

¿Globalización o localización? La perspectiva de gestión del capital humano

Gestionar a las personas en diferentes países en línea con la estrategia del negocio y las prioridades locales es crítico para el éxito internacional, pero sigue suponiendo un reto, tanto para empresas en expansión como para organizaciones con presencia internacional consolidada

Camilla Hillier-Fry

Socia de PeopleMatters

La internacionalización del negocio es una realidad para muchas empresas; aunque existen grandes diferencias en cuanto a la estrategia, la escala y el ámbito, todo proceso de expansión internacional requiere una gestión eficaz del capital humano internacional. En este artículo abordamos el debate entre globalización y localización, desde la perspectiva de gestión del capital humano, con el propósito de identificar los aspectos clave a considerar en la propia orga-

nización y en función de los países donde opera, así como los beneficios y retos de la globalización. Evaluaremos el impacto en distintas áreas de la gestión del capital humano, desde la cultura corporativa y estructura organizativa hasta la gestión del talento y procesos de gestión de personas, para valorar cuándo conviene adaptar o alinear los procesos para crear valor. Por último, consideraremos cómo optimizar los servicios que ofrece la Dirección Internacional de Recursos Humanos.





La internacionalización de los negocios representa, sin duda, un cambio estructural en los mercados. La tecnología ha contribuido, ante todo, a la creación de un mundo de negocios interconectado 24/7, y el auge de los mercados “emergentes” supone un replanteamiento del entorno de negocios. Los mercados emergentes suponen una proporción cada vez mayor de las importaciones en el mundo, lo cual representa una gran oportunidad de negocio para empresas europeas y estadounidenses. Pe-

ro también compiten en la producción de bienes y servicios y como proveedores de tecnología, ya no sólo de mano de obra barata. Tienen cada vez más profesionales cualificados, aunque la demanda de perfiles especialistas y directivos supera la oferta. Un estudio reciente de *McKinsey* muestra que los mercados emergentes asiáticos representarán en breve más del 30% de las ventas de las empresas encuestadas, pero sólo el 2% de su “*top talent*” global estaba localizado en estos mercados. La >>>

➤➤➤ realidad es que la gestión internacional del capital humano evoluciona más despacio que los mercados y la tecnología.

SER O NO SER UNA EMPRESA GLOBAL

En este entorno, mucho más complejo y rápido que hace 15 años, conviene plantear una pregunta de partida: ¿qué es ser una empresa global? Hay grandes empresas multinacionales que no son globales y otras de tamaño medio que sí lo son; el factor diferencial no es necesariamente el tamaño, sino la estrategia y la gestión.

La globalización implica una “revolución interna”. Una multinacional puede optar por gestionar la operación en diferentes países como su propia subsidiaria, con políticas, sobre todo, corporativas, o puede apostar por una mayor adaptación a los mercados locales. Esta decisión se toma considerando las preferencias de accionistas o del Consejo y el posicionamiento de la empresa en diferentes mercados.



Si las actividades de mayor valor para el negocio (I+D, fabricación, etc.) se hacen en el país de origen, no se puede decir que la empresa sea global, aunque tenga presencia en diferentes continentes

Se considera global una empresa si factura más del 50% de su negocio en mercados internacionales y tiene presencia en varias regiones. El grado de internacionalización se evalúa a través de cuatro aspectos principales: la importancia del negocio internacional para la compañía, el ámbito geográfico de actuación, la ubicación geográfica de las actividades de la cadena de valor y el grado de centralización. Cada uno de estos aspectos tiene claras implicaciones para Recursos Humanos, como responsable que es de la organización y del capital humano.

► **La importancia del negocio internacional para la compañía.** La importancia del negocio internacional se ve reflejada en la inversión de capital y de personas clave en los mercados. Un factor de peso es el acceso a recursos: es decir, si se emprende la actividad internacional únicamente para vender productos o servicios (por ejemplo, empresas tecnológicas y de servicios financieros), la importancia será varia-

