



Cristina Hebrero
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

En un contexto económico de globalización y ante el creciente desarrollo de estrategias de internacionalización por parte de las empresas, se plantea la necesidad de definir estrategias de gestión de personas de ámbito internacional. En este artículo se aporta una visión de dichas estrategias de internacionalización y se analiza la conveniencia de centralizar vs. “localizar” los procesos de gestión de personas.

LA GLOBALIZACIÓN DE PAÍSES, SECTORES Y EMPRESAS

La globalización es un fenómeno económico y social que implica una mayor integración e interdependencia entre las economías de los distintos países. Los efectos más evidentes de la globalización son la intensificación de los flujos internacionales de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, capitales e información.

Existen tres dimensiones de la globalización:

- La globalización a nivel país se traduce en la intensidad de las interacciones que se dan entre la economía de un país y el resto de países. Así, algunos indicadores básicos de globalización económica de un país son los flujos de comercio exterior; los flujos de capitales, etc. Hay otros indicadores que reflejan también el grado de globalización de un país como son los relacionados con la tecnología (porcentaje de población con acceso a internet), el intercambio de personas (porcentaje y frecuencia de población que viaja al extranjero) o las relaciones políticas (pertenencia a organizaciones internacionales, número de embajadas en el extranjero, etc.).

Estrategia de RR.HH.

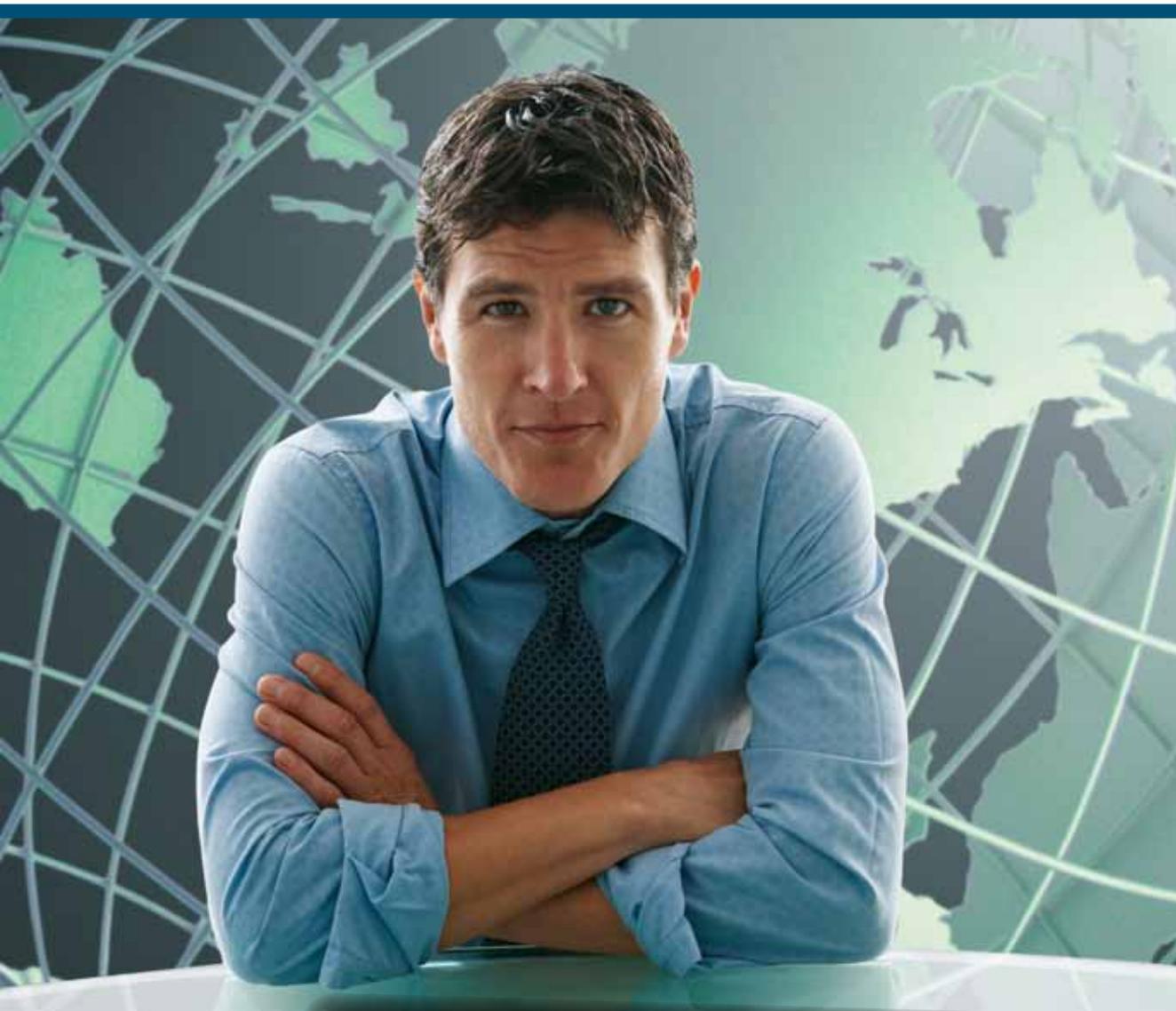
- Se considera que un sector está globalizado cuando los principales competidores tienen un elevado porcentaje del mercado mundial. Los sectores globalizados son aquéllos que están dominados por el mismo grupo de empresas en todos los mercados (p.ej: es el caso de la industria del automóvil). Algunos indicadores de globalización sectorial son la intensidad del comercio intersectorial como porcentaje de la producción total mundial del sector, el volumen de inversiones internacionales como porcentaje del capital total invertido en el sector o la proporción de ingresos del sector que corresponden a empresas que compiten en todas las regiones importantes.
- Se considera que una empresa está globalizada cuando tiene una presencia significativa en todo el mundo en términos de ventas, inversión directa (activos), número de empleados y propiedad del capital. El principal indicador de globalización es el Índice de Transnacionalidad de las Naciones Unidas que mide el promedio de activos, ventas y empleados en el exterior respecto del total de la compañía. Una empresa totalmente globalizada sería aquella en la que no es posible distinguir una sola sede o identificar su cultura con la de un determinado país.

