

Los supervisores de primera línea en las empresas multinacionales

Resumen (abstract) con un máximo de 300 palabras.

A nivel mundial la fuerza de trabajo es cada vez más internacional, con muchas más personas que trabajan lejos de sus países de origen o naciones que reciben en su suelo gerentes con diferentes culturas nacionales muy marcadas. La combinación intercultural se ha convertido en un tema de vital importancia para las Empresas Multinacionales (EMNs), principalmente en lo que se refiere a la aplicación de las políticas y prácticas de recursos humanos por parte de los individuos asignados para trabajar en el extranjero o los llamados expatriados y su relación con el país anfitrión (Andreason, 2003a, 2003b, citado en Williams, M. 2011). La investigación tiene como propósito medir y explicar las relaciones entre las variables consideradas: grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados o locales, satisfacción con la implantación de las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados en una EMN.

Los resultados sugieren que la grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados no puede ser considerados determinante en el compromiso organizacional de los supervisados, porque este no presenta diferencias significativas en los resultados. En el análisis la inserción de la interacción entre la variable “grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados” y la variable predictora “satisfacción con la implantación de las prácticas de recursos humanos” no estuvo asociada con un incremento significativo en la varianza explicada del “compromiso organizacional intergrupal”. No existe evidencia estadística que demuestre que la variable grupos de empleados dirigidos por expatriados sea una determinante en el compromiso organizacional. Para que estas empresas puedan establecer su capacitación y

adiestramientos de forma coherente a los expatriados es muy importante conocer la clasificación nacional del país de acogida dentro de un esquema de dimensiones culturales y fomentar un mejor raciocinio en la dimensión generalizada de la cultura del país de acogida.

b. Tres palabras clave (Keywords).

Expatriados, Practicas de Recursos Humanos y Compromiso Organizacional

c. Texto principal (introducción, revisión de literatura, objetivos, metodología, resultados, discusión y conclusiones).

Los supervisores de primera línea en las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales (EMN) trascienden las fronteras y llegan a países donde la diversidad cultural de los supervisores (expatriados) y los trabajadores (locales) es notable. En ocasiones, las diferencias son muy marcadas y obligan a los gerentes extranjeros a seguir estrategias que permitan a las empresas adaptarse, transformarse o redefinir sus políticas y prácticas de recursos humanos para obtener una mayor ventaja competitiva sostenible. El investigador Greene (2011, p 165) escribe: “Las organizaciones que deseen efectivamente atraer, retener, motivar y satisfacer a una fuerza laboral diversa y de alta calidad deben reconocer las diferencias culturales, respetarlas y conciliarlas”.

Una de las estrategias que poseen las EMN para manejar estas diferencias, mantener el control y establecer guías generales que enfoquen las acciones organizacionales de las filiales son las políticas y prácticas de recursos humanos (PPRH) y el liderazgo de los supervisores internacionales. Investigaciones realizadas en los últimos años abordan estos temas. Por ejemplo, Kubo (2013) analizó el ajuste cultural de 37 ejecutivos japoneses en 21 filiales de diferentes sectores en Brasil, y Hernández (2010) realizó un análisis crítico y comparativo de la formación transcultural que cuatro empresas establecidas en Puerto Rico ofrecen a empleados y familiares que envían al extranjero. Además, definió la función principal de la administración de recursos humanos de cada organización e identificó las necesidades de capacitación transcultural del expatriado y su familia, de manera que tengan éxito en las asignaciones internacionales.

Los procesos relacionados con la empresa matriz y sus filiales son sumamente complejos. Es común observar que se generan muchos escenarios distintos a los proyectados por la gerencia de la EMN. Por tanto, desde el punto de vista de la alta gerencia es imperioso ir más allá a las consideraciones estratégicas o financieras y corroborar los problemas de recursos humanos que emergen en estos procesos. Por ejemplo, en diversos estudios se indica que más de un tercio de las fusiones fracasan antes de los cinco años y que la mayoría de estos fracasos se debe a factores relacionados con los recursos humanos. El problema principal radica en dos situaciones que originan choques entre ambas empresas (la matriz y la local). Por una parte, la sustitución del personal directivo de la filial por personal directivo proveniente de la matriz, el cual entra en contacto con el personal de la filial. Por otra parte, la decisión estratégica de la empresa matriz en cuanto al diseño del sistema de recursos humanos que será implantado en la filial o el grado de similitud o diferencia entre el sistema de recursos humanos de la matriz y la filial, como resultado de la implantación de las prácticas y políticas de recursos humanos utilizadas por los expatriados.