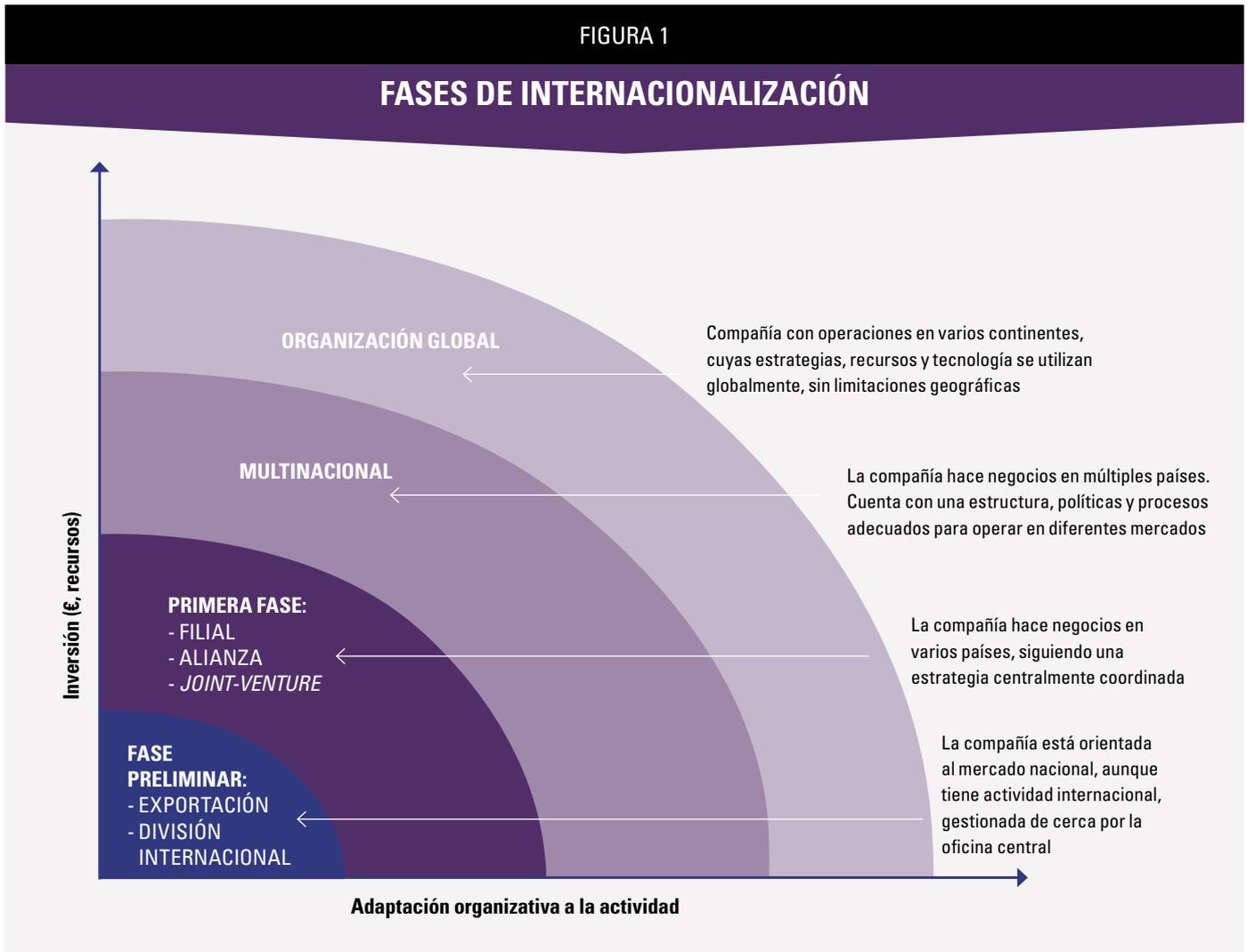
ble; igualmente, si es para implementar economías en cuanto a costes por medio del incremento del volumen global de ventas (empresas de consumo), tendrá menos importancia que para un negocio que necesite acceso a recursos a medio-largo plazo (*utilities*, minería, energía) o donde dichos recursos suponen una ventaja competitiva (I+D+i, conocimientos especializados).

► **El ámbito geográfico de actuación.** ¿Cómo se diferencia una organización global de la multinacional? El número de regiones en las que la empresa tiene presencia es el indicador principal: presencia en varios países en una misma región puede ser una apuesta más segura y relativamente más fácil de gestionar, pero no significa una actividad global.

Por otra parte, la multinacional tiene presencia en diversos países, pero su identidad corporativa sigue anclada a su país de origen. Una empresa global no se identifica con un solo país, sino que establece su sede en una zona con previsiones de crecimiento sostenible u otras razones estratégicas, relacionadas con la creación de valor.

► **La ubicación geográfica de las actividades de la cadena de valor.** La cadena de valor es clave para saber si una empresa apuesta por la globalización. Si las actividades de mayor valor para el negocio (I+D, fabricación, etc.) se hacen en el país de origen, no se puede decir que la empresa sea global, aunque tenga presencia en diferentes continentes. Cuando una empresa construye un centro de investigación en otro país o ubica toda la función corporativa, por ejemplo, de gestión de la cadena de suministros o incluso la oficina del CEO, en un país que no sea el de origen, es totalmente global. En este caso, los criterios que rigen son puramente de negocio. Dos ejemplos serían la ubicación estratégica cerca de recursos o mercados o el acercamiento a fuentes de captación de inversión.

