

## MÓDULO 7

### CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN GLOBAL

#### Lección 3

#### GESTIÓN DE ASIGNACIONES EXPATRIADAS

Es común que un gerente de un país extranjero sea enviado a otro país extranjero para administrar filiales. Esto se conoce como una asignación de expatriados. Los expatriados juegan un papel crucial en hacer de la compañía una empresa global integrada, como veremos en esta sección.

Supongamos que trabaja para una empresa estadounidense de artículos deportivos y es enviado a China como jefe de gestión de marca. O bien, supongamos que usted es una estrella brasileña en ascenso para una empresa química europea y que lo envían a Singapur para administrar las operaciones en el sudeste asiático.

Ambos son ejemplos de asignaciones de expatriados.

#### ¿Qué son los expatriados?

El término expatriado se refiere a un empleado enviado en una asignación extendida a una ubicación fuera de su país de origen.

Históricamente, las asignaciones de expatriados estaban reservadas casi exclusivamente para personas del país de origen enviadas para administrar filiales extranjeras. Hoy en día, es común que un gerente de un país extranjero sea enviado como expatriado a otro país extranjero.

Los expatriados juegan un papel extremadamente importante para hacer de la empresa una empresa global integrada. El papel de los expatriados es importante para cada empresa de las siguientes maneras:

1. Ayudan a traducir la estrategia corporativa en el entorno local.
2. Son portadores del ADN cultural de la empresa.
3. Sirven como fuentes confiables de información sobre el país anfitrión.
4. Ayudan a identificar y patrocinar a los mejores talentos locales para puestos globales.
5. Ayudan a transferir habilidades y capacidades en todos los países.
6. Desempeñan un papel clave para facilitar la colaboración transfronteriza.

### Problemas comunes de expatriados

A pesar de que juegan un papel importante, las asignaciones de expatriados han tenido un historial a cuadros. Una empresa puede elegir al individuo equivocado para una asignación de expatriados al buscar quién está disponible en lugar de quién agregaría el mayor valor.

En otra nota, la compañía puede no preparar bien a la persona para la nueva cultura y asignación. O bien, puede fallar en mirar hacia adelante y planificar el próximo paso probable al final de esta tarea. Lo peor de todo es que la empresa puede no tener en cuenta las implicaciones de la mudanza para la familia del individuo.

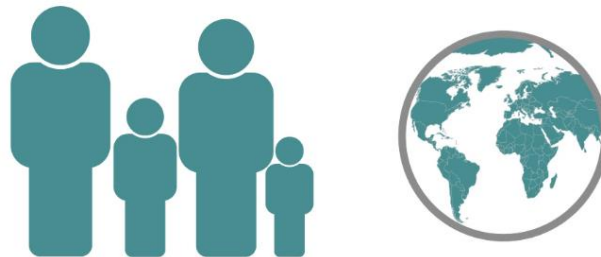
Cualquiera de estos problemas evitables puede ser frustrante para la persona y desperdiciar recursos y oportunidades para la empresa.

Pautas para gestionar eficazmente las asignaciones de expatriados

Primero, el número de expatriados en cualquier subsidiaria no debería ser muy poco o muy alto. Demasiados expatriados generalmente resultarán en una adaptación inadecuada a las condiciones del mercado local. En el otro extremo, muy pocos expatriados correrán el riesgo de una pobre integración global.



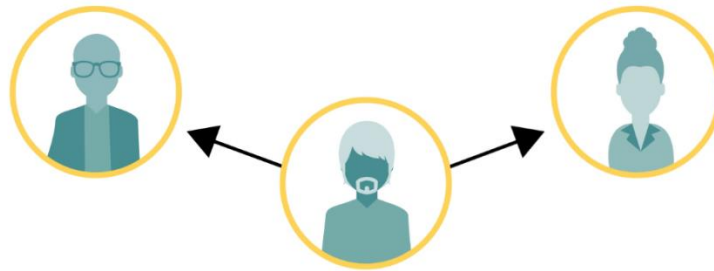
En segundo lugar, preste mucha atención a la familia de la persona, incluidos su cónyuge o pareja y sus hijos. ¿Qué sucede si su cónyuge es médico y el país anfitrión no reconoce títulos médicos extranjeros? Si la pareja no puede mudarse, la compañía debería ver si es viable que solo el empleado haga el movimiento y luego visite a su familia periódicamente (por ejemplo, por un mes cada tres meses). En estas visitas a casa, el empleado seguiría haciendo su trabajo, pero de forma remota.



En tercer lugar, brinde la capacitación intercultural necesaria no solo al empleado, sino también a cada miembro de la familia que se mudará.

Cuarto, siempre mire hacia el próximo movimiento probable del empleado. Evite el síndrome "fuera de la vista, fuera de la mente". Al final de sus tareas, muchos expatriados exitosos se van a otros empleadores porque su empleador actual no ha planeado la próxima tarea del individuo.

Finalmente, asigne dos mentores a la persona: uno en el país anfitrión y otro en su país de origen. El mentor del país anfitrión debe servir como guía cultural que ayude a la persona a adaptarse al nuevo entorno. El mentor del país de origen debe ser un alto ejecutivo que se desempeñe como entrenador de carrera y campeón para minimizar el riesgo de un síndrome "fuera de la vista, fuera de la mente".



Finalmente.

Cuando los expatriados regresen a su país de origen, asegúrese de tener un mentor que los ayude a adaptarse a su país de origen. Normalmente se supone que regresar a casa es un proceso fácil para los expatriados, pero a menudo es un proceso más largo de lo esperado. Las culturas cambian con el tiempo y si el expatriado está en una asignación a largo plazo, esos cambios pueden afectar fuertemente al individuo. Una compañía debe prepararse a sí misma, al individuo y a la familia del individuo para el período de ajuste y trabajar para ayudar al individuo a sentirse como en casa cuando regrese.

Las tareas de expatriados juegan un papel extremadamente importante en el funcionamiento de cualquier empresa global. Recuerde estas pautas para asegurarse de que estas tareas se gestionen de manera efectiva.