

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

## CAPITULO I

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento en la economía mundial, la reducción de las barreras institucionales al comercio internacional y los avances tecnológicos han impulsado la rotación de personal en las multinacionales como una nueva realidad empresarial y forma de trabajo.

Para alcanzar las ventajas competitivas de operar como una empresa multinacional, es preciso un delicado equilibrio entre centralización y descentralización, lo cual lleva a las empresas a enfrentar un desafío en la gestión de sus recursos humanos al determinar las políticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los empleados que les permitan obtener resultados positivos de las asignaciones internacionales a las que están sujetos.

Una buena gestión de directivos y gerentes permite a la empresa multinacional desarrollar una cultura que integre a todo su personal nacional e internacional, además de apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

La transferencia internacional de personas, juega un papel clave en la dirección de recursos humanos, porque contribuye a desarrollar una cultura organizacional integradora y a la creación de habilidades directivas clave para la competitividad.

La transferencia internacional de recursos humanos es una actividad cara, que conlleva muchas dificultades. Es preciso concebir esta práctica como un proceso integrado y continuo.

El proceso de ida y vuelta conocido como expatriación y repatriación respectivamente, es complejo, por lo que debe ser bien sustentado y atendido en cada una de las etapas que lo conforman como lo son la selección, la capacitación, el seguimiento y la reincorporación a la empresa en el país de origen.

Administrar adecuadamente el proceso de expatriación y repatriación tiene implicaciones muy importantes para la retención del personal con experiencia internacional, que por su escasez constituye un recurso sumamente valioso para las empresas. Su pérdida podría ser mucho más cuantiosa que los propios gastos de expatriación, en especial si el personal desempeña su labor con la competencia.

Contrariamente, conservar al recurso humano con experiencia internacional que pueda ser transmitida y aplicada en la empresa local, constituirá una sólida ventaja competitiva para la organización.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de “Plan de Carrera” que contemple acciones concretas relativas a la administración de los recursos humanos (directivos y gerenciales), en un contexto internacional, cuya implementación permita hacer más eficientes los procesos de expatriación y repatriación de “La Empresa”.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los principales problemas que enfrentan los recursos humanos internacionales en su adaptación al nuevo ambiente de trabajo.
- Identificar similitudes y diferencias en los comportamientos de expatriados y repatriados que desempeñan su labor profesional en “La Empresa”
- Identificar las debilidades y fortalezas del plan de carrera utilizado por “La Empresa” en el proceso de asignación internacional.
- Identificar fallas y aciertos en el programa de inducción aplicado por “La Empresa” en su proceso de expatriación y repatriación.
- Identificar la relación real entre el estado de ánimo y el impacto directo en el desempeño profesional como expatriado o repatriado.
- Determinar el nivel de importancia concedido a diferentes variables ambientales, personales y profesionales dependiendo de la nacionalidad del expatriado y repatriado independientemente de su género.

- Analizar el diseño del paquete de compensación para expatriados de “La Empresa” objeto de estudio.
- Analizar el diseño del paquete de compensación para repatriados de “La Empresa” objeto de estudio.

#### 1.4 JUSTIFICACION

La transferencia internacional de personas, es una de las tareas clave en la gestión de los recursos humanos en las empresas multinacionales.

La gestión del proceso de expatriación-repatriación exige una cuidadosa atención ya que se requiere de una adecuada selección y preparación, así como de un conjunto de habilidades de los directores y gerentes que les permitan adquirir una visión directa de otras culturas y estilos gerenciales. Para garantizar el éxito de la gestión es fundamental considerar este proceso de manera integral y continua.

Los desafíos más importantes a vencer tienen que ver con la conveniencia, profesional y familiar, de aceptar posiciones en la misma empresa pero en otras geografías. Se relacionan también no sólo con la interacción si no con la adaptación, aceptación e incluso en un momento dado con la adopción de nuevas formas de vida, diferentes estilos de hacer las cosas.

Tales adaptaciones contemplan elementos como el cambio de idioma, de cultura, la alimentación, la religión, el clima, etc., ante los cuales no todas las personas responden efectivamente e incluso pueden influir en que el proceso finalmente decline.

La transferencia a destinos en otros países, cuyo horizonte temporal suele ser difícil de predecir en la práctica, es quizás el reto más grande de la carrera directiva en las multinacionales, de ahí la importancia de que éstas, cuenten con programas de selección, inducción, capacitación, seguimiento y repatriación “efectivos” que brinden a sus recursos humanos internacionales una base sólida de crecimiento y adaptación en su nueva asignación internacional.

