

Área de Conocimiento

Decisiones de ida y vuelta

José Ramón Bécares
Socio-Director General De
Dopp Consultores,



Los profesionales expatriados afrontan una situación tan rica en oportunidades como en riesgos. Pasar de uno a tres años en el extranjero, debería significar siempre impulsar su carrera. En unos casos se da así y en otros no.

La experiencia y el día a día nos van confirmando que, cada vez son más las empresas radicadas en España que desplazan a algunos de sus profesionales a otros países -principalmente en Latinoamérica y la Unión Europea- para impulsar o fortalecer su actividad más allá de nuestras fronteras. Debemos tener presente que los profesionales expatriados afrontan una situación tan rica en oportunidades como en riesgos. Pasar de uno a tres años en el extranjero, ese es el plazo más habitual, debería significar siempre impulsar su carrera. En unos casos se da así y en otros no. Lo que sí está claro es que, la mayoría de las solicitudes o perfiles demandados son para mandos directivos y menos para mandos técnicos. Antes que nada, en esos perfiles se analizan las capacidades de gestión de los candidatos. Eso es lo que demandan muchas empresas.



Me gustaría destacar que, para afrontar con éxito la selección de un expatriado, debemos afrontar con sumo cuidado y estudio dentro del perfil del candidato su personalidad y las competencias. Efectivamente, es un tema que siempre se debe tener presente en cualquier proceso de selección. Lo que ocurre es que en muchas ocasiones las empresas colocan este punto en segundo lugar, articulando como prioridad los conocimientos técnicos. Aquí tendrá que ver mucho la implicación del departamento de Recursos Humanos en el proceso. Quiero decir que el departamento de Recursos Humanos debe participar de la idoneidad del candidato teniendo presente los perfiles solicitados. Dejaremos para luego los trámites administrativos de la propia expatriación.

Por su parte, aquí el económico es un tema importante. Tenemos que analizar compensaciones económicas que corresponden al profesio-

nal en función del índice de vida del país, sin olvidar los gastos extraordinarios incluidos en casi todos los casos como son la escolarización y la vivienda. Hay también que tener presente que un alto porcentaje de las empresas pagan primas o incentivos por destino en el extranjero.

Se da en muchas ocasiones que la puesta en marcha de un negocio es el motivo principal de la expatriación. Latinoamérica, la Unión Europea y el Norte de América son los destinos más habituales de los profesionales españoles que, durante un periodo de tiempo, trabajan en el extranjero.

Planificar la expatriación

Me gustaría destacar lo importante que es en el momento de planificar la propia expatriación definir y diseñar un plan de carrera. Que la expatriación suponga un impulso a la carrera profesional del candidato depende en casi todas las ocasiones de su vuelta a casa. En muchas de ellas, se destina capital humano y recursos para enviar a una persona al extranjero sin definir qué puesto pudiera ocupar en el futuro en la propia organización. Así, en este aspecto, pueden surgir problemas.

Debemos comenzar los procesos y acabarlos con la suficiente motivación y capacidad de generar oportunidades para que todas las partes ganen. Es necesario ir con paso firme en este terreno.

“ La puesta en marcha de un negocio es el motivo principal de la expatriación. Latinoamérica, la Unión Europea y el Norte de América son los destinos más habituales de los profesionales españoles que, durante un periodo de tiempo, trabajan en el extranjero ”

“ Es importante que, en el momento de planificar la propia expatriación, definir y diseñar un plan de carrera. Que la expatriación suponga un impulso a la carrera profesional del candidato depende, casi siempre, de su vuelta a casa ”

Identificar candidatos

En el último Foro Dopp tuvimos la oportunidad de tratar con distintas empresas y profesionales de los recursos humanos la cuestión de la Inmigración, desde el punto de vista de su reclutamiento, formación y desarrollo. Una de las cuestiones planteadas fue la importancia de tener identificados y puestos en marcha centros fuera del país que permiten identificar mejor a los candidatos, lo que permite contar con un contingente disponible para cubrir puestos futuros en España, o donde se necesite. No tenemos que olvidar que la dimensión de la empresa es clave a la hora de analizar procesos de selección de expatriados. Como se decía en nuestro Foro Dopp, las PYMES tienen más dificultad para acceder a profesionales en sus países de origen.

Para disponer de directivos candidatos podemos, o contratar con personas con un perfil específicamente orientado al desempeño de puestos sucesivos en filiales localizadas en el extranjero, hablamos de la carrera internacional o, en otro caso, reclutar a directivos destinados en el país de origen de la empresa, para que desempeñen durante un periodo de tiempo prefijado un determinado papel en la filial extranjera y acaben volviendo a España. Por ejemplo, pensando en multinacionales los puestos y funciones de los expatriados cambian mucho de unos casos a otros, dependiendo de varios criterios. El tipo de entrada en el país, la clase de relación con la filial, el desfase tecnológico entre matriz y filial, la importancia que otorga el grupo a la homogeneidad cultural entre sus filiales y la naturaleza de la actividad practicada.

Necesidad política global de rrhh

Evidentemente, todo lo que afecta a la selección y a la expatriación en sí, debe estar enmarcada en una política conjunta de recursos humanos.

En el campo de la selección hay varios



aspectos del candidato a los que deberemos prestar especial atención: su edad, su calificación y su personalidad serán claves. Y, como en casi todos los perfiles, debemos analizar su experiencia internacional. Resultan excepcionales los casos de los directivos españoles que se mueven en red de unos destinos a otros, dentro de la misma empresa o con otro empleador. La experiencia de los directivos españoles se suele centrar en un solo país.

No debe pasar desapercibido que la aceptación de destino irá marcada por distintas causas, pero algunas importantes serán las condiciones climáticas, geográficas, desarrollo económico y distancia respecto a España.

La selección de expatriados debe tener implícito el reforzar algunas fuentes de información. Por ejemplo, hay que conocer muy bien a las personas y reforzar las primeras entrevistas de contacto y entrevistas en profundidad. Por otro lado, habrá que desarrollar una labor importante en el análisis de fuentes de información. Por ejemplo, en grupos grandes los directivos expatriados piden nombres de personas que ya conocen. La búsqueda va más encaminada a individuos concretos.

Debemos descartar que nuestras empresas, casi siempre más grandes que pequeñas, concedan mayor importancia a los aspectos humanos de la dirección, la motivación y el liderazgo sin que se ponga en peligro el nivel técnico. Es verdad, la calificación tiene que ser siempre la más alta, no basta con enviarle a destino. Hay que liderar al elegido hasta su desarrollo.