

Ma 4: Gestión internacional de los RH

II. CONTEXTO DE LA DRH

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

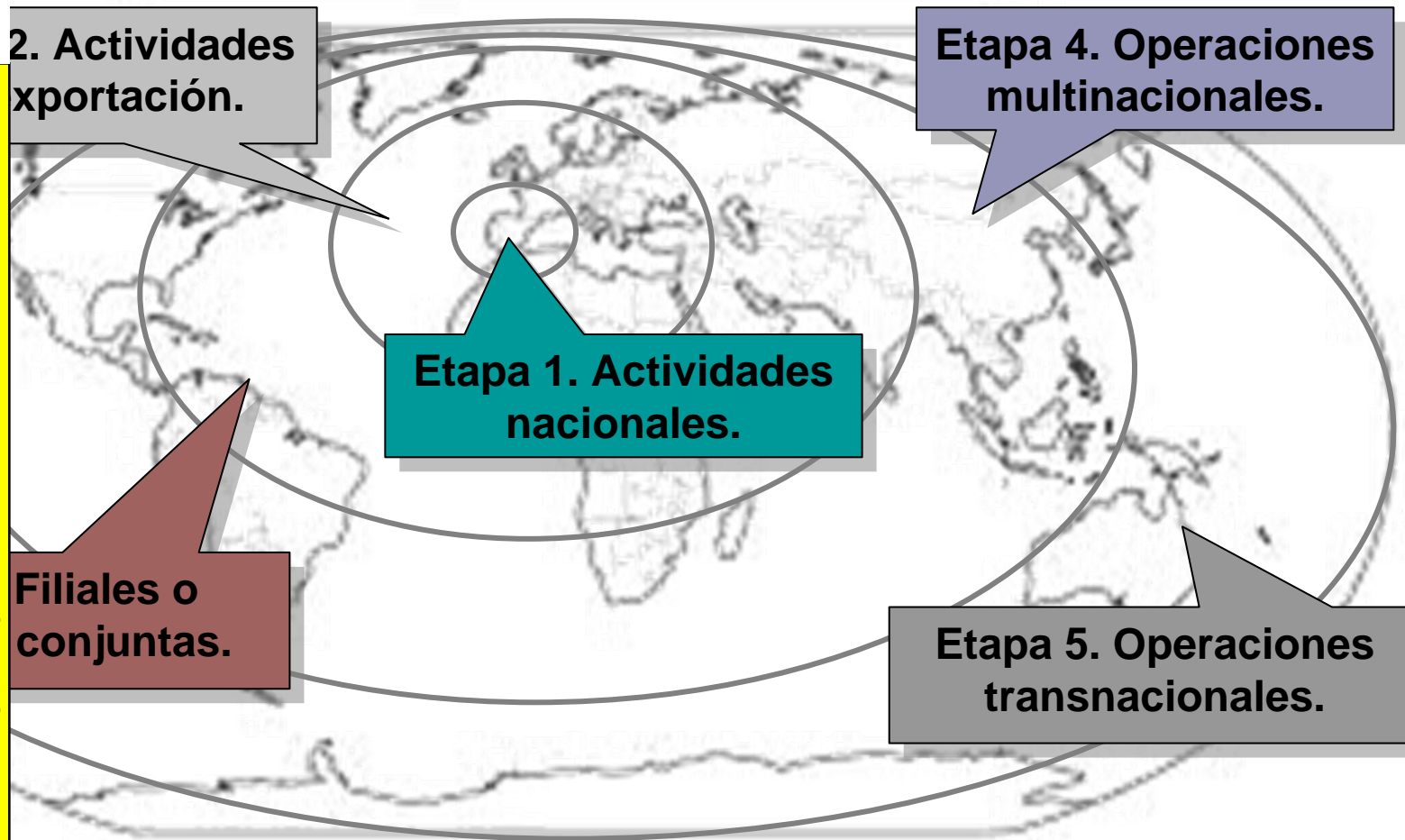
Objetivos

- 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

- Etapas del proceso de internacionalización
- Empleados expatriados y locales
- Problemas de utilizar expatriados
- Mejorar la eficacia de los procesos de expatriación
- Políticas de RH en un contexto global
- Gestión de RH y empresas exportadoras

