



ieem.edu.uy



Gestión de la extranjería, pero en casa

Las buenas prácticas de la gestión de la extranjería de los inmigrantes que se han sumado a la fuerza laboral impactan, según BPS, en unas 35.000 personas

Por Valeria Fratocchi
Profesora del IEEM

Como tantos otros fenómenos sociodemográficos, la llegada de inmigrantes ocurrió “a plena luz del día”, pero fue dándose paulatinamente; y los subsistemas de gestión de personas (reclutamiento, selección, diseño de cargos, compensaciones, etc.) se administraron en forma bastante reactiva e, incluso, divergente respecto al resto de las políticas de las organizaciones.

Pasado el primer momento y con una base amplia de casos, la comunidad empresarial está en condiciones de hacer su inventario de lecciones aprendidas y generar estrategias sostenibles para esta realidad del mercado laboral que introduce oportunidades y amenazas para la gestión de personas.

Pese al potencial aporte de la multiculturalidad en la construcción del tejido relacional y ético de las organizaciones, algunas experiencias concretas que relevamos ponen en evidencia que, llevados a los tumbos, estos procesos terminan siendo muy nocivos tanto para los extranjeros como para las personas de la organización. De ahí el interés en pensar en recomendaciones específicas, a la medida de los casos —generalmente múltiples— de incorporación de extranjeros en organizaciones que quizá no tengan procesos diseñados para la gestión de esta extranjería.

Desde el lugar de empleador, las organizaciones comprenden que deben adaptar sus prácticas de incorporación, on boarding y desarrollo para una fuerza laboral que llega a la organización tras un proceso migratorio bien distinto a la expatriación dentro del marco corporativo que conocíamos.

La afluencia de cubanos, venezolanos, dominicanos y otros latinoamericanos viene motivada por la desesperación ante circunstancias económicas apremiantes y no desde la promesa de una carrera corporativa.

La llegada se produce “en etapas” que fragmentan a las fami-



lias —al menos temporalmente— en forma muy traumática. La nueva radicación se planifica con las limitaciones de la información disponible, muchas veces pobre.

El traslado se concreta con costos que devoran ahorros persona-

Lo primero que enfrentan son las distorsiones en el encaje profesional

les y a veces familiares en largas y dificultosas travesías “multimodales” que pueden tomar varios días. La promesa de un futuro mejor empieza a vislumbrarse con el estreno de la cédula o munidos de su propio pasaporte cuando se inscriben en BPS y empiezan la búsqueda del ansiado trabajo.

Del dicho al hecho...

Lo primero que enfrentan son las

distorsiones en el encaje profesional ante propuestas de tareas y responsabilidades que no conciben con la preparación que traen. Este proceso mejora rápidamente cuando la organización empieza a manejar el listado de los centros de estudio y el alcance de los cursos dictados en otros países y puede estimar el aporte de la persona sin necesidad de comenzar con pruebas en cargos básicos hasta darse cuenta de que hay una preparación técnica sólida detrás del CV presentado. Las referencias de otros extranjeros del mismo país también se utilizan con excelente resultado al momento de valorar las competencias del recién llegado.

La sensibilización respecto al choque cultural esperable cuando se incorporan personas de distinto origen tiene un impacto determinante en el éxito del proceso de

incorporación a las organizaciones y algunas se preparan a través de instancias especialmente diseñadas para entrenar a su gente en la gestión de diferencias y conflictos interculturales (ej.: talleres Barnga).

La realidad ha confirmado el beneficio de esta preparación, no solo en términos de lidiar con el spanglish y acabar con la discusión de si plátano es o no lo mismo que banana; sino para lograr el diálogo respetuoso entre dos mentalidades radicalmente distintas que pueden coexistir y afectar, incluso, la concepción estratégica del negocio si pensamos, por ejemplo, en una empresa de software sujeta a fuerte presión competitiva local y global que contrata a un project manager de Cuba, país donde es el Estado quien asigna los clientes a los proveedores.

La prevención del eventual resentimiento local es otra clave para el éxito de una verdadera multiculturalidad.

Si el supervisor de testing siente que ese ingeniero venezolano es una amenaza para él, puede no ayudarlo o sabotearlo; actitud cruel con el inmigrante y muy ineficiente para la empresa que pierde un colaborador bien preparado.

Desde el diseño del proceso de incorporación, la organización puede prever algunas instancias para que el que llega encuentre su espacio en las redes internas y empiece a tejer nodos de colaboración con el equipo.

Cuanto antes puedan integrarse todos a algún espacio que plantee construcción colaborativa de soluciones, antes podrán medirse recíprocamente y establecer una conexión que asegure un funcio-

Acceder a los roles de liderazgo supone un desafío adicional

namiento ágil y sinérgico de los equipos “cuando las papas queman”.

Acceder a los roles de liderazgo supone un desafío adicional para el extranjero.

Hay casos de éxito y en tiempos relativamente cortos, en aquellas organizaciones que visibilizan/explicitan el valor del trabajo de estos colaboradores.

Paralelamente a esta habilitación que debe venir desde la organización, es ese extranjero que empieza a entender en la rueda del mate que es él mismo quien debe demostrar su pericia en su área de expertise, así como valores de honestidad y dedicación que el colectivo de la organización reconoce.

En la medida en que sea consciente de que la credibilidad y la ascendencia que desarrolló a lo largo de su carrera quedó en casa y que aquí empieza de cero, podrá trabajar para convertirse en un team player confiable y desde allí acceder a roles de liderazgo funcionales al negocio y a la cultura de la organización. ●