► **El grado de centralización.** La centralización de los órganos de decisión y el control de las operaciones se determinan por razones estratégicas, por el tamaño y, a menudo, por la evolución de la compañía. En una compañía que ha crecido de forma orgánica normalmente, se prefiere un mayor grado de control de las operaciones, mientras que en una que ha crecido en base a fusiones y/o adquisiciones, se asume con mayor facilidad la descentralización. El reto para la primera consiste en mantener el éxito y adaptarse a diferentes mercados, mientras que la segunda aprende a integrar nuevos mercados, sistemas y colectivos. Estas decisiones inciden directamente en la estruc-



tura en los diferentes países, la dotación de recursos y la asignación internacional de directivos y otros profesionales del país de origen.

LAS FASES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de los negocios, normalmente, implica pasar por determinadas fases que suponen realizar las actividades de la cadena de valor en orden inverso a su criticidad: se empieza por la exportación y la atención al cliente extranjero, la siguiente fase es la distribución, después la fabricación y finalmente la investigación. Después de hacer la primera incursión en un mercado extranjero, normalmente conocido, se consolida la presencia en una región determinada, antes de pasar a la fase multinacional. La última fase de la organización global es un estado que muchas empresas no pretenden alcanzar (ver figura 1). Cabe señalar dos tendencias que van extendiéndose:

- **La organización "multilocal"**, una tendencia más común entre multinacionales extranjeras que las españolas. La mayoría de las actividades clave del negocio se llevan desde una sede corporativa, pero hay adaptación a diferentes mercados locales.
- **Las nuevas "multinacionales"**, empresas que se crean localmente, pero con el propósito de enfocar el negocio en el mercado exterior, por lo que no pasan por todas las fases mencionadas anteriormente. Esta tendencia se puede observar en empresas españolas.

En todo el proceso de internacionalización, las personas tienen un papel crítico, incluso en las primeras fases, porque ése es el momento en que el éxito del producto o servicio en el mercado está en manos de las personas que interactúan con los clientes en la comercialización y el servicio >>>

▶▶▶ al cliente. Las empresas que se internacionalizan necesitan crear o invertir en:

- ▶ Una cultura empresarial y de una estrategia enfocada a la internacionalización.
- ▶ Recursos humanos cualificados y preparados para competir en mercados nuevos y exigentes.

BENEFICIOS Y RETOS DE LA GESTIÓN GLOBAL

Los beneficios de la internacionalización, en general, se pueden clasificar en financieros (rentabilidad de infraestructuras y recursos, diversificación de riesgos, economías de escala, aumento de ingresos) y competitivos (relacionados con la innovación y con la competitividad de la operación y posicionamiento de la marca).

La gestión global, ¿aporta más beneficios que un enfoque local? En algunos círculos, parece que se da por hecho que la gestión global es superior: se consiguen economías de escala, una marca fuerte, un buen posicionamiento en diferentes mercados que propor-

cionan seguridad financiera y un *pipeline* de talento.

En realidad, resulta complicado y costoso gestionar un negocio global, aunque los beneficios pueden ser considerables. Muchos retos de la internacionalización son un factor permanente o reiterativo en el proceso, y así lo reconocen multinacionales que llevan años operando fuera. La distancia, el desconocimiento y la complejidad organizativa se presentan siempre que se entra en un nuevo mercado: lo que cambia es el grado de preparación y flexibilidad de la organización (ver cuadro 1).

Entre los retos, es especialmente preocupante para las empresas españolas la escasez de directivos con perfil internacional, es decir, con los conocimientos y las habilidades para desenvolverse en nuevos mercados y gestionar personas y negocios en el ámbito global. Este factor se empieza a rectificar en multinacionales estadounidenses y europeas, aunque, según un estudio internacional realizado por *The Economist Intelligence Unit*, pocos directivos españoles están preparados para la actividad internacional, y un 88% de las empresas españolas identifica las diferencias culturales como una barrera a sus planes de expansión internacional.

Es preocupante para las empresas españolas la escasez de directivos con perfil internacional, con los conocimientos y las habilidades para desenvolverse en nuevos mercados y gestionar personas y negocios en el ámbito global

¿ADAPTACIÓN O ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL?

