



# LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA ANTE UN NUEVO ESCENARIO INTERNACIONAL

Con la colaboración de

**Banesto**  
Fundación Cultural

**PRICEWATERHOUSECOOPERS**  
FUNDACIÓN

**ESADE**  
Business School  
Universidad Ramon Llull

Segundo Informe anual del Observatorio de la  
Empresa Multinacional Española (OEME)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO

**ICEX**

# LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA ANTE UN NUEVO ESCENARIO INTERNACIONAL

SEGUNDO INFORME ANUAL DEL OBSERVATORIO  
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)

## Capítulo 1 010

La empresa multinacional española  
ante el nuevo entorno mundial emergente  
más allá de la actual crisis

## Capítulo 2 086

Las empresas españolas internacionalizadas:  
una aproximación cuantitativa

## Capítulo 3 122

El proceso de multinacionalización de las  
empresas españolas: retos y oportunidades

## Capítulo 4 166

El riesgo país en las decisiones de inversión de la  
multinacional española en países emergentes

## Capítulo 5 190

Gestión de recursos humanos y  
políticas de provisión de cargos directivos  
en la multinacional española

## Capítulo 6 212

Síntesis y Conclusiones



## CAPÍTULO 5

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y POLÍTICAS DE PROVISIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA**

Por Simon Dolan y M<sup>a</sup> José Parada

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y POLÍTICAS DE PROVISIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS EN LA MULTINACIONAL ESPAÑOLA



### INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos<sup>1</sup> (RH) es un elemento crítico a la hora de internacionalizar la empresa. El mundo ha evolucionado de forma vertiginosa y se han producido muchos cambios que han transformado la forma de gestionar las empresas en este nuevo entorno global. Si las

empresas pretenden actuar en un mercado mundial deben tener en cuenta el contexto, desarrollando estrategias y sistemas globales que permitan la gestión eficiente del talento a nivel global<sup>2</sup>. Es decir que para competir eficientemente es necesario adoptar una perspectiva internacional en las políticas y prácticas de recursos humanos<sup>3</sup>.

En ese entendido, la gestión de recursos humanos se está convirtiendo en una actividad global, tal como lo son las otras áreas de la empresa<sup>4</sup>. Sin embargo, esta es probablemente una de las áreas más complicadas debido a que gestionamos personas. No hay fórmulas preestablecidas ni universales que puedan aplicarse

(1) A lo largo del documento se utilizará el acrónimo RH para referirse a Recursos Humanos.

(2) Liu, C.H., Lee, H.W. (2008). A proposed model of expatriates in multinational corporations, *Cross-Cultural Management: An international journal*, vol. 15, n° 2, págs. 176-193.

(3) Dolan, S., Shmueli, R. (2009). Gestión internacional y multinacional de los recursos humanos. (Capítulo en nuevo libro - In Press).

(4) Brandt, E. (1991). "Global HR". *Personnel Journal*. Estados Unidos, marzo, vol. 70, n° 3, págs. 38-44.; Wöcke, A., Bendixen, M., Rijamampianina, R. (2007). Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multinational enterprises, *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n° 5, págs. 829- 844.



sin antes adaptarlas a culturas diversas y únicas.

Las preguntas fundamentales a la hora de internacionalizar las actividades de la empresa son, en primer lugar, cómo planificamos y alineamos la estrategia de recursos humanos a la estrategia global de la empresa y, en segundo lugar, cómo gestionamos el capital humano para que el proceso de internacionalización sea exitoso. En otras pala-

bras, la alineación de las políticas de recursos humanos con la estrategia global de la empresa y la gestión del factor humano internacional se convierten en piedras fundamentales para el éxito de las empresas multinacionales<sup>5</sup> (EMN) que compiten en mercados globales.

En este contexto, a la hora de gestionar internacionalmente los recursos humanos las empresas deben lidiar con factores

externos, tales como la cultura, los valores, el idioma y la idiosincrasia de diferentes entornos de negocios<sup>6</sup>. La difícil tarea de lograr un equilibrio ideal entre los factores externos y la cultura de la propia organización es otro de los factores que motiva este estudio. Asimismo, las empresas multinacionales deben tener en cuenta los factores internos que influyen en la organización y en el individuo. Algunos de estos factores son:

---

(5) Asimismo, el acrónimo EMN se utilizará para referirnos a Empresas Multinacionales o Empresa Multinacional.

(6) Dowling, P. J.; Festing M., Engle, A.D., (2006). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing; Schuler, R., Briscoe, D., Y Claus, L., (2008). *International human resource management*, Routledge-Taylor & Francis Group.

- ∴ La estrategia internacional de empresa.
- ∴ La estructura organizativa.
- ∴ La cultura y el estilo de gestión.
- ∴ Las habilidades, actitudes y motivación del profesional.
- ∴ Aspectos culturales, éticos y sociales.

Por último, pero no menos importante, se deben tener en cuenta los sistemas políticos y económicos, la legislación, las regulaciones y normas laborales de cada país. En este sentido, el reto de las empresas multinacionales radica en lograr un balance entre la estandarización a nivel global y la autonomía y flexibilidad a nivel local.

