

Mayo 2017



Cómo potenciar la movilidad internacional de las personas de una organización

Receptividad ante asignaciones internacionales: factores asociados e implicaciones para las empresas



Introducción

El desarrollo de los futuros líderes de la empresa, el deseo de imbuir una mentalidad global en la organización, el control de filiales en el extranjero, la transferencia de tecnología, la apertura de nuevas operaciones o adquisiciones de empresas en el exterior son varios de los retos que llevan a una compañía a tomar la decisión de enviar a algunos de sus empleados a trabajar a otro país.

Sin embargo, en el momento de trasladar a la acción esa decisión, muchas empresas se tropiezan con que la movilidad internacional de sus empleados deja bastante que desear, lo que dificulta la planificación de su capital humano, el despliegue de estrategias globales y el control y coordinación de sus operaciones internacionales. Un problema que se multiplica en un escenario de globalización y lucha por el talento.

Hoy las empresas necesitan saber anticipadamente cómo de receptivos a posibles asignaciones internacionales son sus empleados, y cuáles son las variables de las que depende esa disposición. Todo se mueve muy rápido y no se pueden permitir el lujo de esperar hasta el momento en que surge una necesidad de movilidad internacional para preguntarles, ya que muy probablemente será demasiado tarde para atajar las causas de una posible resistencia y se encontrarán con dificultades para cubrir la vacante a tiempo y con el mejor candidato (Brett & Stroh, 1995).

En este contexto, esta nota quiere arrojar luz sobre esta cuestión a partir de una revisión de la literatura sobre el tema. En la primera sección presentamos un inventario de las variables que influyen en la disposición psicológica de un empleado ante una posible asignación internacional. En la segunda, nos hacemos eco de un estudio de Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, que sugiere que, a menudo, las interpretaciones de las empresas acerca de cuáles son las cuestiones a las que dan importancia sus empleados no coinciden totalmente con lo que opinan estos. En la tercera comentamos los diferentes ámbitos a los que una empresa necesita prestar atención a la hora de diseñar programas para potenciar la movilidad internacional de sus personas. Cerramos el documento con un resumen de las principales ideas planteadas.

Factores de movilidad internacional

Son muchas las variables que influyen en la disposición psicológica de un empleado ante una posible asignación internacional:

<p>Circunstancias, cualidades y actitudes del empleado</p> <p>Hijos en el hogar</p> <p>Dependientes</p> <p>Salud</p> <p>Experiencias internacionales previas</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Tolerancia a la incertidumbre</p> <p>Actitud hacia traslados en general</p> <p>Curiosidad / interés por lo internacional</p> <p>Etnocentrismo</p> <p>Importancia que la persona da a su carrera</p> <p>Vinculación afectiva con la organización</p> <p>Orientación de carrera (“<i>career anchors</i>”)</p>	<p>Percepción de la asignación</p> <p>Capacitación para llevarla a cabo</p> <p>Encaje con su plan de carrera profesional</p> <p>Contribución al desarrollo de capacidades</p> <p>Contribución al desarrollo del liderazgo</p> <p>Riesgo para la carrera / empleabilidad</p> <p>Duración de la asignación</p> <p>Disponibilidad de un rol al que volver</p> <p>Voluntariedad de la asignación</p> <p>Inseguridad del lugar de destino</p> <p>Impacto en el modo de vida</p> <p>Impacto en relaciones sociales</p> <p>Afinidad con la cultura del destino</p> <p>Impacto en la pareja</p>
<p>Prácticas de la organización</p> <p>Proceso de selección para asignaciones</p> <p>Apoyo en planificación de carrera</p> <p>Plazos para la decisión</p> <p>Formación específica</p> <p>Mentor en lugar de origen</p> <p>Retribución adecuada</p> <p>Asistencia a la familia</p> <p>Ayuda en el regreso / repatriación</p> <p>Qué pasa cuando una asignación sale mal</p>	<p>La pareja</p> <p>Hijos en el hogar</p> <p>Dependientes</p> <p>Salud</p> <p>Edad</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Experiencias internacionales previas</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Tolerancia a la incertidumbre</p> <p>Actitud hacia traslados</p> <p>Curiosidad / interés por lo internacional</p> <p>Etnocentrismo</p> <p>Importancia que la persona da a su carrera</p>

El café para todos no sirve

El cuadro anterior pone de manifiesto la complejidad de la cuestión que nos ocupa. Son muchas las variables que influyen en cómo reacciona una persona cuando su empleador le propone una asignación internacional, y a esto se suma que no todas las personas dan importancia a las mismas cosas. Esto explica que muchas empresas tengan una visión poco precisa de cómo de relevantes son esos factores para sus personas.