En pocos casos se implanta una estrategia de alineamiento absoluto o adaptación total. Las empresas que se internacionalizan necesitan adoptar diversas estrategias. En países poco desarrollados en cuanto a la gestión, pueden beneficiarse de ▶▶▶

CUADRO 1. BENEFICIOS Y RETOS DE GLOBALIZAR LA GESTIÓN

BENEFICIOS	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a nuevos mercados y clientes ● Acceso a nuevos socios, proveedores y recursos ● Conocimiento y contactos en los mercados generan nuevas oportunidades de negocios ● Conocimiento y experiencia en diversos mercados: capacidades organizativas ● Cantera de talento en distintos países ● Economías de escala en infraestructura, compras, servicios compartidos, etc. ● Diversificación de riesgo ● Imagen corporativa en el mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad de mercados, clientes, canales, <i>stakeholders</i> y entornos administrativos ● Dispersión de la plantilla: dificulta la comunicación y el alineamiento alrededor de la visión y la estrategia ● Adaptación de la organización y procesos de gestión: conflictos entre eficiencia corporativa y eficacia local ● Transferencia de conocimientos entre países ● Reclutamiento, desarrollo y movilidad del talento ● Complejidad y coste de la gestión ● Implantación y cumplimiento de estándares globales ● Análisis y gestión de riesgos menos conocidos

►►► “importar” el modelo de negocio, estructura, funcionamiento e incluso el equipo directivo y especialistas; mientras que, en otros países más desarrollados y competitivos, la empresa debe estudiar dónde y cómo puede aportar valor con su modelo de gestión, así como en qué áreas conviene adaptarse, e incluso aprender del modelo local. Cada compañía necesita evaluar las distintas opciones en función de su estrategia, las prioridades a medio-largo plazo y las exigencias a Recursos Humanos, así como los rasgos culturales y las características particulares de la compañía. Para crear valor para su organización a través de una gestión adecuada del capital humano, Recursos Humanos no debe “importar” directamente buenas prácticas de otras organizaciones, aunque tengan características parecidas y operen en el mismo sector o los mismos mercados. Necesita hacer un análisis previo del pasado, presente y futuro de su organización y definir las prioridades de actuación y

el funcionamiento más adecuado. Debe decidir hasta qué punto conviene aplicar un sistema de gestión global o adaptarlo a necesidades locales, centrándose en las siguientes áreas de gestión: estructura y coordinación de la organización, cultura corporativa y liderazgo y procesos de gestión de personas.

1 Estructura y coordinación de la organización. Como ya hemos visto, la estructura organizativa pretende un equilibrio entre la organización global y los requerimientos locales.

En primer lugar, hay que adoptar una perspectiva externa centrada en el negocio. Esto supone identificar los recursos y capacidades corporativas que crean valor para todos los mercados (la cadena de valor internacional) y qué procesos refuerzan la operación internacional, haciéndola más eficiente, fuerte e incluso más rápida que la competencia local.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta la situa-

FIGURA 2

FASES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS



ción y evolución de los mercados. Las organizaciones multinacionales gestionan el negocio y las personas por divisiones, sean unidades de negocio, regiones o se articulen en una estructura matricial. La opción de una estructura regional fuerte –con la agrupación, o *cluster*, de países alrededor de un *hub* regional que aglutina las funciones “corporativas”– va ganando más adeptos, dado que mantiene las eficiencias del sistema global, pero es menos compleja. Hasta hace poco se gestionaba por criterios principalmente geográficos; ahora se tienen más en cuenta las características y evolución de mercado para establecer *clusters*, por ejemplo, de mercados de alto crecimiento.

En tercer lugar, hay que dotar a la organización de los recursos necesarios y preparar a las personas. El funcionamiento internacional, sea regional, por mercados, negocios o matricial, es complejo. Es crítico que los responsables de negocio y funcionales tengan claro cuáles son las sinergias y los beneficios esperados de esta organización, que sepan cómo funciona (*reporting*, reuniones de coordinación, procedimientos comunes, etc.) y cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para compartir información, planificar y ser operativos en la implantación. La coordinación y comunicación son claves, aún más en el caso de los equipos virtuales, un fenómeno cada vez más frecuente en la estructura multipaís, cuando los protocolos de funcionamiento del equipo son la garantía de la eficacia. Conviene cuidar asimismo aspectos menos tangibles: es importante generar un sentimiento de equipo a nivel de región, fomentando el contacto y reconociendo logros, dando visibilidad al equipo regional para reforzar la motivación.

En el caso de ubicar funciones corporativas en diferentes regiones por razones estratégicas, a la complejidad operativa inicial y el riesgo de duplicidad de algunas actividades se añade el cambio en relaciones de poder.

Las responsabilidades en la estructura regional (igual que en la matricial) necesitan ser aclaradas. En muchos casos, los responsables tendrán unas funciones locales y otras a nivel regional, con diferentes líneas de *reporting*, y deberán coordinarse con personas de otros países a las que conocen poco, o incluso han sido sus “competidores internos”. Otro factor muy humano (pero no por ello menos importante) es la percepción de estatus: si las personas perciben que ganan o pierden con la nueva estructura y si el país tiene más o menos poder o libertad de actuación.

