

## La complejidad del aspecto humano en las asignaciones internacionales

### The complexity of human factor at internationalization

TOMÁS GONZÁLEZ

*Director. Departamento Internacional. Grupo IDOM*

Recibido en agosto de 2005; aceptado en diciembre de 2005

Dicen que los ratones, hartos de ser cazados por el gato, que se acercaba a ellos sigilosamente cuando menos lo esperaban, reunidos durante varios días de arduas discusiones llegaron a un acuerdo: La solución a su problema estaba clara. Había que colocarle un cascabel al gato. Contentos con la decisión a la que habían llegado tras semejante esfuerzo decidieron levantar la sesión. Un pequeño ratón que había permanecido callado levantó la mano y preguntó si antes de irse era posible conocer un pequeño detalle. ¿Podría saberse quién le iba a poner el cascabel al gato?

En mi opinión este cuento tan conocido refleja uno de los problemas que enfrenta actualmente la empresa en general y la española en particular, por nuestra llegada más reciente a estos mundos de las implantaciones exteriores. Los Consejos, Comités de Dirección, la Administración a todos los niveles, estatal, autonómica, e incluso la sociedad en general han llegado tras múltiples reuniones, cursillos, viajes, etc. a una conclusión clara. En muchos casos —no en todos, cuidado, pero de eso hablaremos otro día— la solución para que la empresa sobreviva pasa por la internacionalización. ¿Se acabó el mercado local?... pues a internacionalizarse. ¿Estamos flojos en tecnología?... pues a buscar por el mundo. ¿Es cara nuestra mano de obra?... pues a implantarse en un país más barato. La internacionalización es la nueva piedra filosofal que convierte en oro la pobre realidad de nuestro mercado actual. Sin embargo parece que no se presta —los datos del fracaso de las personas están ahí— demasiada atención a la elección del paladín que en muchos casos, obnubilado —pobrecito— por una buena recompensa monetaria acepta el reto y es devorado sin piedad por el famoso gato.

Entonces ¿qué podemos hacer? Mi arrogancia no llega a pretender tener una respuesta clara a esta pregunta. Ni soy mago ni gurú de la gestión. Soy simplemente un hombre de empresa que ha dedicado la mitad de su vida al tema internacional cometiendo múltiples errores y quiero creer que algunos aciertos también he tenido. Lo que pretendo es compartir mis reflexiones por si alguna idea de las que apporto fuera suficientemente sugerente como para ser puesta en práctica por el lector.

El creciente e imparable proceso de globalización al que está sometida la economía mundial, especialmente la de los países más desarrollados, ha generado un fenómeno que se conoce como «expatriación» que ha evidenciado múltiples problemas. Muchas empresas españolas que hasta hace no muchos años desconocían lo que era una implantación

en el exterior se han visto abocadas, si quieren sobrevivir en sus lugares de origen, a estos procesos que hace menos de tres décadas —salvo honrosas excepciones anteriores— comenzaron las muy grandes pero que en los últimos años ha de ser tenido en cuenta incluso por las pequeñas y medianas. El expatriado es el paladín que tiene que colaborar en la colocación en el cuello del gato del bendito cascabel.

Una persona a la que respeto y admiro, Koldo Saratxaga, hasta hace unas semanas Coordinador del proyecto Irizar, empresa con plantas productivas en —al menos las que yo conozco— cuatro continentes, me dijo una vez la siguiente frase que en aquél momento me impactó pero que posteriormente he ido comprendiendo mejor: «La gente no me cree cuando les digo que dedico miles —no decenas ni centenas, sino miles— de horas a pensar quién es la persona adecuada para liderar nuestras implantaciones exteriores. Lo que pretendo es que cuando me sienta en frente de dicha persona y le comunique lo que he pensado me conteste con entusiasmo no fingido aceptando el reto». Lo que para empezar pretendía Koldo era que las personas que salían fuera a transmitir las claves del proyecto Irizar no engrosaran las cifras —en diferentes publicaciones he leído cifras que van del 40 al 60%— de fracasos de los procesos de expatriación.

