

Mejoras en la Administración de Personal: Expatriación y Comunicación Interna en la Empresa: Propuestas y Negociación

Improvements in Personnel Administration: Expatriation and Internal Communication in the Company: Proposals and Negotiation

Dr. Armando Ortiz Guzmán

Colaboradores:

Lic. Josías Valdez López

Lic. Abdón Isaí Rivera González

Lic. Andrea Carolina Osuna Rodríguez

Resumen

La *expatriación* se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en las empresas multinacionales, entre otros motivos, por la necesidad de hacer frente a la competencia a nivel mundial, unido a que el conocimiento y la especialización que se requieren en determinados sectores.

En este trabajo abordaremos las respuestas expuestas por un grupo de profesionistas dentro del proceso *de expatriación* a fin de definir algunos de los factores que facilitaron y/o dificultaron el proceso de culturización dentro de la compañía en que se labora.

Palabras clave. Expatriación, cultura, globalización, comunicación, desempeño.

Keywords. Expatriation, culture, globalization, communication, performance.

Abstract

Expatriation has become an increasingly widespread practice in multinational companies, among other reasons, due to the need to face global competition, together with the knowledge and specialization required in certain sectors.

In this paper we will address the responses given by a group of professionals within the expatriation process to define some of the factors that facilitated and/or hindered the acculturation process within the company in which one works.

INTRODUCCION

De acuerdo con la historia, al paso de los siglos ocurre una transformación sorprendente en las regiones del mundo, que repercute directa o indirectamente en todo el planeta y que reacomoda la sociedad, en su estructura político-social, en sus instituciones fundamentales, en su economía o en sus artes: La globalización. Para darle un nombre a ese estado de interdependencia y de relaciones mutuas y conexas, que deben enfrentar los países, sus empresas y sus habitantes, en los cinco continentes (Flores Horta, 1995).

Los esfuerzos de los países por vincularse al proceso de globalización en la economía mundial, se han visto recompensados desde su ingreso a los foros económicos internacionales más importantes, logrando establecer convenios de cooperación internacional con diferentes países del mundo y abriendo una gama infinita de perspectivas de crecimiento; pero a su vez esto enfrenta a un sin número de retos dados por las uniones económicas, políticas, y culturales que cruzan y borran las fronteras nacionales (Lozano Aguirre, 2000).

Lo anterior supone que el empleo sea más eficiente y en mayor escala de todos los recursos y dentro de éstos uno de los que se consideran como necesarios y fundamentales: el conocimiento, que es igual a tecnología. Si la globalización aparecía inicialmente como un hecho comercial y financiero, ello se debió a su más importante instrumento generador e impulsador, el desarrollo tecnológico.

Recursos humanos y desarrollo económico

Las empresas que han dedicado enormes recursos a la formación de recursos humanos en todos sus niveles y en todos sus aspectos, han desarrollado y aplicado conceptos de productividad, eficiencia y **comunicación** además de la certificación de calidad de procesos y productos. Lo anterior los coloca en las mejores posiciones, en relación con los estándares mundiales, cuya mayor y más sólida ventaja competitiva es la abundancia de recursos humanos calificados, ya sea en su país o a nivel internacional, experimentados por los profesionistas en el **proceso de expatriación**.

La globalización exige *adaptaciones nuevas, procesos productivos nuevos y un reajuste permanente de los procesos*. El mundo entero, constantemente se enfrenta a una revolución tecnológica intensiva, superando las etapas y modificando velocidades. **Los cambios en las organizaciones** y en su administración, son requisitos que la globalización demanda y que requieren de una gestión coordinada entre el sector privado, el sector público, y como parte de ellos, el sector laboral, enfocada hacia la creación de nuevas culturas más eficientes.

Esto afecta de forma directa a la **Administración de los Recursos Humanos**, ya que, al haber un mundo globalizado, esto debe despertar la conciencia de que no solo vendrán nuevos métodos de trabajo, si no también mucha gente de otros países y otras culturas dispuestas a trabajar en conjunto (Mallea. J.R,2012).

En el presente trabajo se utiliza la encuesta como herramienta de recolección de datos para obtener las respuestas de los involucrados, como fue el desarrollo de los procesos de comunicación y a que grado se desarrolló el equipo de trabajo con el profesional *expatriado* para desenvolverse en un alto nivel de desempeño. Todo esto con sus respectivas propuestas de mejora.

ANTECEDENTES

Se debe considerar que la globalización se remonta a los inicios del comercio como motor de las interacciones entre los seres humanos, lo cual permitía que personas se comunicaran y convivieran entre si siendo de diferentes lugares, costumbres y sociedades.

Sin embargo, el origen de la globalización se sitúa entre los siglos XV y XVI, cuando se desarrollaron los primeros imperios transoceánicos y se gestó el primer comercio con carácter verdaderamente planetario.

