajo en equipo*. Se espera del profesionista que pueda crear un clima retador de trabajo para fomentar la motivación y la actividad. Eso requiere poder ser capaz de establecer objetivos claros y retadores que impliquen la acción de todos los miembros del equipo y por último entender qué roles son necesarios en un grupo. El *pensamiento analítico* como competencia comprende

poder seleccionar información relevante, analizar situaciones complejas basándose en hechos y encontrar soluciones para dichas situaciones, y desglosar información compleja en tareas y actividades concretas. La *orientación al cliente* tiene que ver con mostrar pasión a la hora de satisfacer las necesidades reales de los clientes de *G-firm2*. El profesionalista con orientación al cliente debe asumir la responsabilidad a la hora de defender los asuntos de los clientes y mostrarse disponible al cliente.

La evaluación de resultados y de habilidades se hace después de cada ciclo de rotación en el área asignada de los profesionalistas por unos de los responsables de área. En base del conjunto de las evaluaciones, feedback de los empleados y el desempeño en el entrenamiento teórico, en el departamento de Recursos Humanos se hace un *ranking* final de todos los profesionalistas para determinar una posible área de contratación una vez que terminen el programa. Aquí los empleados de las áreas y los gerentes pueden interferir en la selección. Buenas calificaciones no siempre garantizan el puesto deseado por parte de los profesionalistas. Se explicó en el departamento de Recursos Humanos que

“Por ejemplo, tengo a esta profesionalista aquí que es muy buena. Saca muy buenas calificaciones, hace todo bien. Pero al final no sé donde colocarla, como no se lleva muy bien con nadie en las áreas funcionales. En cambio, este otro, no saca calificaciones tan altas pero ya me han dicho de un departamento que están interesados en integrarlo permanentemente en el equipo porque encaja muy bien allí” (Natalie D 2012).

ANEXO 6: ¿CÓMO SELECCIONAR A TALENTOS JÓVENES?

Cómo dar a conocer el programa

En México, *M-firm* está presente en ferias de empleo y de emprendimiento organizadas por universidades renombradas. Hay una vinculación y colaboración con universidades, básicamente de la región donde se encuentra la casa matriz de la empresa. Estas ocasiones dan la oportunidad de dar a conocer el programa y también de conocer a candidatos potenciales para el programa de desarrollo. El Internet es otro método de convocar vacantes. *M-firm* tiene una bolsa de trabajo interna, a nivel global, donde se exponen todas las vacantes en todos los países. Sobre el mismo programa hay poca información en la página web. *M-firm* también publica vacantes en bolsas de trabajo externos, sin embargo, por el momento éstas no se utilizan particularmente para convocar datos sobre el programa, fechas de entrada etc. La recomendación por empleados y profesionistas es otra posibilidad a través de la cual los aspirantes se enteran del programa: *“Un amigo que se graduó antes que yo me platicó del programa y la empresa y me interesó mucho. Por él conseguí los datos del responsable del reclutamiento y selección” (E/40/Mmx)*. Todos los profesionistas de *M-firm.mx* comienzan y terminan el programa de desarrollo al mismo tiempo. Una vez al año se recluta a la nueva generación.

En Alemania, *M-firm.de* también participa en eventos y ferias empresariales, por ejemplo en conjunto con la embajada mexicana en Alemania. No obstante no son eventos que se dirigen especialmente a profesionistas o universitarios, sino al público en general. La página en internet de la sucursal alemana de *M-firm* brinda información sobre el programa, y se puede bajar un documento con la descripción un poco más detallada del programa, el proceso de reclutamiento y las posibilidades posteriormente al programa. El comienzo del programa es individual. En este sentido no hay una generación de profesionistas, ni de egresados. Por el momento el programa es pequeño lo cual se ve reflejado en el hecho que dentro de los últimos tres años no ha habido profesionistas en desarrollo en la sucursal alemana. Tampoco ha habido muchos egresados en estos años. Sólo un egresado ha sido accesible para conocer su postura acerca del programa.

