

> GESTIÓN

NO COMETAS ERRORES CON TU EXPATRIADO

Las compañías analizan las oportunidades de negocio en el exterior sin tener en cuenta si el ejecutivo al que envían es el idóneo. Por B. Elías

La proyección de carrera es una de las principales razones para aceptar el traslado laboral a otro país. La expatriación es una opción ventajosa, y más en la pésima situación del mercado laboral español; aunque las buenas condiciones con las que se marchaban los profesionales hace años han dejado de darse. Este tipo de traslados han disminuido por los costes que implica para la compañía, y el empleado ya no recibe los suculentos paquetes retributivos de la época anterior a la crisis. Ahora, se expatría con cuantías bajas y sólo para ocupar puestos estratégicos.

A pesar de la importancia de esta fórmula –se lleva a los mejores a generar beneficios, trasladar los valores de la empresa y expandir la compañía a otro territorio–, las organizaciones cometen errores que pueden hacer fracasar este proceso de internacionalización. «La cultura de promoción que tenemos en España hace que cuando expatriamos sobrevaloremos dos aspectos: los conocimientos del negocio y la

confianza. ¿Quién no ha oído la expresión *quiero enviar allí a alguien de mi cuerda?*», explica Vivian Acosta, socia directora general de consultoría de Norman Broadbent. Para esta experta «no se tiene en cuenta si la persona elegida posee habilidades críticas que marcarán el éxito del proceso, ni si tendrá una adaptación rápida y adecuada al destino».

ASPECTOS OLVIDADOS. ¿Cuenta la gestión de personas en una expatriación? No mucho. Cristina Villanova, directora corporativa de marketing y comunicación de Catenon, afirma que «a menudo la compañía prioriza de forma determinante la oportunidad de negocio frente a los recursos humanos».

Si la empresa no establece procedimientos claros y estructurados para facilitar el proceso, todo puede acabar yéndose al traste. Óscar Izquierdo, responsable de consultoría de recursos humanos de Ernst & Young, asegura que «la gestión de personas se ha convertido durante los últimos años en el factor principal que determina el éxito o fracaso de un proceso de expatriación».

Uno de los principales errores que se cometen sucede precisamente en la elección del expatriado. Por eso, en primer lugar se deben examinar y evaluar las cualidades del candidato. Las habilidades que tiene que poseer son, según Acosta, flexibilidad, apertura de mente, sensibilidad cultural, capacidad de escucha, interés por otras culturas y liderazgo. «Estas características deben estar en el ADN de la persona. De lo contrario, tenderá a imponer lo que hay que hacer y cómo hacerlo, porque él viene de la central y conoce el estilo de la compañía; y



> AYUDA PARA SALIR AL EXTRANJERO. El éxodo de españoles hacia otros países, como expatriados o en busca de un empleo, ha generado diversas oportunidades para los emprendedores. Beatriz Revilla (arriba) puso en marcha en 2011 una plataforma para conectar profesionales y empresas nacionales estén donde estén. De igual modo, Agustín Valentín-Gamazo (abajo) creó Enviroo.com el año pasado. Es un portal de empleo que une el talento del sector medioambiental con compañías de todo el mundo.

ejercerá un estilo directivo muy centrado en la tarea y sin cuidar al equipo», añade la socia de Norman Broadbent.

También hay que tener en cuenta la capacidad de adaptación. Izquierdo destaca que «la adecuación a un país diferente y la habilidad para hacer convivir a personas de culturas diferentes son los grandes retos para el expatriado».

Otro de los fallos, que deriva de la ausencia de una auténtica política de gestión de personas en estos casos, se comete con la familia. De hecho, Villanova apunta que «la principal razón del fracaso de un traslado tiene su origen en causas familiares». Si el cónyuge no se adapta, se crea una de estas dos situaciones: un directivo que se divorcia o que

piden oportunidades para seguir desarrollando su carrera».

La solución a este problema radica en que las organizaciones diseñen un plan de retorno antes de su marcha y que dediquen más esfuerzos a este asunto. La incertidumbre del regreso y la circunstancias familiares hacen que muchos profesionales rechacen la expatriación.

El responsable de consultoría de recursos humanos de Ernst & Young, considera que «es cada vez más frecuente encontrar casos que fracasan a pesar de la buena adaptación. Sin embargo, la falta de acomodación del resto de miembros de la familia deriva en un retorno anticipado a la matriz». Así puede surgir el siguiente problema: la gestión del regreso. Un informe elaborado por Ernst & Young Abogados e IESE revela que uno de cada cuatro expatriados no recibió información sobre su futuro en la empresa tras su etapa internacional.

A este respecto, Izquierdo añade que «muchos profesionales encuentran que a su regreso tienen que asumir las mismas responsabilidades que antes de la expatriación o incluso menores. También comprueban que en sus compañías no encuentran

X EDICIÓN PREMIOS

Emprendedores
& EMPLEO | Expansión

a la innovación en RR.HH.

Desde Emprendedores & Empleo premiamos las iniciativas más innovadoras en Recursos Humanos

Entrega de premios el próximo 20 de noviembre

Casino de Madrid. C/ Alcalá, 15. Madrid

“Emprendedores que cambian el mundo gestionando personas”

Dirección técnica:



Patrocinadores:

