

A FONDO | LA GESTIÓN DE PERSONAL DESPLAZADO A OTROS PAÍSES LLEGA A LAS PYMES

Sacarse el pasaporte para trabajar

Expatriados de larga duración y desplazados itinerantes proliferan entre las empresas que se han internacionalizado

Rafael Servent Tarragona

La Gran Recesión ha traído como consecuencia la internacionalización de las pymes hasta tasas imprevistas. Hace apenas dos lustros, internacionalizarse, exportar, abrir nuevos mercados. Las exportaciones han sido una de las tablas de salvación para muchas pequeñas y medianas empresas en tiempos de mercados locales menguantes y luchas desarmadas por las migajas de lo que quedaba tras la quema. Pero no todas las empresas han tenido a mano un producto para meter en un contenedor y mandar por grúpaje a probar suerte en el otro extremo del planeta. En ocasiones, nuestras empresas han tenido know

how, conocimientos técnicos, tecnologías propias ligadas íntimamente al talento de sus trabajadores, pero poco producto físico que empacar. En esos casos, el producto ha sido ese talento. Así es cómo más y más trabajadores de pymes han cogido estos años el pasaporte y se han puesto a viajar. Es un perfil creciente y relativamente nuevo el del desplazado. Se trata de aquellos trabajadores de una empresa, generalmente de perfil técnico, que hacen la maleta para estancias de trabajo mucho más largas que las de un viaje de negocios, pero no tan largas como para plantearse llevarse a la familia con ellos. Hasta hace poco, el desplazado es el típico directivo al que



Manel del Rey
■ 45 años, de Vallès
■ Tres años expatriado con la familia en EEUU.
■ Cuenta que se necesita una mente muy abierta al cambio y que es importante aportar valor muy rápido.

mandan con su familia a otro país para pasarse entre dos y cuatro años montando una nueva filial — era el perfil más conocido y asimilado. Ahora le acompaña ese desplazado, que encadena proyectos de entre tres y seis meses por todo el mundo, que deja a la familia en casa y que se pasa gran parte del año durmiendo en hoteles o en alojamientos compartidos. **Negociar la vuelta** De todo esto se habló la pasada semana en el MBA de la Universitat Rovira i Virgili (URV), durante un seminario dedicado a la expatriación... y a la impatriación. Si uno de los principales problemas que afronta el y su masivo perfil del desplazado es el desarraigo y la falta de pro-

‘Vi una oportunidad excelente para desarrollar mi carrera’

Manel del Rey
Expatriado en EEUU

de sus cuatro hijos, nació en EEUU. Hasta allí le mandó desde Montblanc su empresa, como IT Manager de la filial en Troy (Detroit). Manel trabaja-

A FONDO | OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO, PERO TAMBIÉN NECESIDAD, MOTIVAN A COGER EL PASAPORTE

ba para Behr cuando se fue hace tres años. Cuando acabe su contrato de expatriación en junio, regresará a Mable, que es la empresa que adquirió la antigua Behr. Es sólo uno de los muchos cambios que han pasado en este tiempo en la vida de este profesional.



Josep Maria Pàmies
■ 45 años, de Reus
■ Tres años expatriado en Irán, dos años desplazado en China.
■ Negociar las condiciones del retorno y reconocer la figura del desplazado son claves para él.

«Si te vas por tres años —exclama— en ese tiempo las empresas cambian mucho. Ese trabajo que hacías tú allí [en este caso, en Montblanc], o se reparte o alguien se pone a hacerlo. El mercado y las necesidades cambian mucho en tres años. Es muy difícil negociar al detalle un turno a tres años vista».

«Pero por otro lado —prosigue—, se te abren muchas oportunidades. Se te abre la oportunidad de quedarte, y de convertirte en local, o de encadenar otras expatriaciones. Por último, la tercera opción es volver. En este caso, si tú te has ido por tu carrera profesional, si vuelves, esperas no hacer lo que hacías».

Reconocer al desplazado Josep Maria Pàmies coincide: «Como expatriado, tienes un estatus con el que, cuando regreses, quizás ya no te interese lo que te ofrecen. Por eso es tan importante que un expatriado negocie las condiciones con las que vuelve». Pàmies (Reus, 48 años) conoce bien de lo que habla. Hoy Business Transformation Manager en Equatorial Coca-Cola Bottling, la principal envasadora de Coca-Cola de África, Josep Maria Pàmies ha sido expatriado y desplazado. Hoy sigue trabajando con ambos perfiles.

