

Un estudio realizado por
peoplematters



EMS
Employee Mobility Solutions



“ Gestión Internacional
del Capital Humano
en las Empresas Españolas

1. Introducción *pág. 4*

2. Descripción de la muestra *pág. 7*

3. Principales conclusiones *pág. 9*

4. Resultados *pág. 10*

- **Internacionalización de nuestras empresas** *pág.10*

- **Gestión de personas en el proceso de internacionalización** *pág. 18*

5. Mensajes para la Dirección Internacional de Recursos Humanos *pág. 27*

6. Autores del estudio *pág. 30*



1. Introducción

El porqué de este estudio

El entorno de negocios ha cambiado radicalmente en los últimos años: la necesidad de buscar nuevos mercados y recursos, el auge de los mercados emergentes frente a los desarrollados y los avances tecnológicos que facilitan la gestión a distancia, hacen de la internacionalización una realidad.

- Se trata de un cambio estructural, no una respuesta a una coyuntura difícil: operar en un entorno internacional es una estrategia competitiva adoptada por PYMEs y grandes empresas de todos los sectores.
- Las empresas españolas no sólo exportan, establecen presencia comercial y productiva en el exterior. España es el 10º emisor mundial de inversión extranjera directa, que representa más del 40% de su PIB.



La gestión de los profesionales dentro y fuera de España es crítica para el éxito de las empresas. “Salir fuera” requiere operar en países que están en constante evolución, gestionar el talento en diversos mercados laborales e implantar nuevas dinámicas de trabajo, reforzando la coordinación y comunicación entre la sede en España y las oficinas, con equipos virtuales que comparten objetivos pero trabajan en diferentes países.

Muchas empresas españolas tienen poca experiencia operando internacionalmente, aunque hay excepciones señaladas. Por ello necesitan:

- Compensar algunas limitaciones propias como el desconocimiento de los mercados exteriores lejanos o la falta de capacitación de los recursos humanos. En muchos casos, compiten con empresas con mayor experiencia internacional, que cuentan con profesionales cualificados de perfil internacional y también con la confianza de los profesionales locales.
- Reforzar la competitividad, adecuando la gestión de personas al nuevo entorno global. Es primordial identificar los factores de la actividad internacional que inciden en los Recursos Humanos y desarrollar políticas y procesos alineados con estas prioridades.



Objetivos

El estudio "Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas" nace con el objetivo de conocer los principales retos a los que se enfrentan las empresas españolas a la hora de operar en el exterior, así como las prioridades en torno a la gestión de las personas en el ámbito internacional.

Los resultados del estudio contribuyen a poner en contexto las prácticas actualmente desarrolladas por las compañías españolas y ofrecen una referencia para nuevas estrategias de gestión internacional del capital humano.

Características técnicas

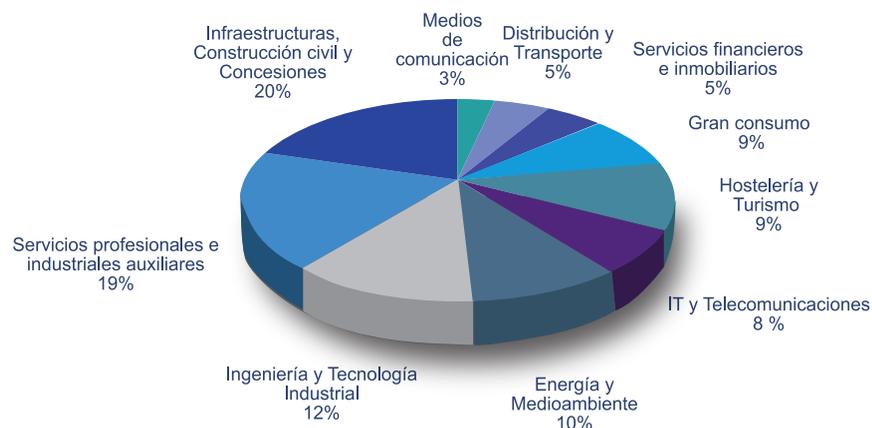
- Universo: primeros ejecutivos, directivos de Expansión Internacional, Desarrollo de Negocio y de Recursos Humanos.
- Ámbito: nacional, con la participación exclusiva de empresas españolas.
- Tamaño de la muestra: 59 empresas, entre grandes y PYMEs.
- Método de investigación: cuestionario *online* de 20 preguntas cerradas de respuesta múltiple.
- Fechas: trabajo de campo realizado en febrero 2013.



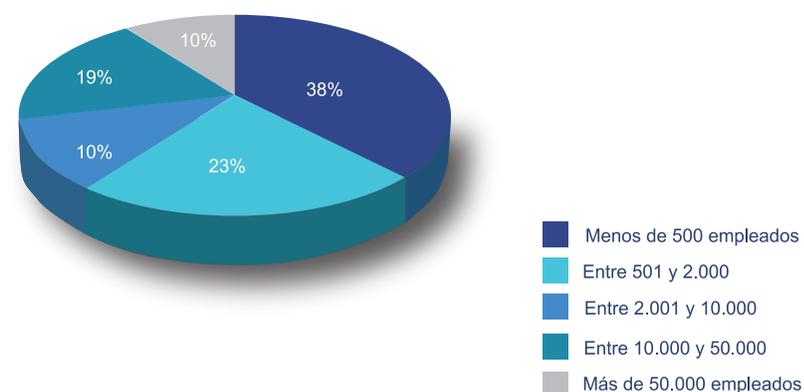
2. Descripción de la muestra

Sectores de actividad

¿A qué sector/es pertenece su organización?



¿Cuál es el número total de empleados de su organización?



En el presente estudio han participado 59 empresas españolas de diversos sectores, representando las Infraestructuras, Construcción civil y Concesiones, y los Servicios profesionales e industriales auxiliares un 40% de la muestra. Son numerosas las empresas pertenecientes a los sectores: Ingeniería y Tecnología industrial (12%) y Energía y Medioambiente (10%). También hay una representación significativa aunque algo menor (oscilando entre el 9% y el 3%) de los sectores: IT y Telecomunicaciones, Hostelería y Turismo, Gran Consumo, Servicios financieros e inmobiliarios, Distribución y Transporte y Medios de comunicación.

