

NEXT

## EXPERIENCIA



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# ¿ÉXITO? GESTIÓN DE LA EXTRANJERÍA PROFESIONAL

Los millennials suelen tenerse mucha confianza. Quieren crecer y buscan nuevos desafíos profesionales. Pero cuidado al hacer cambios... el pase del año a veces no se analiza bien y las cosas pueden salir mal

**POR VALERIA FRATOCCHI**  
Profesora del IEEM

Los millennials han sido caracterizados como propensos al cambio de trabajo, obedeciendo al impulso de mantener un ritmo sostenido de aprendizaje, nuevas vivencias y mejores niveles de ingreso. Bien preparados y confiados en sus propias capacidades, aspiran a ser las estrellas del “mercado de pases”. Sea porque les interese una experiencia de intercambio profesional, porque la carrera profesional imponga la expatriación o porque estén convencidos de comenzar un emprendimiento empresarial en otro país, es muy probable que en algún momento se encuentren en suelo foráneo y con un desafío crítico entre manos.

Trabajar en otro mercado los coloca en la extranjería profesional, a veces sin estar advertidos de los riesgos que implica incluso para altos potenciales con impecable CV y filosóficamente convencidos del imperativo de estos movimientos profesionales fuera de fronteras, dado que “nadie es profeta en su tierra”. Para ellos, van estas reflexiones...

Todo el interés que han concitado los llamados “altos potenciales” ha llevado a los especialistas en gestión del talento a medir su impacto en los resultados del negocio, dedicando un capítulo importante a definir cuánto del éxito que tienen proviene efectivamente de las capacidades propias y cuánto es circunstancial. Sus hallazgos nos permiten estimar qué podemos esperar de nosotros mismos y de los demás en situaciones de extranjería profesional, es decir, cuando dejamos de jugar de locatarios en la organización en la que hemos logrado consistencia y prestigio profesional.



Tal como plantean algunos autores de HBS, aún los top performers funcionan más como cometas fugaces que como estrellas brillando en el firmamento y, si aceptamos esto, nuestro éxito en casa no es un buen predictor de los resultados que obtendremos fuera. La investigación de Groysberg, Nanda y Nohria plantea que solo el 30% de nuestros logros son producto de capacidades personales, siendo el abrumador 70% dependiente de los recursos y capacidades del sistema en que actuamos y propio de la organización en la que trabajamos.

Por eso, es tan importante calibrar muy bien qué puede pasar cuando no estemos en nuestro entorno y hasta qué punto quedaría condicionado el éxito del proyecto. A continuación, la lista completa de ítems para tener en cuenta...

**1. Los tiempos de adaptación** personal son más largos y duros de lo previsto y este desajuste tiene un doble efecto: la ineffectividad per se y el descenso de la autoconfianza por desconocerse a uno mismo fuera del rendimiento óptimo. El jetlag es

un ejemplo del límite de nuestra voluntad de producir frente a los tiempos que demanda la acomodación biológica ineludible.

**2. Si venimos al lugar** que otro local podría ocupar, encontraremos resentimiento del local. Sea que a uno le retaceen información, que nadie lo invite a socializar o que no encuentre cooperación, hay que gestionar el fastidio que genera el de afuera que viene en mejores condiciones que las que tiene el local.

**3. La inadecuación** e insuficiencia de recursos y capacidades de la nueva organización exige tener un plan B y un plan C al momento de implementar hasta lo más simple, teniendo claro además que en algunas culturas el equipo apoya la rápida mejora de recursos disponibles, pero en otras ocurre que todos los días hay que volver a gestionar los recursos más básicos.

**4. A nivel de sistemas** y procesos hay que asumir que lejos de casa las cosas no se hacen como uno cree que deben hacerse, ni como uno tiene acostum-

brado. Entender y liberar trabas operativas nos distrae y desajusta los tiempos que tenemos previstos. Si nos dejamos irritar por no ser tan productivos y eficientes como antes, nos concentraremos más en el objetivo y menos en las personas y el círculo vicioso de presión-frustración se retroalimenta con consecuencias muy negativas.

**5. El liderazgo, entendido** como la credibilidad y ascendencia que hemos desarrollado a lo largo de nuestra carrera, empieza de cero, o de menos 5 en otro país. Nadie nos conoce, nadie nos respeta por lo que hemos hecho acá, a veces no saben bien ni siquiera dónde es “acá”. Entendamos que, viniendo de Uruguay, para el resto del mundo no existimos en el mapa y nuestros trofeos no les generan mayor admiración, salvo en el fútbol.

**6. Las redes internas** que hemos desarrollado sostienen vínculos muy funcionales para el trabajo diario: saber a quién pedirle lo que necesitamos, qué persona evitar porque complica todo, a quién ir a tirarle

la lengua cuando queremos saber por dónde vienen los tantos... todo eso es natural para nosotros en nuestras organizaciones; pero como extranjeros lleva un tiempo construir esa red de contactos tan importante en el manejo informal.

**7. El entrenamiento** que recibimos a lo largo de nuestra carrera nos dio el espacio para aprender lo necesario para hacer bien nuestro trabajo —previamente a la ejecución—. Pero, cuando caemos como “paracaidistas”, la organización espera que seamos nosotros los que aportemos know how desde el día 1; y cuentan con nuestras habilidades —para sumarlas a las competencias existentes— sin una inducción inicial que nos facilite la tarea, lo cual nos expone a fallar groseramente por desconocimiento de la especificidad de la nueva organización.

**8. El equipo es fundamental:** cuanto mejor es nuestro equipo, más lo extrañamos cuando estamos lejos. Armar un nuevo equipo formando alianzas con aquellos que quieren el éxito del proyecto y apartando a los boicoteadores no es sencillo, pero es vital.

En conclusión, el currículum y la ética personal son necesarios, pero no suficientes a la hora de abrirnos caminos en contextos de extranjería profesional. Son muchas las interferencias en nuestra forma habitual de operar que podemos encontrar, habrá que preverlas y gestionarlas para poder cumplir las metas planteadas dentro de nuestros estándares de mejor desempeño profesional. ●

Fuente: *The Risky Business of Hiring Stars* by Boris Groysberg, Ashish Nanda and Nitin Nohria. Harvard Business Rewview.