Ciertos procesos de gestión de personas ayudan a reforzar la integración, como la creación de comunidades de conocimiento (alrededor de áreas de especialización, de productos o de clientes), la rotación

Construir la cultura como elemento aglutinador de una organización multinacional exige involucrar a personas de diferentes países en el proceso de definición e incorporar su perspectiva

internacional, la formación de altos potenciales y directivos, una escuela corporativa a nivel regional y campañas centradas en clientes multinacionales y en objetivos estratégicos transnacionales.

2 Cultura corporativa y liderazgo de la organización. La cultura corporativa puede ser un arma muy potente, no sólo hacia dentro, estableciendo los valores y principios del negocio, sino también hace fuera, transmitiendo una “forma de hacer negocios” a clientes y proveedores, reforzando la >>>



▶▶▶ marca. Definir la cultura corporativa se considera habitualmente un elemento de alineamiento de diversas subsidiarias o plantas; el primer equipo directivo, sea el corporativo, el regional o el local, se implica directamente en la transmisión de la visión y valores. La cultura define los elementos esenciales que subyacen en el por qué, para qué y cómo de la actividad, y es la base para alinear comportamientos profesionales y procesos de gestión.

Construir la cultura como elemento aglutinador de una organización multinacional exige involucrar

En este sentido, tener una fuerte cultura corporativa, habitual entre las empresas estadounidenses, no es necesariamente la mejor alternativa. Algunas empresas, típicamente las holandesas y escandinavas, se muestran abiertas a las culturas de los países donde operan, y mantienen un número reducido de valores en toda la organización internacional.

Todas las organizaciones que operan en otros países necesitan hacer que las prioridades corporativas –la identidad y la reputación– tengan relevancia para el éxito en distintos entornos. Si se pretende que la



La propuesta de valor para el empleado gana o pierde fuerza en función de la imagen de la compañía en cada mercado, así como de la coyuntura y de las perspectivas de futuro de cada país

a personas de diferentes países en el proceso de definición e incorporar su perspectiva; en caso contrario, la cultura se percibe como una imposición de la sede corporativa, y provocará una reacción de escepticismo entre los empleados en otros países.

cultura alinee una organización dispersa o tras una fusión, es importante acercarla a las culturas locales nacionales u organizativas, además de reforzarla con comunicación, formación y procesos coherentes de gestión, cuyo alineamiento será marcado por la uniformidad o flexibilidad de la cultura.

La cultura real de una organización se percibe no tanto en los mensajes corporativos como en el liderazgo de la organización: quiénes son los líderes y cómo gestionan el negocio y las personas. La asignación a puestos de responsabilidad internacional de personas del país de origen o de la sede regional –que sigue siendo la práctica más habitual– transmite un mensaje muy claro a todos los mandos, altos potenciales y empleados respecto a la cultura dominante, dónde está el poder y quiénes toman las decisiones.

La prevalencia de líderes del país de origen de la compañía supone un riesgo para la organización: se necesitan líderes competentes en los mercados, que serán el futuro del negocio, conocedores de los países, las entidades de referencia y las comunidades de negocios. Sin embargo, muchas multinacionales no están atacando este problema con la celeridad que requiere; el desarrollo de líderes, sea por promoción o reclutamiento, requiere tiempo.

¿Tiene sentido un modelo de liderazgo corporativo en un entorno global? Difícilmente se puede aplicar un único modelo a todos los líderes, dado que se requieren diferentes competencias para dirigir el negocio en mercados consolidados y competitivos de las que se necesitan para lanzar un negocio en un mercado nuevo. Se habla cada vez más del *global mindset* para desarrollar competencias como la automotivación, el optimismo, el networking y la capacidad de manejar entornos nuevos o complejos, que son competencias generales de liderazgo, especialmente relevantes en el entorno internacional.

Sin embargo, hay que ir más allá en el desarrollo del liderazgo adecuado para un entorno internacional: el liderazgo global debe reflejar múltiples influencias, tanto en las competencias y habilidades que desarrolla como en las personas que participan en el programa como futuros posibles líderes del negocio internacional. La identificación de “*top talent*” en diferentes países no sólo transmite a todos las oportunidades que existen para crecer con la organización, sino también integra a diferentes culturas y perspectivas que enriquecen las capacidades organizativas para ser realmente eficaces en el ámbito internacional.