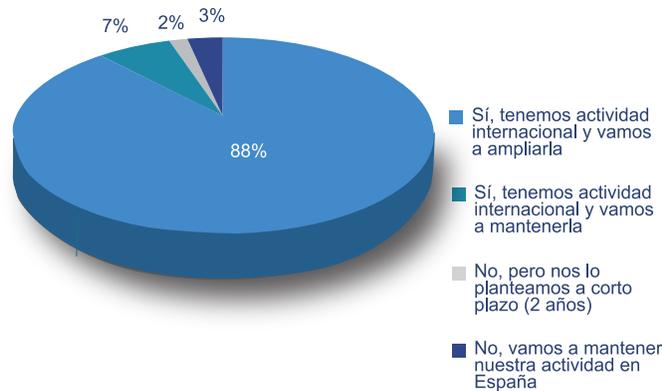
Desde el punto de vista del tamaño de las organizaciones en términos de número total de empleados, el estudio recoge opiniones de pequeñas y medianas empresas con menos de 500 empleados (38%), de grandes compañías, distinguiendo entre aquellas cuyo número total de empleados se sitúa entre 500 y 2.000 (23%) y aquellas con entre 2.000 y 10.000 empleados (10%), así como de algunas organizaciones muy grandes, con entre 10.000 y 50.000 (19%) y más de 50.000 empleados (10%).

La totalidad de PYMEs con actividad internacional participantes en el estudio (32%) tiene la mayor parte de su plantilla localizada en España.

NOTA: La categoría "Servicios profesionales e industriales auxiliares" incluye a todas aquellas compañías que prestan servicios a empresas, sean labores de gestión, consultoría, etc., como funciones de mantenimiento, seguridad, etc.

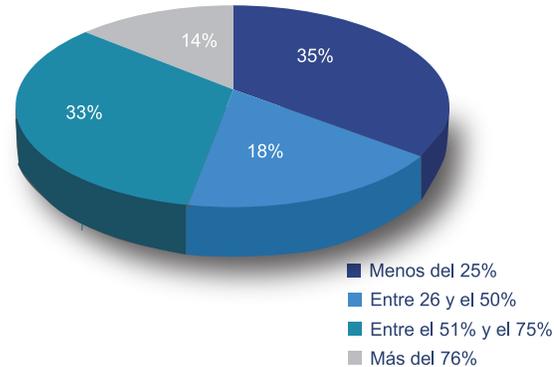
Grado de internacionalización

**¿Tiene su compañía actividad internacional?
¿Va a incrementar en los próximos 2 años?**



Del total de empresas encuestadas, el 95% manifestó tener actualmente actividad internacional. El 88% del total indicó la voluntad de seguir ampliando dicha actividad, frente a un 7% que opta por mantenerla en los volúmenes actuales. De las empresas que sólo operan en territorio nacional, la tercera parte manifestó la intención de internacionalizarse en los próximos dos años.

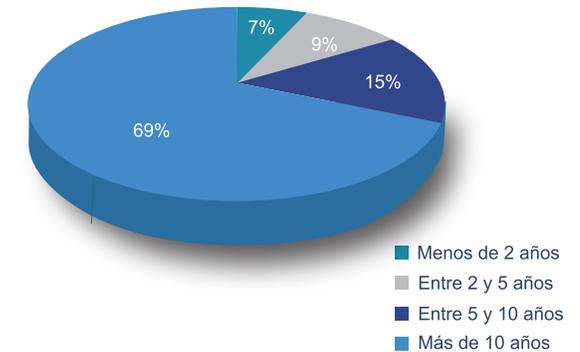
¿Qué porcentaje de facturación exterior sobre la total obtuvo en 2012?



Los resultados muestran que casi la mitad de las empresas participantes obtuvo una facturación fruto de su actividad internacional superior al 50% de su facturación total durante el 2012.

McKinsey define como empresas globales a aquellas cuya facturación exterior es superior al 50% del total, y considera una actividad internacional como significativa a partir del 20%. De acuerdo con esta definición, casi el 70% de las empresas de la muestra tiene actividad internacional significativa, y las globales representan un 48%.

¿Cuántos años lleva su organización operando fuera de España?



Los periodos de actividad exterior de las empresas internacionalizadas se reparten siguiendo el esquema siguiente:

- El 84% de las empresas lleva más de 5 años operando en el exterior.
- El 16% restante comenzó su actividad internacional a partir del 2008, una vez iniciada la crisis económica.

3. Principales conclusiones

- Las empresas que se internacionalizan con éxito lo identifican como una estrategia para responder a cambios estructurales en los mercados, más que a circunstancias coyunturales.
- La Unión Europea es el destino preferente, por encima de América Latina. El primero es un mercado más “accesible”, pero muy exigente y competitivo, que requiere gran profesionalidad y preparación del equipo humano.
- Las fórmulas de entrada preferidas por la mayoría de las empresas - alianzas con socios locales (55%) y creación de filiales (53%) - requieren una alta inversión de tiempo por parte de la dirección para familiarizarse con el nuevo entorno de negocios (la Administración, socios, proveedores, clientes, competidores) y entender las diferencias con el mercado español.
- Los colectivos más implicados en la internacionalización de las empresas son los directivos y los mandos intermedios, siendo estos últimos los más sujetos a asignaciones internacionales.
- El 36% de las empresas identifica la escasez de directivos con perfil internacional como uno de los principales retos para su internacionalización. No obstante, a la hora de definir a los profesionales internacionales, las compañías siguen apostando por gente de confianza, por encima de perfiles internacionales.
- La gran mayoría de las empresas da importancia a la transmisión de “nuestra manera de hacer las cosas”, invirtiendo sobre todo en formación (58%), en la definición de la cultura corporativa (55%) y en comunicación interna (49%).
- Las empresas fomentan la movilidad internacional por medio de la gestión de las asignaciones internacionales y la compensación (49% y 42% respectivamente), aunque pocas ofrecen una planificación de la carrera internacional (24%) como herramienta de desarrollo profesional.



4. Resultados

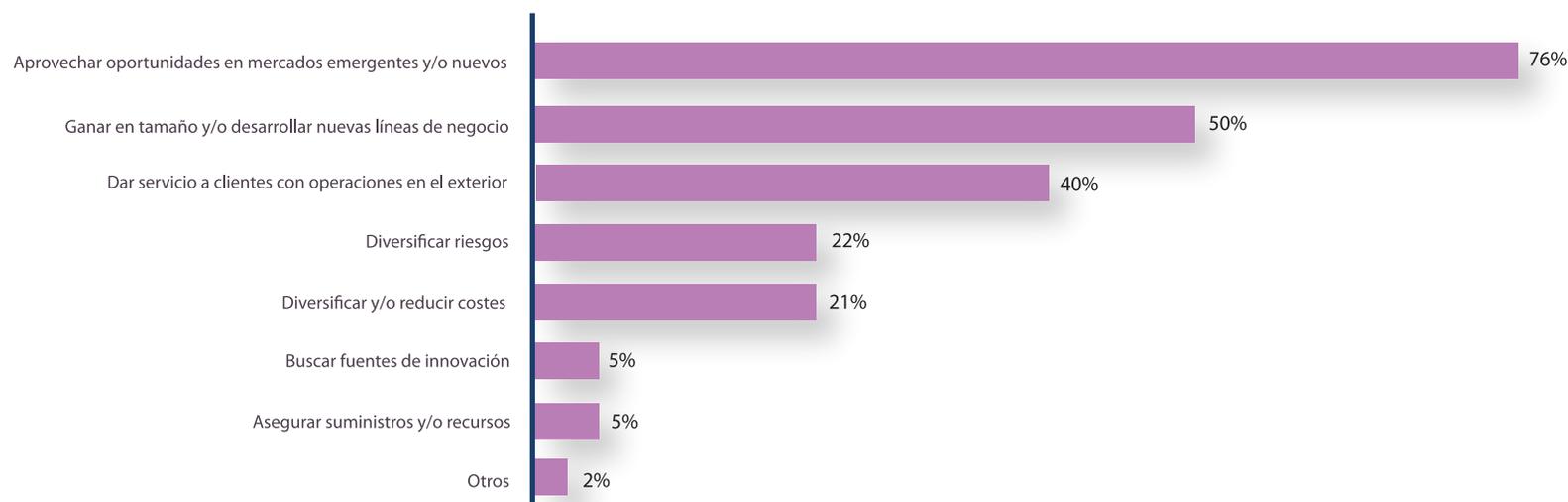
Internacionalización de nuestras empresas

Razones para la internacionalización

Las empresas encuestadas manifiestan como principales razones para iniciar su actividad internacional el poder aprovechar oportunidades en mercados emergentes y/o nuevos (76%) y ganar en tamaño y/o desarrollar nuevas líneas de negocio (50%); en ambos casos se aprecia una gran coincidencia de todos los sectores. Muchas compañías buscan nuevos clientes, aprovechando su capacidad productiva, tecnología y el *expertise* adquirido en España.

La tercera razón - dar servicio a clientes con operaciones en el exterior - tiene mayor peso entre las empresas de servicio e industriales, lo cual es lógico, aunque la cifra no supera el 40%, quizás debido a la necesidad de crear cierta infraestructura para atender a sus clientes.

¿Qué razones les han impulsado a plantearse la internacionalización?



Estos resultados sugieren que las empresas ven la internacionalización como un cambio estructural del modelo de negocio y apuestan por ella como estrategia a medio-largo plazo. No obstante, la coyuntura económica actual ha puesto de relieve la necesidad de apostar por nuevos mercados: al ser preguntadas sobre el impacto de la actual coyuntura económica sobre la inversión en su actividad internacional, la mayoría ha respondido que ésta ha aumentado (66%), frente a un 21% que manifiesta haberla reducido.

Por otra parte, es interesante ver las razones que son menos relevantes para las empresas, aunque sean valoradas por otros *stakeholders*. Por ejemplo, la diversificación de riesgos es un factor valorado favorablemente por los analistas financieros, pero aparentemente no constituye una razón prioritaria de la internacionalización. Otros beneficios estratégicos, como captar fuentes de innovación o recursos, tampoco parecen impulsar la salida de las empresas tanto como razones de desarrollo de negocio.



Mercado de destino

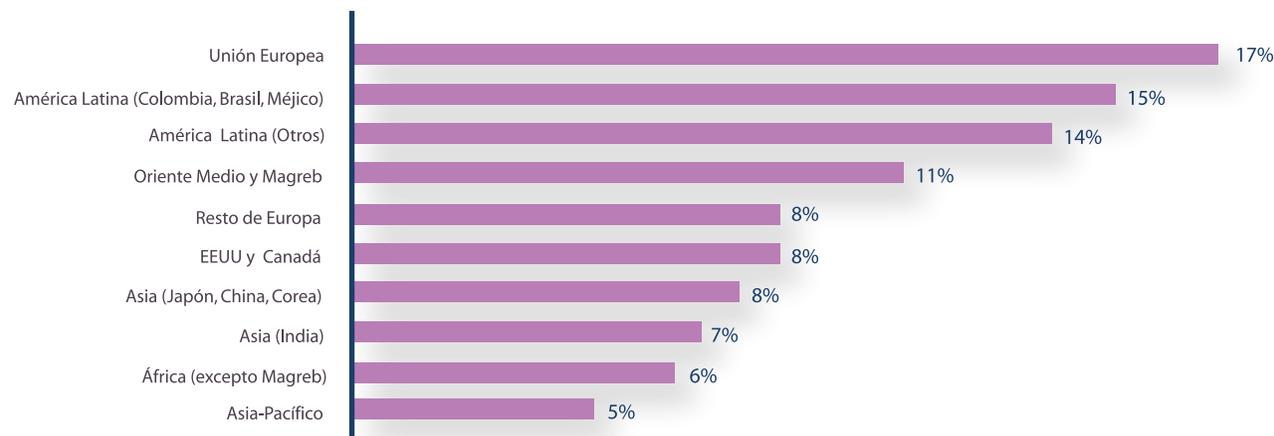
La Unión Europea es el primer destino elegido por las empresas participantes en el estudio, reflejando las preferencias existentes en el conjunto empresarial español y en esta muestra, seguido a poca distancia por el grupo de países latinoamericanos de Colombia, Brasil y Méjico.

En las regiones con mayor presencia, la expansión es liderada por el sector de Infraestructuras, Construcción civil y Concesiones, así como por los Servicios profesionales e industriales auxiliares, con una presencia significativa de empresas de Ingeniería y tecnología industrial. Tanto en Oriente Medio y Magreb, como en los países europeos no pertenecientes a la UE, la presencia de empresas españolas de Gran consumo es importante.

Cabe señalar que, a pesar de las oportunidades de negocio en los mercados asiáticos, se aprecia una cierta reticencia a abrir negocio en estos mercados, quizás debido a la lejanía, diferencias culturales, idioma y desconocimiento general. En las regiones con menos presencia española (Asia-Pacífico, India y África), la expansión viene liderada por empresas de Ingeniería y tecnología industrial.



¿En qué regiones opera su empresa?



Fórmulas de entrada

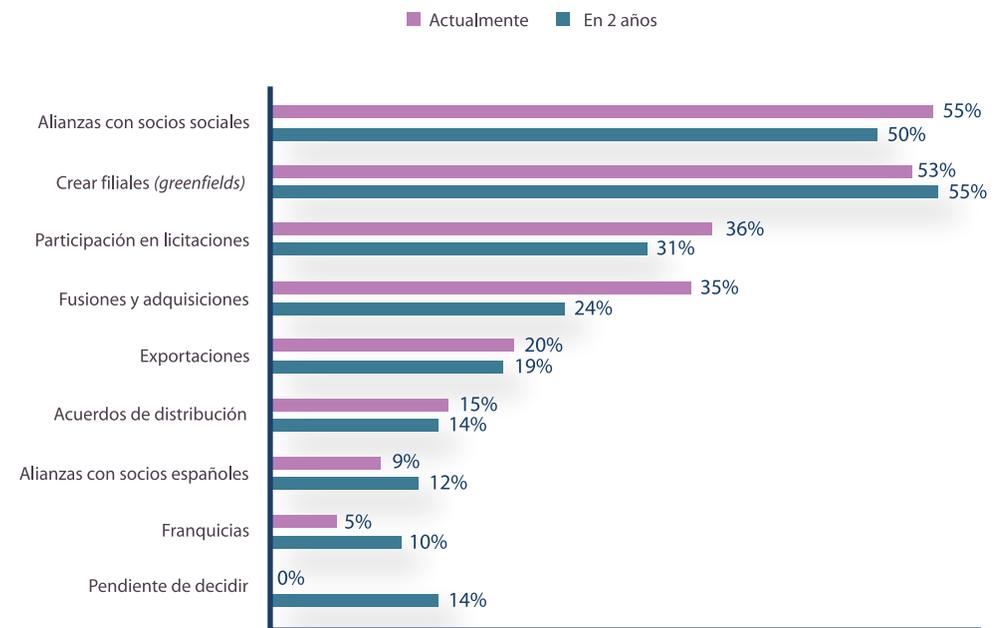
Los resultados sobre las fórmulas preferidas de entrada en nuevos mercados muestran una clara predilección por la creación de filiales y por las alianzas con socios locales. En ocasiones, las empresas están en la obligación de establecer una cierta presencia para poder competir y acceder a proyectos, como es el caso en muchos países latinoamericanos y en Oriente Medio. También se aprecia una gran presencia de filiales en la Unión Europea, tratándose del mercado principal actual o histórico.

La elección de la fórmula de entrada está influida en gran medida por el sector: por ejemplo, el número de alianzas con socios locales en los sectores de Infraestructuras y Energía se explica por los mercados en los que operan, en los que es crítico tener relaciones fluidas con la Administración y otros agentes, así como por tratarse de sectores estratégicos y regulados que requieren, además, una gran inversión. Las empresas de Servicios profesionales e industriales auxiliares, que también optan por las alianzas, en muchos casos buscan establecer una estrecha relación (incluso de exclusividad) con distribuidores locales que les faciliten el acceso al mercado.

La creación de filiales es también habitual entre las empresas de Servicios profesionales e industriales auxiliares, así como las de Infraestructuras. Es más, se trata de la primera opción para cuatro de los sectores identificados, concretamente para la Hostelería, Servicios financieros e inmobiliarios, Distribución y transporte e Ingeniería y tecnología industrial.

Las empresas prevén un ligero decrecimiento, tanto en el número de licitaciones, como en las fusiones y adquisiciones, siendo esta última una tendencia generalizada. Las empresas de IT y telecomunicaciones y de Gran consumo son las que optan por las fusiones y adquisiciones como primera fórmula de entrada, con el fin de captar clientes en el mercado.

¿Qué fórmulas en otros mercados prefiere su compañía?

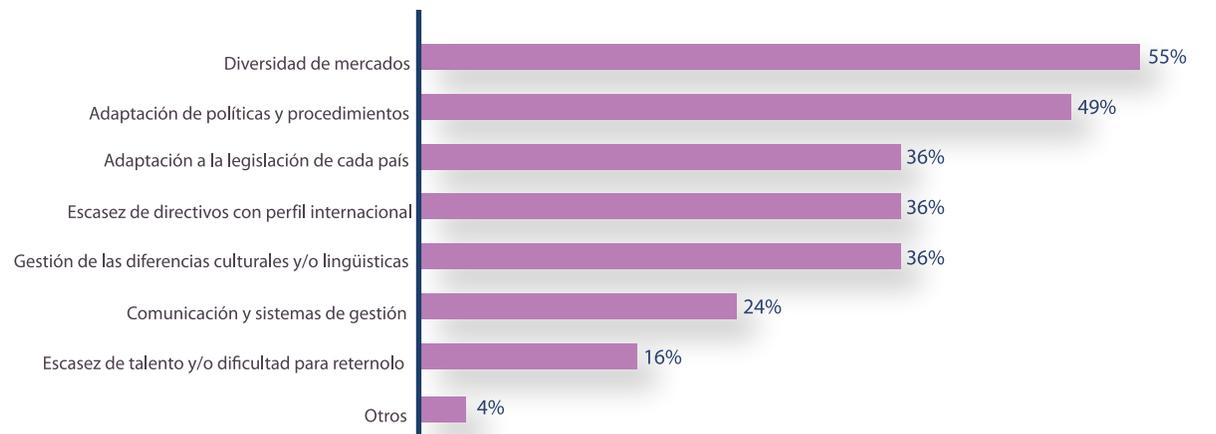


Retos

Las empresas se enfrentan a diversos retos a la hora de salir al exterior. Los más importantes son la gestión de la diversidad de mercados (55%) y la adaptación de las políticas y procedimientos a las distintas situaciones (49%). Las empresas en esta muestra que señalan ambos retos como prioritarios, son multinacionales que llevan más de 10 años operando fuera de España, obtienen más del 50% de su facturación en el exterior y están presentes en un gran número de territorios dispersos.

Dos retos – gestionar la diversidad de los mercados y la diversidad cultural - coinciden con los desafíos habitualmente identificados por las multinacionales en todo el mundo. En este sentido, podemos observar que la gestión internacional y especialmente de la diversidad, es un aspecto que mantiene su relevancia en todas las fases de internacionalización: una empresa puede desarrollar políticas corporativas aplicables en diferentes países, pero tiene que adaptarse a cada país, tanto al entorno de negocios como al mercado laboral y sociocultural. Cabe destacar que estos factores se señalan en todos los continentes, no sólo en los más lejanos.

¿Cuáles son los principales retos para su organización en el proceso de internacionalización?



La escasez de directivos es una dificultad identificada por empresas de sectores muy diversos, que llevan en su mayoría más de 5 años operando en el exterior (la mayor parte más de 10). Resulta interesante contrastar este dato con el perfil internacional que las empresas definen (ver más adelante).

