

Gestión de Expatriados: relación con la Estrategia Global

Jack Keogh, Director, Keogh & Associates Consulting, LLC

Tres décadas después de que se iniciara el fenómeno de la globalización empresarial, la asignación internacional sigue siendo una modalidad importante en la planificación de la estrategia de recursos humanos internacionales.

El rol del expatriado en la estrategia corporativa depende de las necesidades de la empresa. Cuando se llevan a cabo fusiones y adquisiciones o se están formando filiales en el extranjero, los expatriados se encargarán de mantener el control y de transferir su “know how”. Otros van al exterior con la asignación de transferir la cultura corporativa de la empresa. Los inpatriados, que vienen del extranjero a la matriz, tienen la asignación de integrar la estrategia, compartir su pericia y contribuir el punto de vista de su cultura en las decisiones tácticas. Mas adelante, cuando la empresa ya tiene presencia internacional, se da el intercambio de expatriados para desarrollar las habilidades personales de los futuros directivos. Las empresas globales necesitan contar con directivos que tienen “habilidades globales”.

Asignaciones tradicionales y el fenómeno de la localización

Las asignaciones suelen tener una duración media que oscila entre tres y cinco años. En general, se calcula que el costo de una asignación en el extranjero equivale a tres veces y medio el salario anual del individuo. Dado que la asignación cuesta alrededor de un millón de dólares (US) – incluyendo todos los gastos relacionados con los impuestos, la mudanza, la vivienda, la educación de los hijos, compensación y beneficios – hoy estamos viendo un nuevo fenómeno: la “localización”. En vez de mantener un directivo como “expatriado” en otro país se le convierte en empleado “local”. Se le paga un salario que corresponde a las prácticas locales y se le otorgan los mismos beneficios que reciben los nacionales que trabajan por la empresa en su país de destino. La “localización” es un proceso complicado y no siempre se ahorra dinero. El éxito de la localización depende fundamentalmente del objetivo final – ¿el empleado quedará por siempre en el nuevo país o la intención es regresarle, eventualmente, a su país de origen?

Asignaciones a corto plazo

También están de moda las “asignaciones a corto plazo”. “Corto plazo” es cuando el expatriado se desplaza al exterior por menos de un año. Normalmente la familia no se traslada. La “asignación a corto plazo” brinda varios beneficios a la empresa – pero no siempre se ahorra tanto como se planeaba en un principio. Hay gastos “escondidos” en las asignaciones a corto plazo y pueden tener efectos negativos sobre la retención ya que el impacto sobre la familia es notable.

En el mundo de los negocios internacionales, el directivo global expatriado es un profesional que, además de las competencias profesionales-técnicas y de gestión, debe contar con “habilidades globales” muy específicas. ¿Cuáles son estas “habilidades globales”?

Habilidades Globales

Para poder adaptarse a su nuevo contexto cultural, el expatriado necesita poseer habilidades de flexibilidad mental, adaptación, y la capacidad de interpretar el contexto sociocultural de su país de destino. Necesita poder responder de forma pro-activa y efectiva a los diferentes retos que se le presentarán en el nuevo mundo global. El expatriado debe tener una mentalidad pluralista, que sea capaz de considerar y evaluar múltiples perspectivas culturales, sociales y políticas. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad de reaccionar de manera coherente frente a un problema y al planteamiento de una estrategia. En otras palabras, debe poseer la combinación de una perspectiva global con la habilidad de saber actuar localmente.

Inteligencia Emocional

En la gestión de los expatriados uno se da cuenta de la importancia que tiene la perspectiva humana en la vida corporativa. La ventaja competitiva de la empresa se encuentra en el área del capital humano. En el mundo de los negocios internacionales, la habilidad de saber transmitir y adaptar eficazmente el “know how” de los conocimientos tecnológicos, estratégicos y comerciales es vital. Por tanto el expatriado necesita capacitación intercultural y necesita saber desarrollar las habilidades de la inteligencia emocional. Además, los expatriados suelen tener entre 30 y 49 años, y la mayoría son padres de familia. Dado que se traslada el expatriado, la esposa y los hijos en una asignación tradicional, es imprescindible ofrecer un sistema de apoyo familiar. Varios estudios han demostrado que la razón principal del fracaso de las asignaciones internacionales tiene que ver con la incapacidad de la esposa y de los hijos para ajustarse a la nueva cultura. Cuando la esposa no está contenta y ajustada, suele fracasar el marido.