3 Procesos de gestión de personas. Estos procesos no sólo son la huella de la gestión global o local en el día a día, sino que también son el instrumento para crear una organización global en el futuro. El desarrollo de líderes y la gestión del talento, entendido en su sentido más amplio (*employer branding*, reclutamiento, formación y desarrollo, gestión del desempeño y de la carrera, despliegue/movilidad y recompensa), son las herramientas que Recursos Humanos debe emplear para construir la organización más adecuada para su estrategia de negocio, y así crear valor a través del capital humano.

La integración o adecuación de estos procesos se ve dificultada por tres factores:

- **La efectividad de muchos procesos se ve directamente impactada por diferencias culturales y por la coyuntura del país.** Las diferencias culturales se han estudiado mucho, aunque no siempre se tienen en

cuenta sus conclusiones a la hora de implantar procesos. Autores como Hofstede y Trompenaars han llevado a cabo investigación en empresas estableciendo dimensiones culturales que miden la posición relativa de distintas naciones en un contexto organizativo. Cubren aspectos que inciden directamente en la coordinación y comunicación, entre los que destacamos *power distance* (la importancia de la jerarquía), *uncertainty avoidance* (la capaci- ➤➤➤

Optimización de la función de Recursos Humanos

El proceso de internacionalización exige la optimización de la función de Recursos Humanos para dar servicio al negocio o a los negocios en diversas regiones del mundo. Para hacerlo de manera eficaz, la dirección debe valorar los siguientes aspectos:

- **El servicio que Recursos Humanos debe brindar al negocio.** Como socio estratégico (realizando un análisis de países nuevos desde la perspectiva de posicionamiento como empleador, planificación de plantilla, etc.), como proveedor de *expertise* y capacidades (políticas de reclutamiento, formación, recompensa etc.) y como gestor eficaz y eficiente de servicios, administración y relaciones laborales.
- **Cómo y dónde el alineamiento transnacional, incluso la estandarización, genera valor para el negocio.** Por ejemplo, en el alineamiento de cultura y un código de conducta (para *compliance*, diversidad, etc.) y en la eficiencia del soporte tecnológico y la contratación de servicios globales.
- **Cómo y dónde hay que adaptar procesos para crear valor,** mejorar el posicionamiento y la eficacia de la compañía en distintos mercados y sopesar las ventajas y los costes, así como coordinar iniciativas a nivel global.
- **Cuál debe ser la estructura organizativa de RRHH.** La estructura necesaria en la sede corporativa, en las diferentes regiones y/o países, más allá de requerimientos operativos o legales. Se puede contemplar la creación de centros de *expertise* ubicados en la matriz o en *hubs* regionales, así como recursos como *shared services* para servicios a los empleados, aprovechando la inversión en tecnología (portal del empleado).
- **Las responsabilidades en la matriz, las regiones y los países.** Implica considerar la creación de figuras con responsabilidades de negocio o funcionales: responsables de políticas/procesos y *Human Resources Business Partners*. Asimismo, debe definir las responsabilidades de los mandos o responsables del país, sea en oficinas o en plantas, y su interacción con la matriz, para mantener la calidad del servicio, basándose en la coordinación y el conocimiento local.
- **La comunicación** entre la sede corporativa, las regiones y los países, así como entre diferentes unidades de negocio: procedimientos, canales, gestión y seguimiento.
- **La medición de la efectividad de la gestión** de personas y de iniciativas concretas a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Esta medición debe ser periódica y contribuir a decisiones estratégicas del negocio. La medición también refleja el equilibrio entre la importancia estratégica y la realidad de diferentes países. Es recomendable identificar unos pocos indicadores globales, que miden aspectos críticos para la organización, y dar más autonomía a las regiones o países para medir su efectividad.

►►► dad para manejar entornos inciertos), *achievement versus adscription* (si se respeta a una persona por sus logros o su posición) e *individualism versus collectivism* (identidad individual o vinculada al grupo). Estas dimensiones subyacen en los diversos estilos de gestión y comunicación entre países: la importancia del título del cargo y el equipo en algunas culturas, el grado de transparencia en la comunicación, la frustración ante el “excesivo” respeto por la autoridad del jefe en la coordinación e implantación de directrices, la aceptación de un sistema de evaluación del desempeño y el reconocimiento y recompensa individual o del grupo.

La propuesta de valor para el empleado gana o pierde fuerza en función de la imagen de la compañía en cada mercado, así como de la coyuntura y de las pers-



pectivas de futuro de cada país. Donde antes las multinacionales contaban con cierta ventaja a la hora de atraer talento, gracias a las oportunidades de crecimiento profesional y proyección internacional que ofrecían frente a mercados locales con menos posibilidades, ahora tienen que luchar con competidores locales potentes, con ofertas igualmente atractivas. El caso de China refleja las tendencias en los mercados emergentes: en 2006, de las diez mejores empresas

para trabajar, dos eran nacionales (Bank of China y China Mobile); en 2010, siete eran chinas.

