

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se da a conocer una propuesta de *plan de carrera* para Directores y Gerentes que laboren en “La empresa” que contempla acciones concretas relativas a la administración de los recursos humanos en un contexto internacional, cuya implementación permite hacer más eficientes los procesos de expatriación y repatriación de “La Empresa”.

- Los principales problemas que enfrentan los recursos humanos internacionales (en general) en su adaptación al nuevo ambiente de trabajo son:
 - Personales: la familia, carencia de experiencia internacional previa, el idioma, inseguridad y choque cultural.
 - Profesionales: mayor carga de trabajo, mayor responsabilidad, carencia de programas de inducción previos, diferente cultura organizacional y falta de contacto con la empresa que lo envió a su asignación internacional.
 - Ambientales: comida, clima, diferentes costumbres y cultura organizacional.
- Las similitudes y diferencias existentes en los comportamientos de expatriados y repatriados que desempeñan su labor profesional en “La Empresa” son (Ver tabla 4.15):
 - Similitudes: sentimiento de reto y desafío en su asignación internacional, crecimiento profesional y personal a mediano plazo, decremento inicial de sus capacidades profesionales en el área de trabajo, choque cultural, sentimiento de gratitud con “La Empresa”.

- Diferencias: forma de reaccionar ante las variables de familia, clima, comida, carga de trabajo, responsabilidad del puesto, número de subordinados, cultura organizacional etc.
- Las debilidades y fortalezas del plan de carrera utilizado por “La Empresa” en el proceso de asignación internacional son (Ver figura 4.9):
 - Debilidades: reclutamiento, inducción, seguimiento y repatriación.
 - Fortalezas: selección y expatriación.
- Las fallas identificadas en el programa de inducción aplicado por “La Empresa” son:
 - Fallas: la mayoría de los expatriados no cuenta con un programa de inducción previo (12 de 13 ver tabla 4.13), el programa de inducción implementado por “La Empresa” no contempla una “inducción cultural” que contribuya a la disminución del choque cultural que enfrena el recurso humano en su asignación internacional.
- La relación que existe entre el estado de ánimo y el impacto directo en el desempeño profesional como expatriado o repatriado es “real” ya que factores como bajo estado de ánimo, soledad, inseguridad, tensión y depresión influyen directamente sobre el desempeño profesional tanto del expatriado como del repatriado.
- El nivel de importancia concedido a diferentes variables ambientales, personales y profesionales dependiendo de la nacionalidad del expatriado y repatriado no es el mismo (ver tabla 4.15).
- El nivel de importancia concedido a la familia de los recursos humanos internacionales en su asignación internacional no es el mismo, ya que los mexicanos consideran a la misma como un fuerte apoyo sin la cual no habrían aceptado una asignación internacional, a diferencia de los argentinos y alemanes quienes la consideran como una fuerte preocupación (ver tabla 4.11).

- El paquete de compensación que “La Empresa” otorga a los expatriados es considerado por los participantes en el estudio de caso como justo (ver tabla 4.13).
- El paquete de compensación que “La Empresa” otorga a los repatriados es considerado por los participantes en el estudio de caso como injusto (ver tabla 4.11).
- No se deben aplicar planes de carrera idénticos a los candidatos para una asignación internacional, ya que dependiendo de su nacionalidad, la manera a la que reaccionen será diferente de acuerdo al tipo de variable presentado (ver tabla 4.14).

La transferencia internacional de directivos y gerentes es una de las tareas clave en la gestión de los recursos humanos de “La Empresa”.

La gestión del proceso de expatriación-repatriación exige una cuidadosa atención, pues requiere un adecuado reclutamiento, selección, inducción, seguimiento, expatriación y repatriación, así como un conjunto de habilidades del administrador de recursos humanos que le permitan adquirir una visión directa de otras culturas y formas de organización.

Para garantizar el éxito de la gestión, es fundamental considerar este proceso como integrado y continuo, modelo que Carlos Bustillo (1994) recomienda, ya que plantea un modelo de selección de recursos humanos centrado en el puesto de trabajo y así lograr una eficiente gestión de recursos humanos.

Es necesario brindar la debida atención a cada una de las fases del proceso, para así aumentar las posibilidades de éxito en las asignaciones internacionales y garantizar que estos directivos a su regreso permanezcan en la empresa en puestos clave que permitan difundir su nueva experiencia internacional al resto de las personas que laboran en “La Empresa” promoviendo una cultura organizacional internacional.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez detectadas todas aquellas variables no consideradas por “La Empresa” en su actual plan de carrera para una acertada asignación internacional, a continuación se proponen una serie de recomendaciones cuya implementación puede mejorar el plan de carrera que en la actualidad utiliza “La Empresa” solucionando el problema objeto del estudio de caso que se realiza.

