Tema 4: Gestión internacional de los RH

II. CONTEXTO DE LA DRH

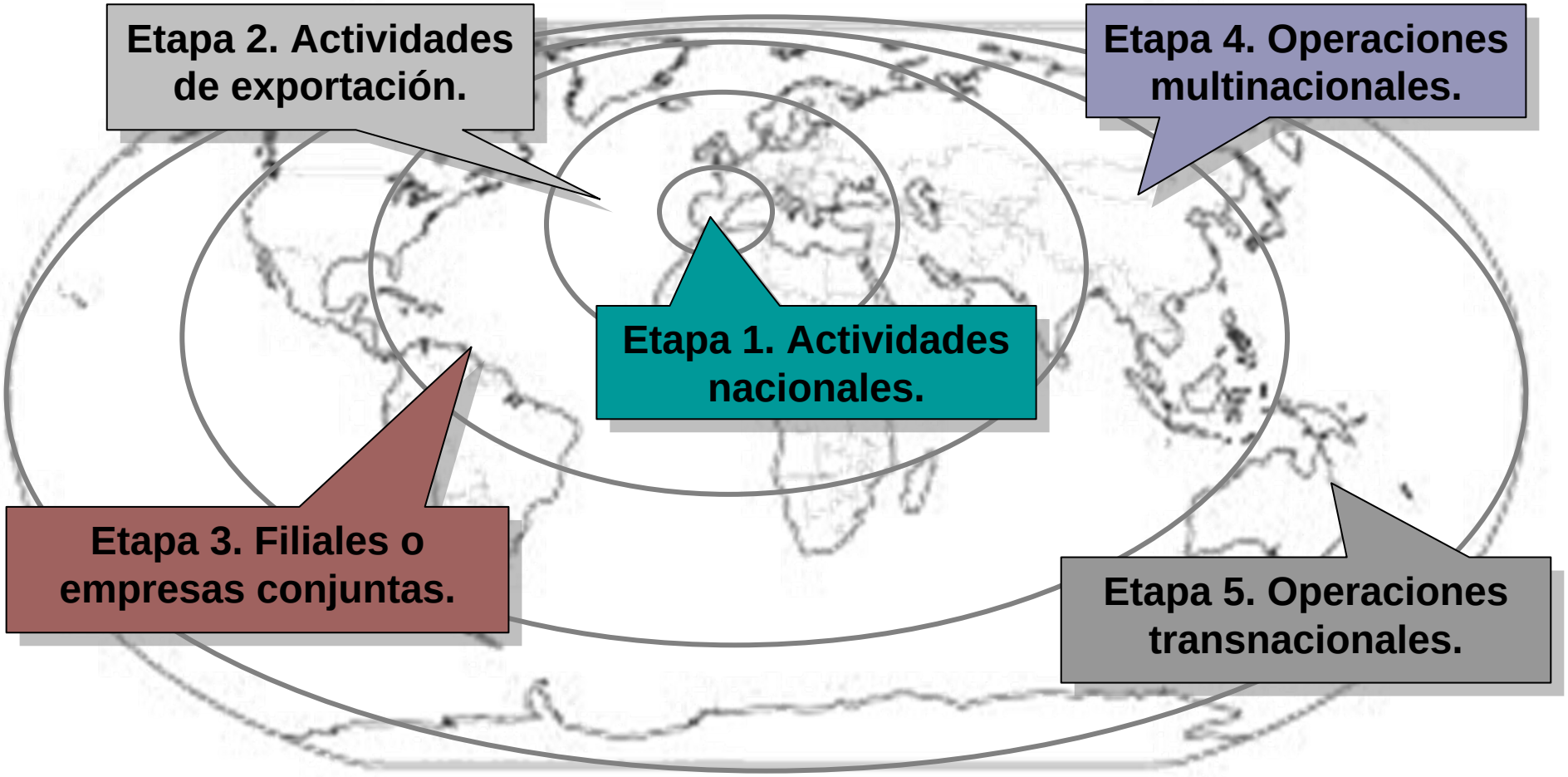
Objetivos

- Especificar las estrategias de RH más adecuadas en las distintas etapas del proceso de internacionalización
- Identificar la mejor combinación de empleados locales y expatriados
- Explicar por qué fracasan a menudo las expatriaciones, ¿qué pasos puede dar la empresa para garantizar su éxito?
- Integrar a los empleados que vuelven tras haber finalizado su labor en el extranjero
- Desarrollar las políticas de RH adecuadas a las necesidades y valores culturales de los países de destino
- Tener presente las implicaciones éticas de las políticas de RH en el contexto global