El objetivo del ratón del cuento era claro, pero en el caso que nos ocupa, antes de definir quién es el adecuado pienso que es bueno reflexionar sobre la función del expatriado. ¿Qué hace un expatriado? Desde mi punto de vista, como cualquier empresario, debe cumplir unos objetivos (cuota de mercado, beneficios, etc. en una palabra: debe conseguir —o colaborar cuando la responsabilidad no es tan alta— que la implantación en el exterior se coloque en la senda del beneficio sostenible), pero además y quizá de alguna forma también como herramienta para conseguir esos resultados debe llevar consigo la cultura empresarial a las nuevas ubicaciones (políticas, prácticas, métodos, tecnologías, valores, contactos, etc.). Además probablemente tendrá que formar a sus nuevos colaboradores y ejercer la función de controlador siendo el interfaz entre las organizaciones en ambos países. Todo esto en un entorno con cultura diferente a la suya y a la de las personas que quedaron en la matriz, con la inmensa complejidad que esa gestión intercultural conlleva. Casi nada.

¿Quién es por tanto el héroe? ¿Qué características tiene? ¿Es válido el «todo por la pasta»? Muchas empresas simplifican al máximo la búsqueda. En muchos casos la simplifican tanto que cometen estrepitosos errores. El más típico suele ser el de enviar a aquél que aquí no tiene un papel muy claro, es decir, probablemente al mediocre. Es de entender, es mucho más difícil prescindir de los mejores. Elijo por tanto al mediocre, tanto técnica como humana y culturalmente, le pongo un buen paquete retributivo y confío en su buena estrella. De este tipo de ejemplos se nutre abundantemente el porcentaje de fallidos. En mi opinión y parafraseando a García Márquez, son la «crónica de una muerte anunciada». Otros simplifican menos. Han interiorizado que la internacionalización conlleva sacrificios por lo que envían a sus «mejores opciones». Es decir, envían a aquél que se ha distinguido por su gestión o por su conocimiento técnico en la central en Madrid, Barcelona o Bilbao. Negocian con él un buen paquete retributivo y le dan el billete de avión. Unos meses más tarde el proceso puede haber salido bien —persona perfectamente integrada, etc.— o mal (depresión importante, nostalgia, etc.) con lo que no solamente —en el caso negativo— hemos dejado que el gato siga campando a sus anchas sino que probablemente habremos hundido la carrera de una persona que ya no contará con nuestra total confianza. Como decía un proverbio árabe «cuando el hilo de la confianza se

rompe siempre se podrá anudar pero no por eso dejará de haber un nudo en el medio». Al menos, a diferencia del primer caso aquí tenemos alguna posibilidad de éxito, pero si el fracaso se produce es probablemente más costoso.

Diffícil lo estamos poniendo... En mi opinión, para que una asignación internacional tenga éxito la selección de la persona es la primera clave. Teniendo en cuenta el reto que afronta, la personalidad es vital y hay que profundizar en ella. Hay que valorar en el candidato factores como la estabilidad emocional —respuesta a la tensión, a la soledad, a la ansiedad—, la extroversión, la voluntad de apertura demostrada hacia nuevas experiencias, el espíritu aventurero. Estos factores son importantes y existen formas —científicas y empíricas— de que sean razonablemente valoradas. En la selección también ayuda echar una mirada a las experiencias que el candidato ha tenido en las etapas anteriores de su vida. Curiosamente en estudios realizados entre expatriados (recomiendo la lectura de «International Success» publicado por el Center for Creative Leadership, de donde he tomado algunas de las ideas que aquí aparecen), se comprueba que muchos de los calificados como «exitosos» tenían en común durante su infancia y adolescencia experiencias como viajes, padres inmigrantes, infancia en comunidad cosmopolita o ciudad fronteriza, aprendizaje temprano de otro idioma, aspectos todos ellos que enseñan sobre el concepto «diferencia» que nos encontraremos en una asignación internacional, también se repetía con frecuencia que —en este caso actúan sobre la autoconfianza— muchos de ellos habían cambiado de ciudad en su infancia o adolescencia, que trabajaban en verano, que habían tomado responsabilidades familiares tempranas por ejemplo en familias numerosas, que habían sido delegados de clase, etc. y por último también se daban coincidencias —ahora influían sobre el concepto «relación»— en que se les había incitado a construir relaciones, a pensar por sí mismos escuchando a los demás, etc. Cuando he leído alguno de estos estudios que ponían esto de manifiesto he identificado casos que conozco y en un buen número de los que considero que han triunfado en sus asignaciones internacionales se daban varias de estas claves.