Dos Retos para Recursos Humanos Internacionales

Vamos a examinar un poco más a fondo los dos retos que ya he mencionado: la capacitación del expatriado y el sistema de apoyo para la familia.

1. - Capacitación del expatriado

Primero tenemos que preguntarnos: ¿Podemos usar la misma “receta” tradicionalmente utilizada para la selección de directivos locales? La respuesta es un “no” rotundo, puesto que en el mundo internacional los conocimientos tácitos y las habilidades interpersonales e interculturales son imprescindibles para competir eficazmente. Ya no bastan los conocimientos “técnicos”. Desde luego, ayuda un coeficiente intelectual alto que refleja la habilidad intelectual de la persona. Pero hoy sabemos que, más allá de la capacidad intelectual, el directivo global necesita tener inteligencia emocional. La inteligencia emocional es una parte fundamental de lo que llamamos “inteligencia” y pronostica el éxito más que la pura capacidad intelectual (IQ).

Aunque el concepto de “inteligencia emocional” es relativamente nuevo, se le considera un conjunto de competencias emocionales y sociales que intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Esta inteligencia nos permite percibir y expresar emociones asimilándolas en el pensamiento. Nos permite entender y razonar con emociones, y regularlas de manera efectiva en nosotros mismos y en otros. De esta manera,

la inteligencia emocional es un concepto dinámico de interrelaciones emocionales personales y habilidades sociales que influyen en la habilidad general de adaptarse de manera activa a las constantes presiones y demandas del mundo internacional. Varios estudios sugieren que, cuanto más alto es el nivel de responsabilidad en la empresa, las habilidades técnicas son menos importantes para el éxito en comparación con las habilidades emocionales. En general, los expatriados suelen ocupar importantes cargos de media-alta dirección.

La adaptación de los expatriados y sus familias a la nueva cultura depende mucho de su habilidad para entender y manejar sus emociones. Se enfrentan a diario con retos a nivel individuo y pareja. En la vida laboral se presentan situaciones desconocidas que producen estrés y presión psicológica. En la vida de familia ya no cuentan con el apoyo de la familia extendida que tenían en su país de origen. La pareja se encuentra sola; descubren, a veces por primera vez, el sentido de los términos “familia nuclear”. Como unidad familiar tienen que ajustarse a sus nuevas circunstancias, hacer nuevos amigos, aprender otro idioma y darse cuenta que no tienen todas las respuestas. Cada día puede ser una aventura.

Yo estimo que la inteligencia emocional tiene mucho que ver con el éxito o el fracaso de la asignación. Por tanto, creo que debemos generar una serie de acciones prácticas en nuestra estrategia de recursos humanos. Desde luego debemos empezar por incorporar la evaluación de la inteligencia emocional en al proceso de selección y desarrollo de los expatriados. Así, contribuyéremos al éxito de las asignaciones. ¡Recuerda que cada asignación cuesta alrededor de un millón de dólares! Además, los profesionistas de Recursos Humanos, tomaremos un nuevo rol estratégico, colaborando, mediante la gestión de los expatriados, en el óptimo desempeño de nuestra empresa en el ámbito global.

2. – Sistema de apoyo para las familias expatriadas

Ya hemos visto que el éxito del expatriado depende, en gran parte, de su habilidad para integrar su inteligencia emocional al desempeño de su asignación. También hemos dicho que el éxito también depende de la adaptación de la esposa. Por tanto, tenemos que entender que los sistemas de apoyo familiar, que ofrece la empresa, son una inversión en el éxito. Así evitamos la tentación de querer estar reduciendo los “gastos”. Y tenemos que comunicar nuestra visión a los directivos en el área de finanzas. La mayoría de las empresas solo toman conciencia de la importancia de los sistemas de apoyo cuando sufren grandes fracasos. Tarde, se dan cuenta de los costos enormes que resultan a causa de una asignación fracasada. Hay costos tangibles como la pérdida del directivo y los gastos asociados con su fracaso. También hay costos “intangibles” aun mayores – el daño a la reputación de la empresa, la pérdida de confianza entre los proveedores, clientes y contactos políticos y el impacto negativo sobre la moral de los que sobreviven el fracaso.

