

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES: PLANEACIÓN Y
RECLUTAMIENTO DE EXPATRIADOS
MARTHA GARCÉS, LAURA ISAZA, MONICA MOLINA, DAVID VELANDIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CHÍA, SEPTIEMBRE DE 2008

Resumen

El presente artículo tiene como principal objetivo abordar de manera teórica la gestión de Recursos Humanos a nivel internacional. Como consecuencia de un mundo globalizado en donde las barreras internacionales son mínimas, encontramos organizaciones en las cuales los expatriados cumplen un papel indispensable en su plan de negocios. Por este motivo, el área de Recursos Humanos ha cobrado cada vez mayor importancia ya que su acertada gestión garantizará en gran parte el éxito organizacional. Ahora bien, las posibilidades de desempeño de esta área son variadas, razón por la cual en este artículo nos centraremos específicamente en los procesos de planeación y reclutamiento. El primero entendido como el momento del análisis estratégico según la oferta y la demanda del recurso humano, y el segundo, como el paso necesariamente anterior a la selección del personal, en el contexto internacional.

Palabras clave:

Planeación, reclutamiento, previsión de la oferta y demanda laboral, expatriados, diferencias culturales, fuentes de reclutamiento.

Abstract

The purpose for the next article is to develop the theory of international human resources management. As a consequence of globalization, where limits between countries are minimum, we find organizations in which expatriates fulfill an important part of the organization business plan. The importance of the human resources department relies in an excellent management of the different areas, which will guarantee the success of the organizational planning. There are different possibilities of management on this area, that's why this article is focused on the process of planning and recruitment. The first one, understood as a result, of a strategic analysis according to the offer and demand of the human resources department; and the second one, as a necessary step before the department selects the international personnel.

Key Words: planning, recruitment, workforce offer and demand planning, expatriates, cultural differences, sources of recruitment.

Administración Internacional de Recursos Humanos: Planeación y Reclutamiento, en el contexto internacional

Infortunadamente, en la actualidad no se encuentran abundantes investigaciones que profundicen sobre el campo de la gestión empresarial ya que la comunidad académica no ha sido una fuente particularmente buena de respuestas a los problemas internacionales de administración de recursos humanos.

La globalización ha llevado a que el comercio internacional crezca a una tasa más acelerada que la producción normal debido al aumento de la circulación de la inversión directa extranjera y el aumento de acuerdos internacionales entre empresas. Esto ha generado una mayor competitividad en las organizaciones por lo que es necesario que éstas fortalezcan su presencia, participación y posición relativa en los mercados aprovechando sus recursos humanos mundiales, de tal manera que puedan sostener una ventaja competitiva (Ivancevich, 2005). Como consecuencia de este mundo globalizado, las instituciones empresariales vieron la necesidad de adelantar su proceso de internacionalización de la administración de recursos humanos. Las funciones de este departamento están siendo transformadas, de atributos locales a capacidades globales con retos que incluyen la estandarización global y la flexibilidad local (Razi, 2006). Así como las operaciones de las compañías crecen en volumen y en complejidad, éstas reconocen la importancia de recursos humanos al enfrentar el desarrollo de la estructura y la estrategia manteniendo un equilibrio entre la estrategia propia y la estrategia global en RH, la cual conecte la estrategia corporativa con las necesidades locales del negocio.

