

Cómo alinear el capital humano con los objetivos globales del negocio

CAMARA ARGENTINO BRITÁNICA | http://ccab.com.ar/newsletter_detalle.php?id=88¬a=2986

Según una encuesta reciente a más de 2,000 líderes de negocios, la expansión a mercados extranjeros sigue siendo vital para alimentar el crecimiento de los negocios



Pero ¿cómo pueden los equipos de Recursos Humanos centralizados adquirir el conocimiento necesario para entender el ambiente y la cultura de los nuevos mercados en crecimiento?

La agenda favorable a los negocios de la actual administración en los EE.UU., como así también las negociaciones que se llevan a cabo a partir del voto del Brexit en la Unión Europea, están poniendo de relieve los desafíos de los negocios para expandirse al exterior. ¿Qué se necesita para crecer internacionalmente en este mundo cada vez más complejo con estructuras de negocios y culturas diversas que varían radicalmente en lo que respecta a cuestiones culturales y sociales?

Algunos aspectos de la sociedad y cultura “globales” siempre fueron un desafío. En un extremo, reclutar, retener, motivar y simplemente contratar equipos en naciones arrasadas por la guerra es el mayor desafío. La estabilidad de los gobiernos cambia día a día, entonces mantenerse en la cima de expectativas cada vez más exigentes puede resultar abrumador para las empresas y una carga para los recursos. Especialmente es un desafío si se trata de una entidad sin fines de lucro o guiada por una misión que desea contratar gente para dar apoyo a los ciudadanos de esos países, ya que la legislación con la que se está manejando es probablemente compleja y con tendencia a cambiar repentinamente.

Lo que sucede cada vez más a menudo, sin embargo, es que contratar talento en cualquier lugar del mundo se está volviendo más complicado, con dificultades potenciales para todo tipo de organizaciones. Ya sea que las leyes locales entran en conflicto con las nacionales, lo que sucede con más frecuencia en EE. UU., o entender qué tipo de recompensas resultarán atractivas para un colega de, por ejemplo, Grecia comparado con alguien de Alemania. Y todo mientras se busca reducir costos a través de los esfuerzos de “armonización de las recompensas totales”, como así también centralizar las funciones de administración de Recursos Humanos. Estas estrategias y objetivos de negocio implican que debe ponerse cuidado en apreciar acabadamente las implicancias y el efecto dominó de las estrategias y el enfoque de capital humano/recursos humanos.

Evite oportunidades perdidas y supuestos incorrectos

Un efecto común del enfoque de soporte de Recursos Humanos centralizado o de servicios compartidos se produce cuando las empresas no comprenden completamente los problemas, desafíos y expectativas de un país, geografía o región particular. Esto significa que se depositan grandes expectativas en los recursos centrales para comprender por completo las implicancias de las decisiones globales a un nivel detallado y responder a los problemas locales.

Además, las sutilezas de las prácticas de empleo y capital humano pueden ser ignoradas o pasadas por alto como parte de los objetivos estratégicos del negocio. Esto resulta en oportunidades de sinergia perdidas o cálculos del costo de expansión inexactos, dado que las decisiones de capital humano se tomaron en base a supuestos incorrectos.

Basándonos en la investigación de Grant Thornton^[i], sabemos que la expansión a mercados extranjeros sigue siendo un ingrediente vital para alimentar el crecimiento de los negocios. Las empresas necesitan asegurarse de que comprenden las diferentes culturas e implementan soluciones para atraer al mejor talento local. Para hacerlo necesitan sortear exitosamente cualquier dificultad legal o financiera manteniéndose informados y accediendo al asesoramiento correcto de modo oportuno.

Para Michael Monahan, subdirector de personas y cultura y director a cargo de la práctica de capital humano del noroeste de Grant Thornton en EE. UU., se trata de terreno conocido.

“Tratamos una amplia gama de problemas de capital humano en todo el mundo y hasta nos hemos involucrado en colaborar con clientes que operaban en naciones arrasadas por la guerra. Hace poco colaboramos con un cliente que buscaba dar servicios y emplear personas en el terreno. Tenían problemas para resolver cómo pagar a esas personas y hasta qué moneda utilizar.

Otro cliente intentaba expandir sus operaciones a un nuevo país y nos contactó justo antes de cometer un error involuntario con los requisitos de contratación nacionales de ese país. Lo ayudamos a sortearlo a través de nuestra firma miembro en el país, que pudo ofrecerles la orientación oportuna y pertinente.

También trabajamos con los clientes rutinariamente, ya sea durante una transacción o al explorar nuevos enfoques para recompensas totales, para tratar de comprender y diagnosticar cómo las culturas locales valoran elementos particulares del programa general de recompensas totales. Por ejemplo, algunos empleados prefieren el otorgamiento de acciones restringidas y otros prefieren opciones, otros prefieren salarios fijos más altos y menos acciones o hasta ninguna. Algunas empresas también tienen problemas alineando el desempeño con la remuneración, mientras que a otras les resulta natural dar opiniones transparentes a los colegas.

