



Septiembre 2013

Las empresas españolas acusan la falta de directivos internacionales

Camilla Hillier-Fry
Socio de PeopleMatters

La importancia de la actividad internacional para las empresas españolas es un hecho reconocido hoy por hoy: la inversión directa en el exterior por parte de empresas españolas representó un 46% del PIB en 2011, según datos del Banco de España, y las exportaciones – la gran esperanza blanca de la economía española – un 34%, según datos del Ministerio de Industria y Comercio. Es más, se afirma que la internacionalización ya no es sólo “coto de caza” de las grandes multinacionales, sino también una estrategia de crecimiento para las PYMEs.

El papel de los directivos es crítico en este proceso, sea para liderar la expansión internacional y establecer presencia en otros países, sea para negociar acuerdos de exportación a mercados con buenos niveles de demanda. No obstante – y a pesar del reconocimiento de los mercados emergentes como los de mayor crecimiento – las empresas no cuentan con los directivos que necesitan para maximizar las oportunidades. Es cierto que se trata de una dificultad extendida: un estudio del *Boston Consulting Group* saca a la luz el hecho de que sólo el 7,5% de los 200 directivos “estrella” procedía de alguno de los 16 mercados emergentes, a pesar de que las empresas preveían que en los próximos cinco años estos mismos mercados iba a suponer un 35% del crecimiento. Muchas empresas siguen contando sobre todo con el país o la región de origen como cantera de directivos, en parte debido al tiempo necesario para su desarrollo.

Una consecuencia natural de esta circunstancia es la dificultad para gestionar el negocio en países que no sean el mercado natural. Las diferencias culturales son valoradas como una barrera a los planes de expansión internacional por más de un 60% de empresas en Italia, Francia o China, según datos de *The Economist Intelligence Unit*. En el caso de España, esta cifra es un 88%, un porcentaje similar a Rusia, que no obstante cuenta con un mercado doméstico mucho más grande y creciente.

En España los directivos o mandos con la responsabilidad de gestionar el negocio en otros países suelen ser “hombres de confianza” de la alta dirección, sin experiencia o aptitudes internacionales. Según un estudio de 59 empresas españolas de todos los sectores y tamaños, elaborado por PeopleMatters conjuntamente con EMS, los aspectos de mayor relevancia para las empresas son el conocimiento de la compañía y la confianza de la Dirección (80%) y los conocimientos técnicos y/o especializados del negocio (78%). El alto nivel de exigencia en cuanto a los conocimientos y la confianza, contrasta claramente con el bajo nivel de exigencia respecto a factores relacionados con el entorno internacional y la capacidad del profesional para desenvolverse con eficacia, tales como el conocimiento del país de destino, del idioma o la disposición de la familia a cambiar de residencia (entre 13% y 33%). La propia experiencia internacional es identificada únicamente por sólo un 9% de las empresas.

Ante la necesidad de competir fuera de España, la escasez de directivos alineados con la cultura corporativa en los nuevos mercados y la poca capacitación de los directivos españoles para competir en otros mercados, ¿cuál es la solución para las empresas españolas? Las multinacionales de otros países – y algunas españolas – invierten cada vez más en el desarrollo de los mandos con potencial internacional y en otros procesos de refuerzo y retención del talento directivo internacional, como pueden ser la recompensa y la carrera internacional.

Otra estrategia, especialmente útil para las empresas españolas que cuentan con un gran número de profesionales o mandos cualificados y relativamente jóvenes, es detectar el potencial internacional de estos profesionales. En muchos casos destinar a estas personas a otro país, o incluso contemplar una carrera internacional, aporta grandes ventajas para la empresa: pueden tener mayor movilidad y menos consideraciones familiares, tener un salario menos elevado que directivos o profesionales de mucha antigüedad, y estar más dispuestos a emprender una carrera internacional o al menos perciben ventajas en desarrollar su trayectoria fuera de España, durante cierto tiempo.

¿Qué competencias determinan el potencial internacional? Las cualidades destacadas habitualmente son especialmente importantes para puestos de responsabilidad, aunque también son relevantes para cualquier profesional asignado a otro país para más de 6 meses. Las más requeridas son las siguientes:

Competencias internacionales para TODOS LOS profesionales	Competencias internacionales para directivos
•Flexibilidad y capacidad de aprendizaje	•Capacidad de integrar equipos
•Apertura hacia los demás y hacia entornos nuevos (“open-mindedness”)	•Gestión de la diversidad
•Respeto, empatía y capacidad de comunicación	•Sensibilidad organizativa y/o política y capacidad de relacionarse “networking”
•Colaboración y trabajo en equipo	•Capacidad de manejar entornos complejos

Una estrategia para muchas empresas españolas que quieren reforzar su negocio internacional consiste en detectar las personas con potencial y desarrollar las competencias necesarias para apoyar el negocio internacional. Acertar en la elección de las personas que representan a la empresa en otros países y desarrollar sus capacidades aporta beneficios para todos: las personas y la empresa, tanto en España como en los nuevos mercados.

Copyright © 2013 [Employee Mobility Solutions](#)

En EMS nos especializamos en facilitar la movilidad internacional de sus trabajadores. Con varias ubicaciones a nivel mundial, realizamos sus procesos de inmigración y relocation en más de [85 países](#).