El grado de participación global de una empresa puede variar. Así, existen cuatro tipos básicos de organización que difieren de acuerdo con su estructura, alcance y funcionamiento. Según Bohlander (2004), se encuentra la compañía internacional, la cual aprovecha sus capacidades para penetrar mercados extranjeros. Encontramos también, las corporaciones multinacionales que se caracterizan por tener unidades autónomas en diversos países. Estas empresas han dado gran independencia a sus subsidiarias para enfrentar situaciones locales (Preferencias de los consumidores, presiones políticas y tendencias económicas). Las corporaciones multinacionales se encuentran por lo regular en las primeras etapas de una estrategia internacional, tienen operaciones en muchos países pero cada una como una empresa aparte; en cada país las operaciones parecerían una versión en miniatura de la empresa madre en

cuanto a su estructura, línea de productos y procedimientos. Cada empresa multinacional debe adaptar los productos de la compañía a la cultura local, pero los principales controles están en la matriz de la compañía o en las manos de alguien perteneciente al país originario, es decir, un expatriado. (Ivancevich, 2005)

También encontramos la corporación mundial la cual es una empresa multinacional donde el control de las operaciones se da en una oficina central, y opera como una empresa domestica donde se ve el mundo como su mercado potencial. Finalmente está la corporación trasnacional que pretende alcanzar capacidad de respuesta local como una multinacional, pero al mismo tiempo la eficiencia de una empresa global. (Bohlander, 2004)

Sin embargo, según Mondy (2005), las empresas a nivel internacional se clasifican sólo en dos. Pueden ser una corporación multinacional o una corporación global. La primera es una empresa con sede en el país de origen y produce o proporciona sus bienes y servicios a uno o mas países anfitriones principalmente por medio de expatriados. La segunda es una organización con varias unidades corporativas en diferentes países integradas para operar como una gran entidad global. La corporación global está estructurada de manera que desaparecen fronteras nacionales, lo que da lugar a prácticas de dotación de personal en las que la organización contrata a las mejores personas para cada puesto, cualquiera que sea su origen nacional. (Ivancevich, 2005)

En cuanto a la administración de recursos humanos, Mondy refiere que, “Es el uso de recursos humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin considerar los límites geográficos. Por consiguiente, los gerentes globales ya no pueden diseñar estrategias tomando en cuenta simplemente los factores domésticos, sino que deben pensar globalmente” (2005, p. 483).

Así pues, evidenciamos algunas diferencias entre la Administración internacional de recursos humanos y la Administración Local de los mismos. La Administración internacional, hace mayor énfasis en las funciones y actividades como la reubicación, orientación y traslado para ayudar a sus empleados a adaptarse a un entorno totalmente nuevo y distinto de su país de origen. El departamento de recursos humanos presta asistencia en cuestiones fiscales, bancarias, de administración de inversiones, alquiler de casas en el país receptor y coordinación de visitas a su país de origen. Los recursos humanos a nivel internacional, deben responder con particular eficacia a los entornos cultural, político y legal del país receptor. La administración global de recursos humanos se compone de las mismas cinco áreas funcionales e interdependiente de la administración doméstica, lo que varia es la manera de implementarlas. Las áreas son: proceso de

empleo global, recursos humanos globales y desarrollo global, compensación y prestaciones globales, seguridad y salud globales, y personal y relaciones laborales globales.

Uno de los procesos primordiales en el área de recursos humanos es la planeación. Es fundamental comprender de manera detallada no solamente los requerimientos específicos del puesto (análisis de cargo), sino también conocer las diferencias culturales (valores, símbolos, creencias, idiomas, y normas que guían el comportamiento) del lugar del trabajo, ya que según Mondy (2005), el proceso de empleo en una asignación internacional es de 2 a 3 veces más costoso que el mismo cargo a nivel doméstico. Respecto a las diferencias culturales entre un país y otro, Wang y Hinrichs (2005) refieren:

“Hay cuatro dimensiones en las diferencias culturales que influirán en la adaptación de un expatriado a la nueva cultura: 1) poder-distancia (tiene que ver con las diferentes visiones de las personas respecto a la distribución del poder). 2) evitación de incertidumbre (involucra las diferentes habilidades de las personas para hacer frente a las ambigüedades). 3) individualismo frente a colectividad (involucradas diferentes relaciones del individuo y el grupo). 4) Masculinidad frente a feminidad (esto es concerniente a la forma en como las personas valoran los rasgos considerados tradicionalmente como masculinos o femeninos)” (Wang y Hinrichs, 2005, p 108)

Ivanevich (2005) menciona otra dimensión en la que las culturas difieren, y representa la orientación al largo o al corto plazo respecto a su proyección hacia el futuro. Estas cinco dimensiones son de gran importancia ya que le permiten a RH entender como lograr una máxima eficacia facilitando el éxito de la planeación de recursos humanos ya que se espera tener los empleados óptimos en el puesto, lugar y momento específico. Por esta razón, las prácticas de este departamento deben ajustarse a la mezcla de la estrategia global de la organización con la cultura del país anfitrión. El gran reto en este caso, es llegar a saber donde está la gente capaz y dónde más pueden ser de utilidad (Bonache, 2007). Esta movilidad nos ayuda no solo a oxigenar y transferir ideas y experiencias, sino también a emitir un mensaje claro a los empleados de que el grupo ofrece oportunidades.

Para cumplir satisfactoriamente los objetivos de planeación, Ivanevich (2005), afirma que es necesario llevar a cabo la recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y la demanda de recursos humanos. Este proceso consiste en obtener información acerca de la estrategia, las políticas, objetivos y planes de la organización para poder

determinar su incidencia en los recursos humanos. Así, la interacción de los planteamientos generales organizacionales con el talento humano permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. Debe tenerse en cuenta cuatro momentos determinados:

1) Análisis: Este paso debe comenzar por una parte, con el conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta, y por otra, con la identificación de las características propias de los puestos de trabajo y de la organización, así como las habilidades necesarias para desempeñarlos.

Como resultado del anterior análisis la empresa va a disponer de un conjunto de datos relativos a los empleados los cuales constituyen el sistema de información de recursos humanos SIRH, y que a su vez sirve como fundamento que facilita a los gerentes establecer objetivos y tomar decisiones relacionadas con el talento humano. La información que deberá recogerse será aquella relacionada con el historial de los individuos. Encontramos por ejemplo la edad, formación, cursos de especialización, experiencias laborales, responsabilidades asumidas, rendimiento obtenidos, y evoluciones salariales. La aplicación del SIRH es funcionalmente importante para la planificación y análisis de la organización, la planificación y seguimiento de la igualdad del empleo, la creación de situaciones hipotéticas para efectuar previsiones y el análisis de productividad y evaluación de programas.

Por otra parte, el análisis juega un papel primordial ya que debe hacerse un estudio relativo a la composición actual y futura del mercado de trabajo el cual va a proporcionar información útil especialmente en lo que se refiere a las necesidades de largo plazo. De igual forma, en esa etapa se debe determinar la productividad actual de la mano obra y su probable evolución en el futuro. En lo anterior se tiene en cuenta algunas variables como rotación y absentismo de la fuerza laboral para entender sus necesidades y proyección hacia el futuro.

Finalmente, debe considerarse el estudio y proyección de la estructura organizativa en el momento de hacer el análisis de la organización, lo que ayuda a determinar el tamaño de los diferentes niveles de la misma y brinda la información necesaria para enfrentar los posibles cambios que debe hacer el área de recursos humanos.

2) Previsión de la demanda de recursos humanos: la identificación de las necesidades o la demanda de recursos humanos para el próximo futuro puede llevarse a cabo siguiendo una variedad de métodos de previsión tanto simples como complejos. Los resultados de estas previsiones serán aproximaciones. La teoría parece indicar que las empresas pequeñas se

preocupan por planear a corto plazo (un año), mientras que las empresas grandes parecen preocuparse por el largo plazo (cinco años).