Para dar a conocer el programa de desarrollo de profesionistas de *G-firm1*, la empresa maneja diferentes estrategias y acercamientos a sus futuros empleados. Durante todo el año *G-firm1.de* participa en ferias de empleo. El fin de estas ferias es presentarse y dar a conocer las oportunidades de empleo. Estas ferias se organizan con diferentes universidades en diferentes partes de Alemania. La vinculación con las universidades de la región y en toda la república tiene una larga tradición, de manera que empleados de la empresa dan pláticas a los estudiantes, participan en diferentes formatos de seminarios universitarios y organizan visitas a las empresas para que los estudiantes la conozcan. El Internet también sirve como medio de distribución para dar a conocer el programa y las convocatorias con fechas importantes y vacantes disponibles (según la región geográfica y el área funcional). *G-firm1* tiene una propia bolsa de trabajo en línea pero también publica las convocatorias en bolsas de

trabajo externos. Por último, los empleados y los mismos profesionistas pueden hacer recomendaciones para nuevos candidatos para el programa.

En Alemania **G-firm2** está presente en ferias de empleo de su región. También hay vinculación con las universidades. El Internet juega un mayor papel en la distribución de las convocatorias y de los vacantes disponibles. En la página en Internet de *G-firm2* se publican las convocatorias y los datos de contacto para poder aplicar. También tienen una página en las plataformas de comunicación más utilizadas como el *Facebook* y *Twitter*, para convocar fechas, vacantes etc. igual que información sobre el programa.

Otro método de dar a conocer el programa es informar a candidatos que vienen a una entrevista de trabajo pero para una posición diferente, y darles esta opción. Así mencionaron dos profesionistas de *G-firm2.de* que

“during my job interview at G-firm2 I was given the choice of direct entry and the program. Since I wanted to do a graduate program anyway after finishing university, I chose the graduate program” (Fabian B 2011)

“actually, two month before I started with this program I did not even have in mind to participate in a program like that. One reason for that was that most of the programs like this have the reputation of being just better internships. As I had quite some working experience before, I just thought a direct entry would fit better suit my perceptions. Fortunately I learned about the program before I signed another working contract. Because the whole concept of the program just caught my full attention” (Simone W 2011).

En México, el programa de desarrollo de *G-firm2.mx* se da a conocer a través de publicar las convocatorias en las universidades, en bolsas de trabajo en Internet y por recomendaciones internas por empleados. Existen programas de vinculación con varias universidades públicas y privadas en el país, principalmente de la Ciudad de México y Zona Metropolitana, igual que en el Estado de México, Puebla, así como en las principales Universidades de Monterrey, Guanajuato, Querétaro y Guadalajara. El Internet también juega un gran papel para la difusión de información del programa. En la propia página en Internet de la empresa se publica, igual que en bolsas de trabajo externos. Por último, la plataforma *LinkedIn* está utilizada para publicar la convocatoria del programa con todas las fechas relevantes. El tercer método de dar a conocer las vacantes es a través de los mismos empleados de *G-firm2.mx*. La empresa también está presente en ferias de empleo.

Procesos de selección

En **M-firm.mx**, la casa matriz, y a nivel global, el proceso de reclutamiento sigue dos pasos:

1. Registro en línea
2. Entrevista por teléfono o invitación a una entrevista personal

Primero, los aspirantes se tienen que registrar en la bolsa de empleo de *M-firm* donde cada uno va a crear un perfil individual. En este perfil se sube el currículum vitae. Se puede actualizar este perfil con frecuencia en el caso de ser necesario. El departamento de Recursos Humanos revisará los documentos y los perfiles de los candidatos. En caso de haber convencido, se invita al aspirante a una entrevista (o telefónica o personal) para evaluar su conocimiento y sus habilidades que se requiere para el puesto al que aplica el aspirante. La entrevista es la base para la decisión sobre la selección del candidato.