Las empresas españolas – a diferencia de las multinacionales de otros países – no hacen gran hincapié en la escasez de talento local, de hecho sólo lo nombra un 16%. Se trata de un reto identificado, sobre todo, por las multinacionales que llevan al menos cinco años operando fuera de España y de diversos sectores.

Entre otros retos identificados por las empresas figuran la gestión de los socios locales y el acceso a la financiación.



Fáctores de éxito

Las empresas participantes señalan como principales factores críticos para el éxito del proceso de internacionalización el análisis en profundidad del mercado antes de “desembarcar” en él (55%), la elección de la fórmula de entrada adecuada (51%) y la disponibilidad del personal adecuado (42%). Esto pone de manifiesto la necesidad de prepararse antes de “lanzarse a la aventura”, una recomendación de todas las entidades que apoyan a empresas en el proceso de internacionalización.

El hecho de que las empresas consideren crítico contar con el personal adecuado – pero no identifican la escasez de talento local como un reto – sugiere una cierta dependencia de mandos y profesionales españoles. El sector en el que parece tener mayor peso es en Ingeniería y tecnología industrial, donde se valora el *expertise* y capacidad de gestión. Teniendo en cuenta la situación actual de muchas empresas españolas – con un gran número de empleados cualificados y de antigüedad – contar con el personal adecuado supone que Recursos Humanos debe desarrollar las habilidades de los empleados y motivar su movilidad, más que seleccionar nuevos empleados.

¿Qué factores considera críticos para el éxito de la internacionalización de la empresa?



El desarrollo y transmisión de la cultura corporativa, identificado por un 36% de las empresas, es uno de los elementos habitualmente nombrados como necesarios para el éxito de la internacionalización. Podemos señalar que, junto con el personal adecuado, es el aspecto de la gestión de personas considerado más importante por las empresas, y a distancia de las otras palancas de gestión para apoyar la internacionalización.

Como factores menos determinantes, se señalan el aprovechamiento del talento local (6%), la gestión del conocimiento y las buenas prácticas entre regiones (5%), y la flexibilidad en la aplicación de procedimientos (3%).



Gestión de personas en el proceso de internacionalización

Prioridades para la gestión del capital humano

Todos estos factores – las razones para salir al extranjero, el país de destino y la fórmula de entrada – tienen implicaciones para la integración en el país y la gestión de personas.

- **Definición de responsabilidades.** Los órganos de gobierno, el equipo directivo y el papel de cada director funcional dependen de la relación que se establezca con los socios locales o en una fusión o adquisición. Por otra parte, crear filiales o *greenfields* supone una gran dedicación para ponerlas en marcha y alcanzar en poco tiempo los mismos niveles de seguridad, calidad y servicio que se ofrece en el país de origen.
- **Identidad corporativa.** La importancia de reforzar la identidad y reputación corporativas varía mucho en función de los países, la legislación local y el posicionamiento de la compañía que, en todo caso, nunca va a ser igual que en España. Implantar la cultura corporativa supone transmitir los valores y un estilo de gestión determinado, así como establecer un código de conducta para definir la forma de hacer las cosas, que puede diferir de algunas prácticas locales.
- **Comunicación y coordinación internacional.** En cuanto a la gestión operativa, operar en diferentes mercados requiere, desde el primer momento, un esfuerzo de coordinación y comunicación bidireccional entre la sede y las oficinas/plantas locales, para alinear la implantación de la estrategia y para detectar dificultades y buscar soluciones adecuadas en los mercados. Muchas empresas también señalan la importancia de crear una "cultura internacional" que pasa, en primer lugar, por la sensibilización de las personas de la empresa en España.



- **Gestión de otras culturas.** La selección del país determina la facilidad de gestión de los empleados locales: la legislación y administración locales son citadas por muchas empresas como factores críticos. Enfatizan también "el factor humano": cultura y costumbres locales que afectan las relaciones jerárquicas, la organización del trabajo y el comportamiento profesional (responsabilidad individual o del grupo, absentismo,...).
- **Creación de ventaja competitiva.** Una organización que opera en diferentes países necesita gestionar el capital humano para mejorar la eficiencia y generar una ventaja competitiva. En primer lugar, debe dar respuesta a la demanda de "quién necesito, dónde y cuándo". Suele ser a partir de los cinco años de actividad internacional cuando las empresas buscan cómo crear sinergias y generar ventaja competitiva gracias a su presencia internacional, estableciendo sistemas de gestión del conocimiento y compartiendo buenas prácticas entre regiones.



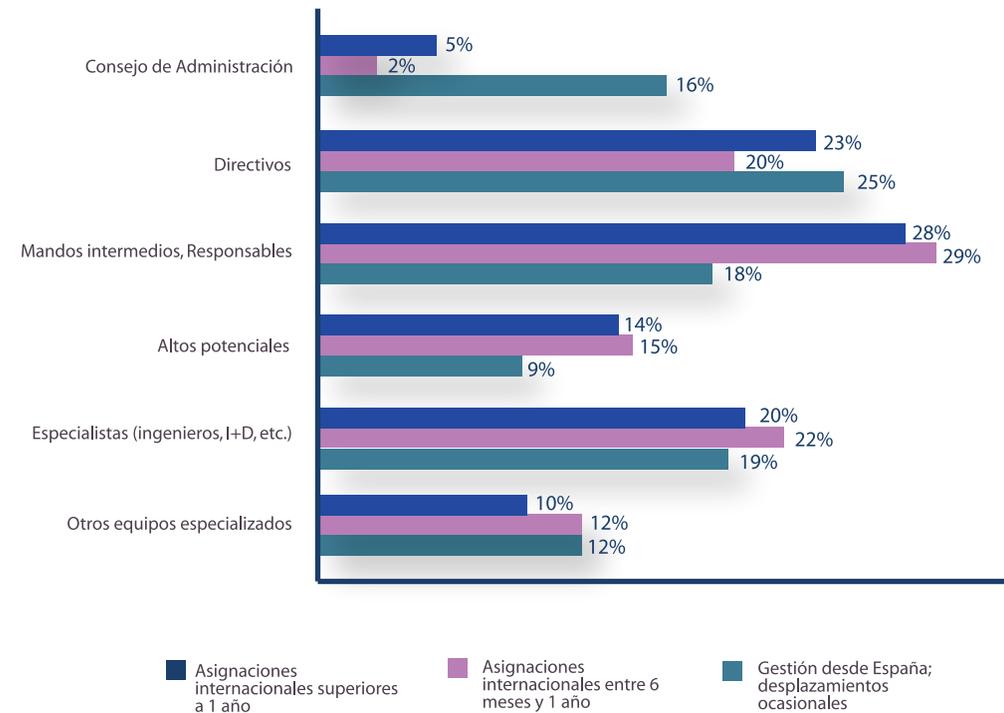
Colectivos implicados

Los directivos y mandos intermedios forman el colectivo que lidera el proceso de internacionalización, con independencia del sector. Por lo general, se responsabilizan de dirigir el negocio en la primera fase de entrada en un mercado y asegurar el alineamiento local con la estrategia corporativa.