Existen varios estudios sobre empresas multinacionales y la gestión de recursos humanos que intentan dilucidar el cómo gestionar eficientemente estos recursos internacionales, profundizando entre otros, en los factores que afectan a la gestión internacional de los recursos humanos (p. ej. Briscoe, Schuler

and Y Claus, 2008; Dowling, et. al. 2006; Welch y Schuler, 1999). Asimismo, estudios recientes se centran en la gestión de repatriados en las multinacionales (p. ej. Jassawalla y Sashittal, 2009), como un elemento clave y proponen una aproximación estratégica para desarrollar gerentes globales<sup>7</sup>. La investigación de Harvey y Moeller (2009) sobre los gerentes expatriados profundiza en el rol de los líderes y gerentes claves en el proceso de internacionalización y enfatiza el impacto significativo que tienen los expatriados en el proceso. Así, dichos autores discuten los pasos del proceso de gestión de recursos humanos, desde la identificación hasta la repatriación de los expatriados, focalizándose en los éxitos y fracasos asociados con los individuos, la organización y el entorno<sup>8</sup>.

En general la mayoría de estudios concluyen que aún nos queda un largo camino por recorrer y que es necesario profundizar en estudiar más de cerca los procesos y sobre todo poder entender más a fondo cuáles son las necesidades de las empresas multinacionales y cómo podemos ser más eficientes en la gestión de

los expatriados que será una variable clave para incrementar las probabilidades de éxito. De allí la necesidad de indagar más en profundidad en cómo gestionan las empresas multinacionales los recursos humanos internacionales y cuáles son las prácticas que pueden ser desarrolladas y aplicadas, según el contexto para asegurar el éxito de los procesos de internacionalización.

Dentro de este marco general, y como consecuencia de esta necesidad de entender más y mejor cómo gestionar eficientemente los recursos humanos internacionales en las empresas multinacionales, el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) ha desarrollado un *workshop* donde empresas multinacionales invitadas, académicos y expertos en procesos de internacionalización se han reunido para discutir estos temas más a fondo e intentar dar respuesta a algunas de las preguntas que aún quedan sin responder, así como generar nuevas preguntas y dudas que pueden ser estudiadas más adelante. Este documento a continuación sintetiza las aportaciones y conclusiones que salen del segundo *workshop* del

(7) Jassawalla, A.R. and Sashittal, H.C. (2009) Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs. *Human Resource Management*. Vol. 48, Iss. 5; pg. 769.

(8) Harvey, M. and Moeller, M. (2009) Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews*. Sep 2009. Vol. 11, Iss. 3; pg. 275.

(9) Nuestro sincero agradecimiento a los 3 ponentes de la sesión: Xavier Mir, Manuel Álvarez y Jordi Casas, que han aportado con su experiencia un valor inestimable al *workshop* y a la discusión.

(10) Las personas y empresas que han participado en el *workshop* nº 2 son: Mónica Allés (ABERTIS), Pablo del Cueto (ACCIONA), María Elena Sanz (AGBAR), Gabriel Moreno (BBVA), Francisco Herrero (FREIXENET), José Antonio Gonzales (IBM España), Sinead O'Connor (GRUPO SANTANDER), Pablo D'Angelo (LA CAIXA), Pedro Arellano (MIGUEL TORRES), Antonio Macià (PENTE ICT ANALYST), Jesús Díaz de la Hoz (PRICEWATERHOUSE COOPERS). Agradecemos a todas las personas y empresas participantes en este *workshop* que ha generado una discusión de mucho valor para el avance del conocimiento y entendimiento de las empresas multinacionales y la gestión de recursos humanos.

**Observatorio de la Multinacional Española (OEME)**, llevado a cabo el día 13 de marzo de 2009 en ESADE-Madrid. Este *workshop* tenía por objetivo reunir a un grupo distinguido de ejecutivos de dife-

rentes empresas multinacionales en España, a tres expertos<sup>9</sup> en procesos de internacionalización y a académicos de la escuela para debatir sobre el tema: **La gestión de recursos humanos y**

**las políticas de provisión de cargos directivos en las empresas<sup>10</sup>.**

Las empresas participantes tienen diversos perfiles (ver **tabla 1**)