«La primera vez que cogió ‘en serio’ el pasaporte fue en el año 1997. Se expatrió tres años a Irán, donde trabajó en la construcción de 28 centrales de cogeneración. «Tienes 30 ó 31 años, eres joven, soltero, con la carrera recién terminada, a nivel económico te compensa. Pero lo importante para el expatriado es lo que negocies para cuando vuelvas. Yo negocié un MBA en la URV».

«Tienes que tener claro que, al cabo de cuatro o cinco años tu puesto de trabajo ya lo ocupa otra persona. Cuando vuelves, la salud más normal es que te quedes sin trabajo. Además, hablas de un sueldo como expatriado de 100.000 euros, y vuelves y son 60.000 euros. Y ni coche, ni piso...» Aunque no todo es negociar la vuelta, Pàmies también ha tenido sus experiencias como desplazado. Dos años yendo y viniendo de China, con la familia aquí. Con el mismo sueldo que

tras que el resto son desplazados». «Desde hace unos veinte años —relata Pàmies—, el fenómeno del desplazado ha ido en crecimiento. Y hay también muchas desventajas. Hay técnicos que son expatriados encubiertos. Cuando acabas pasando más de seis meses al año fuera de casa, eres un expatriado. Pero a la empresa le interesa mantenerlo como desplazado, porque así no paga las condiciones de expatriados».

‘Tienes que tener claro que, al cabo de cuatro años, tu puesto ya lo ocupa otra persona’

Josep Maria Pàmies
Ha sido expatriado y desplazado

Sea como sea, hay consenso en que estas experiencias internacionales enriquecen e impulsan la carrera profesional. «Cuando uno hace una cosa de estas —explica Manel del Rey, expatriado con su familia en los EEUU—, es por algo. En mi caso, vi una oportunidad excelente para desarrollar mi carrera. Yo iba como persona de confianza del grupo, con el objetivo de aportar valor muy rápido. Hay que tener una mente muy abierta al cambio. Sólo tuve un fin de semana para decidirme. Si tienes claro que es un tren que pasará una vez y no te decides».

ENTREVISTA **MONTSERRAT FELIU** Consultora en movilidad internacional y profesora del MBA de la URV

«Hay empresas que, en lugar de producto, exportan trabajadores»

Rafael Servent Tarragona

Distinga expatriado de emigrante. El expatriado es el que se va con trabajo. La empresa lo desplaza a otro país, le garantiza sus gastos y un posible retorno. Ese es el punto crítico. **¿El retorno?** En efecto. Aquí encontramos diferencias entre una gran empresa y una pyme. En el caso de una gran empresa, siempre hay posibilidades de volver en algún que otro puesto de trabajo. En una empresa mediana, por contra, la posición que esa persona ocupa aquí antes de expatriarse, con el tiempo la acabará cubriendo alguien, si no es que se amortiza el puesto de trabajo. **No está claro que haya un trabajo al que reincorporarse.** La vuelta no es tan fácil. Como siempre, hay el punto de vista de la empresa y el del expatriado. Para el expatriado, el retorno es crítico. **Entonces, ¿merece la pena aceptar una expatriación?** Es una experiencia que enriquece mucho la carrera, pero hay que saber que igual te costará mucho volver con trabajo. A veces, también, el proyecto se alarga, los niños se hacen mayores y se llega al punto crítico. **¿El punto de no retorno? ¿Pasar de expatriado a local?** Desde el punto de vista de la empresa, se han de controlar bien los riesgos fiscales, laborales, etcétera. Después, siempre vienen

las preguntas personales. «¿Pasas algo si, en lugar de dos años, son cuatro?». Si es en EEUU, no pasa nada. Pero si es en Colombia, la cosa ya cambia. **¿Es expatriación una oferta que no inyecta a la familia?** Si la empresa es una multinacional, al cónyuge, que habitualmente deja el trabajo y se encarga de los hijos, se le da un paquete para hacer cursos de cultura del país, se le pagan billetes de avión, la escuela de los niños... Si la empresa es mediana, todo esto es más difícil. Pero estos últimos años ha surgido otro fenómeno, que es la proliferación de desplazamientos de técnicos para llevar a cabo obras fuera. **Técnicos que no viajan con sus familias...**