Los especialistas tienen un papel muy importante en los sectores que requieren *expertise* (por tanto, la transmisión del saber hacer desde España hacia los mercados locales) y la supervisión directa durante un periodo prolongado, como es el caso de la Ingeniería y tecnología industrial, los Servicios profesionales e industriales auxiliares y energía, y especialmente en el sector de IT y telecomunicaciones, donde los especialistas son incluso más activos que los directivos o mandos.

La gestión de la carrera internacional no parece ser una prioridad para muchas empresas. Los altos potenciales sólo parecen tener un papel activo en las empresas del sector de Infraestructura, Construcción civil y Concesiones, donde la estructura organizativa y el tamaño lo permiten y la propia actividad se presta a estancias de larga duración para ejercer responsabilidad. Los altos potenciales son sobre todo candidatos para la asignación internacional de duración superior a un año.

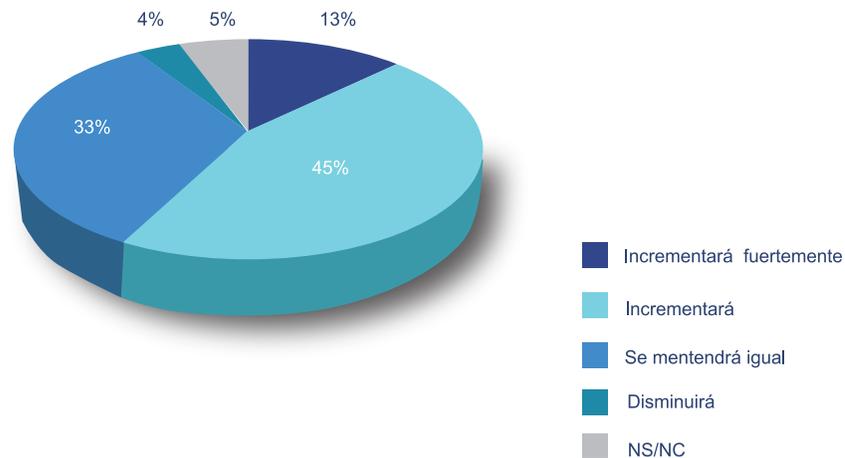
¿Cómo participan los distintos colectivos en la internacionalización de su empresa?



Un 57% de las empresas prevé que la movilidad internacional incrementará en los próximos años, y otro 34% mantendrá las cifras actuales. Cada vez más colectivos se verán implicados en el proceso de internacionalización, tanto en asignaciones cortas como en estancias más largas.

Una buena práctica entre las empresas internacionalizadas es la involucración de personas de muchas áreas de la empresa, en vez de centrar el proceso en un Departamento Internacional. Todos los departamentos - marketing, producción, ventas, logística, finanzas - deben participar en el posicionamiento de la empresa y sus productos/servicios, sea en la producción, comercialización, entrega, cobro o servicio al cliente. Esto implica también a personas en España, no sólo aquéllos con una dedicación exclusivamente internacional.

¿Cómo evolucionará el número de asignaciones internacionales para 2013 en su empresa?



El perfil del profesional internacional

En cuanto al perfil del profesional internacional, tienen especial relevancia el conocimiento de la compañía y la confianza de la Dirección (80%), así como los conocimientos técnicos y/o especializados del negocio (78%).

Destaca el *gap* entre estos dos factores, estrechamente relacionados con la compañía y el negocio, y el resto de factores, más relacionados con el entorno internacional y la capacidad del profesional para desenvolverse con eficacia. La propia experiencia internacional es identificada únicamente por un 9% de las empresas, y ninguno de los otros factores es identificado por más del 40%.

¿Qué elementos del perfil del profesional son más valorados para su compañía?



Podemos concluir que los factores denominados “internos”, asociados con la empresa (conocimiento y confianza), tienen mucha más importancia para las empresas españolas que la experiencia internacional, que sí es valorada por empresas de otros países.

No obstante, en un estudio de marzo 2012 de *The Economist Intelligence Unit*, un 88% de las empresas españolas consultadas identifica las diferencias culturales como una barrera a sus planes de expansión internacional y el 71% de directivos españoles reconoce carecer de competencia comunicativa. Merece la pena reflexionar sobre la circunstancia de que las empresas españolas reconocen su “debilidad” pero muchas aún siguen apostando por “la persona de confianza” antes que por un profesional con perfil internacional.



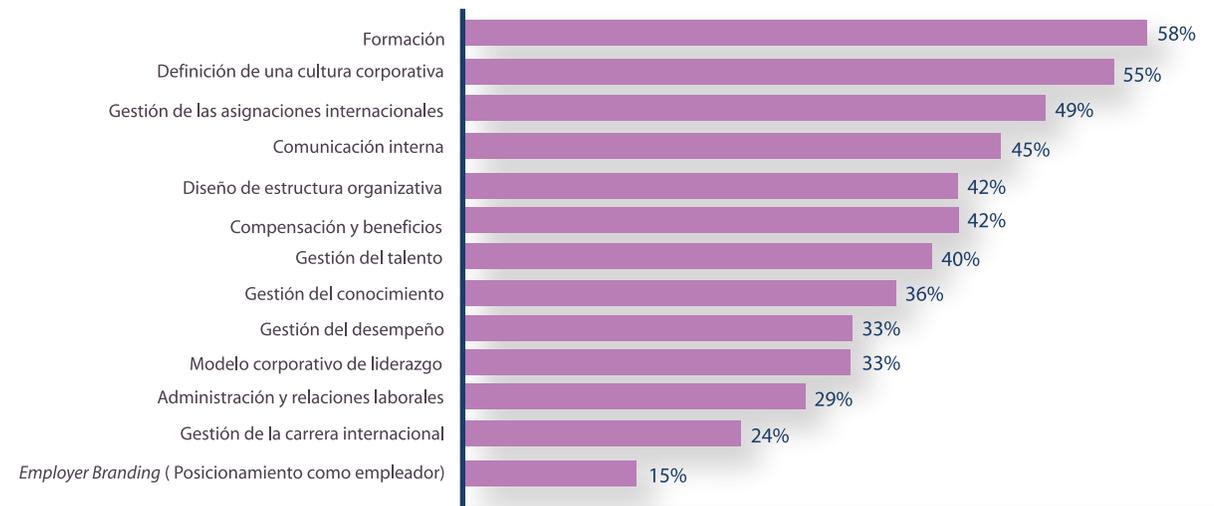
Procesos clave de gestión

Las empresas participantes – tanto las PYMEs como las grandes - señalan como principales apoyos a la internacionalización y, por tanto, objetos de inversión, los procesos necesarios para transmitir “nuestra manera de hacer las cosas”, es decir, la formación (58%), la definición de una cultura corporativa (55%), la gestión de las asignaciones internacionales (49%) y la comunicación interna (45%).