En función del grado de coordinación ejercido desde la central (alto o bajo) y el grado de localización (centralizada o dispersa), la estrategia internacional de la compañía se considerará multinacional, global o transnacional:

La estrategia multinacional enfatiza la respuesta local y la diferenciación, permitiendo a las filiales operar casi autónomamente. La compañía responde así a las necesidades y oportunidades locales.

La estrategia global enfatiza la eficiencia global. Las actividades mundiales se gestionan de forma coordinada a través de un control central de la oficina corporativa. Esta estrategia capitaliza las economías de un diseño de producto standard, escala global en producción y de un control centralizado de las operaciones mundiales.

La estrategia transnacional consigue simultáneamente economías de escala y adaptación local. El papel de la central consiste en coordinar las relaciones entre las unidades. Esto implica tener unos objetivos corporativos claros, desarrollar directivos con perspectiva global y amplias relaciones e impulsar unas normas y valores comunes. Cada subsidiaria se ve como una fuente de ideas que pueden ser valiosas para el resto de la organización. Las subsidiarias se convierten en proveedores mundiales de un producto, componente, actividad o proceso.



Globalización y estrategias internacionales de RR.HH.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE RR.HH.

Desde la perspectiva de gestión de personas, se pueden diferenciar tres estrategias más habituales de RR.HH. en su despliegue internacional (véase cuadro 1): estrategia exportadora, adaptativa o integradora.

