

## CASO: AMOCO

AMOCO comenzó sus operaciones como una pequeña refinería de petróleo del medio oeste de USA, con su casa-matriz en Chicago. Históricamente, AMOCO ha focalizado sus recursos humanos con un enfoque eminentemente localista. "Recursos Humanos Internacionales" significaba fundamentalmente políticas de personal para los expatriados americanos (ciudadanos americanos que trabajaban para AMOCO en el exterior). Hasta no hace muchas décadas, la mayoría de las reservas de petróleo de AMOCO se encontraban en el territorio de USA; por lo tanto, la gerencia se formó con el concepto de que el mayor crecimiento de la empresa provendría de las inversiones locales. Sin embargo, en la actualidad, aproximadamente el 80% de los nuevos fondos de inversión apuntan hacia operaciones en el exterior. Por lo tanto, AMOCO se ha visto forzado a desarrollar una organización global. AMOCO cree que el desarrollo de una organización global exige una transformación de las actitudes, procesos organizacionales, y sistemas de recursos humanos.

La presión competitiva más importante, sobre la que AMOCO moldea sus actividades de recursos humanos es el permanente cambio de la competencia en la industria del petróleo. Cada vez más, los competidores de AMOCO son empresas extranjeras, como British Petroleum y Royal Dutch Shell. Debido a que la mayoría de las inversiones en nuevos negocios se harán en el exterior, es esencial que los sistemas de recursos humanos se adapten a estos cambios. La gerencia ya no debe considerar a USA como la base económica más importante.

Debido a la necesidad de contar con una fuerza laboral global, se generará una mayor demanda de integración de ciudadanos locales en todos los niveles de las subsidiarias extranjeras. El excesivo costo de los expatriados; es decir los elevados gastos de trasladar ciudadanos de USA al exterior para dirigir las empresas, contribuye a apoyar esta política. A causa de estas presiones financieras, AMOCO debe hacer un mayor uso del talento de los ciudadanos de cada país. Sin embargo, la contratación de gran cantidad de funcionarios locales para cargos gerenciales, no ayuda necesariamente a la empresa a tener un éxito global; la capacidad de equilibrar las políticas de casa matriz con las necesidades locales es todavía un tema crítico. Existe un miedo latente en la mente de algunos ejecutivos de AMOCO

con respecto a la contratación de gente que demuestre una lealtad hacia la empresa y no hacia los gobiernos a los que pertenecen. Por lo tanto, dudan cuando tienen que colocar funcionarios locales en posiciones claves, en aquellos países en vías de desarrollo. Aún en países desarrollados, la gran mayoría de posiciones clave, están en manos de expatriados de USA. En Noruega, por ejemplo, algunos gerentes se quejan del efecto de techo de vidrio, una barrera que impide que los noruegos puedan acceder a puestos clave.

Aún en países del norte de Europa, cuyas culturas son similares a las de USA, existen barreras para desarrollar una fuerza de trabajo global. Los valores familiares y laborales son diferentes en Europa, si se los compara con las normas corporativas de adicción al trabajo que rigen en USA. No es raro que empleados noruegos de sexo masculino se retiren de la empresa a las 15:30 horas para recoger a sus niños de la escuela, una práctica que no es común en USA. Algunos gerentes americanos piensan que si se debe hacer gran cantidad de trabajo de calidad rápidamente, y dentro de plazos muy acotados, es necesario que los gerentes americanos lo implementen.

El desarrollo de sistemas globales de gerenciamiento de recursos humanos, significa analizar las desviaciones culturales en las prácticas de los recursos humanos. Un ejemplo de ello, es la selección de personal, donde un entrevistador de USA espera que el postulante "sepa vender" sus capacidades para realizar la tarea para la que se postula. Sin embargo, este enfoque no se aplica para culturas que no adhieren a una actitud de excesiva autoestima en una entrevista. Igualmente, algunas técnicas de desarrollo organizacional, como por ejemplo "empowerment" y "teambuilding", operan en forma diferente en culturas que valoran el individualismo, en contraste con aquellas que prefieren un enfoque colectivo (como por ejemplo, Japón).