**Tabla 1.** PERFIL DE COMPAÑÍAS PARTICIPANTES

Compañía	Año fundación	Número de empleados (últimos datos disponibles)	Presencia en número de países (2009)	Ingresos de explotación (últimos datos disponibles)	Beneficios (últimos datos disponibles)
<b>Abertis</b>	2003	12.484 (2009)	18	3.935 millones de euros (2009)	653 millones de euros (2009)
<b>Acciona</b>	1997	33.112 (2009)	>30	6.512 millones de euros (2009)	1.263 millones de euros (2009)
<b>Agbar</b>	1867	16.221 (2009)	8	1.851,2 millones de euros (2009)	166,7 millones de euros (2009)
<b>BBVA</b>	1957	103.721 (2009)	31	20.666 millones de euros (2009)	4.210 millones de euros (2009)
<b>Freixenet</b>	1889	2.200 (2007)	19	381 millones de euros (2008)*	n/a
<b>IBM</b>	1914 en EE.UU.	>390.000 (2009)	170	95.800 millones de euros (2009)	13.400 millones de euros (2009)
<b>La Caixa</b>	1844/1990	27.505 (2009)	10	7.187 millones de euros (2009)	1.510 millones de euros (2009)
<b>Miguel Torres</b>	1870	800	Sedes en 6 países y distribución en más de 130 países	>168 millones de euros (2009)	195 millones de euros (2008)
<b>Penteo ICT Analyst</b>	1993	>30	3	n/a	n/a
<b>Grupo Santander</b>	1857	169.460 (2009)	>40 países	39.381 millones de euros (2009)	8.943 millones de euros (2009)

Siguiendo la metodología del *workshop*, el documento se divide en las partes principales que se exponen a continuación: (a) Proceso de internacionalización: el factor humano<sup>11</sup>; (b) La gestión del expatriado: proceso y marco legal<sup>12</sup>; (c) Desarrollo, compensación y gestión del expatriado<sup>13</sup>; (d) La ética<sup>14</sup>; (e) Debate y temas complementarios; (f) Conclusiones y; (g) Retos de futuro.

## PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL FACTOR HUMANO

### El “perfil” de los ejecutivos

Los procesos de internacionalización son complicados y complejos y es fundamental el rol que desempeña el factor humano en el mismo, ya que de él depende el éxito o fracaso del proceso.

Es fundamental, pero al mismo tiempo muy difícil, elegir ejecutivos que gestionen los procesos de internacionalización. La reflexión es cómo las empresas españolas que

piensan internacionalizarse identifican el talento de quién llevará estos proyectos en países diferentes. En la práctica hemos visto que el perfil del candidato es crítico para la consecución de los objetivos de internacionalización.

El profesional muy inteligente, es decir con el coeficiente de inteligencia más elevado, no es necesariamente el candidato ideal para un proceso de internacionalización. Esto es debido a que es gente a la cual le cuesta adaptarse, por lo tanto se expatría mal, porque suelen tener menor inteligencia emocional que otros candidatos. La gente que es enviada en misiones internacionales ha de ser muy flexible, con capacidad de adaptación, habilidades de comunicación, empatía y ser el tipo de persona que se conoce muy bien a sí mismo. Deben conocer sus fortalezas y debilidades y deben ser capaces de tomar decisiones y asumir riesgos. En este contexto, llevarse a los número uno de la organización no es la mejor

receta, porque suelen buscar la perfección, y el mundo exterior suele ser muy imperfecto, ya que no se cuenta con toda la información, no tienen todos los medios con los que suelen contar, entre otros factores. En este sentido, el perfil del candidato definitivamente será un factor de éxito o fracaso a la hora de internacionalizar la empresa. En resumen, lo que necesitan las empresas para llevar estos procesos es gente con inteligencia emocional.

Este perfil es aún más necesario cuando vamos a países en desarrollo y/o con culturas diferentes como Colombia, Filipinas, México, Rusia, China o India por dar algunos ejemplos, donde dirigir procesos de internacionalización es francamente complicado. Por tanto la primera reflexión es: buscar gente muy potente en la capacidad de aguantar, comunicar, negociar, con mucha cintura. Gente que tenga realmente esa historia. Si además cuenta con experiencia previa de haber estado fuera, mucho mejor.

---

(11) Ponencia realizada por Xavier Mir, quien tiene una amplia experiencia en empresas multinacionales y en particular en procesos de internacionalización. Ha estado tanto en filiales como en matrices. Ha participado durante 10 años en el proceso de internacionalización de una compañía de las llamadas de “primera oleada”. Entre otras cosas, fue consejero delegado de Joyco, perteneciente a Agrolimen. Actualmente se dedica a asesorar empresas desde los Consejos de Administración, como en Panrico, Codorníu, Vivaque o Apax. Desde su larga trayectoria Xavier Mir hace una reflexión desde el punto de vista de la Dirección General de lo que supone el factor humano, el “human capital” o el “people” en los procesos de internacionalización.

(12) Exposición de Manuel T. Álvarez, quien lleva 35 años trabajando en el área de recursos humanos. Comenzó su carrera en el sector de los grandes almacenes (Galerías Preciados), continuando en el sector informático (Sperry Rand Corporation- Bourroughs) y posteriormente pasó al sector cementero (Grupo Suizo Holderbank). Actualmente presta servicios en el sector textil en una empresa familiar catalana. A través de sus vivencias en los procesos de internacionalización, Manuel hace un resumen de cómo gestionar el expatriado y los aspectos legales a tener en cuenta.

(13) Aproximación de Jordi Casas, quien trabaja actualmente para CaixaRenting. También viene del mundo de las multinacionales. Durante diez años en GE, Jordi ha vivido la experiencia de ser expatriado y también de ser expatriador, y desde esta experiencia en procesos de expatriación resalta los aspectos más importantes sobre el desarrollo, la compensación y la formación del expatriado.