Frecuentemente se usan dos tipos de técnicas de previsión para la proyección de la demanda. La primera es la denominada previsión informada, la cual se lleva a cabo por expertos que ayudan a preparar dichas previsiones (gerentes por ejemplo), y la segunda, basada en técnicas de proyección estadística informales como análisis de regresión lineal simple y análisis de regresión lineal múltiple. En las técnicas basadas en la regresión lineal simple se lleva a cabo la proyección de la demanda futura basada en una relación pasada entre el nivel de empleo y una variable relacionada con el mismo, como por ejemplo las ventas. En caso de darse una correlación positiva entre estas variables, puede hacerse uso de las predicciones entre las ventas futuras con la necesidad de empleo. Para la regresión lineal múltiple se lleva a cabo una extensión del análisis anterior. Así pues, en vez de relacionar el empleo solo con una variable, se tendrán en cuenta múltiples variables. Se trata de un método más complejo ya que facilita previsiones de la demanda más exactas. Este procedimiento es empleado en organizaciones más grandes.

Además de estas técnicas de previsión, se utilizan otros métodos para estimar las necesidades de contratación del personal. Encontramos los índices de productividad donde se tienen en cuenta datos históricos para estudiar los índices de productividad; los índices de recursos humanos para determinar las relaciones históricas entre los empleados a través de los datos anteriores que tenga esta área, además de hacer un análisis de regresión para proyectar las necesidades. También se encuentra el análisis de series temporales donde se tienen en cuenta variaciones tanto estacionales como psíquicas de los niveles pasados de contratación y así proyectar las necesidades futuras de recursos humanos. Finalmente el método de análisis probabilístico estima las necesidades estimadas de contratación combinando la probabilidad de conseguir una serie de contratos con las necesidades de recursos humanos para cada uno de ellos. (Ivanevich, 2005)

Una vez se conoce los requerimientos de cada departamento para los próximos años, el paso siguiente será determinar si con las personas que tenemos y su evolución prevista se consigue lo que se necesita.

3) Previsión de la oferta de recursos humanos: esta etapa exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo. Para efectuar esta previsión deben tomarse en

consideración los factores que afectan la demografía profesional y las políticas de recursos humanos existentes en la empresa.

El análisis del mercado interno exige disponer de información sobre la composición actual del personal la cual encontramos en el SIRH, y los índices de rotación dentro de la organización. El análisis del mercado externo requiere prestar atención a la composición cualitativa del mercado de trabajo, los movimientos migratorios y las demandas efectuadas por los competidores.

4) Cuadrar el presupuesto: el último momento de la fase de planificación y programación de recursos humanos esta centrado en el aspecto económico. La previsión del personal, tanto en la oferta como en la demanda debe expresarse en términos monetarios los cuales a su vez deben ser compatibles con los indicadores de resultado de la organización y con las limitaciones presupuestales.

Por otra parte, es evidente que el área de recursos humanos a nivel global necesita desarrollar estrategias específicas para el país y la región para la adquisición de talento. Para asegurar una exitosa implementación del plan de RH, el cual no sólo incluye compartir y adoptar las mejores prácticas a través de geografías y culturas, la función de RH necesita institucionalizar estas prácticas lo más rápido y de forma eficiente como sea posible (Bonache, 2007). Dentro de la planeación que realiza el RH es necesario proyectar y estudiar la manera en que los demás procesos se llevarán a cabo dentro de la empresa para una asignación internacional. Así pues, se debe tener en cuenta los siguientes procesos:

Desarrollo global de recursos humanos

Teniendo en cuenta que las personas, los empleos y las organizaciones son muy diferentes a nivel global, dentro de la planeación de recursos humanos globales es fundamental pensar en la capacitación y el desarrollo. Dentro de esta planeación es importante considerar a la familia del empleado con asignación internacional, y estar conciente de que esta capacitación y desarrollo van a ser procesos que se darán antes de la partida, durante la asignación y poco antes de la repatriación. Los programas de capacitación para expatriados deben enfocarse en temas que por lo común no se abordan en los programas de capacitación nacionales. La capacitación intercultural previa a la partida tiene como objetivo familiarizar al expatriado y su familia con el país anfitrión para menguar el choque cultural que van a experimentar por lo que incluye manejo del idioma, conocimientos sobre el país anfitrión y una planeación de carrera (Ivanevich, 2005)

Una segunda fase de ésta capacitación se debe dar en las instalaciones del país anfitrión donde la capacitación lingüística sigue siendo de vital importancia, además de la asignación de un mentor local, capacitaciones para el manejo del estrés y temas empresariales. Finalmente la fase de repatriación donde se pretende reintegrar al expatriado en las operaciones nacionales de origen.