Para la alta gerencia de las EMN es muy importante entender cómo la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y la satisfacción con el liderazgo que exhiben los supervisores se relacionan con el compromiso organizacional de los supervisados. Esta pregunta tiene dos elementos importantes de compromiso organizacional, los cuales deben ser considerados por separado. El primero es la implantación por parte de los supervisores de las políticas y las prácticas de recursos humanos, y el segundo es su liderazgo.

Recientemente, en una investigación que se realizó a una EMN en Puerto Rico, se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

La satisfacción que sienten los supervisados por la manera en que los supervisores implantan las políticas y prácticas de recursos humanos guarda una relación con el compromiso organizacional. Esta relación tiene un coeficiente de correlación positivo entre ambas variables y es estadísticamente significativa ($r = 0.42$). Es importante señalar que todas las dimensiones del compromiso organizacional establecidas por Meyer y Allen (1997; compromiso de continuidad, compromiso normativo y compromiso afectivo) muestran el mismo resultado de relación y de significancia estadística ($r = 0.27, 0.39$ y 0.37).

Estos resultados tienen una gran importancia, ya que si la gerencia logra incrementar la satisfacción con las políticas y prácticas de recursos humanos, acrecienta el compromiso organizacional. Pasa otro tanto con cada una de las dimensiones. Estas conclusiones confirman los resultados de investigaciones realizadas por Hutchinson y Purcell (2003), quienes concluyen que hay una relación simbiótica entre la aplicación que hacen los supervisores de las políticas y las prácticas de recursos humanos y el conjunto de actitudes de los empleados, como, por ejemplo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por tanto, es recomendable alinear la administración de recursos humanos con la estrategia de la organización (ajuste estratégico) y articular las diferentes prácticas de administración de recursos humanos, tales como las oportunidades de hacer carrera o la formación y evaluación en la organización (ajuste interno), que son factores importantes en la relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño organizacional. Esta alineación repercute en el compromiso organizacional de los empleados, como se observa en sus actitudes más frecuentes, que han sido vinculadas empíricamente a un mayor rendimiento laboral, un menor ausentismo, una menor rotación y una mayor participación e implicación laboral.

En cuanto al segundo elemento, la relación entre la satisfacción de los supervisados con el liderazgo de su supervisor y el grado de compromiso organizacional, se encontró un coeficiente de correlación positivo y estadísticamente significativo entre ambas variables ($r = 0.41$). En el análisis por dimensiones se destaca el compromiso afectivo, en el cual se obtuvo un coeficiente de relación moderado y significativo ($r = 0.30$). Este compromiso afectivo está relacionado con los componentes emocionales del empleado en su organización, que le inculcan un sentimiento de orgullo o de pertenencia con la empresa. Meyer y Allen (1997) definen el compromiso afectivo como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Conceptualmente, en esta dimensión del compromiso, el empleado exhibe tres características: en primer lugar, está convencido y acepta los objetivos y valores de la organización; en segundo, tiene disposición y aplica su esfuerzo en beneficio de la organización, y en tercero, siente la obligación de permanecer como miembro a la organización.

En resumen, los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto la importancia que tiene la percepción de los empleados tanto de las políticas y las prácticas de recursos humanos como del liderazgo del supervisor. En ambos casos, los resultados mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa. En otras palabras, en la medida en que aumenta la satisfacción con dichas variables (políticas y prácticas de recursos humanos y liderazgo), se acrecienta el compromiso organizacional de los supervisados y su rendimiento tanto individual como grupal y organizacional.

Otra variable examinada en la investigación es si hay alguna diferencia en el compromiso organizacional entre los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y los locales. Se trató de verificar si hay diferencias entre los promedios del compromiso

organizacional de los supervisados dirigidos por supervisores expatriados o los locales, y si el hecho de ser supervisado por un expatriado se relaciona con la satisfacción en la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos y si esta satisfacción, a su vez, guarda una relación con el compromiso organizacional del supervisado. En otras palabras, interesaba conocer la relación de los grupos de trabajo dirigidos por supervisores expatriados y la satisfacción de los supervisados con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y su compromiso organizacional.