(14) Tema principal en las tres ponencias.

### Modelo de organización: Fórmula 'management' local/socio local

En el proceso de reflexión sobre los modelos de organización es importante tener en cuenta la forma en la cual la empresa entrará al nuevo mercado. Es decir, buscar combinaciones que maximicen la fórmula GLO-CAL, ser GLOBAL sin perder la perspectiva LOCAL. Cada país tiene su propia cultura e idiosincrasia, costumbres y usos, los cuales han de ser entendidos por la empresa. Por otro lado, cada empresa tiene su propia cultura organizacional, la cual debe transmitirse a las nuevas filiales. Cómo encontrar el equilibrio no es fácil, sin embargo, es vital encontrar una fórmula adecuada que permita a la organización transferir su cultura, adaptándose a la cultura e idiosincrasia del país de destino. No hay una fórmula única, pero sí existen ciertos factores que pueden ayudar a maximizar esta adaptación y fusión de culturas y costumbres.

Para lograr este equilibrio, la fórmula debe tener en cuenta las necesidades de la empresa, la capacidad de adaptación y flexibilidad con la que cuenta. Las reglas de juego y las bases vienen sentadas por la matriz, generalmente, buscando una combinación entre *management* local y expatriados que suelen ser los enlaces y la cabeza visible de la empresa, así como los transmisores de la cultura organizacional.

Para aumentar las probabilidades de éxito muchas empresas

empiezan el proceso de internacionalización con un socio local. Este modelo se plantea sobre todo en países emergentes. La relación entre la casa matriz y el socio local ha de ser evidentemente de confianza, honestidad y transparencia. Otras compañías entran solas al mercado potencial, si las leyes del país así lo permiten, de nuevo, es importante contar con *management* local que conozca la dinámica del país.

Sin embargo, la recomendación no es seguir el modelo que otras empresas han seguido al pie de la letra, sino buscar las mejores condiciones dependiendo de la propia empresa, el conocimiento del mercado, las legislaciones vigentes y la estrategia de la empresa. Los socios locales pueden ser una opción interesante si se desconoce el mercado, sin embargo estos suelen tener una limitación en el tiempo. En estos casos es necesario tener las condiciones de entrada y salida claramente establecidas para evitar sorpresas posteriores y para mantener una relación de confianza con el socio local. En una relación con socios locales, las reglas de juego son imprescindibles.

En este entendido, si bien se deben tener en cuenta ciertos parámetros y criterios que pueden ayudar a que el proceso de internacionalización sea más eficiente y sobre todo exitoso, no existen fórmulas generales. De aquí la necesidad de identificar a las personas adecuadas que puedan llevar a cabo el proceso con éxito. El área de recursos

En el proceso de reflexión sobre los modelos de organización es importante tener en cuenta la forma en la cual la empresa entrará al nuevo mercado

humanos jugará un papel trascendental a la hora de reclutar, contratar, seleccionar y retener este factor humano, este talento que será una llave clave para la internacionalización de las compañías.

### **El proceso de expatriación y de repatriación**

“El proceso de expatriación es la segunda cosa más difícil, porque la más difícil es repatriar”. Las expatriaciones son muy complicadas y las repatriaciones aún más. La recomendación es que repatriar requiere método, disciplina, acuerdos por escrito, planes de carrera y tomárselo en serio. Muchas veces las empresas van con prisas, con urgencias, ya que se ha montado una empresa o una fábrica y no se sabe a quién enviar, con lo cual la selección resulta repentina, se necesita a alguien urgentemente y es necesario convencer a alguien para que se vaya. El proceso no planificado carece de un pacto concreto, no hay acuerdos, no hay un plan de repatriación, no hay un salario de salida y un salario de retorno. Por eso a veces, las empresas fallan.

Por otro lado, a menudo a los expatriados les cuesta adaptarse, pero sobre todo lo que les cuesta es regresar. La recomendación sería tener pocos expatriados pero muy buenos, muy bien pagados y con las condiciones muy claras. El expatriado que está 5 o 6 años fuera suele tener unas condiciones que al volver no encuentra, con lo cual es difícil volver a reubicar

al expatriado, sobre todo porque regresa con unos grados de libertad que luego no tienen en las corporaciones centrales.

### **LA GESTIÓN DEL EXPATRIADO: PROCESO Y MARCO LEGAL**

La primera reflexión que surge de este tema es el concepto de compañía global en una época donde la ética ha hecho que se transforme el mundo. Más aún “la pérdida de valores nos está llevando donde nos está llevando, hay que ver qué contenido puede tener”.

Por otro lado, el marco legal en la gestión del expatriado es un elemento importante a la hora de internacionalizar la empresa, sin embargo no es el único aspecto fundamental a la hora de gestionar al expatriado. Desde su experiencia nos hace una reflexión:

“Cuando montamos una compañía multinacional, ¿cuándo empezamos a mandar gente fuera y en qué circunstancias?”

