

NOTICIAS

Cómo contribuye Recursos Humanos al éxito de la internacionalización

Camilla Hillier-Fry, socio director de PeopleMatters y experta en internacionalización

- [RSS](#) 
- [Delicious](#) 
- [Technorati](#) 
- [Meneame](#) 



03/07/2012 Para la socia directora de PeopleMatters experta en internacionalización, Camilla Hillier-Fry, es clave que los directivos de Recursos Humanos sepan cuándo y dónde tienen que intervenir y apoyar los procesos globales de sus compañías.

“Como partner estratégico, RR HH contribuye a un proceso de internacionalización eficaz –asegura-, lo que significa diseñar y poner en marcha procesos adecuados de gestión de personas, disponer de los directivos apropiados, implementar canales de comunicación eficaces, asegurar una coordinación eficaz entre los

países y la central, y todo ello a costes razonables”.

Además, nunca debe perderse de vista el tema central del employer branding: una marca poderosa en España no tiene porqué serlo tanto en otros países, con lo que eso conlleva en cuanto al reclutamiento, integración y gestión de los nuevos colaboradores. “Recursos Humanos interviene en decisiones clave en estos procesos, tanto de negocio como de personas”, concluye Camilla.

Algunos retos a superar en la internacionalización

La internacionalización es – y seguirá siendo - una estrategia prioritaria para muchas empresas españolas, dado que entrar en nuevos mercados emergentes y reducir la dependencia del mercado doméstico permite la diversificación de ingresos, costes e incluso de riesgos.

Sin embargo, la poca tradición en la internacionalización de las empresas españolas es el primer gran reto a superar. Aunque ahora aproximadamente la mitad de las empresas del

IBEX 35 tiene más del 50% de su facturación en el exterior y hasta 2010 la inversión directa en el exterior por parte de compañías españolas ha ido creciendo (gracias en parte a algunas operaciones grandes), también es cierto que la mayoría de las empresas españolas realiza menos del 25% de su facturación en el exterior, sea por la vía de exportación o de la internacionalización de la actividad; el 37% de la exportación española la realizan sólo cien empresas.

La internacionalización no depende necesariamente del tamaño, sino de la cultura emprendedora: según varios estudios, las multinacionales españolas son en su mayoría PYMEs, que han salido del mercado doméstico por las razones mencionadas arriba. No obstante, hay compañías que no dan el paso por falta de cultura internacional: según un estudio de The Economist Intelligence Unit, un 88% de las empresas españolas consultadas identificaba las diferencias culturales, de costumbres e idiomas, como una barrera a sus planes de expansión internacional. Esta actitud es más negativa que países como Italia o Francia (ambos 63%) e incluso Brasil (70%) o China (67%), y es parecida a la de Rusia (89%); por otra parte los tres últimos países cuentan con un mercado doméstico mucho más dinámico y con más demanda que el español.

Otras de las dificultades a superar por las empresas en su internacionalización es que muchas de ellas no están acostumbradas a gestionar a distancia, no disponen de procesos adecuados para una organización dispersa y más compleja y, sobre todo, no tienen una cultura corporativa que facilite la globalización e integración de otros modos de trabajar (horarios, compromiso, contratación, salarios, etc.). Falta desarrollar políticas formales de internacionalización de los Recursos Humanos.

Por último, el directivo español no se caracteriza tampoco por su trayectoria internacional, aunque en la actualidad empiezan a verse gestiones de carrera internacional. “No se trata de que se mande a alguien fuera para que no vuelva nunca jamás –explica la consultora–, sino que a menudo se expatrian a los altos potenciales para que aprendan lo que es gestionar internacionalmente y luego vuelvan o, en algunos casos, sigan una carrera internacional. No cabe duda de que el perfil internacional es cada vez más valorado entre los directivos y mandos.

A los países emergentes denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), Camilla Hillier-Fry añade ya a Vietnam, Australia y, en general, a todo el mercado asiático, como países con un alto crecimiento tanto en PIB como en importaciones. Varios estudios coinciden en que el mercado asiático es el que mayor crecimiento experimentará, también para las operaciones españolas, y por delante del mercado latinoamericano. Esta tendencia de ir a mercados aún poco conocidos implica la necesidad, no sólo de conocer a los consumidores y la administración local, sino también de preparar nuestras empresas y profesionales para tener éxito en estos nuevos mercados. Esta gestión de la internacionalización es responsabilidad de Recursos Humanos.