



Negocios | 16 Febrero 2009 - 8:20am

El desafío de las multilatinas

Por: Andrés Hatum | Elespectador.com

Las empresas latinoamericanas que se han expandido por la región, y que incluso comienzan a instalarse como actores globales, han sido analizadas y celebradas en la prensa local y regional desde hace años.

Piense en el gigante mexicano de las telecomunicaciones Telmex, o en el minorista chileno Falabella, en la cementera mexicana Cemex o en el fabricante brasileño de aviones Embraer. Sin embargo, detrás de la internacionalización de las llamadas empresas multilatinas no sólo hay un flujo de caja sólido, un balance general saludable y un buen olfato para los negocios. También existe una visión de cómo gestionar el talento en esta ola de expansión. Por desgracia, no todas las organizaciones entienden la importancia que los recursos humanos tienen en este proceso. Eso podría ser un error costoso. Piense, por ejemplo, que entre 15 y 30% de los ejecutivos que las empresas latinoamericanas envían a sus sucursales en el extranjero no completa su misión. O que 30% de esos gerentes que retornan a sus países de origen ya no sigue en la empresa al cabo de dos años. Dada la feroz competencia que existe en el actual entorno de negocios latinoamericano, las compañías no se pueden dar el lujo de relegar a un segundo plano la gestión de los talentos en su proceso de globalización. Como dice un ejecutivo del conglomerado industrial ítalo-argentino Techint: "Tarde o temprano el mundo llega a ti". Para entender mejor el impacto que la expansión regional y global ha tenido sobre las multilatinas, y en especial sobre su gestión de recursos humanos, la Escuela de Dirección y

Negocios IAE, de la Universidad Austral de Argentina, y la firma consultora Mercer Human Resource Consulting realizaron un estudio en el que entrevistaron a ejecutivos de empresas como Arcor, Techint, Femsa, Cemewx, Ambev, Gerdau, Itaú, Lan, Petrobras, Alpina, Corona y Vitro, entre otras. Al no existir en América Latina investigaciones previas sobre este tema, se dificultan las comparaciones y se hace difícil evaluar cómo han evolucionado las cosas. Sin embargo, este estudio por primera vez arroja luz sobre la senda que estas firmas han escogido en sus esfuerzos por volverse jugadores de peso internacional. Una cosa que queda clara en nuestra investigación es que la salida al mundo de las empresas latinoamericanas ha redibujado por completo viejas prácticas y creencias que existían en la región. Y hay tres aspectos en los que este cambio de foco queda plenamente al descubierto: el reclutamiento de nuevos talentos, el pago de compensaciones y beneficios, y las políticas de expatriación y repatriación de ejecutivos. Según nuestro estudio, cerca del 80% de las multilatinas cuenta con una fuerza laboral en el extranjero y 45% anticipa que el número de empleados expatriados crecerá en el futuro. Este nuevo contexto para las firmas latinoamericanas ha forzado cambios drásticos en el tipo de talento que contratan y promueven. Y es que los rasgos de un ejecutivo latinoamericano exitoso en 2008 son muy distintos a los de su par de los años 90. Los nuevos jugadores regionales también necesitan nuevos empleados. Y donde más se nota este giro es en el reclutamiento. Este es uno de los aspectos más sensibles en la gestión de recursos humanos, ya que tiene altos costos y los errores en la selección pueden elevarlos aún más. El reclutamiento tradicional se basaba en los conocimientos técnicos del candidato y sus estudios de pregrado (por no mencionar que, en muchas empresas latinoamericanas, la fama de la universidad de la cual provenía un candidato también era un factor a considerar). Hoy en día esto no basta. Para hacer carrera, muchos candidatos necesitan un posgrado, preferentemente en administración de empresas, tener un gran manejo del inglés y ojalá haber tenido o estar dispuesto a adquirir experiencia internacional. En la actual guerra por los talentos, muchas firmas, como Cemex, por ejemplo, ya tienen la costumbre de participar en ferias de reclutamiento entre estudiantes de posgrado en las universidades estadounidenses. Como dice

el vicepresidente de recursos humanos de Alpina, empresa colombiana de productos lácteos: “Hoy (...) requiero de otro perfil en el equipo de alta gerencia. Uno que tenga las destrezas que permitan a los ejecutivos encarar las tendencias actuales. Por eso buscamos personal con un historial y experiencia internacional”. Entonces, ¿cuáles son las habilidades que las empresas latinoamericanas buscan hoy en día en sus potenciales ejecutivos? Nuestra investigación muestra que todos los entrevistados consideran crítico que los candidatos tengan experiencia internacional. Un contundente 93% también afirma que tener una perspectiva global es crucial para los potenciales ejecutivos. Un 86% de las empresas considera importante la sensibilidad cultural de los candidatos.

Dirección web fuente:

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso118259-el-desafio-de-multilatinas>

COPYRIGHT © 2009 www.elespectador.com

Prohibida su reproducción total o parcial, así como su traducción a cualquier idioma sin autorización escrita de su titular.

Reproduction in whole or in part, or translation without written permission is prohibited.

All rights reserved 2009 EL ESPECTADOR



Imprimir aquí