

Cinco consejos para la personalización de asignaciones en el extranjero

Las asignaciones internacionales son, sin duda, una de las rutas más rápidas para la construcción de una fuente de talento internacional dentro de cualquier organización. Estratégicamente, son además una excelente manera de difundir habilidades funcionales alrededor del mundo, desplegando a trabajadores de alto potencial en cualquier momento.

Ya sea porque su atención se centra en asignaciones a largo plazo, o en asignaciones basadas en proyectos, de rotación o a corto plazo, todas ellas son costosas. Un regreso anticipado, un desempeño comprometido y el abandono posterior a la repatriación son signos que indican que su empresa no consiguió el retorno de la inversión (ROI).

Hay muchas investigaciones que indican la imposibilidad de adaptación a la nueva ubicación (bien por el empleado o por los miembros de la familia que lo acompañan) siendo responsabilidad de la asignación tanto en los retos como en los fracasos. En Crown World Mobility, hemos reunido algunos de nuestros mejores consejos sobre cómo apoyar la adaptación de la asignación internacional.

1. Selección:

Asegúrese de tener a la persona adecuada en el lugar correcto en el momento adecuado

¿Dispone de procesos de preparación o evaluación del asignado?

Para muchas compañías el único criterio para el envío de un empleado a una asignación internacional son sus habilidades técnicas y su voluntad de querer ir. Prestando poca atención a si se trata del “mejor ajuste”, el riesgo de que el cesionario y/o su familia experimenten dificultades es alto y el fracaso de la asignación es una posibilidad.

Añadir este paso en el proceso de pre-salida no requiere un gran presupuesto. Considere la implementación de uno o más de los siguientes elementos en su proceso:

- **Cuestionario de auto-evaluación:** Dele a sus empleados un cuestionario pre-asignación que implique una conversación entre ellos y su familia acerca de su estilo de vida en el hogar, y lo que necesitan para recrearlo o mantenerlo en el país de acogida (por ejemplo, las responsabilidades financieras, familiares ancianos o enfermos o las necesidades de sus hijos). El impacto en la carrera de la pareja es cada vez una consideración más importante para cualquier familia. Abordar las “sorpresas” potenciales antes de la mudanza siempre es mucho más fácil.

- **Tiempo:** Cuando sea posible, aumente el tiempo de decisión de la salida, en particular para las asignaciones de desarrollo y para las familias con dos carreras. Asegúrese de que sus empleados de alto potencial pueden acceder a las oportunidades internacionales en su mejor momento para abrir el flujo de talento – en particular para los de sexo femenino con alto potencial y liderazgo actual.
- **Evaluaciones de candidatos:** Introduzca un programa de evaluación de candidatos basado en un inventario de competencias que sean inspeccionadas por personal neutro. Este tipo de evaluación de riesgos no siempre tiene que ser una decisión de “Ir / o no ir”, pero puede ser una forma de identificación de posibles áreas de fortalezas y retos en la ubicación potencial. ¡El desarrollo de habilidades comienza con la conciencia de uno mismo!

Características de los asignados con éxito

- Motivado
- El tiempo es el adecuado para la familia
- Abierto a nuevas experiencias
- Tolerancia a la ambigüedad
- Flexible
- Sentido del humor
- Autoconciencia cultural
- El conocimiento de la ubicación de acogida (cultura, valores, historia, política, economía, idioma, etc.)
- Capaz de construir relaciones y compenetrarse
- Entusiasmo por aprender (opuesto a saberlo todo)

2. Funciones y responsabilidades: El éxito de la asignación es una responsabilidad compartida

Muchos de nosotros recordamos paquetes de expatriados del pasado, llenos de beneficios e incentivos para atraer a los empleados para ir al extranjero. Hoy en día, con las presiones económicas y la percepción de que el mundo se ha reducido, para muchas empresas, las asignaciones internacionales también se han reducido. Pero eso no es del todo algo malo.