Compensación y prestaciones globales

En este aspecto de la planeación estratégica de un departamento de Recursos Humanos globales es pertinente que se tengan en cuenta las variaciones de las leyes, los costos de vida y las políticas fiscales, entre otros, del país anfitrión; además de los gastos que se deben cubrir de vivienda, educación y transporte anual hacia la casa. La remuneración del expatriado generalmente incluye una prima por costo de vida para compensar las diferencias del país de origen con el país anfitrión, y aunque los programas de remuneración atractivos ayudan, quizá lo más importante sea dar una capacitación antes de la partida y verificar que el gerente expatriado considere que su asignación en el extranjero es benéfica para su carrera a largo plazo. (Ivanevich, 2005)

A su vez, la planeación también requiere la proyección de planes de salud, lo cual varía de un país a otro, y tener un plan de evacuación en caso de emergencia. Estos planes no incluyen de forma exclusiva al empleado, sino también a la familia inmediata. Los planes de evacuación se deben tener en cuenta a la hora de enfrentar riesgos profesionales y accidentes de trabajo, además de circunstancias relacionadas con desastres naturales y ataques terroristas.

Reclutamiento

Este proceso se entiende como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados (Dolan, 2007)

Para esto se debe tener en cuenta que el personal se categoriza de 3 formas: los expatriados, los nacionales del país anfitrión y los nacionales de un tercer país (Ivanevich, 2005). “Un expatriado es un empleado que no es ciudadano del país en el que se ubica la operación de la empresa (o subsidiaria), pero que es ciudadano del país donde la organización tiene sus oficinas generales” (Mondy, 2005, Pg. 484). Los expatriados son personas que cuentan con un talento

distintivo propio de la empresa. La sede central puede ejercer un mayor control por medio de estos empleados. Ya cuentan con importante experiencia dentro de la empresa, y pueden servir a los otros empleados de modelo sobre los estándares de desarrollo laboral.

Un nacional del país anfitrión es un empleado trabajando para una empresa extranjera ubicada en el país de origen del empleado. Esta modalidad tiene como ventaja que es menos costosa además de prestar beneficios desde un punto de vista cultural y de negocios. Existe cierta preferencia por parte de los gobiernos locales por ésta modalidad de empleo ya que sus ciudadanos tiene mayores posibilidades de obtener trabajo. Una de sus grandes ventajas es que cuentan con el conocimiento íntimo del entorno del nuevo país y, obviamente, tienen mayores facilidades respecto al idioma (Mondy, 2005)

Finalmente, un nacional de un tercer país es un ciudadano que trabaja en un país extranjero y que esta ahí empleado por una organización con oficinas generales en un tercer país, es decir, procede de un país que no es donde está la sede de la compañía ni donde están sus operaciones (Ivanevich, 2005) Por ejemplo: un ciudadano italiano que trabaja para una empresa francesa en Argelia. Generalmente son personas que cuentan con una alta experiencia y están muy bien capacitadas. Poseen una perspectiva internacional importante y hablan diferentes idiomas.