Las empresas fomentan la movilidad internacional por medio de la gestión de asignaciones internacionales y la compensación y beneficios (42%), aunque pocas ofrecen una planificación de la carrera internacional (24%) como herramienta de desarrollo profesional.

Una clara tendencia es que las multinacionales son las empresas que más invierten en la gestión del capital humano para apoyar el proceso de internacionalización. El tiempo que la empresa lleva operando en el exterior no disminuye la inversión, sino todo lo contrario: las empresas con más de 10 años fuera son las que invierten en prácticamente todos los procesos que apoyan la internacionalización.

¿En qué procesos de gestión de personas invierte su empresa para apoyar la internacionalización?



Hay determinados procesos en los que las empresas invierten una vez han decidido apostar por establecer una presencia en otros países, como es el caso de *employer branding* (gestión de marca como empleador) o de la gestión de la carrera internacional, estando ambos procesos relacionados con el desarrollo del negocio y posicionamiento en mercados laborales competitivos. Las empresas españolas han operado hasta la fecha en muchos países donde había gran oferta de personas adecuadas o no se requería personas muy cualificadas. No obstante, cuándo (o dónde) haya que competir por el talento, previsiblemente la inversión en estos procesos será mayor.

Aunque el 40% de empresas afirma invertir en la gestión del talento, no invierten tanto en procesos relacionados, como la gestión del desempeño o de la carrera, por lo que es posible que se limiten más a reclutar talento.

Un análisis del conjunto de procesos indica que las empresas de la muestra invierten principalmente en los procesos esenciales para crear una organización internacional (cultura, formación, comunicación, asignaciones) y menos en los procesos asociados con una organización realmente multinacional o global (como la creación de un modelo de liderazgo, gestión de la carrera internacional, *employer branding* y gestión del conocimiento).



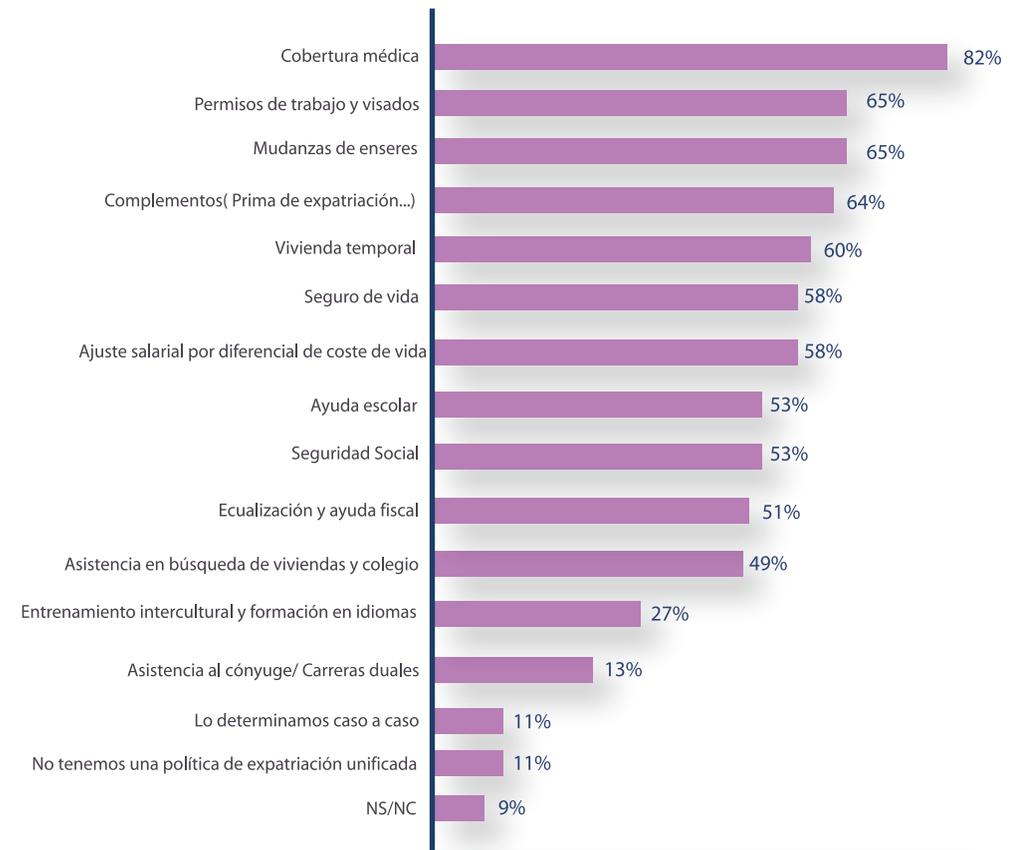
Contenidos de las políticas de expatriación

Las políticas de expatriación sirven para cubrir las necesidades de las personas, asociadas a los tres primeros niveles de la pirámide de Maslow: fisiológicas, de seguridad y sociales. Podemos observar que las compañías participantes se centran principalmente en las gestiones “esenciales” para agilizar la incorporación de las personas a la vida laboral, aunque también destacan elementos retributivos y fiscales, como los complementos, la cobertura médica, el seguro de vida, ajuste salarial o la ayuda fiscal, que constituyen un importante incentivo a la movilidad.

Por otra parte, las políticas deben contemplar las necesidades sociales de aquellos profesionales que la empresa ha decidido movilizar, tratándose en muchos casos de personas valoradas por la organización que tienen la confianza de la Dirección, aunque no cuenten necesariamente con experiencia internacional previa. Sin embargo, a pesar de que la inadaptación del empleado o su familia al país de destino es una de las causas principales de fracaso en las expatriaciones, sólo el 29% proporciona entrenamiento intercultural y apenas un 13% ofrece ayudas a la gestión de carreras duales, importante facilitador para la movilización de familias en las que ambos cónyuges son profesionales en activo.