En primer lugar, no todas las asignaciones son iguales, y, como resultado, las políticas y el apoyo al asignado necesitan reflejar estas diferencias. Además, es importante que el empleado y su familia se sientan comprometidos en el proceso de preparación y que estén comprometidos con el éxito de la asignación.

Compartir la responsabilidad entre la organización y el empleado puede ser tan simple como ponerse de acuerdo sobre los objetivos de la asignación por adelantado, o como que el empleado acepte ciertas contribuciones financieras o el ajuste de estilo de vida a cambio de la aventura.

Aclarar con recursos humanos el papel del asignado en la post-asignación para la planificación de su carrera es esencial para obtener ROI. En última instancia, muchos empleados hoy en día están buscando un camino hacia una carrera internacional, una aventura para ellos mismos y sus familias, o simplemente quieren ser parte de un equipo global. Las empresas están cambiando sus filosofías en torno a cómo y por qué enviar a la gente en asignaciones. Vale la pena abordar estas discusiones desde el principio.

3. Preparación de los asignados para el choque cultural: ¡Es inevitable – y real!

Sus empleados y sus familias van a experimentar al menos un episodio de choque cultural al principio de su asignación. El choque cultural es otro término de estrés y puede ocurrir como resultado de cualquier cambio significativo.

Como mínimo, se desencadena principalmente por una pérdida de familiaridad. Tal vez se pierda en su camino al trabajo, o no sea capaz de activar algunos de los servicios en su nuevo hogar o al tratar de adaptarse a la nueva gastronomía. Más tarde, puede experimentar un período de choque que es impulsado por la incapacidad para encajar o por extrañar a los suyos, algo que desafía sus valores y el concepto de su propia identidad.

¿Por qué esto es importante para la organización? Los síntomas pueden ser físicos o emocionales. Pérdida del sentido del humor, insomnio y mal humor son algunos de los síntomas del choque cultural. Ya bien sea el empleado o su familia, tendrá un impacto en la productividad del empleado. Si no puede prevenirlo, al menos prepárale para ello.

Hay mucha información online, pero la mejor solución para la familia es asistir a un entrenamiento intercultural. Muchas familias con experiencia en asignaciones internacionales le aconsejarán tomarse tiempo al inicio de una nueva asignación para adaptarse a la nueva cultura y estilo de vida, sus experiencias pasadas y la motivación actual para esta asignación, le ayudarán a acomodarse mejor. Sin embargo, es de gran ayuda el poder identificar el Shock cultural y poder planear estrategias para su gestión.



4. Ajuste familiar: No olvide a la familia

Es fácil olvidar que para los empleados, una asignación es una oportunidad en su carrera y una aventura a nivel internacional. Puede sonar extraño, pero por lo general, el empleado lo tiene más fácil a su llegada al nuevo destino, ya que empieza de inmediato un nuevo trabajo y se va a la oficina cada mañana. Tienen gente con la que interactuar, pueden preguntar y se centran en el trabajo.

Para la familia, sin embargo, la llegada es dejar todo atrás y tomar la iniciativa de comenzar de nuevo. Proporcionar servicios de apoyo para ayudar a las parejas y a los niños a crear su propia vida, independiente, será fundamental para adaptarse más fácilmente.

La formación cultural es la solución más obvia, pero la formación del idioma, la búsqueda de colegio, los viajes previos y un programa de apoyo a las parejas son también grandes ideas. Recomendamos prestar especial atención a los Programas de Apoyo a la pareja. En esta era de familias con dos carreras y con dos fuentes de ingresos, la búsqueda de una forma de que la pareja pueda identificar maneras de desarrollar nuevas habilidades, aunque no sea un empleo remunerado, será positivo en el camino a una estancia exitosa en la nueva ubicación.

5. Repatriación: Plan para un regreso exitoso... antes de irse

Puede parecer algo parecido a poner el carro antes que el caballo, pero es importante tener un plan de repatriación antes de enviar a alguien a una asignación. En la mayoría de los casos, los asignados son sus profesionales más cualificados o sus futuros líderes, y es importante que existan planes tanto profesionales como personales.