Ahora bien, en las primeras etapas de la expansión internacional de una empresa, se tiene en cuenta el proceso de empleo etnocéntrico. Bajo esta perspectiva se contratan principalmente expatriados para puestos directivos, ya que la intención es que éstos sean más eficaces en representar los asuntos de la empresa matriz. Bajo este punto de vista, se corre el riesgo de que el personal local se resienta además del hecho de que los costos de estas asignaciones son muy altos. De esta forma, muchas organizaciones envían a expatriados para establecer actividades y trabajar con los gobiernos locales. Ellos frecuentemente son ejecutivos de la misma organización, y el proceso de selección que se sigue según Mondy (2005) tiene 4 etapas: (1) autoevaluación: donde el empleado determina si es adecuado para el cargo teniendo en cuenta la disposición de su familia. (2) Creación de una reserva de candidatos: una base de datos de todos lo posibles candidatos con información sobre el año en que esta disponible para viajar, idiomas que maneja, países de preferencia y los puestos para los que califica. (3) evaluación de habilidades técnicas y (4) toma mutua de decisiones.

En etapas posteriores, prevalece el proceso de empleo policéntrico, en el cual se contratan mas nacionales del país anfitrión sin importar el cargo. La idea es entregar el control a la

administración local, ya que esto conlleva a menores costos y ofrece ventajas sobre lo cultural y la manera de hacer negocios. Algunas otras empresas sin embargo, tienden a recurrir a los expatriados solo cuando necesitan un conjunto determinado de habilidades o cuando los originales del país anfitrión requieren un desarrollo específico.

Seguido a éste proceso se encuentra el empleo geocéntrico en el que se pretende contratar a la persona mas idónea y disponible para el cargo sin importar de donde venga. Esta perspectiva es la que le genera más retos al área de recursos humanos. Se debe reconocer que aunque la alta dirección de la empresa prefiera una fuente específica de empleados, es probable que el país receptor imponga presiones que restringen tales opciones. Estas exigencias toman forma de persuasión gubernamental mediante decretos administrativos o legislativos para emplear ciudadanos del país receptor. El reclutamiento de personal en las empresas internacionales está sujeto a las regulaciones legales y administrativas de cada país receptor. Estos controles van desde las que cubren los procedimientos de reclutamiento de los empleados, a las que rigen el empleo de la mano obrera extranjera o que requieren el empleo de discapacitados o personas desplazadas. Todos los países tienen restricciones como permisos o visas de trabajo que se aplican a los extranjeros. Estos documentos son expedidos por el gobierno permitiéndole a un extranjero buscar empleo en el país receptor (Mondy, 2005).

Independientemente del momento de expansión en el que se encuentre la organización, se tienden a utilizar los mismos tipos de fuentes internas y externas de reclutamiento que en su país de origen. El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales). Las fuentes principales de éste son transmisión del mensaje boca a boca, archivos de personal, listas de ascensos, el aviso en carteleras de anuncios, boletines de empresa, las circulares o las reuniones. Entre las ventajas de éste se encuentra el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él, el hecho que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos las oportunidades, un aumento en la motivación por la posibilidad de promocionarse internamente, el aprovechamiento de las inversiones en formación realizadas, ahorro en costes por no necesitar publicidad, entre otras. (Ivanevich, 2005)

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo que favorece traer gente con ideas nuevas y puntos de vista distintos para abordar los problemas internos de la organización; y aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas dado que emplear una persona cualificada es más económico cuando la organización tiene una necesidad inmediata de necesidades específicas. Sin embargo, este tipo de reclutamiento tiene algunos inconvenientes tales como que la duración del proceso es más alta, al igual que su costo, y puede originar frustración en el personal interno al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. Para realizar este reclutamiento se acuden a diferentes técnicas o fuentes como la presentación espontánea de un candidato que no ha sido llamado, en la que este sencillamente debe rellenar una solicitud que será registrada en una base de datos a la que la empresa acude en caso de tener una vacante. Otra fuente es la recomendación de candidatos por empleados de la organización, y la que se usa con mayor frecuencia, es la publicidad en medios escritos ya que es eficiente por el gran número de personas que recluta. Además se pueden hacer anuncios en radio, televisión e Internet; o se puede acudir a agencias de empleo, empresas de trabajo temporal e instituciones técnicas y educativas.