Ahora bien, ¿por qué transferir a las personas a las subsidiarias en el extranjero? En primer lugar, como una forma de suplir la falta de directivos calificados en las subsidiarias. En segundo lugar, las multinacionales envían directivos al extranjero como un mecanismo de control estratégico sobre sus operaciones internacionales para estandarizar procedimientos administrativos y operacionales entre ellas.

Debido a su experiencia en la casa matriz, los directivos expatriados comprenden mejor las prioridades de la empresa como un todo integrado. Finalmente, la expatriación de recursos humanos, es un elemento indispensable en la formación de directivos de una multinacional.

La experiencia de los jóvenes reclutados por las empresas, se basa típicamente en sus conocimientos técnicos o teóricos universitarios.

Sólo cuando son asignados a cargos que implican un alto grado de responsabilidad y autodisciplina, comienzan a desarrollar competencias indispensables en puestos de dirección general.

La movilidad geográfica y funcional representa entonces una de las principales claves en el desarrollo de esas competencias.

Por otra parte, la transferencia a otros países permite a las personas, adquirir una visión directa de otras culturas y modos de organización; experiencia que finalmente se traducirá en riqueza intangible para las empresas, ya que así optimizarán su capital intelectual y la administración de su conocimiento.

De ahí una vez más, la importancia de que las empresas cuenten con programas de inducción, selección capacitación y reclutamiento, que les ayuden a sus empleados a desenvolverse eficientemente en el lugar de su asignación internacional y así incorporarse nuevamente a su empresa local.

Los recursos humanos son bienes intangibles indispensables para el crecimiento de cualquier empresa.

Aunado a la serie de retos, problemas y desafíos que enfrenta un recurso humano internacional, su descontento e insatisfacción se hace más claro en el proceso de *repatriación* al presentarse la situación en la que a su regreso no se cuente con plazas disponibles para ser ocupadas por ellos, por lo que la empresa opta por liquidarlos o bien transferirlos a un nuevo lugar de trabajo fuera del país para ser nuevamente expatriados.

Así el problema no se resuelve, cayendo en un círculo vicioso en el que ambas partes terminan perdiendo.

El estudio de caso que se presenta, contribuye a resolver la problemática que enfrentan por una parte los recursos humanos internacionales al no poderse adaptar ni readaptar a su lugar de trabajo y por otra, “La Empresa” al no saber que hacer con ellos a su vuelta ya que su repatriación no fue planeada con tiempo.

A partir del diseño completo de un *plan de carrera* en el que se tomen en cuenta los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, expatriación, seguimiento y repatriación donde el recurso humano desde el momento de su selección internacional tenga una visión real y completa de lo que su trabajo demanda, así como los riesgos que corre al aceptarlo.

Esto disminuye la incertidumbre de abandono de trabajo y error de selección tanto para la empresa como para el recurso humano, al concientizarse de la situación a la que ambas partes se enfrentan.

### 1.5 ALCANCES DEL ESTUDIO

- La propuesta generada a partir de este estudio de caso es aplicable a los procesos de expatriación y repatriación de recursos humanos internacionales en puestos directivos y gerenciales llevados a cabo por empresas de cualquier giro o sector que presente actividades en países diferentes al de origen.

- Las acciones recomendadas a través de este proyecto, facilitan el ajuste planes de carrera tanto de expatriación como de repatriación de recursos humanos internacionales que laboren en distintos países o empresas.
- Las recomendaciones incluidas en la presente propuesta se derivan del análisis de las experiencias internacionales de profesionistas cuya asignación ha tenido lugar en diferentes contextos y que actualmente laboran en “La Empresa”.
- “La Empresa” podrá extraer los aspectos más positivos de la propuesta del plan de carrera sugerido de expatriación y repatriación, para perfeccionar su propia propuesta o bien implementar la sugerida.
- Si “La Empresa” decide implementar la propuesta sugerida, se reducirá el choque cultural y laboral experimentado en la actualidad por el expatriado y repatriado en su asignación internacional.
- La comunicación activa que el expatriado y repatriado maneje con su empresa y viceversa fortalecerá los lazos de identidad y gratitud del empleado con “La Empresa”, garantizando un buen trabajo y un feliz trabajador.

## 1.6 LIMITACIONES

- El comportamiento humano es difícilmente predecible, por lo cual, el éxito en la implementación de dicho programa, se encontrará sujeto a la actitud de la persona.
- No se pretende cambiar las costumbres y formas de trabajo de la persona; se intenta proporcionarle pautas que lo preparen mejor para el choque de cambio de sistema cultural al que se enfrentará.
- No se trata de minimizar la situación ni el problema al que se enfrentan los expatriados y repatriados en su asignación internacional, si no más bien de concientizarlos y ubicarlos en la realidad a la que se han de enfrentar.