En este sentido, un estudio realizado en 2008 por Dickmann, Doherty, Mills y Brewster revela que los empleados tienden a dar más importancia que sus empleadores al reto profesional, a cómo puede contribuir la asignación al desarrollo de sus capacidades y, sobre todo, a cómo de preparados se sienten para afrontar con éxito la misión.

El estudio también muestra que, en general, los empleados dan más importancia que sus compañías a cuestiones relacionadas con su adaptación a la cultura del lugar de destino y a en qué medida la asignación afectará al equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

En cambio, las empresas tienden a prestar más atención que sus empleados al paquete económico asociado a la misión, y al impacto que la asignación puede tener en la carrera de sus parejas.

Estas discrepancias pueden provocar que, al diseñar programas para potenciar la movilidad internacional de sus personas, las compañías pierdan de vista ciertas variables de la máxima importancia para sus empleados, con el consiguiente problema: si no tienen en cuenta lo que realmente preocupa a sus personas –en particular lo que preocupa a las personas que más les interesa enviar a realizar esas misiones– difícilmente conseguirán movilizar sus voluntades en el sentido que pretenden.

Ideas para la acción

A través de sus acciones u omisiones las organizaciones pueden limitar, sin ser conscientes de ello, la receptividad de sus personas a la posibilidad de trabajar durante un tiempo en otro país y, sin quererlo, poner en riesgo el éxito de sus negocios en el exterior. Afortunadamente, también hay muchas cosas que pueden hacer para potenciar, o preservar, la movilidad internacional de sus empleados:

Reclutar a empleados predispuestos

Una empresa internacionalizada debería preocuparse de que los empleados que contrata, o al menos ciertas categorías de ellos, sean receptivos a la posibilidad de trabajar temporadas más o menos largas en el extranjero. En sus procesos de selección, a través de entrevistas estructuradas, debería tratar de determinar si en su orientación de carrera predomina lo que Suutari y Taka (2004) denominan *internacionalismo*: la preferencia por trabajar y desarrollar competencias profesionales en entornos internacionales para mejorar sus oportunidades de carrera, y el interés por conocer países desconocidos y culturas diferentes. También debería buscar otros aspectos del candidato que sabemos influirán en su receptividad ante posibles asignaciones internacionales, como su tolerancia a la incertidumbre, la seguridad en sí mismo, su resiliencia, su curiosidad, o experiencias internacionales que haya podido tener anteriormente.

Preguntar, escuchar, entender la posición de cada persona

Pero contratar candidatos abiertos a una experiencia internacional no es suficiente. Por una parte, porque esa predisposición no dura para siempre. Por mucho que la orientación de carrera de un individuo permanezca relativamente estable a lo largo de su vida profesional, hay muchas otras circunstancias que influyen en su receptividad a la posibilidad de una asignación internacional que pueden variar a lo largo del tiempo. Por otra parte, porque para muchas empresas las asignaciones en el extranjero no son parte de su ADN organizativo, sino una necesidad sobrevenida asociada a estrategias de internacionalización, con lo que es posible que sus empleados no sean particularmente receptivos a la idea de trabajar en otro país. Para empezar, porque cuando los contrataron no necesitaban serlo.

Por estos motivos, cualquier empresa que desarrolle, o tenga previsto desarrollar en el futuro, actividades en el extranjero debería preocuparse de conocer y monitorizar el grado de movilidad internacional de sus empleados y los factores de los que depende esta.

Porque, además, como señalan Turban, Campion y Eyring (1992), entender el proceso de decisión de las personas ante la posibilidad de embarcarse en una asignación internacional puede ayudar a las empresas a reducir el número de empleados que rechazan estas asignaciones, o se sienten insatisfechos una vez en el país de destino.