Esta expansión alrededor del globo ha estado muy ligada al hecho de que las personas de otros países emigran hacia nuevos lugares para poder hacer una vida nueva y conseguir un mejor trabajo en esos países.

Por lo tanto, este proceso viene no solo con nuevas oportunidades si no también con nuevos retos los cuales se deben resolver si se quiere que la empresa que aloja a estos empleados pueda avanzar de una forma óptima y eficaz.

El desarrollo de nuestros recursos humanos es la tarea más importante que enfrenta cualquier nación o país para el mundo laboral competitivo. Uno de los vehículos más importantes, quizá el más relevante para el desarrollo de los recursos humanos, es el sistema de educación, puesto que es quien capacita a la mente, inspira la creatividad, la innovación, desarrolla los valores y prepara al individuo para una mejor vida productiva en la sociedad (Appleberry, 1995).

Otra condición que fomenta las integraciones educacionales es el desarrollo de uniones políticas y sociales con otros países, vía la inmigración mundial de gente de países menos desarrollados a países más desarrollados, porque se crea una rica etnia y una mezcla racial que puede proporcionar una base para las uniones políticas, educacionales y económicas (Appleberry, 1995).

La importancia de estas condiciones, para nosotros en la educación, es la estrategia de **incorporar** Individuos de otros países en la instrucción de la lengua, en el conocimiento cultural y en fomentar las interacciones personales y de negocios entre

personas de distintos países, para así apoyar los propósitos de internacionalizar las organizaciones, tanto empresariales como universitarias.

Algunos **factores** determinantes que inhiben las estrategias de desarrollo de los recursos humanos residen en nosotros mismos, y somos nosotros los que debemos trabajar para cambiar estas condiciones. Las barreras de la lengua; las diferencias en valores; la falta de entendimiento de otras culturas por los distintos significados e interpretaciones que para un mismo evento tenemos las personas de diferentes culturas, así como puntos de vista restrictivos e intolerantes, que nos lleva a sentirnos más cómodos con "aquellos que son como yo", y a no aceptar las diferencias; todo esto se debe cuestionar y establecer mecanismos que nos ayuden a comprender una cultura diferente a la propia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada vez es más frecuente que las empresas envíen empleados al extranjero, pero las diferencias culturales a las cuales los individuos se ven expuestos, pueden afectar negativamente en su integración, desarrollo y desempeño personal dentro de los intercambios entre las organizaciones. El problema radica en que los seguimientos que las empresas tienen son escasos, entre la empresa matriz y la empresa receptora de los *expatriados*.

La comunicación interna en el departamento es un tema por mejorar, los procesos de comunicación muestran niveles moderados, más no eficientes.

OBJETIVOS

1. Analizar las respuestas de los empleados *expatriados* desde su propia perspectiva. El objetivo del informe es el de presentar los resultados porcentuales generales.
2. Detectar las posibles causas por las que los empleados no se relacionan entre ellos, evitando el incremento en los procesos de comunicación y confianza.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las fallas que existen en la conexión y comunicación entre los empleados.
- Sugerir métodos que permitan que los empleados puedan sentirse bien con ellos mismos, con otros empleados y con la empresa en general.
- Crear propuestas de mejora en base a los datos obtenidos con la herramienta utilizada para la recolección de datos.

JUSTIFICACION

Los empleados deben tener el suficiente grado de confianza y seguridad para poder comunicar todo lo que suceda a su alrededor, tanto en su equipo de trabajo, como con otros empleados y a la empresa en general, siempre y cuando no sea información confidencial; consideramos que, si hay buena comunicación, se formaran periódicamente buenas relaciones laborales y se realizará un trabajo correcto y eficaz dirigido al alto desempeño, independientemente de las culturas que lo compongan.

HIPOTESIS

La hipótesis se basa en que mediante la implementación de una encuesta, podamos saber de forma evaluada y general qué mejoras y/o propuestas puede implementar la empresa Carrier para aumentar la comunicación interna y el seguimiento a los empleados *expatriados*.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

El instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación es una encuesta, el cual tiene como objetivo detectar anomalías en el proceso de comunicación, adaptación cultural (*expatriados*) y de reintegración (repatriación) del personal, para determinar propuestas.