Recomendación 1

El administrador de recursos humanos debe tomar en cuenta el orden de importancia concedido a cada variable de acuerdo a la nacionalidad del candidato potencial para una acertada asignación internacional.

Recomendación 2

El diseño de los planes de carrera para gerentes y directivos, deben contemplar el orden e importancia que los candidatos potenciales confieren a cada una ellas, tomando en cuenta sus expectativas profesionales y personales así como sus principales dificultades. No se trata de diseñar un plan de carrera por nacionalidad, si no, a partir del modelo propuesto (figura 4. 11) enfatizar en las etapas a las que corresponde cada variable.

Recomendación 3

A partir del análisis de fortalezas y debilidades del plan de carrera implementado por “La Empresa” en la actualidad, se recomienda reforzar en las etapas de reclutamiento, inducción, seguimiento y repatriación.

Recomendación 4

“La Empresa” deberá contar con un “Directorio de recursos humanos” el cual es la primera herramienta útil de selección interna de la propuesta sugerida en el presente estudio de caso.

Los inventarios de gerentes y habilidades, reforzarán al mismo directorio. Estos tres instrumentos de medición facilitarán la tarea del Administrador de Recursos Humanos, quien analizará las exigencias del puesto, así como el personal con el que cuenta para satisfacer el mismo.

Recomendación 5

Es recomendable que “La Empresa” en su proceso de reclutamiento opte por un “reclutamiento interno” ya que es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando “La Empresa” desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y auto evaluación constante, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.

Recomendación 6

Los métodos de selección empleados por “La Empresa” son buenos sin embargo se recomienda reforzarlos con una entrevista de profundidad para el candidato y su acompañante (si existe) con el objetivo de disminuir el margen de error haciendo más objetivo el proceso de selección.

Recomendación 7

Se recomienda un fortalecimiento en el proceso de “inducción” realizado por “La Empresa” que contemple tanto el ámbito personal como el profesional.

Se sugiere que sean los mismos expatriados y repatriados quienes contribuyan con su experiencia en el programa de inducción propuesto con pláticas constructivas de sus principales problemas y satisfacciones de su experiencia internacional, con el objetivo de ampliar el conocimiento de los nuevos candidatos así como reforzar el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Recomendación 8

A pesar de existir cierto contacto con el expatriado, dicha relación es meramente “laboral”, lo que provoca que poco a poco el expatriado pierda contacto con su empresa de origen. Es recomendable conservar la relación amigable con el expatriado, teniendo en cuenta que ha de regresar a su empresa de origen y que dichos lazos de amistad e interés favorecen al desarrollo de un sentimiento de lealtad y gratitud de parte del Director o Gerente expatriado.

A “La Empresa” le conviene cuidar las relaciones personales con sus trabajadores en todo momento.

Recomendación 9

La etapa de “repatriación” es la más delicada del proceso. Se recomienda planear con 6 meses de anticipación el regreso del expatriado a su empresa de origen.

Esto evitará que a la llegada del mismo se deban crear puestos innecesarios, nuevas expatriaciones no justificadas o incluso la liquidación del mismo, lo que implica una doble pérdida para “La Empresa” (conocimiento y dinero).

Recomendación 10

Debido a que los expatriados regresan a su país de origen con nuevas expectativas laborales, es importante que “La Empresa” cuente con planes de carrera de crecimiento interno posteriores a la expatriación, por medio de los cuales los ahora repatriados puedan ser candidatos a un ascenso, una promoción, incremento de sueldo etc.

Y así puedan seguir creciendo personal y profesionalmente dentro de “La Empresa”.

Recomendación 12

Debido a que la relación que existe entre el estado de ánimo y el impacto directo en el desempeño profesional como expatriado o repatriado es “real” es importante que “La

Empresa” proporcione a la persona programas de inducción completos previos a su asignación así como mantenerse en contacto con el mismo, con el objetivo de disminuir el “choque cultural” al que se enfrenta y de este modo disminuir el riesgo de un bajo desempeño laboral, creando un ambiente de trabajo cálido que le permita al expatriado o repatriado compartir sus experiencias y conocimiento internacional.

Recomendación 13

Se recomienda que en el perfil de una persona candidata a una asignación internacional se tenga especial cuidado es su capacidad de adaptación, experiencia internacional previa y su nivel de conocimiento multicultural.

Recomendación 14

Es importante que “La Empresa” cuente con planes de carrera completos para Gerentes y Directivos, ya que la correcta planeación y seguimiento del mismo disminuirá los riesgos de enviar a una tarea internacional a un recurso humano mal capacitado. Lo cual significará pérdidas económicas para “La Empresa” quien se verá en la necesidad de transferir o bien liquidar a su recuso humano.