¿Cuales son algunas de las “best practices” de las compañías que triunfan globalmente?
¿Qué servicios ofrecen a la familia expatriada?

Antes de la asignación:

- ✓ Una política de expatriación escrita, detallada, al día y comprensible para la esposa que, muchas veces, es la única persona que lee el documento
- ✓ Selección de los candidatos en base de su capacidad de adaptación cultural además de sus conocimientos técnicos.
- ✓ “Contacto único” para coordinar todo el proceso de relocation
- ✓ Capacitación intercultural para la pareja y los hijos.
- ✓ Capacitación de idiomas para la pareja.
- ✓ Entrevista con personal de Recursos Humanos para el expatriado y su esposa para explicar la política de expatriación y resolver dudas. Es muy importante involucrar a la esposa, personalmente, antes de finalizar la oferta.
- ✓ Apoyo con los trámites para conseguir la documentación necesaria: pasaportes, visas, permisos.
- ✓ Viaje de “familiarización” preliminar al país de asignación, para la pareja, antes de que acepten la asignación.
- ✓ Servicio de mudanzas y almacenaje de las pertenencias que no se mudan.
- ✓ Documentación y transporte de mascotas.
- ✓ Servicios de “destino” incluyendo búsqueda de vivienda, escuelas, servicios médicos, tiendas, servicios de seguridad y familiarización con la zona donde van a vivir.
- ✓ Servicios de banco para pago de la nómina, trámites y pagos internacionales

Después de llegar:

- ✓ Capacitación intercultural.
- ✓ Capacitación de idiomas.
- ✓ Coaching para expatriados, cuando sea necesario, para lograr la adaptación.
- ✓ Seguros contra el secuestro y servicios de emergencia para uso en caso de guerra, enfermedad, terrorismo etc.
- ✓ Servicios de apoyo psicológico (“employee assistance program – EAP”), disponible para toda la familia.
- ✓ Intranet corporativo para expatriados.
- ✓ Laptop para la esposa para mantenerse en comunicación con la familia extendida y para manejar las finanzas.
- ✓ Un “bono” para uso de la esposa; pago único para que lo gaste, a su discreción, en capacitación, educación, viajes a conferencias educativas etc. Es una manera importante de reconocer la contribución que aporta la esposa al éxito de la asignación.
- ✓ Grupo de apoyo para las esposas para que conozcan a las demás expatriadas y se sientan apoyadas por la empresa.

Antes de regresar:

- ✓ Seis meses antes de que termine la asignación comienzan los pasos de preparación inmediato para la repatriación – un proceso que muchas veces es más difícil que la expatriación.
- ✓ Recuperación del depósito que se hizo para adquirir la vivienda

Después de regresar:

- ✓ Apoyos – capacitación y coaching – para facilitar el proceso de repatriación.

El número de las asignaciones internacionales va en aumento. Por tanto, la mayoría de las empresas se dan cuenta que están en una “guerra por el talento”. Una reciente encuesta de la Worldwide ERC® indica que aproximadamente 80% de las compañías requieren que su capital humano ejecutivo esté dispuesto a reubicarse. En la medida que aumentan las asignaciones de corto plazo, habrá aun más presión sobre los directivos para saber ajustarse rápidamente a las nuevas exigencias culturales y globales.

El éxito del expatriado y su rol en la estrategia corporativa dependen en gran medida de su habilidad para tener influencia sobre individuos, grupos y organizaciones en regiones donde la perspectiva cultural es diferente a la perspectiva de su país de origen. Para lograr los objetivos de la empresa, el expatriado necesita una inteligencia emocional superior. Necesita contar con el apoyo estratégico de los profesionistas de Recursos Humanos para saber que la empresa le brindará (a el y a su familia) todos los servicios de apoyo requeridos para cumplir con su tarea.

Keogh & Asociados, Consulting, LLC (www.JackKeogh.com) ofrece consultoría intercultural para empresas internacionales. Los servicios abarcan capacitación intercultural, servicios de destino en la república Mexicana, coaching para ejecutivos, capacitación de líderes y teambuilding para equipos multiculturales.