Encuesta para personal departamento Recursos Humanos (empresa Carrier)

Parte 1 (Parte para empleados expatriados- repatriados)

1. ¿Existía/Existe comunicación con su empresa mientras permanece en el extranjero?
 - a) nada de comunicación (solución a propios medios) ()
 - b) media comunicación (neutra) ()
 - c) alta comunicación (solución y escucha de necesidades frecuentes) ()

2. ¿Considera que esta experiencia de trabajo le dará nuevas habilidades para crear alto desempeño en su trabajo? Si () No () ¿Cuáles?
 - a) Amplias y nuevas perspectivas para hacer mi trabajo ()
 - b) Mayor capacidad de adaptación al cambio ()
 - c) Mayor desenvolvimiento en cualquier ambiente de trabajo ()

3. ¿Cuál es la mejor manera para adaptarse al cambio y a nuevos procesos o formas de trabajo?
 - a) Interacción previa con la empresa extranjera (Conocer al máximo el nuevo escenario) ()
 - b) Ser flexible y crear valor empresarial ()
 - c) Conocer la cultura laboral (en conjunto con los empleados y jefes en la nueva empresa) ()

Parte 2 (Comunicación y desempeño)

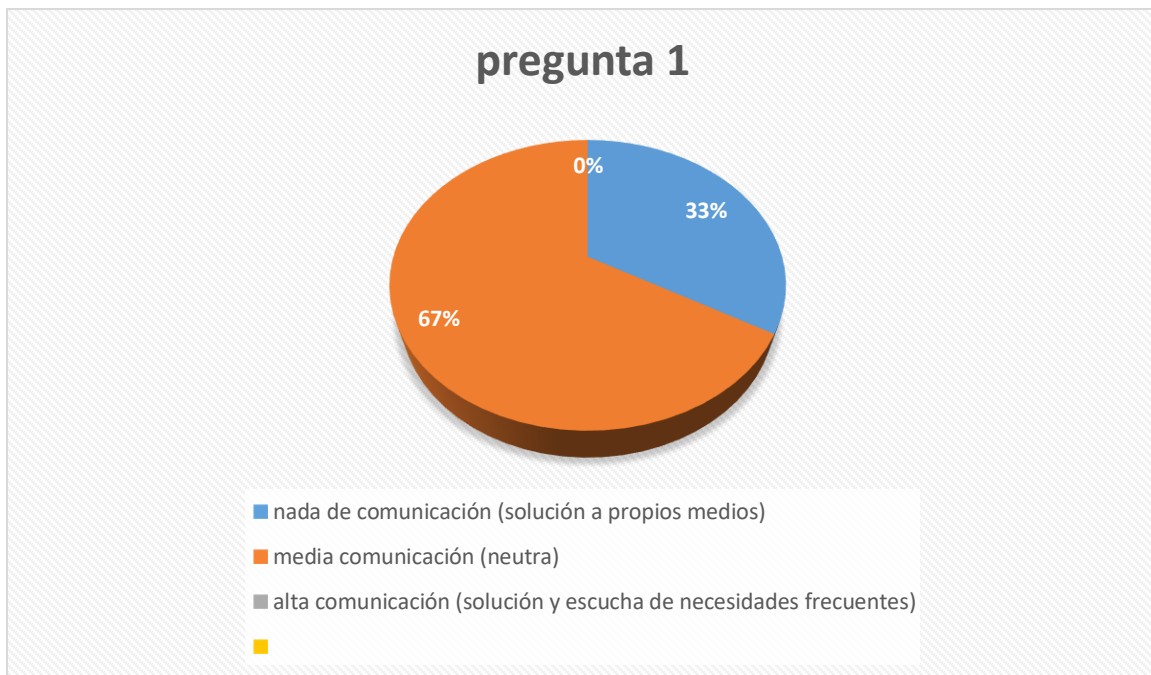
4. ¿Considera que los problemas o malentendidos en su trabajo entre compañeros le suceden muy a menudo?
 - a) Si (alto grado de problemas) ()
 - b) No (Poco grado de problemas) ()
 - c) Medio grado de problemas ()
 - d) Nunca hay problemas ()
5. ¿Realizan dinámicas de integración? Si () No () ¿Cada cuanto tiene comunicación con sus supervisores o compañeros sobre cómo se siente en su lugar de trabajo?
 - a) Cada día ()
 - b) Cada semana ()
 - c) Cada mes ()
 - d) Nunca ()
6. ¿Existe el espacio, el tiempo y la inversión en el mejoramiento de la calidad de desempeño del equipo? ¿o sólo son para momentos de crisis?
 - a) poca inversión ()
 - b) mediana inversión ()
 - c) mucha inversión ()
 - d) para momentos de crisis ()
7. ¿Existe una cultura de trabajo enfocada a la mejora progresiva del equipo de trabajo?
 - a) no ()
 - b) si ()

RESULTADOS OBTENIDOS/ PROPUESTAS/ SOLUCIONES

Después de realizar las encuestas a 10 personas (dentro de los cuales hay 1 *expatriada* y 2 *repatriados*) de la compañía, en el departamento de recursos humanos, estos fueron los resultados obtenidos de dichas encuestas:

Parte 1 (Parte para empleados *expatriados- repatriados*) (3 personas del departamento)

Pregunta 1. ¿Existía/Existe comunicación con su empresa mientras permanece en el extranjero?