El tema común que más escuchamos en la mayoría de los casos, es una alta tasa de deserción en el regreso de los asignados – a menudo tres veces más alta que la media de la empresa. El empleado regresa y o bien es introducido con calzador en un puesto abierto expresamente para él o regresa a la misma función de antes de su asignación. Esto conduce a menudo a la desmotivación y a una sensación de que todas sus nuevas habilidades internacionales están siendo desperdiciadas, cosa que es cierta.

Aprovechar su inversión significa retener a un empleado productivo durante la duración de la asignación y mucho tiempo después. De lo contrario, usted se convierte en el campo de entrenamiento internacional para sus competidores. Sin embargo no es sólo cosa del empleado. Es importante que todas las persona involucradas piensen sobre la vuelta a casa a través de:

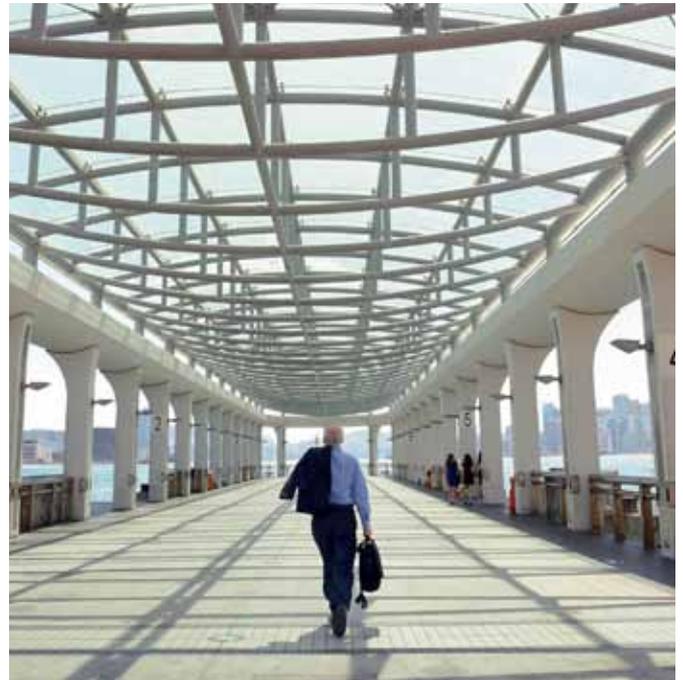
- Mantenerse en contacto con sus colegas, amigos y familiares en su lugar de origen.
- Proveer de un mentor profesional en el país de origen y de acogida para el empleado para ayudarlo a identificar sus posibles roles en el país de acogida.
- Proporcionar formación de repatriación a la familia antes de salir del país de acogida.
- Proporcionar formación en términos de retorno de la inversión asociada para sus equipos de recursos humanos y de gestión quienes lideran a sus empleado en la repatriación, en cómo utilizar sus nuevas habilidades recién adquiridas.
- Creación de un tejido corporativo indispensable para competencias globales.

Conclusión

Lógicamente la incapacidad del empleado y de su familia para adaptarse, es indicado por las empresas como uno de los principales retos en las asignaciones internacionales.

Las empresas invierten de dos a ocho veces más en el salario anual del empleado en una asignación internacional. El retorno de la inversión es cada vez más importante para las organizaciones y empleados por igual. Carreras duales, el envejecimiento de los padres y la estabilidad familiar son dificultades frecuentes a las que se enfrentan los empleados cuando deciden aceptar una asignación internacional.

Por todas estas razones, centrarse en la personalización de la asignación y en el establecimiento de apoyo a los empleados y sus familias a lo largo de todo el proceso tiene mucho sentido. Crown World Mobility espera que estos cinco consejos generen un pensamiento creativo y una reflexión alrededor de su programa estratégico de movilidad de su empresa.



Este artículo fue escrito por Joanne Danehl, Global Intercultural y Language Training Practice Leader. Si usted tiene alguna pregunta acerca de este artículo o le gustaría obtener más información sobre nuestros servicios, póngase en contacto con Joanne en jdanehl@crowww.com.

How the world works better
www.crownworldmobility.com