Para ello, muchas compañías preguntan directamente a sus empleados acerca de esta cuestión en las conversaciones de planificación del desarrollo individual que mantienen con ellos periódicamente, e incorporan la información obtenida a sus ciclos de gestión del talento (*“talent reviews”*) donde revisan, entre otras cosas, las nuevas posiciones que necesitan crear en el exterior o aquellas para las que hace falta identificar sucesores.

Conocer las historias que se cuentan

Las empresas deberían entender que las asignaciones internacionales son particularmente estresantes, en cuanto sacan a las personas de sus rutinas, y suelen ir acompañadas de sentimientos de ansiedad, incertidumbre y falta de control. Los empleados sienten temor por lo que pueda sucederles a ellos, sus familias, sus carreras, sus habilidades y su empleabilidad mientras están trabajando en el extranjero (Munton y Forster, 1990).

También necesitan entender que los sentimientos de sus empleados hacia la posibilidad de desarrollar una misión en otro país tienen mucho que ver con los relatos, ciertos o no, que circulan en la organización sobre las personas que aceptan esas misiones, sus experiencias, y cómo les ha tratado la empresa, en el país de destino y a su regreso. Es muy posible que entre esas historias haya algunas sobre fracasos de colegas, problemas familiares, o empleados que regresan y acaban en peores puestos de los que tenían cuando se marcharon (Tung, 1988). Historias que surgen y se difunden en las interacciones informales que se producen entre las personas que trabajan en la organización y que influyen en su valoración de la forma en que se gestionan las asignaciones internacionales en la compañía, y el riesgo que corren en caso de aceptar una de esas asignaciones (o si no lo hacen).

Las empresas necesitan conocer esas historias, entender de dónde vienen, y

favorecer el desarrollo de narrativas de signo contrario que las neutralicen, impulsando proactivamente la difusión de historias de éxito que, además, pongan en valor los esfuerzos que hace la empresa para que esas asignaciones resulten una experiencia positiva para sus empleados. Pero, sobre todo, deben tener muy presente que vivimos en un mundo transparente y que lo que hagan hoy con las personas que envían a trabajar a otros países influirá, directa o indirectamente, en la futura movilidad internacional de sus empleados.

Reducir la incertidumbre

Las personas que se plantean si aceptar o no una asignación internacional, a menudo se enfrentan al temor a fracasar, a perder visibilidad, al impacto negativo que la experiencia puede tener en la pareja y otros miembros de la familia.

Estos miedos se deben en gran parte a la incapacidad de predecir, interpretar y controlar lo que sucederá en el nuevo destino (Black et al., 1992). Por eso las empresas necesitan hacer todo lo posible para anticipar los perjuicios que potencialmente pueden derivarse del traslado y reducir la incertidumbre propia de este tipo de cambios a través de acciones pensadas para dar respuesta, de manera proactiva, a las muchas preguntas que se formula un empleado cuando se le ofrece la posibilidad de trasladarse a otro país, entre otras las siguientes:

¿Por qué yo?

Los empleados necesitan sentir que la organización sigue un procedimiento racional para seleccionar a las personas que envía a otros países, y que se preocupa por elegir al candidato más adecuado en lugar de simplemente mandar a alguien a cubrir un vacío (Borstorff et al., 1997). Si la persona a la que se ofrece la asignación percibe que esto es así se sentirá mejor capacitada para llevar a cabo la misión y más segura de si misma, lo que sabemos incrementa sus probabilidades de éxito.

Las empresas que cuidan este aspecto son conscientes de que las personas que han tenido éxito en su lugar de origen no tienen por qué tenerlo también en el extranjero. Por eso ofrecen sus proyectos internacionales a personas que no sólo tienen las habilidades técnicas necesarias, sino que, además,

tienen más probabilidades de adaptarse a la vida en un nuevo país y una nueva cultura (Black & Gregersen 1999).

Estas compañías entienden que la adaptabilidad del candidato es una cualidad compleja, en la que intervienen muchas variables, así que valoran cuidadosamente la situación familiar del candidato, sus experiencias internacionales anteriores, y exploran sus patrones de comportamiento en busca, por ejemplo, de signos de etnocentrismo –la creencia de que la cultura propia es superior a las demás–, ya que saben que esta característica está asociada a problemas de adaptación y a menos probabilidades de éxito en misiones en el extranjero (Fumham y Bochner, 1989).

¿Qué pasa si digo que no?