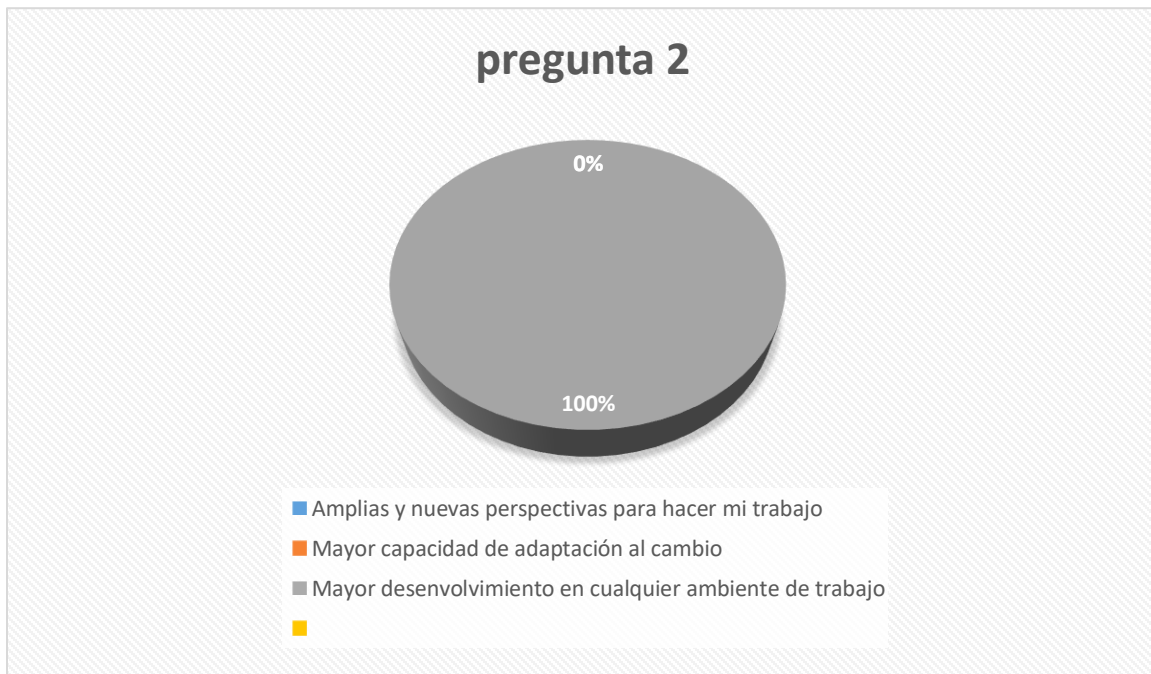


La encuesta nos refleja que el 67% (2 personas) seleccionaron que existía/existe una media comunicación con la empresa mientras permanecía en el extranjero. El 33% (1 persona) seleccionó nada de comunicación. Los niveles de comunicación entre las empresas que enviaron a sus empleados al extranjero nunca llegan al punto alto, son indicios que indican que las empresas no se preocupan en gran medida por sus empleados *expatriados* (en este caso), y que los mismos deben generar soluciones previas y durante el intercambio laboral al país destino.

Propuesta / solución:

La propuesta que exponemos es realizar **Evaluaciones formales** y regularmente de los *expatriados*. Es importante que estas evaluaciones se efectúen por pares, por la empresa extranjera (lugar donde se realiza el trabajo) y por los contactos funcionales en su país de origen, y mantener de esa forma las expectativas mutuas de cooperación e integración a los planes futuros de las instituciones, aunadas a una planeación de mutuo acuerdo para la reinserción en la empresa, a fin de atender las necesidades constantes de los *expatriados*.

Pregunta 2. ¿Considera que esta experiencia de trabajo le dará nuevas habilidades para crear alto desempeño en su trabajo? Si () No () ¿Cuáles?



La encuesta refleja que el 100% de los empleados (3 personas) encuestados en esta parte seleccionaron que un mayor desenvolvimiento en cualquier ambiente de trabajo es el resultado de trabajar en un ambiente extranjero y creará alto desempeño y mayor valor al equipo.