En general, cuanto más “transnacional” sea la estrategia empresarial, más “integradora” debería ser la estrategia internacional de gestión de personas (véase cuadro 1). Las compañías más globalizadas tienden a implantar estrategias de RR.HH. integradoras que permiten maximizar la aportación de valor de la red internacional de profesionales de RR.HH. >

>

Cuadro 1. Estrategias internacionales de RR.HH.

	Exportadora	Adaptativa	Integradora
Objetivo	Trasplantar el modelo de RR.HH. de la central a la filial	Adaptarse tanto como sea posible a la situación local	Adoptar las mejores prácticas allá donde estén y utilizarlas globalmente en la compañía
Filosofía	“La manera de hacer las cosas de la central es mejor y universalmente aplicable”	“La gestión de personas no constituye una competencia clave”	“Simultanear la integración global con la sensibilidad local”
Transferencia	Filosofía, políticas y prácticas de la central	Cada filial tiene su propio modelo de RR.HH.	Dual
Difusión de innovaciones	Difusión moderada		
Unidireccional (de central hacia filial)	Ninguna difusión.	La filial investiga antes su entorno local que su dimensión internacional	Alta difusión Multilateral
Aspectos clave	Seleccionar empleados locales que encajen con la cultura de la central	Alinearse con prácticas del mercado local	Promover la comunicación entre los profesionales de RR.HH. de la red internacional

Fuente: Adaptado de Taylor et al. (1996) y Bonache Pérez (2000)

Cuadro 2. Prácticas de RR.HH. más centralizadas / descentralizadas

Prácticas más centralizadas	Prácticas más locales
Prácticas más estratégicas y con mayor impacto (desempeño, compensación, gestión del talento)	Prácticas reguladas: relaciones laborales, jornadas, vacaciones, política de beneficios
Procesos menos críticos: administración de personal, selección de colectivos no estratégicos	
Gestión de colectivos estratégicos / clave: directivos, altos potenciales, otros	Gestión de colectivos no estratégicos: personal administrativo, operario, etc.

CENTRALIZACIÓN VS. LOCALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RR.HH.

Adicionalmente a la estrategia de RR.HH, habrá que decidir qué procesos se gestionan desde la unidad corporativa y cuáles se “delegan” en las unidades locales.

Los procesos de RR.HH. han sido tradicionalmente de los más descentralizados y menos estandarizados en las compañías multinacionales, si se comparan con otras áreas de soporte (p.ej., sistemas de información). Sin embargo, esto está cambiando ante la creciente internacionalización de nuestras empresas. Las compañías en proceso de globalización han pasado de “gestionar expatriados” a desarrollar estrategias globales de gestión de personas.

El principal reto está en alcanzar un equilibrio razonable entre la estandarización de las políticas y prácticas de gestión de personas y la flexibilidad para permitir adaptaciones locales. En este sentido, es importante que la unidad corporativa comprenda la necesidad de definir políticas con un cierto margen de flexibilidad y que las unidades locales perciban los beneficios de una cultura y “forma de hacer” corporativa.

Para cada proceso de RR.HH, será necesario definir el papel de la unidad corporativa y las decisiones y responsabilidades que se mantienen a nivel local.