Estas diferencias culturales pueden ser significativas. Cuando se las pasa por alto, tienden a crear más problemas y frecuentemente han sido la causa del incumplimiento de objetivos financieros y hasta de fusiones fallidas.”

Capital humano - leyes locales y problemas globales

De manera similar, a medida que las empresas se convierten en globales, sus operaciones en el extranjero pueden enfrentar culturas de negocios, atracción de talentos o presiones de retención muy diferentes, y una base de empleados con expectativas sobre su empleador y el equipo de Recursos Humanos que difieren bastante de las de la sede corporativa.

Para tener en cuenta esas variables, Recursos Humanos debe examinar complejidades y cuestiones que no tienen límites geográficos específicos. Michael explica: “En EE. UU. la

dispersión de ideologías políticas entre la agenda nacional de la administración Trump favorable a los negocios y distintas preferencias locales (por ej., estatales y municipales) – para aprovechar los recursos corporativos para impulsar políticas sociales o regular más duramente a las empresas– está comenzando a generar divisiones en las reglas y expectativas básicas de los negocios. Los reguladores de los estados, y hasta los de las ciudades, están comenzando a crear sus propias leyes, normas y regulaciones con relación a las prácticas de capital humano y el empleo.”

Por ejemplo, la ciudad de Nueva York aprobó leyes con relación a los montos mínimos de licencia por enfermedad paga que cualquier empleador, o cualquier empresa que tiene algún empleado en la ciudad, debe seguir y controlar para una potencial auditoría del gobierno local. Y esas leyes son diferentes a las leyes federales ya en vigencia (por ej., la Ley de Permiso Médico y Familiar).

“Si usted está tratando de encontrar el modo de enfrentar las cuestiones relativamente simples de cómo atraer, retener y motivar a las personas a través del mundo y en lugares tan diversos, cuando existen esas incertidumbres regulatorias, políticas y económicas, el desafío de hacerlo físicamente desde fuera de la cultura y el país es todavía mayor.”

Alineación de estrategias de capital humano global

Grant Thornton ha seguido de cerca la evolución del ambiente que rodea a los Recursos Humanos y al capital humano globales, y nuevas cifras del International Business Report (IBR) de la firma[iii] revelan que las mayores barreras y preocupaciones al entrar a un nuevo mercado son los costos (incluyendo, entre otros, los costos de personal).

Se pueden vencer estas barreras con una comprensión más profunda y verdadera del ambiente y la cultura locales. Aun así, en la misma encuesta, los ejecutivos manifiestan que buscarán nuevo talento mayoritariamente en su país de origen (75,7%). Esta es una tendencia creciente a medida que las empresas buscan gestionar los costos de movilidad internacional, asociar el retorno sobre la inversión al costo financiero de los programas tradicionales de asignación y buscan otras estrategias para lograr éxito al entrar a un nuevo mercado.

Más del 90% de los encuestados indicó que ofrecer globalmente paquetes de compensación y beneficios competitivos a los empleados es importante para el logro del éxito de la compañía. Sin embargo, los datos también revelan un impedimento potencial para el éxito de la expansión global cuando los equipos de capital humano, o aquellos responsables de las cuestiones de Recursos Humanos, tienden a estar centralizados en la forma de un equipo corporativo dedicado (60%) y menos del 20% tiene un modelo híbrido de una combinación de un equipo centralizado complementado por recursos locales integrados.

A medida que las empresas se expanden y buscan nuevos mercados, este enfoque seguirá desafiando a los profesionales de Recursos Humanos a descubrir y comprender rápidamente una masa de información nueva relacionada a los mercados del exterior, costumbres, prácticas y costos para encontrar los mejores recursos para el éxito. También necesitarán diseñar paquetes de recompensas totales que los lleven a atraer, retener y motivar a las personas correctas con las habilidades necesarias para el éxito.

Entonces, ¿cuál es el mejor modo en que las compañías pueden manejar esta aparente desconexión, especialmente porque pone una presión desmedida para que Recursos Humanos se convierta en expertos en el ambiente y la cultura de los nuevos mercados, tanto desde la perspectiva de reglas técnicas como en términos del deseo de diferentes modelos de compensación?

Dice Michael: “Los datos sugieren que volverse globales es algo que los ejecutivos seniors creen que es importante, pero que son sensibles a los costos de hacerlo, particularmente del

lado del empleo. Muchos de ellos también dicen que han centralizado sus operaciones de Recursos Humanos. Entonces el desafío es encontrar formas de usar un enfoque centralizado de Recursos Humanos al mismo tiempo que se aprende sobre culturas, prácticas y costos del empleo en las distintas jurisdicciones. Las empresas necesitan desarrollar una manera de poner a la gente de Recursos Humanos al tanto de lo que puede ser una propuesta de negocios muy desafiante.”

Regulaciones e impuestos – evite dificultades comunes

Hay muchas facetas en las cuestiones de personal global en materia de capital humano. Lo central puede ser la legislación de empleo, ya sea internacional o local: ¿cómo estructurar un contrato de trabajo y qué regulaciones o protecciones al empleo estarán vigentes?