A las personas les gusta que les involucren en los procesos de selección para los que se les considera como candidatos, y, sobre todo, tener libertad para decir que no si la propuesta de la empresa no les convence.

Feldman y Thomas (1992) han demostrado que en las asignaciones donde el empleado es (verdaderamente) libre de elegir se observa una mayor y más rápida adaptación por parte de la persona desplazada.

Parece de sentido común, pero, en la realidad de las empresas, con frecuencia el empleado no tiene claro hasta que punto es totalmente libre para rechazar la propuesta que le hace su empresa, principalmente por la incertidumbre de cuales pueden ser las consecuencias en caso de que su respuesta sea negativa.

¿Cuándo tengo que dar una respuesta? ¿Cuándo me tengo que ir?

Es importante que la empresa dé al empleado tiempo suficiente para sopesar su decisión, como también es bueno darle tiempo para trasladarse a su nuevo destino. Sabemos que cuanto más tiempo se da al empleado para trasladarse, más positivamente percibe el cambio, y más suave es el aterrizaje en el nuevo puesto. El tiempo extra proporciona al empleado una mayor sensación de control sobre la situación, además de facilitar la asimilación del cambio que se avecina, y contribuir a reducir la incertidumbre y el estrés asociados (Foster, 1990).

¿Qué pasa con mi pareja?

Si la receptividad de un empleado a una misión internacional que le propone su empresa depende de muchas variables, la cosa se complica aun más cuando el empleado tiene pareja.

Como argumentan Brett y Stroh (1990) el sentimiento del empleado hacia una asignación internacional influye en como su pareja percibe esa asignación, pero esa influencia es mucho menor a la que la pareja ejerce en la receptividad del empleado. Por esta razón cualquier programa que diseñe una empresa para potenciar la movilidad internacional de sus colaboradores debería contemplar acciones específicamente dirigidas a las parejas de los empleados que se trasladan.

Por este mismo motivo, si la ayuda para encontrar vivienda, viajes pagados desde y al país de origen y otros apoyos para facilitar la integración del empleado en su nuevo destino son importantes cuando solo se desplaza el empleado, todavía lo son más cuando el traslado se produce en pareja. En este sentido, Pinder y Walter (1984) argumentan que proporcionar información detallada sobre la nueva ubicación, talleres de orientación, y asistencia financiera y profesional para las parejas de los empleados que se trasladan refleja el compromiso de la organización no sólo para mejorar la transición de la familia y la adaptación al lugar de destino, sino también para disminuir la incertidumbre asociada con la reubicación.

Aunque en este frente, más allá de las políticas, lo más importante para una empresa es conocer las circunstancias y el punto de vista de la pareja de cada empleado. Incluso en casos de “*split-family*”, donde la única persona que se desplaza es el empleado y que se utilizan cada vez más para facilitar la movilidad y ahorrar costes, es imprescindible tener en cuenta el impacto que el cambio tendrá en la dinámica familiar por la ausencia de un miembro de la pareja. De ahí que algunas empresas discutan los detalles de las asignaciones internacionales con sus empleados en entrevistas a las que también se invita a sus parejas.

Relacionado con esta cuestión, un aspecto muy relevante en un mundo de carreras duales es la importancia que la pareja le da a su carrera profesional. De hecho, sabemos que es uno de los factores que más condiciona su actitud frente a un posible traslado. Como ya demostraron Brett (1984) y Brett y Reilly (1988) cuanto más involucrada está la pareja en su carrera menor es su interés en seguir al empleado en una misión en el extranjero. Por este motivo las organizaciones necesitan diseñar programas para las parejas con un

enfoque de carrera fuerte que vayan más allá de la típica ayuda para encontrar un trabajo que las mantenga entretenidas en el país de destino.

¿Y con mi familia?

A pesar de que la actitud de la pareja ejerce una influencia destacada en la disposición del empleado, otras preocupaciones familiares, como la educación de los hijos o el cuidado de parientes de edad avanzada influyen también de un modo importante en su decisión de aceptar o no una misión en otro país. Aunque aquí también queda de manifiesto que cada persona es un mundo. Por ejemplo, por lo que respecta a la educación de los hijos, mientras que para algunas personas tener hijos en edad escolar es una barrera para la movilidad, para otras su educación puede ser una motivación para mudarse a otro país (Dickmann et al., 2008). Una razón más para que las empresas se preocupen de conocer los motivos y circunstancias de los que depende la movilidad de cada uno de los empleados que tenga identificados como candidatos para misiones en el extranjero.