Índice

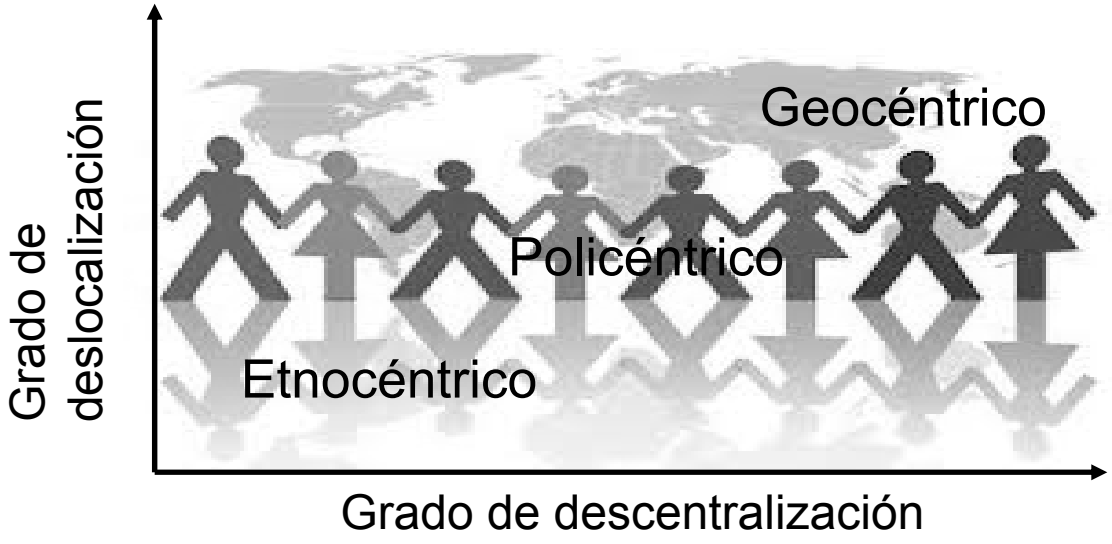
1. Etapas del proceso de internacionalización
2. Empleados expatriados y locales
3. Problemas de utilizar expatriados
4. Mejorar la eficacia de los procesos de expatriación
5. Políticas de RH en un contexto global
6. Gestión de RH y empresas exportadoras

Etapas del proceso de internacionalización



Empleados expatriados y locales

- Al llegar a la etapa 3, hay que decidir:
  - Si la **filial** va a ser **propia** o una **empresa conjunta** (*joint-venture*)
  - Y quién va a ser el responsable de dirigirla
- Tres enfoques para dirigir una filial internacional:



Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales

VENTAJAS

- Menores costes laborales
- Se confía en el país de destino
- Aumenta la aceptación de la empresa en el entorno local
- Se aprovecha el talento local
- La empresa es un participante legítimo de la economía local
- Las decisiones se adaptan a las circunstancias locales
- Mayor conocimiento de las condiciones locales

INCONVENIENTES

- Dificulta el equilibrio local-global
- Se posponen las decisiones locales difíciles
- Dificulta el reclutamiento de personal cualificado
- Puede reducir el grado de control ejercido por la matriz

Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados expatriados

VENTAJAS

- Semejanzas culturales con la matriz
- Mayor control y mejor coordinación de las filiales
- Ofrece a los empleados una orientación multinacional
- Prepara directivos con experiencia internacional
- Soluciona la falta de cualificación de los locales
- Proporciona una perspectiva global más amplia