### **Fortalecimiento del negocio**

Las empresas que deciden montar una empresa multinacional envían gente fuera cuando quieren fortalecer el negocio y crecer, y analizan las oportunidades y retos que tienen. En este contexto, el análisis se centra sobre todo en la experiencia de la gestión del expatriado y los factores a tener en cuenta a la hora de enviar gente fuera.

Asimismo, las empresas cuando llegan a nuevos sitios suelen

pensar que son capaces de hacer todo aquello que tienen en mente. Cuanto más grande es la compañía, más intentan imponer su cultura. Además sucede que al enviar gente a nuevos destinos se hace sin consultar con el empleado y simplemente asignando a quien se considera más adecuado, o a quien está disponible.

Por esta razón muchas veces el proceso de gestión del expatriado no se hace bien. Se debe fundamentalmente a que las empresas suelen olvidar explicar el objetivo de la expatriación y de la compañía, o no lo hacen adecuadamente, lo que hace que la misión fracase. La misión fracasa porque cuando se traslada a una persona fuera no sabe muy bien qué va a hacer, cuáles son sus responsabilidades. Algunas veces los expatriados se sienten dueños, una especie de señores feudales, en una delegación de una compañía a muchos kilómetros de distancia.

Cuando las empresas deciden llevar gente fuera deben evaluar las fortalezas y los riesgos. También deben pensar en la forma en que esta expatriación puede resultar un impulso para la carrera profesional del expatriado. Los fracasos de las expatriaciones van relacionados con la falta de objetivos y la falta de explicación de los objetivos. Una de cada cuatro empresas suele no hacerlo. Por último es necesario tener en cuenta el retorno que puede resultar muchas veces un fiasco para el expatriado.



### **Métodos y sistemas para llevar el proceso con éxito**

Para lograr un proceso exitoso la empresa debe transmitir confianza, apoyo y todo aquello que el expatriado tiene que tener, pero sobre todo confianza. Es un intercambio ya que al expatriado se le pide energía, valor, lealtad, imaginación, adaptabilidad, creatividad, flexibilidad y sobre todo se le pide que todo esto lo vea como una experiencia que le va a mejorar personalmente a él y a su familia.

El éxito de la expatriación también dependerá del compañero o compañera de viaje del candidato. Antes de enviar a un expatriado es recomendable reunirse con él, su familia y sus hijos. Es importante saber quién tiene detrás. El conocer a la familia ayuda a identificar si el candidato es “material expatriable”.

Igualmente, es importante definir el perfil de aquella persona que va a llevar políticas, procedimientos, métodos, cultura y que sobre todo va a tener habilidad

para poder llevar el negocio según las políticas y estrategias de empresa. Un requisito indispensable es el de la honestidad y la lealtad. ¿Qué es eso? No es fácil de saber; cada uno tiene su medida, sin embargo son dos elementos clave, ya que la empresa va a ser el fiel reflejo de lo que esta persona haga.

En este contexto, para evitar el fracaso en el proceso de expatriación es importante contar con pactos de desplazamiento que se suelen hacer por escrito y que están recogidos dentro de las políticas de la compañía. Si bien cada empresa tiene su forma de hacerlos, en definitiva, los pactos de desplazamiento fijan las condiciones, los aspectos legales y fiscales, entre otros. Todos aquellos aspectos que se puedan establecer antes de marchar son fundamentales.

Es importante involucrar al candidato desde el primer momento, es decir, hacerle partícipe de la idea. Es como presentar una carta de intenciones en la cual se le comunica a él y a su

familia qué es lo que se ha pensado para el candidato. Se debe matizar, sin embargo, que no es el mismo procedimiento cuando se trata de una movilidad geográfica voluntaria que una no voluntaria. En una movilidad voluntaria, se trata generalmente de llegar a acuerdos. En el caso de una movilidad involuntaria existen regulaciones que reglamentan dichos traslados.

Cabe destacar que enviar a gente contra su voluntad suele ser contraproducente, ya que puede tener un nivel de rendimiento bajo o no cumplir con lo establecido. No se debe olvidar que esta persona enviada fuera es la tarjeta de visita, la identidad corporativa de la empresa.

Por último es importante mantener las reglas de juego claras y no cambiarlas. Definir todos los aspectos jurídicos y fiscales que faciliten el traslado del expatriado y que optimicen el proceso. Las obligaciones morales no suelen estar explicitadas en el contrato, sin embargo son una parte fundamental de la asignación.

En resumen, para tener una expatriación exitosa la confianza es un aspecto clave. “Si no hay confianza no hay nada”. Por otro lado es necesario tener en cuenta que cuando el expatriado se va no debe dejar de existir para la compañía. Por lo tanto, un marco legal proporciona las reglas y recursos necesarios para evitar fracasos, elaborando un buen contrato, conociendo la legislación, acordando buenas condiciones económicas y sabiendo cómo se va y cómo se vuelve. Finalmente, la parte afectiva también es vital, la gestión de apoyo para el expatriado y para su familia juegan un rol importante.

### **DESARROLLO, COMPENSACIÓN Y FORMACIÓN DEL EXPATRIADO**

El desarrollo, la compensación y la formación del expatriado son aspectos importantes en la gestión global del talento. Pero antes de este paso, es también importante la planificación de por qué y cuándo se necesitan determinados perfiles.