Propuesta / solución:

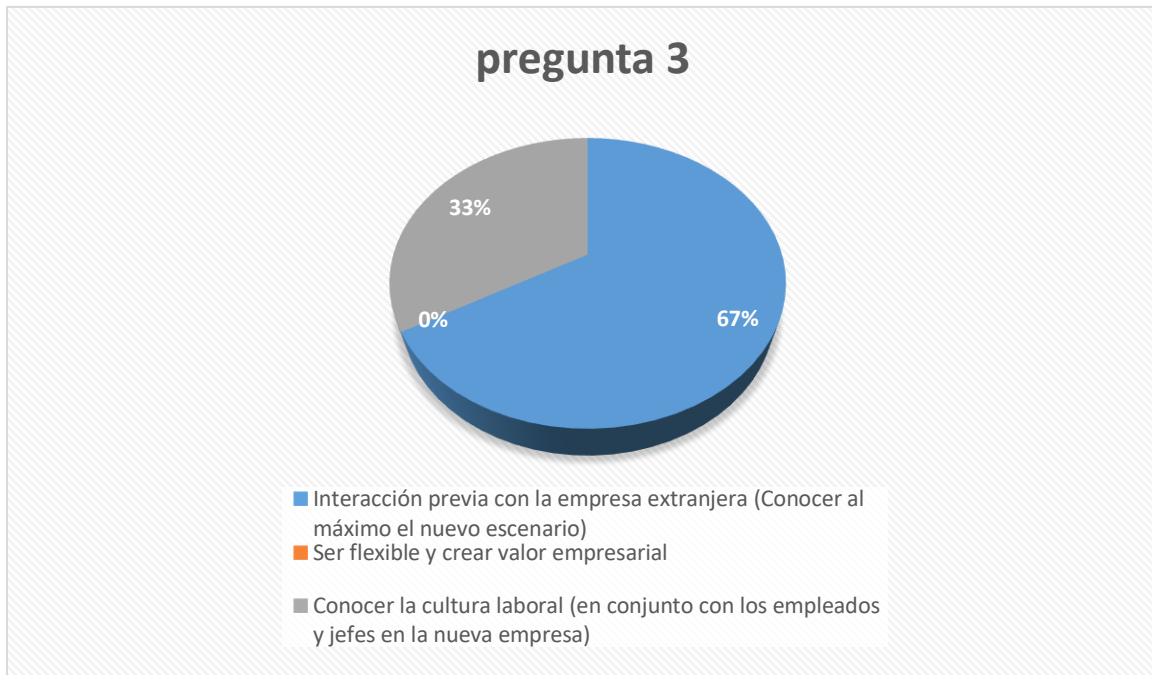
Para dar seguimiento al desarrollo del empleado, la propuesta es impartir los cursos o seminarios de preparación cultural al extranjero y asegurarse que el responsable de capacitación posea los siguientes requisitos:

- a) amplia experiencia en formación empresarial internacional.
- b) demostrar experiencia significativa de estancia y trabajo en el extranjero.
- c) poseer competencias en asesoramiento, capacitación y desarrollo del personal.

Pregunta 3 ¿Cuál es la mejor manera para adaptarse al cambio y a nuevos procesos o formas de trabajo ?

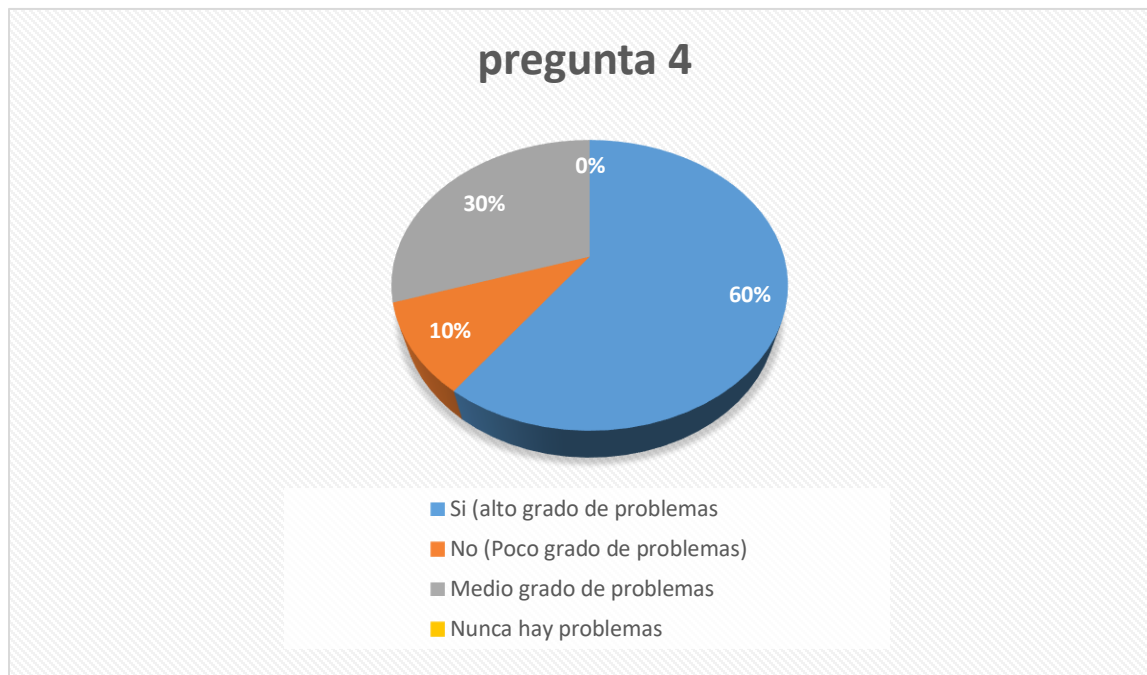
Propuesta / solución:

Los resultados de la cuarta pregunta están relaciones a conocer la cultura laboral y el nuevo escenario donde el empleado trabajará. La propuesta para adaptarse de forma más rápida a los cambios es: Entrenamiento intercultural mediante la capacitación que incremente la comprensión de la cultura laboral específica y de la realidad económica y sociocultural del país, al cual será enviada la persona y que pueda reducir las tasas de fracaso en el extranjero.



Parte 2 de la encuesta (Comunicación y desempeño) (10 personas empleados totales del departamento)

Pregunta 4 ¿Considera que los problemas de comunicación o malentendidos en su trabajo entre compañeros le suceden muy a menudo?



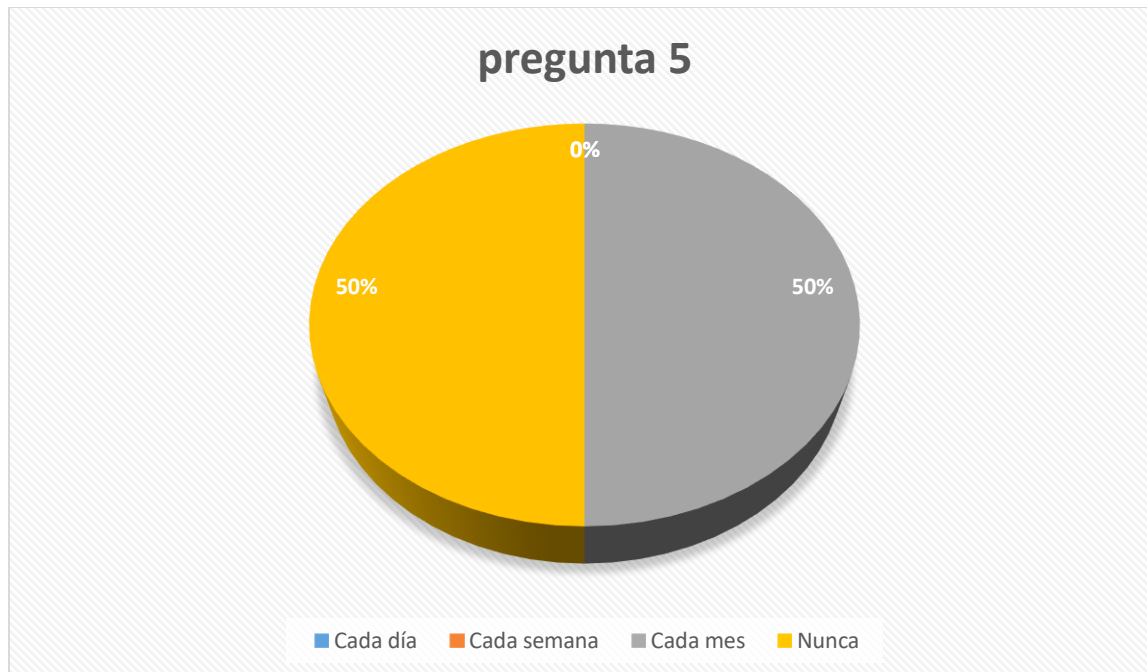
La encuesta refleja que la mayoría del departamento indica que hay un alto grado de problemas en cuanto a comunicación y malentendidos (60%), 30% cree que solo existe un medio grado de problemas y una persona que hay pocos malentendidos (10%).

Propuesta / solución:

Propuesta: Comprender la pluralidad, esto es primordial, comprender que en las dinámicas laborales, muchas veces hay empleados con diferentes perspectivas; así que siempre habrá diferencias entre pensamientos, idiomas, actitudes, etc. es importante reconocer estos factores al momento de emplear un sistema comunicativo (foro virtual) que haga posible la comprensión de las opiniones de todos los empleados.

Pregunta 5 ¿Realizan dinámicas de integración? Si () No () ¿Con que frecuencia tiene comunicación con sus supervisores o compañeros sobre cómo se siente en su lugar de trabajo?