El reclutamiento de trabajadores cualificados, interno o externo, suele ser una tarea difícil. Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, la mayor dificultad que RH enfrenta es hallar gerentes expatriados competentes para poder aprovechar la diversidad de trabajadores de todo el mundo sin suprimir el deseo de cada nación de conservar su propio legado cultural. Para elegir a un expatriado se debe tener en cuenta aspectos como la capacidad técnica, pero el enfoque debe hacerse hacia otras categorías, a saber: la imagen personal del gerente que incluye su confianza, autoestima y capacidad de manejar el estrés; la forma usual del expatriado de tratar con los demás donde se analiza el estilo personal y sensibilidad a la comunicación no verbal; y por último, las tendencias preceptuales del expatriado donde se incluye la capacidad de tolerar la incertidumbre, extensión de miras y aceptación de las diferencias culturales. (Ivanevich, 2005) Como se dijo anteriormente, uno de los principales problemas con expatriados es el choque cultural, y para evitar ésta frustración que resulta al estar en una cultura diferente, RH debe hacer énfasis en la preparación del expatriado. “Los expatriados que salen adelante quieren vivir y trabajar en el extranjero razón por la cual la capacitación previa es vital”. (Ivanevich, 2005)

Una organización puede ayudar a los gerentes a enfrentar esos problemas si planea la manera en que la comisión internacional va a encajar con las aspiraciones profesionales del expatriado. Para ello, las compañías deben identificar a los posibles gerentes internacionales al comienzo de su carrera, muchas empresas internacionales saben que debe considerarse a todo contratado como un posible empleado mundial. El interés y la propensión a aceptar una tarea internacional se ha convertido en una parte rutinaria del reclutamiento.

Una asignación internacional exitosa debe cumplir con unos criterios clave. Según Czinkota y cols (2004) las empresas dirigirán la administración de recursos humanos para alcanzar los logros especificados en la tabla 1.

Tabla 1. Logros de la Administración Internacional de Recursos Humanos y habilidades requeridas para lograrlos

Habilidades técnicas y profesionales	Habilidades técnicas Habilidades administrativas Habilidades de liderazgo
Habilidades de relaciones interpersonales	Habilidades para comunicarse Tolerancia cultural y empatía Tolerancia a la ambigüedad Flexibilidad para adaptarse Adaptación al estrés
Motivación Internacional	Voluntad de aceptar un puesto internacional Interés en la cultura de la posición Comprometido a la misión internacional Acorde con la etapa de la carrera dentro de la empresa
Situación Familiar	Voluntad de la pareja de vivir en el exterior Habilidad de relaciones interpersonales del conyuge Metas profesionales de la pareja Requisitos educativos de los hijos o esposo/a
Habilidades lingüísticas	Habilidad de comunicarse en el idioma local.

Para alcanzar éstos logros, se ofrecen algunas sugerencias:

“En general, el mejor consejo es que la organización siga el ejemplo de otras compañías que hacen negocios en determinado país. Trate de aplicar los mismos métodos y de aprovechar los mismos recursos que las organizaciones del país anfitrión. En concreto, una coordinación de reclutamiento puede ayudar con los detalles del proceso. Los anuncios de oferta de empleos también deben ser redactados en congruencia con los usos y la jerga local para que no haya malos entendidos. Además, para que la compañía obtenga la mejor impresión de las capacidades de los solicitantes, debe permitirseles hablar en su idioma durante las entrevistas”. (Mondy, 2005, p. 121)

CONCLUSIONES

La globalización actual ha generado que el mundo de las organizaciones se vuelva cada vez más competitivo, por ello la importancia de la internacionalización de la administración de recursos humanos; generando así capacidades a grandes escalas con retos que incluyen la estandarización global pero que respondan a las necesidades locales. Esta participación global por parte de las instituciones pueden variar entre una compañía internacional, multinacional, mundial o transnacional dependiendo de su estructura, alcance y funcionamiento; pero siempre teniendo en cuenta con particular eficacia los entornos culturales, políticos y legales de los países receptores.