Cada vez es mayor la necesidad de imponer presencia en un país, para obtener una concesión o la aprobación gubernamental para comenzar una exploración de petróleo. En muchas culturas es necesario desarrollar una larga relación, y demostrar evidencia de poder de permanencia para poder acceder a los negocios. La ausencia de una fuerte presencia en el mercado puede afectar futuras licitaciones en un país. AMOCO es una industria líder en el gerenciamiento de los aspectos técnicos de la exploración, sin embargo, no hace un buen

trabajo en el manejo de las relaciones culturales necesarias para ganar el ingreso a los diferentes países

AMOCO algunas veces no sabe si permanecerá en un nuevo país por seis meses o seis años. Esta incertidumbre depende del descubrimiento de algún pozo, tarea que puede fracasar el 90% de las veces. Debido a que el costo de contratar funcionarios locales es muy elevado, y a la incertidumbre con respecto al otorgamiento de las concesiones, algunos gerentes de la empresa sostienen que es más coherente utilizar gerentes de USA hasta descubrir algún pozo de petróleo. Sin embargo, una de las claves para desarrollar una fortaleza comercial en los nuevos mercados, es abrir una oficina en un nuevo país, antes de descubrir algún pozo y antes de recibir una concesión. Es también cierto, que los competidores de AMOCO abren nuevas oficinas, aún antes de recibir una concesión, lo cual les permite adelantarse 10 meses con respecto a AMOCO, en el desarrollo de las relaciones locales necesarias para ganar el negocio.

Actualmente, los gobiernos locales están exigiendo un mayor nivel de empleo de ciudadanos locales. Esto puede ser un problema en países como Trinidad, donde el empleo vitalicio es norma. Es muy difícil ser un operador con bajos costos, cuando la mayor parte de los gastos proviene en las primeras etapas; por lo tanto, una vez que las plataformas petroleras se construyen y el crecimiento está firme, la empresa queda con una nómina de personal que no es flexible.

Otra de las presiones que debe sufrir la empresa proviene de las diferencias globales con respecto a la ética. Los valores de AMOCO no permiten involucrarse en sobornos o en violaciones de las leyes de USA en países extranjeros, aún cuando fuere práctica local y aún cuando la competencia se involucre en estos actos. La ética también afecta el alcance de las técnicas que la empresa utiliza para minimizar el daño al medio ambiente, aún cuando no existan leyes extranjeras sobre este tema. Las empresas que cuidan el medio ambiente se enfrentan a gastos mucho más elevados que los de sus competidores. Algunos gerentes de AMOCO piensan que los valores éticos de la empresa podrían convertirse en ventaja competitiva para lograr nuevos negocios, ya que muchos de los equipos de protección ambiental de AMOCO están llevando la delantera.

### **Preguntas:**

1. Análisis Externo: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de A M O C O ?
2. Análisis Interno: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de A M O C O ?
3. ¿Cuál es la Misión de A M O C O ?
4. ¿Qué estrategia general de negocio elige A M O C O ? ¿Esta elección es compatible con la Misión?
5. ¿Cuáles son las necesidades de recursos humanos de A M O C O en relación con su estrategia?
6. ¿Qué estrategia de Recursos Humanos necesita A M O C O para satisfacer esas necesidades?
7. ¿Qué estrategia de control debería usar A M O C O ?
8. ¿Qué tipo de estructura organizacional recomendaría para A M O C O ?
9. ¿Cómo variarán las prácticas de recursos humanos en las distintas regiones del mundo para A M O C O ?
10. ¿Qué obstáculos o dificultades prevé que A M O C O deberá enfrentar al implementar la estrategia de Recursos Humanos recomendada por Ud. ?