Los impuestos son otra consideración importante. Los desafíos de los impuestos internacionales están entre las cuestiones más complejas y potencialmente onerosas que enfrentan las compañías que trasladan empleados a través de las fronteras y establecen operaciones en jurisdicciones del extranjero. También existe el riesgo de crear un establecimiento permanente (EP). La prueba del umbral del EP forma parte de la legislación impositiva local de muchos países, de tratados de doble imposición y del “Plan de acción contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios” de la OCDE^[iii] y determina si una empresa tiene actividad suficiente en otro territorio como para crear una presencia fiscalmente imponible.

Entonces, existen cuestiones como cuánto pagar, cómo establecer la nómina y las contribuciones a la seguridad social. Además, ¿qué beneficios se otorgan habitualmente a los empleados en ese mercado y qué reciben del estado? Del mismo modo, ¿cuál es el desempeño esperado del negocio y cómo incentiva a sus empleados para fortalecer el negocio?

Puede que también se deba considerar si en el mercado local hay empleados disponibles con las habilidades correctas. Entonces, si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se los persuadirá para abandonar a su empleador actual y, además, retener o terminar su empleo en el futuro?

Soluciones de capital humano locales para problemas globales complejos

Según la experiencia de Monahan’s, una cosa es clara: “Las organizaciones exitosas enfrentan los desafíos educando a sus operaciones centrales en la cultura de contratar a la gente localmente o usar firmas que estén familiarizadas con geografías específicas o integradas en ellas. Quienes fracasan son aquellos que no se toman el tiempo para educar a Recursos Humanos sobre lo que sucede en esas comunidades.

Como proveedor de servicios, es increíblemente importante tener una red realmente global de profesionales de capital humano informados porque, como un número cada vez mayor de compañías se encamina hacia ese sitio, van a tener que confiar en profesionales que estén en el terreno para guiarlos en hacer los preparativos necesarios y tengan la experiencia de manejar desafíos multijurisdiccionales.”

Entonces, aunque llevar una empresa a un nivel global puede ser complejo, está claro que existen pasos que se pueden dar para asegurarse una transición más calma, y no es el menor de ellos recurrir a experiencia local, aprovechar las redes existentes con la experiencia requerida, y comenzar el planeamiento y el análisis de costos con anticipación.

Panel

El expatriado ha muerto, larga vida al... ¿?

No hace tantos años, el modelo para expandir negocios al exterior era usar expatriados, frecuentemente con paquetes a largo plazo o rotaciones. Para establecer un negocio en otro país, simplemente se enviaba a alguien de su país a hacerlo. Sin embargo, esta práctica se está volviendo mucho menos común de lo que solía ser.

Richard Tonge, director general y líder de la práctica de servicios de movilidad global en Nueva York, explica: “Estamos encontrando que algunas jurisdicciones están haciendo más difícil o costoso para las compañías mandar expatriados. Por ejemplo, hay países en el Medio Oriente donde se debe contratar a un cierto número de ciudadanos locales por cada expatriado que se envía a trabajar para la empresa. Del mismo modo, la legislación tributaria que otorgaba concesiones a los expatriados se ha modificado, particularmente en muchos países en vías de desarrollo.

A menudo, también es más difícil atraer expatriados, ya que no necesariamente muestran el interés de otros tiempos, o hay menos deseo de movilidad dentro de la compañía. Los paquetes de beneficios por asignaciones se han alejado de los niveles generosos que se veían antes de 2009 y algunos ejecutivos no están interesados a menos que se haga que realmente les valga la pena. Posiblemente es un reflejo de la inestabilidad del mercado global, pero significa que el costo de contratar y dirigir a un expatriado con frecuencia sigue siendo mayor que el de contratar localmente.”

Sin embargo, hay otra opción. Michael Monahan cita un ejemplo de la comunidad de la educación superior en EE. UU. “Uno de los desafíos que enfrenta una universidad es que su marca, reputación académica y sus estándares son esenciales para su éxito. Entonces, si quiere montar un campus en Roma o Qatar, por ejemplo, ¿cómo puede asegurar que la calidad de la experiencia educativa que provee en el nuevo país refleje completamente su reputación académica y la calidad de sus estándares educativos si no hace que uno de sus miembros séniores vaya a la nueva sede para organizarlo?

No quieren contratar gente localmente sólo porque deban hacerlo, porque los nuevos contratados deben estar calificados y ser capaces de mantener la talla, calidad y estándares académicos de la universidad. La solución que encontramos para la universidad fue reclutar localmente, pero requiere que los nuevos contratados viajen y trabajen en los EE. UU. por 18 a 24 meses. Esto les permitió aprender los enfoques y los estándares de reputación académica de la universidad de aquellos que están más familiarizados con ellos. Cada uno de ellos vuelve a casa mejor preparado con un foco real en mantener la reputación académica global de la institución.

Encontrar distintas maneras y soluciones para asistir en el logro del éxito organizacional es una gran parte de nuestro negocio y de las soluciones que ofrecemos.”

[i] El International Business Report (IBR) de Grant Thornton, lanzado en 1992, permite comprender las visiones y expectativas de más de 9.600 empresas por año en 36 economías.