¿Y con el resto de mi vida personal?

Cuestiones relativas a la conciliación entre vida personal y vida profesional son otros de los problemas más frecuentemente mencionados en relación con supuestos de movilidad internacional (Fenwick 2001). Las personas tienen otros intereses y actividades en la vida más allá de su trabajo, pero las empresas a menudo se olvidan de esto.

¿Qué me voy a encontrar en mi destino?

Los empleados a quienes su empresa plantea un traslado puede que no sepan mucho del país de destino. ¿Será un lugar seguro? ¿Cómo de diferente será la cultura? ¿Hasta qué punto el idioma puede ser una barrera? ¿Me resultará fácil adaptarme? Son algunas de las preguntas que se plantean.

Para ayudarles a disipar esas dudas, hay compañías que ofrecen a sus empleados la posibilidad de hacer algún viaje al país de destino, dándoles, de este modo, la oportunidad de conocer en primera persona el contexto socio-cultural de ese país antes de tomar una decisión. También les proporcionan cursos de formación sobre la cultura local de la mano de expertos en las

diferencias entre ese país y el lugar de origen del empleado, u otros, más genéricos, dirigidos a desarrollar su competencia intercultural.

Aparte de reducir la incertidumbre y contribuir a que el empleado se sienta mejor preparado para afrontar el desafío que se le presenta por delante, investigaciones llevadas a cabo por Gregersen y Black (1992) desvelan que los empleados aprecian este tipo de acciones porque, además, las ven como una muestra del compromiso de la organización con su preparación y, en último término, con su éxito en la misión.

¿Qué impacto tendrá la asignación en mi carrera y desarrollo profesional?

A menudo, a los empleados a quienes su empresa propone una misión en otro país les entran dudas sobre el impacto que ese cambio tendrá en su carrera y desarrollo profesional, y esto puede limitar su receptividad a las propuestas de sus empleadores.

En relación a esta cuestión Tung (1998) revela que los expatriados valoran la oportunidad de adquirir habilidades y experiencias que no pueden conseguir en su lugar de origen, Stahl y Cerdin (2004) y Miller y Cheng (1978) argumentan que la progresión de carrera y el desarrollo profesional es un motivador clave para muchas personas a la hora de aceptar un puesto en el extranjero, y Tung y Miller (1990) y Feldman y Thompson (1992) explican que los empleados que no ven qué valor pueden aportar las asignaciones internacionales a su carrera son más reacios a participar en ellas. A esto hay que sumar las investigaciones de Feldman y Thomas (1992) que evidencian que los empleados que ven una conexión entre sus asignaciones y sus planes de carrera muestran un mejor desempeño, una mayor intención de permanecer en esas asignaciones, y desarrollan relaciones más constructivas con sus colegas en el país de destino.

Por tanto, si el empleado percibe que la asignación internacional puede tener un impacto positivo en su carrera de ello pueden derivarse dos tipos de beneficios: a) una mayor probabilidad de que acepte la oferta y b) una mayor implicación en la misión, con el consiguiente impacto en su desempeño.

No obstante, debemos señalar que esa relación causa efecto está modulada por la importancia que la persona le da a su carrera profesional: cuanto más importancia le da alguien a su carrera más abierto tiende a mostrarse ante posibles asignaciones internacionales, ya que entiende que puede beneficiarse de la asignación no sólo en términos de capacidades y relaciones, sino

también de más oportunidades profesionales, tanto internas como externas (Dickmann, et al., 2008). De ahí que las empresas se preocupen de explicar los posibles beneficios de la asignación para la carrera del empleado, incluso en términos de beneficios para su empleabilidad en general, y además escojan candidatos para quienes su carrera profesional ocupa una posición central en sus vidas.

¿Y en mi capital social?

Las relaciones profesionales son un elemento importante de la empleabilidad o capital de carrera (“*career capital*”) de una persona. Gracias a relaciones de colaboración, confianza o consejo, muchas de ellas de naturaleza informal, es como consigue sacar adelante su trabajo, acceder a oportunidades profesionales y, sobre todo, aprender cosas nuevas.