En el caso de los profesionistas en desarrollo este proceso varía un poco en el caso de México. En lugar de registrarse en la página web del corporativo el aspirante manda sus documentos directamente al responsable del programa en Recursos Humanos, participa en una (o varias) entrevista(s) y exámenes de conocimiento, en base de cual se escoge a los candidatos: *“envié mi CV, comencé el proceso de entrevistas y exámenes y al final quedé seleccionado” (E/40/Mmx)*. Los candidatos seleccionados tendrán un contrato de trabajo de tiempo completo que primero se limita al tiempo de la duración del programa: 21 meses. Después, una vez determinado el puesto que va a ocupar el profesionista posteriormente al programa en la empresa, se firmará un nuevo contrato bajo diferentes condiciones que en el programa.

El proceso de reclutamiento en *M-firm.de*, la sucursal alemana de la empresa, es parecido al proceso en México. Consiste de las siguientes dos fases:

1. Mandar documentos (por correo electrónico o postal)
2. Entrevista personal

Los documentos que se requieren son una carta de motivación, un currículum vitae actual y los certificados que prueban el título universitario. Si el aspirante cumple con los requisitos de entrada y su solicitud convenció al personal en Recursos Humanos, se lo invita a una entrevista personal para conocerlo más. Esta entrevista es decisiva para la selección de los candidatos. En caso de ser seleccionado, se contratará al profesionista, tiempo completo, y se empezará a “diseñar” su programa individual de desarrollo.

Acerca del proceso de reclutamiento en *G-firm1*, una de las profesionistas menciona que

“el proceso de aplicación requiere mucha auto-reflexión, acerca de tus fortalezas y debilidades. Es una parte fundamental del proceso de encontrar responsabilidades en tu empleo y encontrar un empleador que combina con tu propio perfil de fortalezas, debilidades e intereses, lo cual es el caso en el proceso de reclutamiento de G-firm1. Desde la carta de motivación, las entrevistas y el assessment center, se nota que el enfoque de la selección siempre es tu propia personalidad” (Katharina K 2012).

En resumen, el proceso de reclutamiento en *G-firm1* consiste de tres pasos:

1. Registro en línea
2. Entrevista por teléfono
3. Assessment Center

Primero, los aspirantes registran su solicitud en la página de *G-firm1* en Internet. El registro de los documentos solicitados incluye una carta de motivación, un Currículum Vitae actual y los certificados necesarios que comprueban el título universitario etc. Una vez revisadas las solicitudes y los aspirantes que cumplen con los requisitos y convencieron, se les llama para hacer una entrevista por teléfono para conocerlos un poco más. Aproximadamente dos a tres meses después de la entrevista individual por teléfono habrá un *assessment center* para los candidatos que fueron aprobados en la entrevista telefónica. Se hacen diferentes fechas para los *assessment centers* para los aspirantes de diferentes áreas funcionales.

En el *assessment center* de *G-firm1* se selecciona a los candidatos para el programa de desarrollo. Durante el *assessment center*, que dura un día, están presentes directores y ejecutivos, profesionistas en desarrollo y otros empleados de diferentes áreas que en dado caso contestan preguntas y resuelven dudas de los aspirantes. Así, ellos ya pueden ganar una primera impresión sobre el corporativo. Sin embargo, para conocer a cada uno de los aspirantes, hay un programa de tres pasos para el día completo: entrevistas individuales, un trabajo en equipo y al final un feedback.

Las entrevistas individuales se llevan a cabo con empleados en Recursos Humanos y supervisores de los áreas funcionales donde los aspirantes en un futuro van a trabajar. En esta entrevista se enfoca mucho la situación individual de cada aspirante y sus oportunidades de comenzar el programa con el perfil que tiene hasta ahora.