La recopilación y análisis de la información sobre las necesidades de oferta y demanda en el área de Recursos Humanos es uno de los requisitos fundamentales para poder cumplir satisfactoriamente el proceso de planeación internacional. Se debe conocer ampliamente el plan de negocio de la organización y de esta manera determinar las estrategias, políticas, objetivos y planes de acción para poder cumplir eficientemente las asignaciones internacionales, pues de lo contrario se corre el peligro de afectar los gastos no estructurales presupuestados, específicamente para la administración del talento humano dentro de la multinacional.

El reclutamiento consiste en la búsqueda de un número suficiente de personas calificadas para que la organización pueda seleccionar al candidato idóneo que ocupará una vacante identificada mediante la planeación de recursos humanos. Para llevarlo a cabo, se debe tener en cuenta el personal que se desea reclutar ya que pueden ser expatriados, nacionales del país anfitrión o los nacionales de un tercer país; y el momento de expansión de la compañía debido a la influencia de la globalización en el crecimiento de la organización (etnocéntrico, policéntrico o geocéntrico). El conocer éstos dos factores influye positivamente en la eficiencia del proceso de reclutamiento debido a que se realiza teniendo en cuenta la estructura organizacional y la intencionalidad de la empresa en cuanto a la nueva contratación. Al ser claros desde el principio, es decir, teniendo en cuenta la planeación estratégica, la compañía tendrá un conjunto adecuado de candidatos potenciales para ser escogidos durante un proceso de selección de personal, y evitará confusiones en aquellas personas que se postulan para la vacante específica.

En los procesos de reclutamiento, el departamento de Recursos Humanos tanto a nivel nacional como a nivel internacional, presenta los mismos retos y oportunidades. Estos usan las

mismas fuentes, internas o externas, dando prioridad a la internas con el fin de promover empleados y a su vez aprovechar el conocimiento que ya puede tener el empleado acerca de la empresa. Respecto a las externas, estas se usan en el momento que aquellos empleados preseleccionados por fuente interna no cumplan con los requisitos requeridos para el puesto, y de esta forma no haya más candidatos para el puesto. Se debe tener en cuenta que al momento de hacer el reclutamiento para un expatriado, este debe tener características personales que logren una adaptación a la cultura y condiciones del otro país, además de poder soportar situaciones complicadas, tanto a nivel personal, social, del entorno y familiar.

El reclutamiento a nivel internacional no sólo debe tener en cuenta las capacidades de desempeño de un empleado, sino también ir más allá con el fin de que este logre adaptarse a su nuevo entorno y condición. De igual manera, se deben tener en cuenta las características de la empresa, la planeación de la misma, para que la organización brinde la oportunidad de adaptación necesaria a sus empleados y haya realmente una relación donde personas y organizaciones se beneficien mutuamente.

Referencias

- Bohlander, G. (2004). *Managing Human Resources*. (13^a Ed.) Ohio: Thompson Learnig.
- Bonache, J. (2007). Los recursos humanos en la internalización del grupo Santander: Objetivos, logros y retos. *Universia Business Review*. Recuperado el 24 de Mayo de 2008, de <http://www.universia.es/ubr/organizacionrrhh.htm>
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Muffett, M. (2004). *Fundamentals of International Business*. Washington DC: Thomson Learning.
- Ivanevich, J (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9^a Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9^a ed.). Mexico: Prentice Hall
- Razi, N. (2006). Employing OD Strategies in the globalization of HR. *Organizational Development Journal*, 24 (4), 62 -67.
- Wang, L. Hinrichs, K. (2005). Realistic expatriate assignment preview: A potential solution to expatriate premature return. *The international Journal of Organizational Analysis*, 13 (3), 69 – 280.