INCONVENIENTES

- Problemas de adaptación al entorno y a la cultura local
- Se percibe la filial como “extranjera”
- Elevados costes salariales, de transferencia, etc.
- Problemas personales y familiares
- Se desmotiva a los directivos nacionales
- Restricciones de los gobiernos locales

Circunstancias que favorecen el uso de expatriados

- Falta de cualificación necesaria en el país de destino
- Importancia de una imagen global para la estrategia empresarial
- Interdependencia de las actividades de la matriz y de las filiales
- Inestabilidad política en los países de destino
- Importantes diferencias culturales entre el país de origen y los de destino

Problemas de utilizar expatriados

- Factores que influyen en el fracaso de las expatriaciones
  - Interrupción de la carrera profesional
  - Choque cultural
    - Falta de formación en diversidad cultural antes de la expatriación
    - Excesiva importancia de las cualificaciones técnicas
  - Deshacerse de un empleado molesto
  - Problemas relacionados con la familia

Dificultades de la repatriación

- Falta de respeto por las habilidades aprendidas
- Pérdida de estatus
- Mala planificación de la vuelta
- Choque cultural inverso

Mejorar la eficacia de los procesos de expatriación (I)

SELECCIÓN

- Dar importancia a la sensibilidad cultural como criterio de selección
- Crear un comité de selección de expatriados
- Primar una experiencia internacional previa
- Contratar empleados de otras nacionalidades que puedan ser expatriados en el futuro
- Tener en cuenta a la familia de los candidatos
- Elegir también a los locales que serán los principales colaboradores

Mejorar la eficacia… (II): Formación

Tiempo de expatriación	Tiempo y nivel de formación	Formación en diversidad cultural
1-3 años	1-2 meses Elevado	**De Imitación/Impresión** Centros de valoración (*Assessment Center*) Experiencias de campo Simulaciones Formación en sensibilidad Formación amplia en idiomas
2-12 meses	1-4 semanas Moderado	**Afectiva** Formación en idiomas Representación de papeles (*role-playing*) Incidentes críticos Casos Formación en control del estrés Formación moderada en idiomas
1 mes o menos	Menos de 1 semana Bajo	**Informativa** Zonas de reuniones informativas Reuniones informativas sobre aspectos culturales Películas/libros Uso de intérpretes Formación mínima en idiomas

Fuente: Adaptado de Mendenhall, M. y Oddou, G. (1986).

Mejorar la eficacia… (III): Desarrollo de carreras

- Que la expatriación sea un paso previo al avance de la carrera dentro de la empresa
- Ofrecer ayuda a los expatriados
  - Contacto con la matriz
- Preocuparse por la carrera del cónyuge

Mejorar la eficacia… (IV): Retribución

- Ofrecer al expatriado unos ingresos equivalentes a los que recibiría en su país de origen
- Ofrecer un incentivo “adicional” por trabajar durante un tiempo en el extranjero
- Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos o puestos inferiores que los empleados locales
  - Sentimientos de injusticia en los empleados locales

Mejorar la eficacia… (V): El papel del Departamento de RH

- Eliminar la incertidumbre innecesaria
- Resolver los problemas logísticos
- Conocer mejor las necesidades en los distintos lugares de trabajo

Mejorar la eficacia… (VI): Mujer y expatriación

- Pocas mujeres expatriadas
- Ideas equivocadas
  - Las mujeres rechazan la movilidad más que los hombres
  - La mujer tiene mayor conflicto trabajo-familia
  - Los interlocutores en el extranjero no quieren negociar con mujeres

Políticas de RH en un contexto global

- Cultura nacional, características organizativas y prácticas de RRHH
- Igualdad de oportunidades en el contexto internacional
- Advertencias importantes

Cultura nacional, características organizativas y prácticas de RH

- Cuanto más choque una práctica de RRHH con la cultura existente más probabilidad de fracaso
- Dimensiones de la cultura
  - Distancia al poder
  - Individualismo
  - Evitar la incertidumbre
  - Masculinidad/femineidad
  - Orientación a largo/corto plazo