En la segunda fase del *assessment center* el enfoque está en el trabajo en equipo. Para eso, los aspirantes trabajan en estudios de caso y juegos de roles. Así pueden mostrar habilidades y conocimiento técnico, igual que competencias personales. Cuenta una de las profesionistas que

“Todavía me acuerdo bien del día del assessment center cuando a mí me tocó. Fuimos un grupo de alrededor de 50 personas. Nos separaron en diez grupos de cinco personas y tuvimos que desarrollar un plan para un evento de la empresa. No fue nada fácil ponerse de acuerdo con cada uno de los integrantes del grupo. Al final cada quien trabaja de manera diferente. Lo que hice fue tomar la iniciativa para organizar el trabajo dentro del grupo y también tomé la palabra en la presentación final. El resultado fue que fui la única de mi grupo de cinco personas que se quedó como candidata para las entrevistas posteriores y al final para el programa” (Maren N 2012).

En la última parte del *assessment center*, el feedback, cada uno de los aspirantes tendrá una plática individual donde se dará un feedback acerca del desempeño y las impresiones que dejó durante el día y en el proceso completo de reclutamiento. Se platicará acerca de las áreas “oportunas” que podría y tendría que mejorar, y cuáles fueron las fortalezas del aspirante. Así se desarrollará un perfil de debilidades y fortalezas de cada uno para saber donde hay áreas oportunas y de desarrollo. Eso quiere decir que en el caso de no estar seleccionado para el programa, aprenderán de sus habilidades lo cual les va a ayudar para futuros pasos laborales.

Pasados estos tres pasos, se seleccionan a los aspirantes. Entonces, una vez aprobados el *assessment center*, los jóvenes serán contratados de tiempo completo en *G-firm1* para formar parte de la generación actual del programa de profesionistas en desarrollo. *G-firm1* no tiene

una sola fecha de comienzo para el programa. Como el programa es individual para cada uno de los profesionistas, pueden comenzar en diferentes momentos del año. Así se acumula una cohorte de aproximadamente 16 profesionistas por año.

G-firm2.de, la casa matriz de la transnacional alemana, sigue los siguientes pasos para reclutar a los profesionistas en desarrollo:

1. Mandar documentos (por correo electrónico)
2. Entrevista preliminar (por teléfono)
3. Evaluación particular (parecido a un *assessment center* pero más individual)

Primero, los aspirantes mandan su solicitud por correo electrónico al departamento de recursos humanos, donde se revisa los documentos como la carta de motivación, currículum vitae y certificados (títulos universitarios, cartas de recomendación, comprobantes etc.). Después de una revisión de los documentos se decide sobre la invitación a una entrevista preliminar, que muchas veces tiene lugar por teléfono. Los aspirantes que están aprobados en las entrevistas individuales estarán invitados a una evaluación particular. La participación exitosa en la evaluación particular significa ser contratado y poder empezar el programa de desarrollo en *G-firm2.de*. Todo el proceso de reclutamiento tarda aproximadamente cuatro meses. En Alemania no hay una fecha de entrada en particular. El comienzo del programa de cada profesionista es individual.

"[...] During the whole application process they really took care of my personal situation which was at that time that I had different job offers which needed to be answered. So the whole application process took only three weeks from application, assessment center, feedback, and then special interviews for the jobs" (Simone W 2011).

El proceso de reclutamiento en la sucursal en México, en *G-firm2.mx* consiste de cuatro pasos:

1. Mandar CVs por correo
2. Entrevista personal que va junto con un
3. Examen de conocimiento
4. Assessment center

En *G-firm2.mx*, después de dar a conocer el programa y las nuevas fechas de comienzo, porque en México los profesionistas empiezan todo al mismo tiempo, empieza la colección de los CVs de los aspirantes para el programa. En una primera revisión de los documentos de los posibles candidatos se filtra a las personas que cumplen con los requisitos y que son candidatos para una primera entrevista con los empleados en recursos humanos. A los candidatos invitados a la entrevista se les aplica un examen de conocimiento. Una vez aprobados en el examen se les invita al *assessment center*.