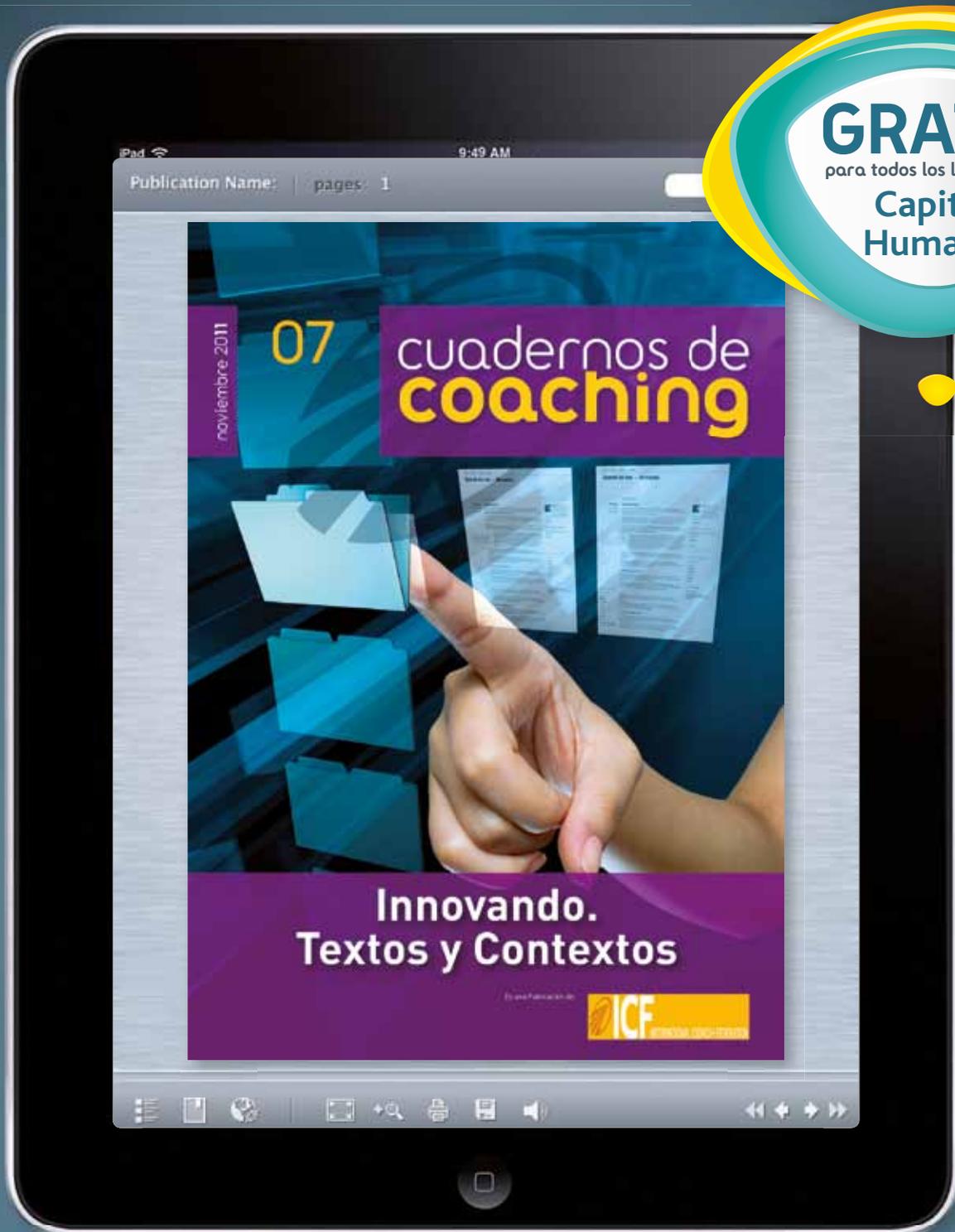
Como criterio general, es deseable mantener centralizadas las prácticas de RR.HH. más estratégicas y aquellas dirigidas a la gestión de colectivos clave. La mayor localización debe darse en las prácticas más reguladas, los procesos menos críticos, así como en la gestión de los colectivos menos estratégicos (véase cuadro 2).

Sin embargo, no hay un único modelo, ya que cada organización deberá realizar la distribución de funciones y responsabilidades que más se adecue a su estrategia y cultura. ■

GRATIS

para todos los lectores de

**Capital
Humano**



NUEVA versión interactiva de **Cuadernos de Coaching**

para su **ordenador**, **iPad**, **iPhone** o **smartphone**.

Descarguela desde la web de **Capital Humano**:
capitalhumano.wke.es