Las empresas para ser ganadoras en el proceso de internacionalización deben desarrollar ciertos aspectos y sobre todo deben planificar. Es importante definir las razones y los objetivos del por qué se va a un determinado país y no seguir simplemente la corriente. En este sentido es básico gestionar el capital humano utilizando herramientas de gestión que permitan ser eficiente.

En este sentido las empresas deben preguntarse: Cuál es la necesidad del país y qué respuesta organizativa tenemos. Si la solución es enviar un expatriado, qué va a hacer y cuándo. Por otro lado es importante primero identificar si tenemos talento en la casa y si lo hay, cuánto de este talento es expatriable. Al planificar todo ello, es necesario saber si el candidato tiene las competencias necesarias, la flexibilidad y la inteligencia emocional que la misión requiere.

Uno de los grandes problemas de las expatriaciones es que suelen ser impuestas y sin previa planificación, suelen hacerse de prisa y corriendo para tapar un hueco. Es uno de los motivos por el cual el proceso puede fracasar. Por ello la planificación estratégica es básica a la hora de lograr un proceso de éxito aprovechando sinergias, potenciando el talento y sobre todo reteniéndolo.

#### **Planificación estratégica**

##### **Detección de necesidades**

Cuando se internacionaliza una compañía, una de las primeras preguntas que se debe hacer es cuál es la necesidad que tenemos en el país de destino, y cuáles son los recursos que tenemos para cubrir esa necesidad. Es decir, cuál es la respuesta organizativa que podemos ofrecer.

##### **Detección de talento**

Si tenemos talento en casa, es importante identificar si este es expatriable o no. En este sentido, como mencionamos

anteriormente, las competencias que puedan tener nuestros profesionales: elementos de inteligencia emocional, flexibilidad y capacidad de adaptación entre otros, jugarán un papel crucial en la decisión de si el talento que tenemos se puede exportar.

Una vez identificados los potenciales candidatos, es también importante el dar a conocer la opción a dichos profesionales para que ellos puedan tomar una decisión al respecto. De aquí la importancia de la planificación estratégica y la alineación de las estrategias de recursos humanos con la estrategia global de la empresa. Una buena planificación permitirá tomar decisiones pensadas y dará la opción a los candidatos a aceptar o rechazar la oferta. Si no hay planificación, probablemente las decisiones se tomarán rápidamente y la asignación será impuesta, factor que puede resultar contraproducente para el éxito de la misión.

#### **Desarrollo**

##### **Desarrollo de carrera**

Definir una carrera y un desarrollo profesional de los candidatos es trascendental en este proceso de asignación internacional. La experiencia de una expatriación puede ser enriquecedora y determinante en el desarrollo de un profesional. Sin embargo es necesario recordar que las motivaciones y capacidad de asumir desafíos por parte del candidato han de ser una condición sine qua non a la hora de identificarlo y de proponer una carrera con asignaciones internacionales de por medio.

## Compensación

La compensación de las asignaciones internacionales es un tema clave al que se debe prestar atención a la hora de enviar un profesional fuera. Para maximizar las posibilidades de éxito y sobre todo, salvaguardar el sistema de equidad, las reglas de juego en cuanto a compensación y beneficios han de estar bien definidas, los procesos y políticas claros y la tendencia es lograr un equilibrio entre el puesto y el salario de salida y el puesto y el salario de vuelta. Es decir que la fórmula ganadora es el *no win-no loss*.

## Evaluación y Formación

### Evaluación y desempeño

La evaluación y desempeño del profesional que marcha han de estar también definidas desde un principio. Es decir, informar qué se espera del profesional, cuáles son sus objetivos, y cuáles son los planes de retorno.

La evaluación debe ser sistemática, homogénea y conocida por el expatriado. Es importante definir la frecuencia y los mecanismos operativos. Asimismo, el expatriado debe poder discutir su rendimiento con los directivos del país de origen y de destino.

El *feedback* debe ser honesto y basado en méritos, competencias y destacar los aspectos fuertes del expatriado. Además debe explicar los aspectos a mejorar y desarrollar.

## Formación

La formación es una parte fundamental del desarrollo de carrera del expatriado y es importante contar con programas de formación con el personal clave del negocio y con directivos del país de origen cuando sea posible.