Hoy sabemos que la percepción que la persona tiene del impacto que la asignación internacional puede tener en su red relacional condiciona su decisión de aceptar o no una expatriación (Cappellen and Janssens 2005; Dickmann and Harris 2005). Sin embargo, ese impacto no tiene por qué ser necesariamente de signo negativo. Hay quienes temen que irse al extranjero les desconectará de los foros informales donde se interpreta la realidad de la organización y se toman decisiones, y esto limitará sus oportunidades de carrera en el futuro, pero también hay quien ve en la asignación internacional una oportunidad de incrementar su visibilidad frente a la dirección de la compañía, o de extender internacionalmente su red profesional.

Una fórmula que utilizan algunas empresas para que sus empleados en asignaciones internacionales se mantengan conectados con su organización de origen es el uso de mentores o sponsors. En este sentido Feldman y Thomas (1992) argumentan que el uso de mentores está relacionado con el éxito y la adaptación de los expatriados a sus nuevas asignaciones. Además, saber que la organización, a través de sus mentores, está interesada en su bienestar, su necesidades y sus aspiraciones, facilita que los empleados acepten las propuestas de asignaciones internacionales que reciben (Borstorff et al., 1997).

¿Y en mi economía?

Si quieren que sus empleados se muestren receptivos a la posibilidad de realizar una misión en el extranjero las empresas necesitan acompañar sus propuestas de traslado de un paquete retributivo adecuado, que asegure que los

empleados no sufren un perjuicio económico y que, al mismo tiempo, reconozca y compense los riesgos y sacrificios que la asignación internacional suponen para el empleado y su familia.

El paquete retributivo transmite a los empleados una idea de la importancia que tanto ellos como la misión que se les ha asignado tienen para la empresa y es otra muestra del compromiso de la organización con su éxito (Hobart, 1990).

Claro que, como siempre que se habla de salario, y por mucho que el valor de los paquetes retributivos en ocasiones doble, o incluso triplique, las condiciones del empleado en su lugar de origen, también en el caso de asignaciones internacionales sucede que son muchos los empleados que se manifiestan insatisfechos con sus condiciones (Black y Gregersen, 1991).

¿Y si la cosa sale mal?

Por muy bien que seleccionen a los empleados que envían al extranjero, por muchos mecanismos de acompañamiento que establezcan, y por mucho que cuiden las condiciones de la asignación internacional, las empresas, y también los empleados que se trasladan, tienen que aceptar que siempre existirá algún riesgo de que algo vaya mal y la misión fracase.

En estos casos es muy importante que la empresa asuma la cuota de responsabilidad que le corresponde y analice las causas del fracaso para aprender de ellas, aparte de tratar con el máximo respeto a la persona reconociendo los sacrificios y el esfuerzo que esta pueda haber hecho.

Además, la empresa, representada por sus directivos o RR.HH., tiene que tener en cuenta que lo que hagan en estas situaciones influirá en la receptividad de otros empleados a las asignaciones internacionales que puedan ofrecerles en el futuro.

¿Qué pasará cuando regrese?

La vuelta al país de origen es otro “momento de la verdad” que las compañías necesitan cuidar especialmente. Muchas personas que regresan a su país tras cumplir una asignación internacional dejan la empresa al poco tiempo por falta de atención por parte de su organización a los problemas a los que se enfrentan en ese momento (Harvey, 1989). Incluso aunque no provoquen inmediatamente la salida del empleado repatriado, las turbulencias profe-

sionales y personales asociadas a la repatriación pueden reducir su receptividad a nuevas misiones en el extranjero, así como la de sus compañeros que, inevitablemente, observarán y comentarán lo que le suceda.

Una fuente frecuente de insatisfacción es la poca planificación del proceso de repatriación (Stahl y Cerdin, 2004). En relación a esta cuestión, es verdad que hoy en día es difícil asegurarle a alguien que se traslada a otro país que su puesto ideal le estará esperando a su regreso, pero esto no debería servir de excusa. Las empresas sí pueden hacer muchas otras cosas que no siempre hacen: dialogar con la persona, preocuparse por su empleabilidad, proporcionarle orientación profesional, establecer mecanismos que compensen la posibilidad de que no haya un trabajo disponible cuando concluya su misión, o tenerla presente en los “*talent reviews*” de los que hablamos antes. O repensarse el sistema. Por ejemplo, hay compañías que, para reducir la incertidumbre asociada a la finalización de las asignaciones internacionales, ponen en marcha programas de “*talent swapping*” a través de los cuales empleados que desempeñan roles parecidos en diferentes países se intercambian sus trabajos por un tiempo predeterminado.