Los resultados con los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados indican que estos no pueden ser considerados determinantes en el compromiso organizacional de los supervisados porque no se presentan diferencias significativas. Como se observa, la inserción de la interacción entre la variable de los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y la variable que predice la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos no se asoció con un incremento de un 22% en el compromiso organizacional entre los grupos. Esto significa que el supervisor, sea expatriado o local, no tiene relación con el aumento o la disminución del compromiso organizacional de sus supervisados, a diferencia de otros factores (véase la Tabla I). En cuanto a la relación de la variable independiente (grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados) y el compromiso organizacional de los supervisados, no se encontraron mediciones específicas fuera de investigaciones en las que se hace referencia al desempeño de los expatriados en las empresas multinacionales. Por tal razón, no tenemos marco de comparación con estos resultados.

Tabla I

Predictores del compromiso organizacional cuando el supervisor es expatriado

Variable	Compromiso organizacional		
	Modelo 1	Modelo 2	
		<i>B</i>	<i>B</i>
Constante	3.47	3.40***	[3.25, 3.54]
Expatriado (dummy: 0 = locales)	-0.06	0.10	[-0.12, 0.34]
Satisfacción con las políticas y prácticas de recursos humanos		0.45**	[0.08, 0.45]
Interacción		-0.02	[-0.27, 0.24]
<i>R</i> ²	0.004		0.16
<i>F</i>	0.31		5.35***
ΔR^2	0.004		0.00
ΔF	0.31		.022

Nota: N = 91.

p < .01; *p < .00.

Dos factores pueden incidir en esta relación de los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y su efecto en el compromiso organizacional. En primer lugar, el concepto de la inteligencia cultural de parte de los expatriados, y en segundo, el tiempo que el expatriado está asignado en el país de acogida.

La inteligencia cultural es la capacidad aparentemente natural de un extranjero para interpretar gestos desconocidos y ambiguos en personas de otro país (De Cieri, 2008). En este

sentido, el éxito de la expatriación dependerá en cierta medida de la inteligencia cultural del individuo. Un expatriado con gran inteligencia cultural debe ser capaz de adaptarse bien a la cultura del país de acogida, pues sabe tomar las características del contexto cultural local que le sirvan a él y a su familia. De las investigaciones relacionadas con la inteligencia cultural se desprende la conveniencia de que los directivos de recursos humanos diseñen y pongan en práctica iniciativas para la selección de empleados, así como para el desarrollo y la gestión del desempeño que mejore la inteligencia cultural.

En cuanto al tiempo de expatriación, se vio que los expatriados tenían entre 5 a 10 años en el puesto que desempeñaban en el momento de la investigación. Esto es un factor determinante para estos resultados, ya que cuanto más tiempo tenga un supervisor en el otro país, mejor entenderá su cultura. El tiempo le confiere al expatriado las herramientas que necesita para ejercer un liderazgo eficaz y lidiar con los problemas de las diferencias culturales.

Referencias

- De Cieri, H.L. (2007). "Transnational firms and cultural diversity", en Peter Boxall, John Purcell y Patrick Wright (comps.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp. 509-529.
- Greene, R. J. (2011). *Rewarding Performance: Guiding Principles, Custom Strategies*. New York: Routledge.
- Hernández, M. G. (2010). "¿Son los adiestramientos transculturales indicadores del éxito o fracaso para la adaptación de los expatriados?" (1487541). ProQuest Dissertations and Theses

Global. (822495800), en

<<http://search.proquest.com/docview/822495800?accountid=44049>>.

Hutchinson, S. y J. Purcell (2006). "Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all", *Human Resource Management Journal*, vol. 15, núm. 4, pp. 9–29, DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x

Kubo, E. K. d. M. (2013). "Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados No Brasil: Um Estudo Empírico/Intercultural". *RAE*, 53(3), 243-255, en <<http://search.proquest.com/docview/1371294948?accountid=44049>>.