Etapas del proceso de internacionalización



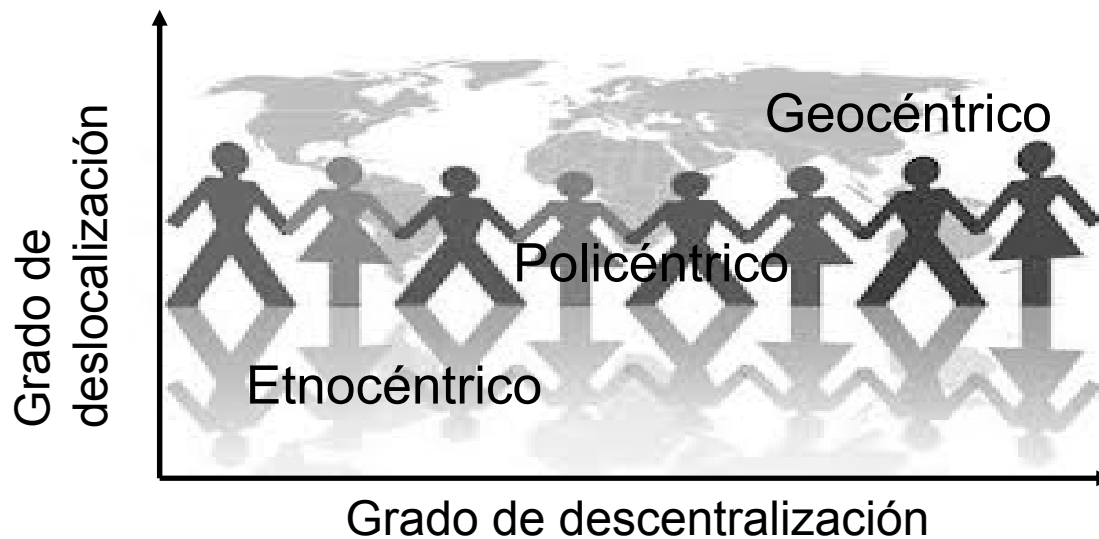
CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Problemas de utilizar patriados

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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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



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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

Mejorar la eficacia... (III): Desarrollo de carreras

Que la expatriación sea un paso
breve 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): Distribución

- 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
- - -
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Políticas de RH en un contexto global

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
--
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

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

Ejemplos de países	Características organizativas	Prácticas retributivas	Prácticas de contratación
<p>Trabajo en clase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Malasia ▪Filipinas ▪México 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Centralización y estructuras organizativas altas ▪Línea de mando tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Sistemas de retribución jerárquicos ▪Diferencias salariales y en prestaciones que reflejan las diferencias de puestos y estatus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪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
<p>Trabajo en otros países</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Países Bajos ▪Australia ▪Suiza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Estructuras organizativas más planas, descentralización ▪Participación de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Sistema de retribución igualitario ▪Diferencias salariales y en prestaciones pequeñas entre los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪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

... y otros (2008)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Igualdad de oportunidades en 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 portadoras

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

empresas que han exportado en los 4 últimos años consecutivos
(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?



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

Resumen y conclusiones

• A mayor grado de internacionalización, mayor adaptación de las políticas de RH al contexto del país de destino

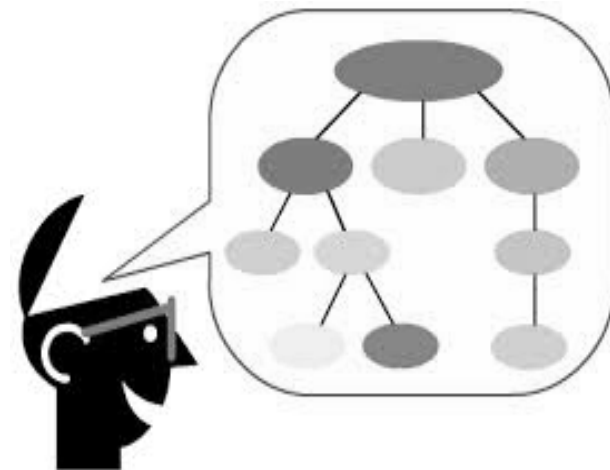
• Las empresas utilizan expatriados para dirigir las filiales en el extranjero

• 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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70