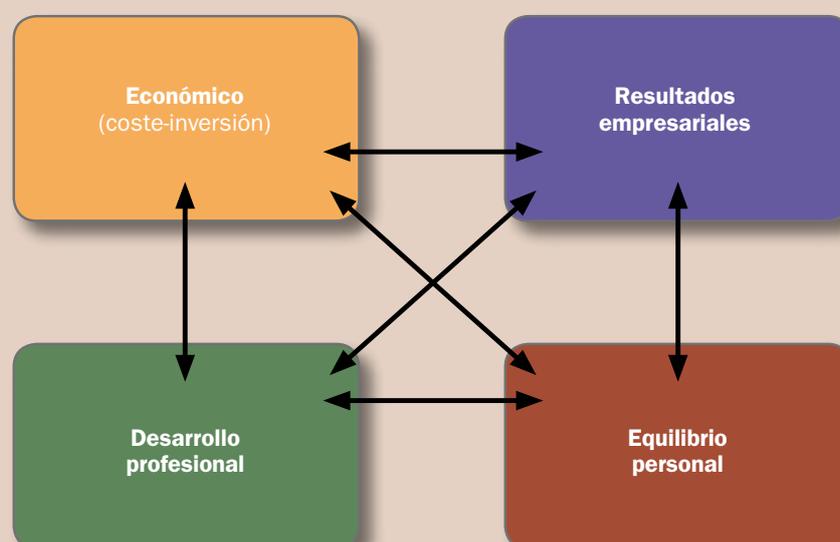
En resumen, es importante definir el perfil del expatriado, identificar el potencial dentro de la casa y diseñar el proceso tanto de ida como de vuelta. Asimismo, definir claramente los aspectos fiscales, los salarios, las compensaciones, en general las condiciones, son también parte del éxito del proceso. Finalmente evitar que el proceso sea forzado puede llevar a la creación de sinergias.

## LA ÉTICA

La globalización, la cultura y la ética van de la mano en este proceso de internacionalización de las empresas. Es evidente que los valores varían de país a país, de cultura a cultura, de organización a organización. Comprender las reglas de juego de cada nuevo destino al que la empresa entrará es imprescindible.

“La ética juega un papel preponderante en el proceso de internacionalización dado que la empresa depende de otras personas, de otras empresas, de otros socios de fuera”, menciona Xavier Mir. Depende de los profesionales enviados a controlar y gestionar el negocio. Por esta razón existe la necesi-

Gráfico 1. PROCESO DE EXPATRIACIÓN



Fuente: Jordi Casas

## El área de recursos humanos internacionales (RHI) juega un papel importante en la transmisión y definición de la ética en la empresa en el proceso de internacionalización

dad de contar con valores éticos escritos, que además se practiquen en todos los niveles de la organización para darle credibilidad y legitimidad. Si hace falta exigir que se cumplan, ello puede acabar siendo una labor importante.

El área de recursos humanos internacionales<sup>15</sup> (RHI) juega un papel importante en la transmisión y definición de la ética en la empresa en el proceso de internacionalización. La transmisión de valores organizacionales éticos es por tanto una tarea que recae en RHI como vehículo de transmisión. En este sentido, la comunicación es vital y la creación de una forma de medición y evaluación de valores pueden ayudar a difundir y enraizar dichos valores.

En este sentido “las obligaciones morales, son una parte fundamental de contrato implícito que hacen las empresas con los empleados, y de ellas depende el transmitir esta confianza, esta lealtad que se espera de los expatriados”, comenta Manuel Álvarez.

Asimismo, “la ética juega un rol fundamental en el proceso de expatriación. Definir claramente las condiciones de ida y de vuelta, el objetivo y el rol que debe desempeñar el expatriado en el nuevo destino es clave para una buena expatriación. De igual modo, lo que se espera del expatriado es honestidad y lealtad”, comenta Jordi Casas.

Por otro lado, la preocupación por el medio ambiente, la sostenibilidad y la ayuda al entorno próximo y no tan próximo se han vuelto temas pendientes en las agendas de las empresas que pretenden contribuir y retribuir a su comunidad y entorno, e incluso ir más allá y contribuir a una mejora de un entorno incluso más alejado. Estos temas de responsabilidad social corporativa son definitivamente parte de la agenda del área de recursos humanos y cada vez más las empresas forman un nuevo departamento que se encarga de ver y gestionar estos temas.

### DISCUSIÓN, DEBATE Y TEMAS COMPLEMENTARIOS

La metodología del *workshop* incluye una batería de preguntas preparadas por el Prof. Simon Dolan para la discusión y el debate. A continuación se sintetizan las preguntas más debatidas y consensuadas que sobre todo reflejan las reflexiones y experiencias de las empresas participantes.

#### ¿Qué fuerzas han conducido al incremento de la internacionalización de los negocios?

Las empresas españolas se han internacionalizado por diferentes motivos, desde inversión a corto plazo, a diversificación y crecimiento sostenido. Algunos participantes coinciden en que su empresa busca crecimen-

(15) RHI es el acrónimo que utilizamos en el documento para referirnos a Recursos Humanos Internacionales.

to sostenido, con lo cual la internacionalización es la mejor opción para la diversificación e inversión a largo plazo. Asimismo, las empresas participantes afirman que las razones por las cuales se internacionaliza la empresa condiciona la estrategia a seguir. En este sentido, las empresas coinciden en que cuando se centran mayoritariamente en la diversificación y el crecimiento sostenido, la transmisión de la cultura de la empresa se convierte en una de las prioridades de la empresa y en consecuencia del área de los RH, quienes son al final los encargados de transmitir esta cultura.