Son estancias de entre tres y seis meses, como mucho. En este caso, hablamos de desplazados, ya no de expatriados. La conversación típica en estos últimos años ha sido: «Mira, aquí no hay trabajo. Nos han adjudicado una obra en Dubái y ha de ir tres meses. Después, a Perú». Aunque pasan gran parte del año fuera de sus hogares, en el fondo no son expatriados, porque la familia no se va con ellos. Frente a los expatriados que viven con sus familias, tenemos la soledad de los desplazados. **¿Cómo?** Recuerdo una anécdota en Perú. Yo llegaba en fin de semana y debía reunirme con un grupo de trabajadores desplazados. Cuando les contacté para que me dijeran: «Ya podemos vernos domingo, porque los fines de semana se nos hacen eternos». **¿Nuestras pymes no sólo se han salvado exportando, sino también desplazando a sus trabajadores?**

Determinadas empresas, cuando se internacionalizan, envían producto. Pero hay otras que son buenas en tecnología, en proyectos técnicos, ingeniería... y es la forma de sobrevivir. Eso implica que los trabajadores también han de ir fuera. Hoy, convivien

«Frente a los expatriados que viven con sus familias hay la soledad de los desplazados con estancias de entre tres y seis meses»



Montserrat Feliu, la semana pasada en la URV. FOTO: RAFAEL SERVENT

¡ muy personal

Montserrat Feliu Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, así como en Dirección y Administración de Empresas, Montserrat Feliu es socia directora de Feliu N&I, una consultoría especializada en la implantación de empresas en el exterior, en los procesos de expatriación e impatriación y en la gestión de la movilidad internacional. Profesora del MBA de la URV, la semana pasada impartió en Tarragona un seminario sobre expatriación.

Si hay que elegir, ¿mejor conocer la organización que el mercado de destino? Yo creo que sí. Lo primero es intentar conocer bien el mercado, con viajes. Después, enviar a una persona de la casa que haya estado involucrada en ese proyecto. Esa persona tiene la suma de todo: conocimiento del mercado y de la empresa. Si no, las diferencias culturales pueden ser muy grandes en el mundo de la empresa. En América Latina hablan el mismo idioma, pero no tiene nada que ver cómo toman las decisiones. El expatriado tiene el reto de intentar hacer cosas y de estar en medio de los dos mundos.

Y en lo que si puede aprenderse, ¿estamos preparados los catalanes? Pues en idiomas, por ejemplo, estamos muy mal. Sorprendentemente muy mal. Los más jóvenes, quizás mejor. Pero los que están en los treinta, tienen

«La ideal es elegir a alguien que ya sea de la empresa, que lleve dos o tres años en ella, y proponerle el reto de ir a abrir otro mercado»

bien. Hay gente que mentalmente está preparada, y otra gente a la que le cuesta más. Lo más importante en todo esto es que ha de estar muy bien preparado.

¿A qué se refiere? Cuando estas empresas empiezan a desplazar trabajadores hace algunos años, los mandaban con un visado de turista y poco más. Ahora, antes de mandar a nadie, ya se preocupan por saber qué tienen que hacer desde el punto de vista laboral, de

visado... A las empresas que trabajan bien no se les ocurriría entrar a alguien en una fábrica sin estar asegurado. Pues tampoco pueden desplazar a alguien sin toda esa planificación. Porque, si no, se generan unas tensiones que no pueden ser. Los trabajadores han de ir tranquilos.

¿Qué se necesita para ello? Que se tener una habilidad social, de gestión de personas, abierta de mente, antes que técnica. Es muy importante esta habilidad de entender, de saber estar y gestionar situaciones, de empatía. Eso no es fácil de enseñar, ni es una habilidad fácil de encontrar, porque no la ponemos en el currículum. Por eso, si se da en una persona de la casa, es más fácil de ver.

¿A qué significa...? Muy bajo. No te permite profundizar. Has de poder expresar sentimientos, emociones... Compara con otros países, el nivel de idiomas es muy justo, y hay que entender que es algo básico. Hay gente que se piensa que para ir a trabajar a México no necesita inglés, y no es verdad.