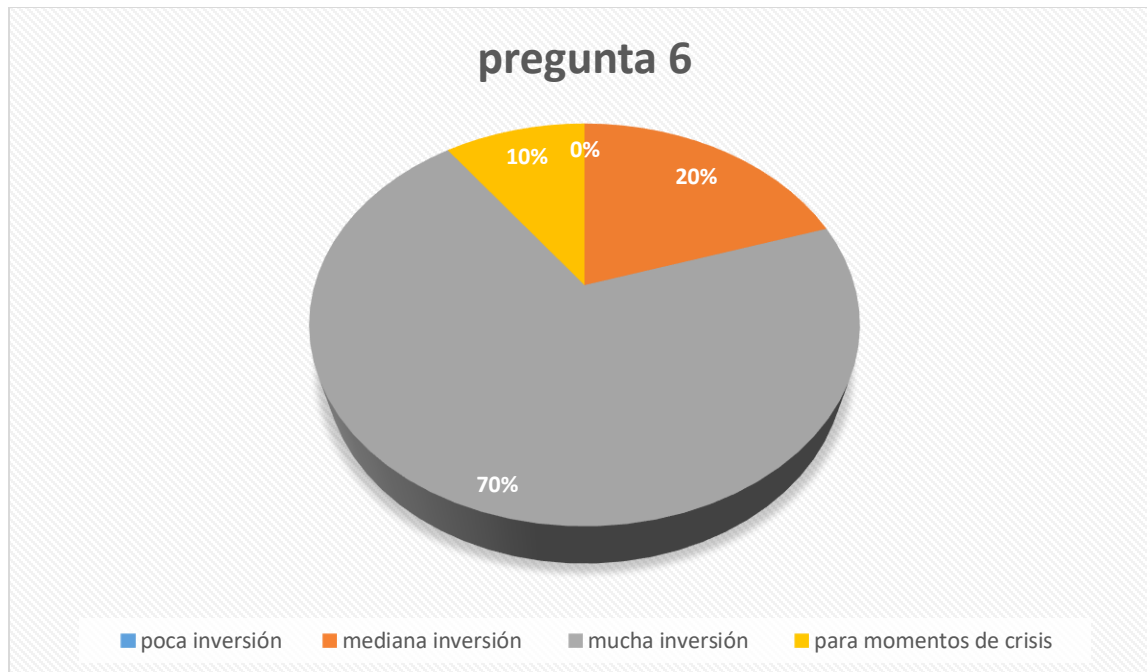
Este resultado fue dividido en dos respuestas la primera (50%) fue que solo cada mes dentro del departamento se tiene comunicación interna entre compañeros y supervisores, y el otro 50% mencionó que nunca, o es muy poca la comunicación interna.



Propuesta / solución:

En cuanto a los procesos de comunicación y de trabajo donde involucren la participación de todo el equipo, se propone realizar pequeñas dinámicas o sesiones de equipo ya sean presenciales o virtuales, cada semana, donde se expongan todas las dudas, sugerencias, comentarios o ideas que puedan crear un mejor proceso de comunicación, un espacio donde todos puedan ser escuchados.

Pregunta 6. ¿Existe el espacio, el tiempo y la inversión en el mejoramiento de la calidad de desempeño del equipo? ¿o sólo son para momentos de crisis?



Los resultados de la pregunta 7 determinan que hay mucha inversión al mejoramiento del desempeño del equipo, se otorgan las herramientas necesarias y las condiciones de trabajo adecuadas para realizar trabajo.

Propuesta / solución:

Para satisfacer en su totalidad a las necesidades de los empleados, la propuesta es implementar un buzón de propuestas dirigido a los supervisores donde el empleado pueda expresar sus necesidades para su desarrollo y donde pueda exigir mayor capacitación; esto último dependerá del presupuesto y del departamento a cargo para su evaluación

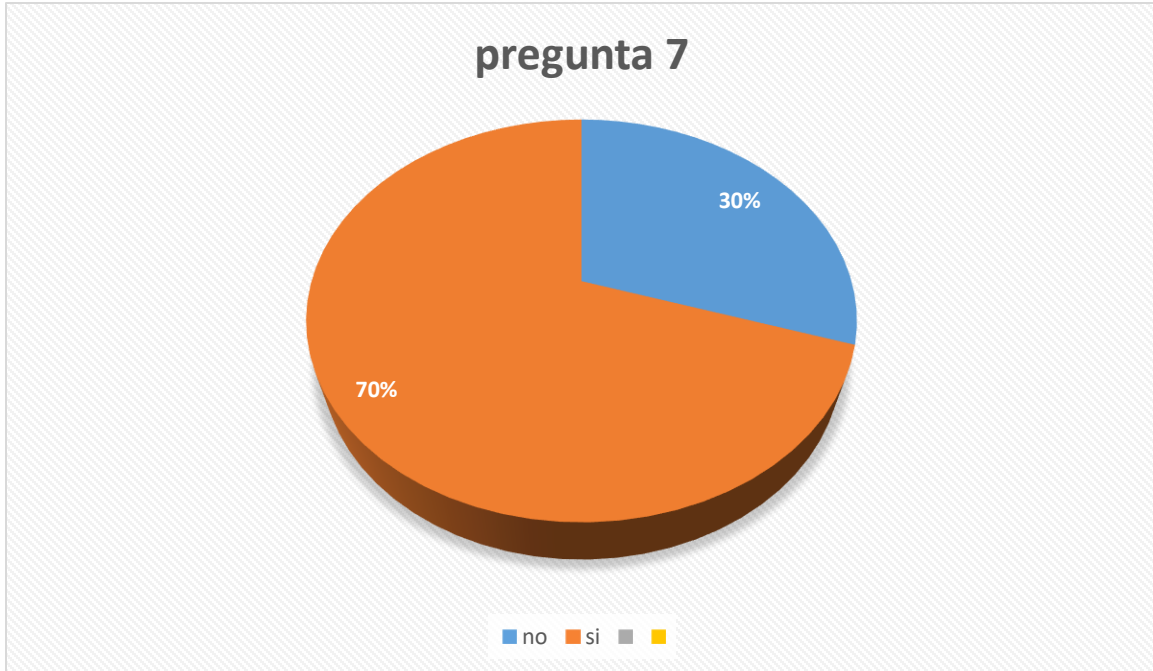
Pregunta 7 ¿Existe una cultura de trabajo enfocada a la mejora progresiva del equipo de trabajo?