En el *assessment center* participan, aparte de los empleados de Recursos Humanos, los directores de las diferentes áreas de negocios de *G-firm2.mx*. Durante el *assessment center* se aplica otra entrevista a los aspirantes. También hay un tiempo cuando ellos pueden plantear preguntas acerca de la empresa y en particular del programa de desarrollo. A los aspirantes también les toca desarrollar un trabajo en grupo y por último se hace una presentación en inglés.

Todas las personas de la empresa que están presentes en el *assessment center* tienen la tarea de evaluar a los candidatos a través de un formato estandarizado. En el *assessment center* se decide acerca de los candidatos que van a comenzar el programa de desarrollo en *G-firm2.mx*.

A los candidatos ya seleccionados se les aplica un estudio socio-económico, y se les pide sus documentos probatorios como sus títulos universitarios y los comprobantes del conocimiento de idiomas. Después se les da su contrato de tiempo completo. El proceso completo dura aproximadamente tres meses. El programa comienza dos veces al año. Alrededor de 60 a 70 personas se invitan al *assessment center* y entre 20-30, a veces más, se quedan dentro de una generación de profesionistas. *“Siempre depende un poco cuál es la demanda actual en la empresa. Eso puede cambiar de año a año” (Wendy C 2010).*

A la hora de reclutar, seleccionar y contratarlos se trata de conseguir una mezcla entre egresados de universidades públicas y privadas. *“Mientras que los egresados de las universidades públicas tienen fuertes habilidades técnicas, los egresados de las universidades privadas sobresalen con sus habilidades de presentación, comunicación e inglés” (Natalie D 2010).*

Perfil de ingreso

Los requisitos para poder aplicar para los programas de *M-firm* parecen orientarse a las situaciones locales.

	M-firm.mx	M-firm.de
Título Universitario	-Titulación con excelente record académico -Título profesional de universidad líder -Carreras: Ingeniería, Administración, Economía y afines (Relaciones Internacionales, Finanzas etc.)	-Titulación con calificación buena o muy buena
Experiencia previa	Máximo 2 años de experiencia posterior a la graduación	-Primeras experiencias prácticas a través de prácticas profesionales o formación técnica, entre otras -Experiencia internacional (prácticas o estudios) para uno de los programas
Edad	No se especifica, pero más o menos entre 22 y 27 años (dependiendo cuando salen de la universidad y con cuál título (pregrado o posgrado) obtienen, y si todavía tienen hasta 2 años de experiencia laboral previa.	No está especificado pero como un requisito es la experiencia y la formación profesional, los profesionistas tendrán entre 22-27 años, aproximadamente
Idiomas	-Excelente dominio del idioma inglés -deseable el conocimiento de otros idiomas	-Buenos conocimientos del inglés (hablado y escrito) -El alemán se da por sentado -(no se pide el español) -Para uno de los programas se pide de preferencia otro idioma extranjero
Actitud	-disponibilidad de cambio de residencia -disponibilidad de viajar -trabajo bajo presión -capacidad de análisis y síntesis, pensamiento estratégico -trabajo en equipo -habilidad de liderazgo y potencial de crecimiento -compromiso para hacer carrera en <i>M-firm</i> -humildad	-determinación -pensamiento lógico y analítico -trabajador de equipo y relacionable/sociable -Involucramiento y compromiso -alta movilidad -motivación -empatía

Tabla 32 – Requisitos de entrada al programa de desarrollo de profesionistas en M-firm

(Fuente: Elaboración propia en base de datos generados por la propia investigación)

Para poder ser profesionista en *G-firm1* y para poder aplicar para el programa se requiere lo siguiente:

	G-firm1.de	G-firm1.mx
Título universitario	-Título universitario (licenciatura/bachelor o maestría/master) en Economía, Ingeniería Industrial o afines, con especialidad en estrategia, desarrollo de negocios -Cualificaciones altas -Titulación a más tardar dentro de los próximos 6 meses	El proceso de selección hace G-firm1.de. Por lo tanto no hay otros requisitos.
Experiencia laboral previa	-Aparte de tener conocimiento teórico, sería bueno tener algo de experiencia práctica, por ejemplo a través de prácticas profesionales, trabajos de becario etc. para poder haber conocido los elementos básicos de estrategia y desarrollo de negocios. -Experiencia en el extranjero	-Experiencia en la misma organización en Alemania a través de un mínimo de 2 rotaciones. -Experiencia en otras sucursales en el extranjero no necesarias.
Edad	No se especificó pero se habla de recién egresados o personas que se van a titular dentro de los próximos 6 meses. Por lo general, en Alemania, estas personas tienen entre 22 y 28 años.	n/a
Idiomas	Alemán e inglés. Otros idiomas extranjeros son una ventaja	Para la estancia en México se requiere el inglés; conocimientos del español son deseables, pero no obligatorios
Actitud	-Afinidad para temas técnicos -Habilidades analíticas y conceptuales -Manera de trabajar estructurada, exacta y autónoma -Experiencia en el análisis y la manipulación de datos e información -Habilidad de comunicación y presentación -Aparecimiento seguro -Disponibilidad de aprendizaje, automotivación y alto desempeño -Actividades extracurriculares -Movilidad (nacional e internacional)	Mismos requisitos como en G-firm1.de

Tabla 33 – Requisitos de entrada al programa de desarrollo de profesionistas en G-firm1

(Fuente: Elaboración propia en base de datos generados por la propia investigación)

Los requisitos de entrada en *G-firm2* dependen mucho de las condiciones locales. Generalmente los perfiles de ingreso en México y en Alemania se distinguen por el título universitario y por la experiencia laboral previa. En las otras categorías son comparables.

	G-firm2.de	G-firm2.mx
Título Universitario	-titulado (dentro de los últimos 12 meses) o en vías de titulación (dentro de los próximos par de meses) -maestría o <i>diplom</i> (grado estándar del sistema alemán) -alto rendimiento, altas calificaciones -se aceptan candidatos con estudios de doctorado aunque no es un requisito para el programa	-recién titulado o en vías de titulación, -promedio mínimo 8.0 -licenciaturas en carreras comerciales como por ejemplo Lic. en Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniería Industrial y afines) e ingenierías. Por ejemplo Ing. Industrial, Civil, en Electrónica, Mecánica, Mecatrónica y afines)
Experiencia previa	-experiencia internacional y cultural a través de estancias en el extranjero con una duración mínima de 6 meses, a través de estudios, prácticas profesionales o simplemente vivir en el extranjero -experiencia práctica y aplicación de conocimiento teórico y habilidades en un contexto laboral	experiencia previa <u>no</u> necesaria; máximo 2 años de experiencia
Edad	en Alemania nadie es más joven que 25 años, Hasta 30 años o más, dependiendo su título universitario y la experiencia laboral previa	entre 21 y 26 años
Idiomas	-alemán -inglés (escrito y hablado) - conocimiento de otro(s) idioma(s) extranjero(s) deseable pero no obligatorio	-español -inglés 80%, como comprobante cuenta por ejemplo el TOEFL con 520 puntos o el TOEIC con 700 puntos. -(alemán no requerido)
Actitud	-comunicación -trabajo en equipo, motivador e inspirador - orientación a resultados - iniciativa, involucramiento y compromiso -pensamiento analítico y conceptual -conocimiento experto -alta flexibilidad y movilidad -deseo por internacionalizarse	-comunicación -trabajo en equipo -empuje y orientación a resultados -pensamiento analítico -alto nivel de compromiso y responsabilidad, actitud positiva, disposición - disponibilidad de tiempo completo - disponibilidad para viajar y apertura para un cambio de residencia -deseo por internacionalizarse

Tabla 34 – Requisitos de entrada al programa de desarrollo de profesionistas en G-firm2

(Fuente: Elaboración propia en base de datos generados por la propia investigación)