Estas políticas de integración cultural y/o familiar suelen darse en empresas en las que la actividad internacional supone una parte importante del negocio, afecta a gran número de personas y/o se asigna a profesionales a países lejanos.

¿Qué elementos incluyen su política de expatriación?



5. Mensajes para la Dirección Internacional de Recursos Humanos

Como conclusión a este estudio, y teniendo en cuenta la probable evolución de los mercados, no cabe duda de que la internacionalización es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas españolas. La Dirección de Recursos Humanos tiene un papel crítico en el éxito de la empresa, facilitando la adaptación al entorno y la gestión del capital humano internacional.

¿Cuáles son las principales responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos? Las prioridades específicas, enumeradas en este estudio, pueden variar en función de las necesidades de cada empresa. No obstante, podemos definir dos áreas que casi todas las empresas – PYMEs y grandes y de todos los sectores – necesitan atender para gestionar el capital humano internacional:

- Creación de una cultura empresarial internacional
- Gestión de la movilidad internacional



Creación de una cultura empresarial internacional

Camilla Hillier-Fry, Socio, PeopleMatters

Competir en otros mercados es un reto y una necesidad para las empresas españolas de todos los sectores. La Dirección de Recursos Humanos tiene el cometido de desarrollar la cultura empresarial necesaria para apoyar la internacionalización.

Una prioridad es la sensibilización de todos los profesionales, en España y fuera, con la actividad internacional como parte intrínseca de la estrategia de la empresa. Esto requiere comunicar, tanto los aspectos estratégicos – las razones para entrar en determinados mercados, las oportunidades y retos asociados – como las consideraciones operativas, como horarios, procedimientos de trabajo, diferencias culturales...

En segundo lugar, hay que preparar a las personas, formándoles en habilidades de gestión a distancia (por ejemplo, equipos virtuales), en el país y el entorno de negocios (diferencias culturales, idiomas, normas administrativas). Es importante formar, tanto a las personas en España, como a los profesionales en otros países, para construir un conocimiento mutuo y forma de trabajar común.

La coordinación eficaz y comunicación entre España y los países supone involucrar y apoyar a los equipos pertinentes de diferentes funciones, no limitarse a un Departamento Internacional. También requiere la implantación de políticas “de base” para profesionales en toda la organización, para reforzar la cultura empresarial y la forma de hacer las cosas.

Por último, nunca podemos perder de vista que la internacionalización supone crear ventaja competitiva a través de la gestión del capital humano. Para ello, Recursos Humanos necesita analizar cuáles son las necesidades organizativas, que serán diferentes en los primeros pasos en el exterior y en la consolidación de la expansión internacional, involucrar y preparar a las personas y así proveer a la organización de recursos humanos capacitados y alineados, allí dónde estén.



Gestión de la movilidad

Ana Gazarian, CEO, EMS

Las empresas españolas están aprendiendo a potenciarse internacionalmente, gestionar mejor y utilizar el momento a su favor. Los cambios conllevan a su vez la movilidad de los empleados y RRHH adquiere un papel protagonista, convirtiéndose en un área estratégica de la empresa. En este contexto, necesitan planificar la movilidad desde una perspectiva de medio-largo plazo, lo cual supone gestionar el capital humano de la empresa asegurando la presencia de las personas necesarias en el lugar y momento oportunos y en unas condiciones que le permitan desarrollar su labor profesional.

El reto en esta nueva etapa es dar solución a las nuevas situaciones y resolverlas, utilizando fórmulas existentes y creando otras nuevas. En este contexto, la "Política de Expatriación" ha sido siempre la herramienta más eficaz con la que contamos para regular las directrices que aplican a las movilizaciones de los empleados y sus excepciones.

Ahora, se requiere más creatividad y soluciones nuevas, con un enfoque conocido en el mundo anglosajón como "*Thinking out of the box*".

Existen, además, empresas que han ido un paso más allá creando la "Política de Migración". Éstas regulan los visados o tipos migratorios que aplican a los empleados movilizados y a sus familias, y son el resultado de la capitalización de las experiencias resultantes de litigios que han hecho revisar los procesos de selección, contratación, asignación y sobre todo el más costoso que es el de la "terminación" cuando le es aplicable diferentes legislaciones.

Un buen proceso de movilidad internacional no es producto de la casualidad, sino que requiere preparación, proceso, metodología y, sobre todo, *expertise*. Los profesionales de RRHH necesitan, cada vez más, estar mejor preparados en derecho migratorio, aspectos fiscales y *relocation* para facilitar la toma de decisiones para la consecución de movilizaciones exitosas.



6. Autores del estudio

PeopleMatters

peoplematters

En PeopleMatters hemos desarrollado nuestra experiencia, conocimiento y metodología práctica de gestión trabajando con clientes de distintos sectores en cuatro continentes.

Ayudamos, acompañamos y asesoramos a nuestros clientes en diferentes fases de la internacionalización:

- Definir la estrategia de gestión de personas para la expansión internacional de su compañía
- Preparar la primera fase: asignación y formación del equipo de expansión internacional y personas de apoyo en España
- Sensibilizar a todas las personas y construir una cultura enfocada a la internacionalización
- Diseñar las políticas y procesos de gestión de Recursos Humanos y la organización más adecuada a su fase de expansión
- Posicionar a la compañía como empleador de referencia en los países de destino

EMS - Employee Mobility Solutions



EMS - Employee Mobility Solutions es una empresa especializada en movilidad internacional, especialmente en procesos migratorios y de *relocation* para empresas con empleados en proceso de Asignación internacional. EMS cuenta con 10 ubicaciones a nivel mundial desde donde ofrece sus servicios a más de 65 países incluyendo las regiones de Norteamérica, América Latina, Europa, Medio Oriente, África y Asia.

Las soluciones de EMS están enfocadas a optimizar el proceso de movilización de empleados, desde la asesoría para el cumplimiento de la normativa legal migratoria hasta la obtención de los visados y permisos de trabajo, incluyendo toda la documentación requerida para los mismos. EMS también facilita la integración de los empleados y su grupo familiar en su nuevo país de residencia, asistiéndoles en los procesos de búsqueda de vivienda, escolarización de los hijos, carrera dual para los cónyuges, formación intercultural, etc.





EMS Employee Mobility Solutions
Ayala, 112, 1º - 28006 Madrid
España

Teléfono.: +34 91 577 00 41
Correo electrónico: info@ems-ir.com
Web: www.ems-ir.com

peoplematters

PeopleMatters
Serrano, 21 - 28001 Madrid
España

Teléfono.: +34 91 781 06 80
Correo electrónico: informacion@peoplematters.com
Web: www.peoplematters.com