Ejemplo: Distancia al poder

Valores dominantes	Ejemplos de países	Características organizativas	Prácticas retributivas	Prácticas de contratación
Alta				
▪Comunicación de abajo a arriba ▪Las divisiones de clase se consideran normales ▪Autoritarismo	▪Malasia ▪Filipinas ▪México	▪Centralización y estructuras organizativas altas ▪Línea de mando tradicional	▪Sistemas de retribución jerárquicos ▪Diferencias salariales y en prestaciones que reflejan las diferencias de puestos y estatus	▪Métodos de búsqueda limitada en el reclutamiento; gran importancia de los contactos y de “a quién conoces” ▪El superior es el que realiza la selección
Baja				
▪Igualitarismo ▪Estatus conseguido en función de los logros ▪Toma de decisiones conjunta	▪Países Bajos ▪Australia ▪Suiza	▪Estructuras organizativas más planas, descentralización ▪Participación de los trabajadores	▪Sistema de retribución igualitario ▪Diferencias salariales y en prestaciones pequeñas entre los puestos	▪Métodos de búsqueda que llegan a mucha gente y formalizados “para dar a todo el mundo una oportunidad justa” ▪El superior no es el único que decide

Fuente: Gómez-Mejía y otros (2008)

Igualdad de oportunidades en el contexto internacional

- Aplicar la no discriminación a los expatriados, sin infringir las leyes de cada país
- ¿Se puede discriminar a los locales?
- No discriminación de los extranjeros en el país de origen

Advertencias importantes

- El concepto de “cultura nacional” puede ser muy difuso
- A veces se culpa de los problemas a los factores culturales … se puede exagerar
- Existen pocos datos sobre prácticas de RH adaptadas a la cultura nacional
- El bien y el mal no es lo mismo en todas las culturas
- Las leyes locales pueden obligar a modificar prácticas de RH
- Buscar equilibrio entre cultura nacional y consistencia global

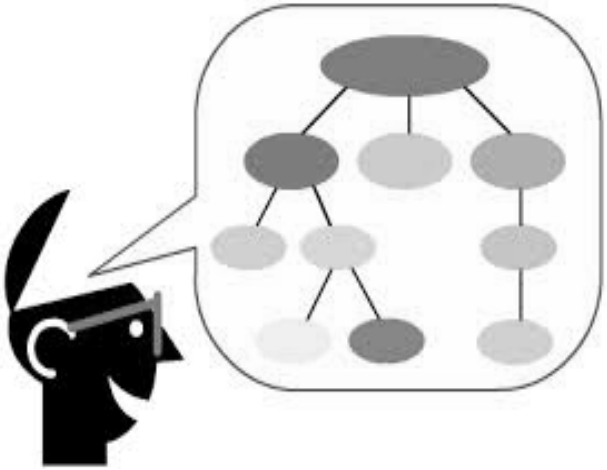
Gestión de RH y empresas exportadoras

- Datos para España:
  - Hasta julio de 2013 el nº de empresas exportadoras ascendía a 111.428
  - 39.297 son empresas exportadoras “regulares”
  - 31.787 exportan ≥ 50 (miles €)
- Los obstáculos a la exportación son:
  - Falta de conocimiento de los mercados internacionales
  - Falta de compromiso de la dirección para vender en el extranjero

“Regulares”. Empresas que han exportado en los 4 últimos años consecutivos
Fuente: ICEX (2013)

Ética y responsabilidad social

- Existen diferencias entre lo que es ético y lo que es legal
  - *Trabajo infantil*
- ¿El comportamiento ético influye en los resultados?

Resumen y conclusiones

- A mayor grado de internacionalización, mayor adaptación de las políticas de RH al contexto del país de destino
- Las empresas utilizan expatriados para dirigir las filiales en el extranjero
- La repatriación es uno de los problemas de la expatriación
- Para que las expatriaciones funcionen se utilizan distintas prácticas de selección, formación, desarrollo y retribución
- Las políticas de RH deben adaptarse al entorno cultural del país de destino
- Las empresas exportadoras preparan a su personal desde el punto de vista internacional