Otro problema asociado a la repatriación es el llamado “shock cultural inverso”. Quienes regresan esperan que todo seguirá siendo como era cuando se fueron, pero hay cosas que han cambiado: la pareja que dejó su trabajo para seguir al empleado encuentra dificultades para reincorporarse al mercado laboral, los hijos han crecido, algunos compañeros han dejado la empresa. Y echan de menos cosas que tenían cuando estaban fuera y ya no tienen. Por ejemplo, a menudo sienten que ya no tienen los mismos desafíos o el mismo nivel de autonomía del que disfrutaban mientras estaban en el extranjero.

También es frecuente que las personas que regresan tengan la sensación de que no aprovechan las capacidades que desarrollaron durante la misión, y no se explican por qué la empresa no les envía a nuevas asignaciones en otros países, o les ofrece posiciones que les permitan relacionarse con clientes o proveedores del país donde estuvieron, o participar en programas de orientación, o como mentores de otros empleados que se enfrentan a su primera misión fuera de su país de origen...

En resumen...

Para potenciar la movilidad internacional de las personas de una organización, es fundamental que sus líderes y sus profesionales de RR.HH. tengan presente lo siguiente:

1. La movilidad internacional de las personas es una cualidad que depende de muchos factores y cuya complejidad no se debe subestimar.
2. La movilidad internacional de una persona puede variar en el tiempo.
3. La movilidad internacional es una cualidad resultado de la apreciación subjetiva que hace el empleado de sus circunstancias, de las de su familia, y de lo que piensa puede esperar de la asignación que le ofrece su empleador.
4. Las empresas no siempre tienen claro a qué cosas dan más importancia sus empleados. En general, los empleados se preocupan más sobre sus probabilidades de éxito en la misión, y como contribuirá la misión a su desarrollo profesional, de lo que piensan sus empleadores.
5. Sentir que la empresa está comprometida con el éxito de la misión es una cuestión de la máxima importancia para muchas personas.
6. La pareja es una variable clave. Si bien la disposición del empleado hacia la asignación influye sobre la actitud de la pareja, la influencia que ejerce la disposición de la pareja sobre la actitud del empleado es mucho mayor.
7. Las valoraciones que los empleados hacen de las misiones internacionales que se les ofrecen están condicionadas por las historias que se cuentan en la empresa, resultado, a su vez, de las interpretaciones que hacen los empleados de como se gestionan esas asignaciones.
8. Hay "momentos de la verdad" que hay que cuidar particularmente. Entre ellos, lo que sucede si el empleado rechaza la asignación que se le ofrece, lo que pasa si la misión fracasa, qué se hace con las parejas y cómo se gestionan las repatriaciones.

Referencias

Borstorff, P.C., Harris, S.G., Feild, H.S., Giles, W.F. (1997). Who'll Go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas. *Human Resource Planning*, 20(3), 29–40.

Brett, J., Stroh, L. (1995). Willingness to Relocate Internationally. *Human Resource Management*, 34(3), 405–424.

Cerdin, J.L., Bird, A. (2008). Careers in a Global Context. In M. Harris (Ed.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 207–227). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cerdin, J.L., Le Pargneux, M. (2009). Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success. *Human Resource Management*, 48(1), 5–25.

Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., Brewster, C. (2008). Why Do They Go? Individual and Corporate Perspectives on the Factors Influencing the Decision to Accept an International Assignment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731–775.

Konopaske, R., Robie, C., Ivancevich, J.M. (2009). Managerial Willingness to Assume Traveling, Short-Term and Long-Term Global Assignments. *Management International Review*, 49(3), 359–388.

Lazarova, M., Cerdin, J.L., Liao, Y. (2014). The Internationalism Career Anchor. *International Studies Of Management & Organization*, 44(2), 9–33.

Stewart Black, J., Gregersen, H. (1999, March-April). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 52–62.

Suutari, V., Taka, M. (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833–847.