Los resultados de esta pregunta muestran que un 70% del departamento está de acuerdo con que hay una cultura de trabajo enfocada a la mejora continua, y el resto (30%) indica que no lo hay.

Propuesta / solución:

Una propuesta a esto es implementar un plan de capacitación específica con un manual que indique pasos personalizados para evaluar a los miembros del equipo y de acuerdo con sus resultados y necesidades se les podrá ofrecer un grado de

capacitación mucho más específico, cubriendo lo que los empleados requieran. La propuesta se atenderá al presupuesto para hacerla.



CONCLUSIONES

La globalización es un fenómeno contemporáneo que implica importantes retos para las empresas, ya que deben adaptarse a condiciones cambiantes que amenazan permanentemente su competitividad y posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales.

Sin embargo, con frecuencia se presentan diversas manifestaciones que son definidas por muchos autores como la flexibilización, el aplanamiento, la externalización, entre otros, que en algunos casos conducen al fraude laboral.

Para la gerencia de recursos humanos, como participante activo en este proceso, corresponde implementar los cambios en su materia, aunque probablemente su participación en el proceso de toma de decisiones haya sido muy limitada o en el peor de los casos nula.

Esto plantea un desafío a las formas reales de gestión de los recursos humanos que buscan, por un lado, el aumento de la productividad, y por otro, el aumento de la calidad de la vida laboral, siempre dentro de los preceptos éticos según los nuevos enfoques de carácter humanista, bajo el supuesto de que la mejora del nivel de vida laboral, las organizaciones podrían contar con un trabajador más sano, dispuesto y motivado, y por lo tanto productivo.

Los seres humanos son el recurso más valioso de las empresas. Protegerlo implica aceptar su complejidad. Trabajar por el bienestar de los empleados es una prioridad que las empresas deben tener en todo momento. Los empleados son el componente más importante de una organización, de ahí la importancia de proporcionar ayuda cuando la necesitan.

Bibliografía

- Ascendo, 2016. Los retos de Recursos Humanos en la internacionalización, recuperado el 28 de Febrero de 2022 de <https://blog.acsendo.com/los-retos-recursos-humanos-la-internacionalizacion-las-empresas/>
- Pedraza, L, 2010. Teoría y metodología de la geopolítica. Hacia una geopolítica de la "construcción de poder", recuperado el 28 de febrero de 2022 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182010000300002
- Runa Staff: Globalización en los recursos Humanos, recuperado el 28 de febrero de 2022 de <https://runahr.com/mx/uncategorized-mx/globalizacion-en-recursos-humanos/>
- Felipa, P, 2005, El talento humano en el proceso de globalización de mercados, recuperado el 28 de febrero de 2022 de https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/TALENTO-HUMANO-PROCESO-GLOBALIZACION.pdf

Robbins, S.P. (1993). Comportamiento organizacional. (6a. Ed.). Cap. 3, 63-91. Ed. Prentice Hall. México.

Merta, R.J.; et al. (1988, January) Simulating Culture Shock in Counselor Trainees: An Experiential Exercise for Cross-Cultural Training. Journal of Counseling and Development. Vol.66. 5, 242-45.

Mendenhall, M. y Oddou, G. (1985, January). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. Academy of Management Review. 39-47.

Mallea, J. R (1995). Desarrollo de recursos humanos y educación superior en tres espacios: Europa, América del Norte y Japón. (25-30). Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

El Dr. Armando Ortiz Guzmán es profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. FACPYA

Armando.ortizgzm@uanl.edu.mx