

El reto de las misiones internacionales

Las políticas internacionales de dotación de personal de las multinacionales han pasado de enviar a sus filiales alguien de la oficina central a contratar profesionales en sus países de origen o trasladar a éstos al país de la empresa matriz.

15 de junio de 2009

En los inicios de la globalización, se tenía por costumbre enviar a alguien de la empresa matriz fuera del país para supervisar y formar a los trabajadores de una filial en el extranjero en el funcionamiento y la cultura de la compañía. Ahora, con el auge de las fusiones y adquisiciones, y con la expansión de los negocios de economías emergentes, el modelo céntrico o de sede central ya no es viable.

En Management of International Staff se examinan las políticas de dotación de personal de las multinacionales y analizan qué es lo que les condiciona a la hora de elegir entre los ciudadanos del país de la filial y los del país de la empresa matriz.

La forma estándar de catalogar las políticas de dotación de personal de las multinacionales es como etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas. Si se sigue una política etnocéntrica, la mayoría de las personas designadas para un puesto serán ciudadanos del país de la empresa matriz; mientras que las compañías que siguen una política policéntrica tienden a designar a ciudadanos del país de las filiales para determinados puestos. Las compañías con una política geocéntrica se limitan simplemente a designar al mejor empleado, independientemente de su nacionalidad.

Con frecuencia, las multinacionales adoptan una cuarta orientación, conocida como regiocéntrica, mediante la cual los directores son trasladados a otras regiones, por ejemplo, dentro de Europa. Esto a veces crea un estadio intermedio entre un enfoque policéntrico o etnocéntrico y un enfoque realmente geocéntrico. En cualquier caso, estas políticas sólo se

aplican para puestos clave de filiales de empresas multinacionales.

Toda política tiene ventajas e inconvenientes. Los ciudadanos de los países de la empresa matriz (CPEM) están más familiarizados con los objetivos, las prácticas y la cultura del trabajo en la sede central y, por eso mismo, pueden garantizar un contacto más efectivo con ésta. Por otro lado, los empleados trasladados son caros de mantener y pueden sufrir problemas de adaptación cultural o familiar.

Por su parte, los ciudadanos del país de la empresa filial (CPEF), aunque son menos caros de mantener y están más familiarizados con la sociedad y las prácticas comerciales del país huésped, a veces carecen de experiencia o de habilidades comunicativas y presentan dificultades a la hora de controlar las operaciones de las filiales.

Otra política habitual es contratar trabajadores de un tercer país, que podrían tener las habilidades necesarias para el puesto y más conocimientos sobre el país de la filial que un CPEM. En cualquier caso, el éxito de esta política dependerá de la actitud del país huésped hacia los empleados que vengan de este tercer país.

Históricamente, las multinacionales de sectores como el financiero o el automovilístico han optado por designar un importante porcentaje de CPEF para asumir cargos directivos en sus filiales. Una opción mucho más usada que en las multinacionales del sector de la publicidad, la informática, la electrónica o la industria alimentaria. Otros factores determinantes son el nivel de educación y el riesgo político del país huésped.

Los motivos principales para el traslado internacional son: cubrir puestos vacantes cuando el personal local cualificado no está disponible, proveer de ejecutivos con experiencia internacional, y usar los traslados internacionales como una forma de llevar a cabo un desarrollo organizativo. Este último punto sirve para familiarizar a los ejecutivos locales con la cultura corporativa de la multinacional y para crear una red de información verbal.

Portadores de conocimiento

Los enviados internacionales también son vistos como portadores de conocimiento entre sus unidades de origen y las filiales. Esto se debe principalmente a las tentativas de crecimiento de las multinacionales para sacar provecho de las oportunidades de negocio en mercados cultural e institucionalmente más distantes, donde se enfrentan al reto de tener que adquirir conocimiento local.

El conocimiento que los enviados deben adquirir incluye:

- Entender la organización global de la empresa, las prácticas de gestión y la cultura corporativa.
- Conocer de facto la cultura de las misiones.
- Adquirir repertorios culturales específicos.

A su vez, el conocimiento adquirido en la filial ayuda a:

- Establecer intercambios y, así, ganar en eficiencia.
- Crear prácticas y rutinas corporativas comunes.
- Aumentar la pericia local, aprendiendo a desarrollar un proyecto, por ejemplo.

Dado que enviar un CPEM es muy costoso y por muchos motivos resulta cada vez más complicado (puesto que muchos no están dispuestos a aceptar misiones al extranjero), las compañías están buscando alternativas a la expatriación de sus trabajadores. Una de esas alternativas consiste en la impatriación, que implica el traslado de ejecutivos subsidiarios a las oficinas centrales durante un periodo de tiempo específico. Algo que permite a estos trabajadores, clave para el desarrollo de la empresa, familiarizarse con el funcionamiento de la matriz y construir redes de comunicación informales.

Otra estrategia es la misión de corta duración, normalmente definida como estancias de uno a doce meses en el extranjero. El ejecutivo asignado no suele ir acompañado de su familia, lo que le evita problemas. Estas misiones son particularmente útiles en ocasiones en las que se requieren habilidades específicas o una serie de necesidades para resolver problemas concretos y puntuales. Incluso más temporales son los viajes de negocios, que pueden durar de varios días a varias semanas.

Los autores enumeran cuatro variables que contribuyen al éxito o al fracaso de los enviados internacionales:

- Competencia técnica.
- Trato personal y habilidades para relacionarse.
- Habilidad para sobrellevar variables ambientales.
- Situación familiar.

Minimizar los índices de fracaso

Con la finalidad de minimizar el riesgo de fracaso, los enviados deben seguir programas de formación intercultural, que toman como factores a tener en cuenta el background cultural del individuo, el ambiente del destino, la duración de la misión, la situación familiar y las

habilidades lingüísticas.

La experiencia nos ha enseñado que los enviados pasan por varias fases de adaptación: la luna de miel, el periodo de irritación, la crisis y, si son capaces de superar todo eso, la adaptación progresiva y el biculturalismo eventual.

La repatriación puede provocar a menudo tantos problemas como la expatriación, especialmente si los enviados ya han conseguido establecerse en todos los sentidos en el país de la filial. Sin embargo, los autores señalan que la idea de que hay un gran índice de fracaso entre los enviados es una afirmación con poco fundamento empírico y que se basa en estudios si cabe todavía más pobres sobre lo que realmente constituye el fracaso. Por eso, piden más investigación a este respecto.

Los autores concluyen que el desafío clave es relacionar las misiones internacionales directamente con las trayectorias profesionales, con el propósito de sacar provecho de las experiencias y habilidades que los enviados adquieren durante sus traslados. Cambiar las percepciones profesionales entre los jóvenes implica conseguir que estén menos dispuestos a encarar su vida profesional a convertirse en simples empleados. Por tanto, las empresas tienen mucho que perder si no gestionan bien las misiones internacionales.

www.iese.edu/es/insight