



GESTIÓN INTERNACIONAL DE RRHH

La gestión de los recursos humanos internacional es mucho más compleja que en el área nacional.

Hay que analizar varios aspectos como los siguientes:

Si después de ese análisis se decide expatriar a los colaboradores, hay que tomar en cuenta:

La remuneración.

Si se reclutará, seleccionará y contratará mano de obra local o si se utilizarán expatriados

Código laboral del lugar donde se establecerá la nueva filial de la empresa.

- El boleto de viaje
- La mudanza
- El estatus migratorio en el país donde irá el colaborador
- El lenguaje,
- Los vínculos familiares
- Alquiler de la residencia
- Pago de servicios públicos agua, luz y teléfono



Las etapas de la internacionalización

Las empresas pasan cinco etapas a medida para internacionalizar sus actividades.

Etapa 1

El mercado de la empresa es exclusivamente el nacional (producción y venta)

Etapa 2

La empresa amplía su mercado para incluir a los países del extranjero, pero conserva sus instalaciones productivas dentro de sus fronteras nacionales.

Etapa 3

La empresa traslada físicamente algunas de sus actividades fuera de su país de origen. Estas son utilizadas para ensamblar componentes, aunque puede haber cierta producción en el exterior

Etapa 4

La empresa pasa a ser una empresa multinacional con instalaciones productivas y de ensamblaje en varios países y regiones del mundo.

Es la más difícil para recursos humanos, ya que a pesar de que existe cierta descentralización de la toma de decisiones, las relativas al personal siguen haciéndose en la sede de la empresa.

Etapa 5

Las empresas son transnacionales y tienen pocos vínculos estrechos con su país de origen. Las operaciones están muy descentralizadas y cada unidad empresarial es libre de tomar sus decisiones sobre personal con muy poco control de la sede.

Ventajas y desventajas de emplear mano de obra local versus los expatriados

Mano de obra

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Menores costes laborales • Se muestra una confianza en los ciudadanos del país de acogida • Se mejora la aceptación de la empresa en la comunidad local • Permite obtener el reconocimiento de la empresa como un participante legítimo en la economía local • Mayor comprensión de las condiciones locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Suele provocar que se pospongan las decisiones locales difíciles hasta que se hacen inevitables, cuando es más difícil, costoso y doloroso • Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado • Puede reducir la cantidad de control ejercido por la sede

Expatriados

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Analogía cultural con la empresa matriz • Permite un control más estrecho y una mejor coordinación • Crea un conjunto de ejecutivos con experiencia internacional • Puede no haber una cualificación disponible en el país de acogida como para obtener todo el valor que ofrecen los expatriados 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea problemas de adaptación a la cultura extranjera • Puede implicar elevados costes salariales, de transferencia, etc. • Puede provocar problemas personales y familiares • Tiene un efecto negativo sobre la motivación de los directivos nacionales • Su contratación puede estar sujeta a las restricciones del gobierno local



¿Por qué fracasan las asignaciones internacionales?

Bloqueo profesional

Muchos después de un tiempo en el extranjero consideran que su sede se ha olvidado de ellos y que su carrera profesional se ha trastocado, mientras que los compañeros que se quedaron en casa ascienden de nivel en la organización

Choque cultural

Mucha gente que acepta una asignación internacional no puede ajustarse al entorno cultural distinto, fenómeno conocido como choque cultural. En vez de aprender a trabajar en la nueva cultura, el expatriado intenta imponer sus valores nacionales o de la sede a los empleados del país de acogida.

Deshacerse de un empleado problemático

Las asignaciones internacionales pueden ser consideradas como una fórmula cómoda para librarse de los directivos que tienen problemas en la sede. Al enviar a estos directivos al extranjero, la organización resuelve las difíciles situaciones personales o los conflictos políticos, pero con un coste significativo en cuanto a las operaciones internacionales.

Problemas familiares

La incapacidad o falta de voluntad del cónyuge y los hijos del expatriado de adaptarse a la vida en otro país es una de las razones más importantes del fracaso. De hecho, más de la mitad de los regresos prematuros se deben a este problema

Problemas al regresar: Choque cultural inverso

La mayoría de las empresas supone que el repatriado estará encantado de volver a casa. Pero esto no siempre es así, sobre todo para los que vuelven de largas asignaciones en el exterior. El vivir y trabajar durante mucho tiempo en una cultura cambia a la persona, especialmente si ha internalizado algunas de las normas y



costumbres del país foráneo. Puesto que esta internalización se produce inconscientemente, los expatriados no suelen ser conscientes del profundo cambio psicológico que han experimentado hasta que vuelven a casa. Se sabe que hasta el 80 por ciento de los repatriados experimentan el choque cultural inverso, que a veces lleva a la alienación, a tener la sensación de que se han perdido las raíces, e incluso a problemas de disciplina.

Políticas y prácticas de Recursos Humanos con los expatriados

Selección

- Destacar la sensibilidad cultural como criterio de selección.
- Solicitar preferiblemente una experiencia internacional previa.

Formación y desarrollo de carrera

- Seminarios sobre la cultura o idiomas
- Ofrecer apoyo a los expatriados para evitar que se sientan aislados y desconectados

Remuneración

- Proporcionar un incentivo «adicional» explícito por aceptar la asignación internacional.

Actividades que deben realizar recursos humanos en la gestión internacional

- Efectuar reuniones
- Contactar abogados
- Viajar al país donde se establecerá la filial o sucursal
- Averiguar nivel salarial de ese país
- Hacer gestiones para el traslado de los expatriados
- Reclutamiento y selección de personal del país donde se establecer la filial o sucursal