Las multinacionales necesitan diseñar programas de retención del talento, tanto para los directivos o profesionales en general que sufren *burn-out*, debido a la actividad internacional, como para el talento, a menudo escaso, caro y “móvil”, en los mercados emergentes. Según estudios, entre el 30% y el 40% de los directivos de multinacionales cambian de empresa cada año; esto supone un coste insostenible para el negocio.

● **La experiencia de haber trabajado ya en varios países no aporta beneficios directos para Recursos Humanos a la hora de entrar en otros.** Multinacionales que llevan más de diez años operando en diversos países identifican como los mayores retos la gestión de la diversidad cultural, la diversidad de mercados y la adaptación de las políticas y procedimientos a las distintas situaciones. Operar en muchos países genera conocimientos, experiencia y una red de contactos con diversos mercados y recursos tangibles e intangibles. En las áreas de Compras, Logística o Producción hay otras ventajas: la tecnología facilita la estandarización de procesos y la creación de sinergias, o la complejidad de la operación internacional se traslada a proveedores externos. Sin embargo, no es tan fácil aplicar el mismo proceso a personas en diferentes mercados, debido sobre todo a los siguientes factores:

- ▶ **El marco jurídico:** cuotas de plantilla, legislación laboral, fiscal y administrativa.
- ▶ **Las exigencias de los mercados emergentes,** con ritmos de crecimiento más acelerados y entornos más dinámicos que en las economías del denominado primer mundo, y que hacen muchas demandas sobre la organización, por ejemplo, en cuanto a recursos, capacitación y apoyo, así como a procesos que faciliten la gestión.
- ▶ **La heterogeneidad:** los mercados emergentes no suponen un colectivo homogéneo. Están en diferentes continentes, con diferentes entornos demográficos, jurídicos y sociales. Este factor puede reducirse si se gestiona a nivel regional, aunque sigue siendo relevante.

● **Alinear el capital humano con las necesidades organizativas implica trabajar no sólo con la capacidad, sino también con el compromiso de las personas.** En primer lugar, Recursos Humanos tiene que contemplar dos colectivos muy diferentes entre sí: los empleados locales y los profesionales que trabajan por asignaciones internacionales. Es importante recor-

dar que el talento proviene de toda la organización, no sólo desde el país de origen, sino cada vez más desde otros países “subsidiarios”.

Las expectativas, motivaciones y aspiraciones de los profesionales varían enormemente entre países, así como los factores del mercado laboral que inciden en la disponibilidad de capital humano adecuado y la “guerra por el talento”, como la demografía y la educación. En algunos casos, la multinacional puede aprovechar sus recursos corporativos para hacer una oferta común a varios países, vinculada, frecuentemente, a la formación y desarrollo profesionales (empleabilidad y carrera para el empleado). Un ejemplo sería Tata, que adapta su propuesta de valor para el empleado a los distintos mercados, con el énfasis en la calidad directiva en la India, oportunidades de desarrollo y carrera en China y enriquecimiento del puesto en Estados Unidos. En otros casos, los incentivos corporativos no resultan atractivos en unos países, y hay que diseñar medidas “ad hoc”: en Rusia, por ejemplo, los directivos prefieren incentivos a corto plazo antes que a largo plazo. Si se trata de un mercado competitivo, la rigidez en la aplicación de políticas, especialmente las medidas de reconocimiento y recompensa, puede acarrear consecuencias perjudiciales para la compañía.

Por otra parte, las multinacionales necesitan –y, en muchos casos, promueven– una cantera de talento internacional, que puede ser asignado a diferentes países en función de las necesidades de transmisión de conocimientos, apertura de mercados y, a veces, el desarrollo profesional. El expatriado está en fase de declive, por razones de coste sobre todo, y porque la presencia en un país provee a la empresa del talento local para sucesiones. Otras fórmulas de asignaciones internacionales –asignaciones cortas, los “commuters” y los “frequent flyers”– se eligen en función de la disponibilidad de recursos humanos nacionales e internacionales, la cultura de control de la empresa y las necesidades específicas mencionadas.

Las oportunidades internacionales representan cambios radicales en la situación personal de los empleados y a veces de sus familias. La empresa debe definir la estrategia de recompensa no sólo económica (pago complementario, ajuste al coste de vida, ayuda económica con costes de escolarización, seguros de salud, etc.), sino también a medio-largo plazo. En cuanto a la carrera internacional, en muchos casos, la percepción es que el empleado que acepta una asignación internacional pierde visibilidad en cuanto a hacer carrera en la organización. Crear oportunidades atractivas de crecimiento profesional sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas.