Pero, desafortunadamente «yo soy yo y mis circunstancias». En la selección para buscar el expatriado ideal hay que tener presente que en muchos casos —normalmente una persona con experiencia laboral que le ha permitido demostrar en la empresa sus capacidades y ganarse nuestra confianza— tiene ya una edad que supera los treinta y cinco o cuarenta años. Eso implica para una mayoría una familia y esa familia tiene MUCHO que decir en el proceso de expatriación. El expatriado —hombre o mujer— no puede estar pendiente o al menos no demasiado tiempo, además de la dureza de la asignación en sí en los aspectos profesionales, de los problemas de falta de adaptación de su cónyuge o hijos. Para ello, a la hora de seleccionar hay que tener en cuenta factores como la forma de ser del cónyuge o sus propias experiencias de adolescencia e infancia. Aspectos como la existencia de colegios adecuados en el nuevo país, la seguridad ciudadana o el momento familiar son importantes a la hora de reducir las posibilidades de fracaso del proceso de expatriación.

Bien, si nos hemos tomado la inmensa —porque es inmensa— molestia de ser rigurosos en el proceso de selección teniendo en cuenta factores como los mencionados estamos probablemente en la buena senda, pero una vez más la condición es necesaria pero... no es suficiente.

Para que el proceso tenga éxito y finalmente podamos oír al gato acercarse sin que nos cause problemas hay que seguir afianzando a nuestro héroe. Para empezar debiera-

mos cuidar algo que muchas empresas desprecian, la formación en el idioma del país que va a acogerlo. No es sólo una mejora de comunicación, aunque ello tenga mucha importancia- sino que es una muestra de actitud y respeto hacia quien nos acoge y una puerta al descubrimiento cultural muy apreciada ante nuestros nuevos clientes. Tampoco se suele hacer caso a la diferenciación intercultural dando por sentado que todos pensamos igual creando choques que se podrían haber minimizado con pequeñas inversiones en formación específica. Evidentemente hay que cuidar el desarrollo profesional y la capacitación, especialmente en las diferencias entre países —diferencias contables, de normalización, etc.— No es cuestión baladí.

Alguno podrá pensar que por fin podemos respirar, ya tenemos a nuestro héroe perfectamente preparado. Al ataque...Pues no. Una vez más hay que seguir trabajando en ello. Para empezar hay que dejarle claro —o lo más claro posible— qué esperamos de él y establecer una compensación razonable con el esfuerzo. Este aspecto de remuneración sí ha sido más trabajado por muchas empresas que —lo contaré simplificado— toman el salario actual de la persona y lo multiplican por una serie de coeficientes —cuatro o cinco en las experiencias que conozco— que reflejan aspectos como el coste de la vida, la compensación intercultural, la seguridad, los aspectos fiscales, las dietas, etc. No me extenderé por ser este el aspecto más trabajado —de hecho recordemos en los ejemplos del principio que hasta los que lo hacían mal tenían en cuenta este aspecto— aunque no por evidente deba ser descuidado. Posteriormente se negocian aspectos como la moneda en que se paga, la seguridad social (la mayoría van durante un espacio definido y desean seguir cotizando en el país de origen donde esperan jubilarse), etc...y ¿esto es todo?

Hombre, pues es bastante, pero ya que hemos encontrado aquél ratón que jugándose la vida va a evitar que el gato acabe con nosotros bueno es que pensemos el papel que ha de jugar una vez vuelva victorioso —o malherido—. Este aspecto, el de la «repatriación» es otro de los más complicados, y el hecho estadístico es que casi la mitad de los expatriados dejan la empresa en menos de dos años después de volver. Si tenemos en cuenta que por edad algunos vuelven casi para jubilarse, dicho porcentaje es estremecedor. Algo haremos mal. Cuando la empresa está en expansión siempre quedará algún lugar para re-colocar al héroe, pero raro es el caso en que alguien se interesa por lo que el expatriado aprendió, probablemente temas de mucho valor. También es cierto que no se le puede pedir al empresario que adivine el futuro, pero lo que está claro es que en la reunión —previa a la firma definitiva de aceptación de la asignación— se pueden establecer unos escenarios honestos y razonables que deben ser mantenidos... no vaya a ser que venga otro gato y los mejores ratones, quizá capaces de poner el cascabel no se sientan demasiado atraídos a jugarse la vida a cambio de recibir un trozo de queso rancio a su vuelta de la aventura tal y como le pasó al primero.