En la actualidad, las empresas suelen dedicar mayor esfuerzo e inversión a la capacitación de sus profesionales, tanto los empleados locales como los internacionales, y experimentan dificultades a la hora de reforzar el compromiso de las personas con talento. No contar con el compromiso de talentos locales o internacionales implica perder eficacia en la operación global y, en los mercados más competitivos, supone un claro riesgo para la supervivencia del negocio.

La dirección de Recursos Humanos necesita analizar todas estas variables y plantearse unas preguntas clave de aplicación a los procesos de gestión de personas (ver figura 3). En las organizaciones internacionales es aún más importante que en las nacionales considerar la gestión de intangibles y su contribución al valor, tal como lo definen Kaplan y Norton en su trabajo sobre el Cuadro de Mando Inte-



Las expectativas, motivaciones y aspiraciones de los profesionales varían entre países, así como los factores del mercado laboral que inciden en la disponibilidad del capital humano adecuado

gral. Por un lado, la gestión del capital organizativo, entendido como el conjunto de sistemas y personas; por otro lado, la gestión del capital humano, que se apoya en las capacidades de personas y colectivos.

Conviene estudiar las implicaciones de cada uno de estos factores para luego decidir cómo adecuar los procesos y crear valor para la organización a través de la gestión de personas.

EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos debe tener los conocimientos profundos de la organización y la capacidad analítica para identificar de antemano cuáles pueden ser los puntos fuertes o débiles de su compañía en un proceso de internacionalización. Puede y debe asesorar al consejero delegado y al resto del Comité de Dirección sobre aspectos críticos a corto y medio-largo plazo y prevenirlos en cuanto a las consideraciones y consecuencias.

Muchas empresas ven las oportunidades de negocio de un producto o servicio en un mercado determinado. Si no tienen éxito, existe el riesgo de que se achaque el fracaso a las personas: poco acertado en la asignación de los responsables que no tienen éxito o que >>>

FIGURA 3

ADAPTACIÓN O ALINEAMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Consideraciones clave para la adaptación o alineamiento de la gestión de procesos:

- ¿Cuáles son los objetivos del negocio?
- ¿Cómo impacta el alineamiento o adaptación del proceso en la consecución de la estrategia del negocio?
- ¿Qué procesos están implantados en los países? ¿Cuál es su grado de eficacia? ¿Y eficiencia?
- ¿Qué diferencias culturales pueden incidir en la aceptación / implantación de cada proceso corporativo?
- ¿Quiénes son los colectivos clave en el país y qué necesitamos de ellos?
- ¿Qué procesos pueden incrementar la propuesta de valor al empleado?



➤➤➤ quieren volver, gestión ineficaz (poco control o comunicación) de los empleados locales, salidas de personas clave y problemas de confianza entre la matriz y los países.

Recursos Humanos necesita demostrar su valía construyendo una organización eficaz y eficiente en distintos entornos y capacitando a profesionales locales e internacionales comprometidos con el proyec-

to empresarial. Los retos para Recursos Humanos son importantes cuando se opera en varios países, pero la contribución que hace a la estrategia es imprescindible para el éxito de la organización global. ■

.....
 "¿Globalización o localización? La perspectiva de gestión del capital humano." © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

- "The Global company's challenge". *McKinsey Quarterly*, junio de 2012.
- "Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas". Estudio de PeopleMatters, 2013.
- Guillén, M. y García-Canal, E. "Las Nuevas Multinationales". Ed. Ariel, 2011.
- "Propuestas para la competitividad exterior de las empresas españolas. Medidas comerciales y de imagen". Elaboradas por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas. II Cumbre de Internacionalización en España, 2012.
- "Competing across Borders". *The Economist Intelligence Unit*, abril de 2012.
- "Multinational Globalisation: Scaling risk to opportunity". *The Economist Intelligence Unit*, marzo de 2012.
- "Should top management relocate across national borders?". *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2011.
- "The Multilocal challenge". *McKinsey Quarterly*, marzo de 2008.
- "Organizing for an emerging world". *McKinsey Quarterly*, junio de 2012.
- "On the Rocky Road to Strong Global Culture". *MIT Sloan Management Review*, verano de 2010.
- Hofstede, G. "Cultures and Organizations: software of the mind". Ed. McGraw Hill, 2005.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. "Riding the Waves of Culture". Ed. McGraw Hill, 1997.
- "How multinationals can attract the talent they need". *McKinsey Quarterly*, 2012.
- Ghemawat, P. "The Cosmopolitan Corporation". *Harvard Business Review*, mayo de 2011.
- Kaplan, R. y Norton, D. "Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". HBS Press, 2004.
- "International organisations: Assessing the effectiveness of their HR function". CIPD, 2010.