La internacionalización en época de crisis puede representar una oportunidad. Hay países en los que las crisis muestran menores efectos, en la medida en que en ellos existen buenas oportunidades. La empresa española puede empezar a pensar de forma global y buscar oportunidades en regiones del mundo donde seguramente hay grandes y potenciales mercados y en especial ciertos sectores. En estos procesos la agilidad es un factor clave.

Asimismo, las empresas españolas pueden encontrar una gran oportunidad de contratar talento con experiencia en crisis. América Latina es un gran mercado para esto, dadas las fuertes crisis que afrontan. En Europa actualmente poca gente tiene experiencia en crisis, con lo cual países como México o Argentina pueden ofrecer *management* con experiencia en este aspecto.

El rol de RH en este caso es el de identificar este talento que pueda ser útil tanto en los mercados de los que vienen, como en otros mercados que se encuentren en crisis.

### **¿A qué situaciones se enfrenta el directivo de RH en los procesos de internacionalización?**

Cuando internacionalizamos la compañía, el área de recursos humanos debe ampliar el espectro de actuación, sobre todo en temas de fiscalidad internacional, regulación local, desarrollo de políticas de expatriación y repatriación, formación y desarrollo de personal enviado fuera y de personal local que empieza a trabajar para la organización, entre otros. Los ponentes coinciden con las empresas participantes en que las asignaciones internacionales requieren una mayor vinculación con el empleado y su vida privada por parte de los de recursos humanos. El enfoque y el énfasis de RHI cambiarán para poder satisfacer las necesidades que cada nueva expansión requiera en cuanto a perfiles técnicos y sobre todo en cuanto a inteligencia emocional para lograr una buena adaptación en el lugar de destino. Del mismo modo, si el personal que se contrata es local, la dificultad radica en fusionar culturas, transmitir valores e integrarse dentro del nuevo sistema. Por último, la mayor exposición a riesgos e influencia externos se hace evidente dada la complejidad que lleva consigo el internacionalizar una compañía.

En particular, algunas empresas comentan cómo empezaron la internacionalización con un modelo de negocio particular que requiere un modelo específico de expatriado. En este sentido el directivo de RH ha utilizado muchos aspectos clásicos de la matriz. Sin embargo, estas empresas ven una evolución hacia otro tipo de modelos de negocio que obligan a buscar otros modelos de expatriados y por tanto el directivo de RH también debe cambiar el “chip”. Se ven más bien modelos más complejos y con muchas peculiaridades. En especial el directivo de RH debe preparar sus expatriados para entornos multiculturales, y estos últimos deben tener adaptabilidad, flexibilidad e inteligencia emocional.

Uno de los mayores problemas al cual se enfrentan las compañías a la hora de internacionalizarse es el de no dar la suficiente importancia a la gestión internacional de recursos humanos. Pensar que la eficiencia de la casa matriz en la gestión de recursos humanos será la misma en el proceso de internacionalización, sin tener en cuenta los nuevos factores y la complejidad intrínseca del proceso, puede llevar al fracaso de la operación. RHI debe hacer frente a factores externos tales como las políticas, legislaciones laborales, normas y culturas, estabilidad económica de cada país y adaptarse a cada situación y contexto. En resumen, las empresas que pretenden internacionalizarse deben adecuar sus políticas, programas y prácticas de recursos humanos

al contexto internacional, teniendo en cuenta las directivas de la casa matriz en combinación con las particularidades del contexto internacional.

Por tanto, la internacionalización de las empresas es una estrategia que concierne y en gran medida a recursos humanos. Para comenzar, la planificación, tal como se comentó anteriormente, es clave en el proceso de internacionalización, en especial para asegurar el éxito del proceso de expatriación y en consecuencia el proceso de internacionalización. Entre las tareas principales de los directivos de recursos humanos a la hora de internacionalizar está la de identificar potenciales candidatos y evaluar la disponibilidad de dichos candidatos para enviar el capital humano adecuado a cada posición y a cada situación. Si bien las empresas participantes se adscriben a las tareas del RHI, durante el debate ponen sobre la mesa la pregunta de cómo hacerlo si RH no está incluida en el proceso desde el principio.

Otra de las tareas importantes tiene que ver con la planificación tanto de la ida como del retorno de los expatriados. En este entendido es importante tener en cuenta también el proceso de impatriación, es decir, cuando decidimos traer alguien de fuera. Al tratarse de empresas internacionales es necesario considerar todos los aspectos que implican la participación activa de RH tales como, gestión del talento, selección, formación, etc.

Uno de los grandes desafíos que aún les quedan a las empresas para incrementar las probabilidades de éxito de los procesos de internacionalización es involucrar cada vez más al área de RH en la toma de decisiones estratégicas y por supuesto en la planificación estratégica. De esta sinergia es donde mejor se podrá planificar y asignar el talento humano necesario para que lleven a cabo un proceso de internacionalización exitoso. En este punto coinciden todas las empresas y del debate surge la inquietud de ver cómo lograr que RH esté cada vez más involucrado, desde el inicio, en el proceso de internacionalización.

#### **¿Cuáles son las principales diferencias entre los recursos humanos nacionales e internacionales?**

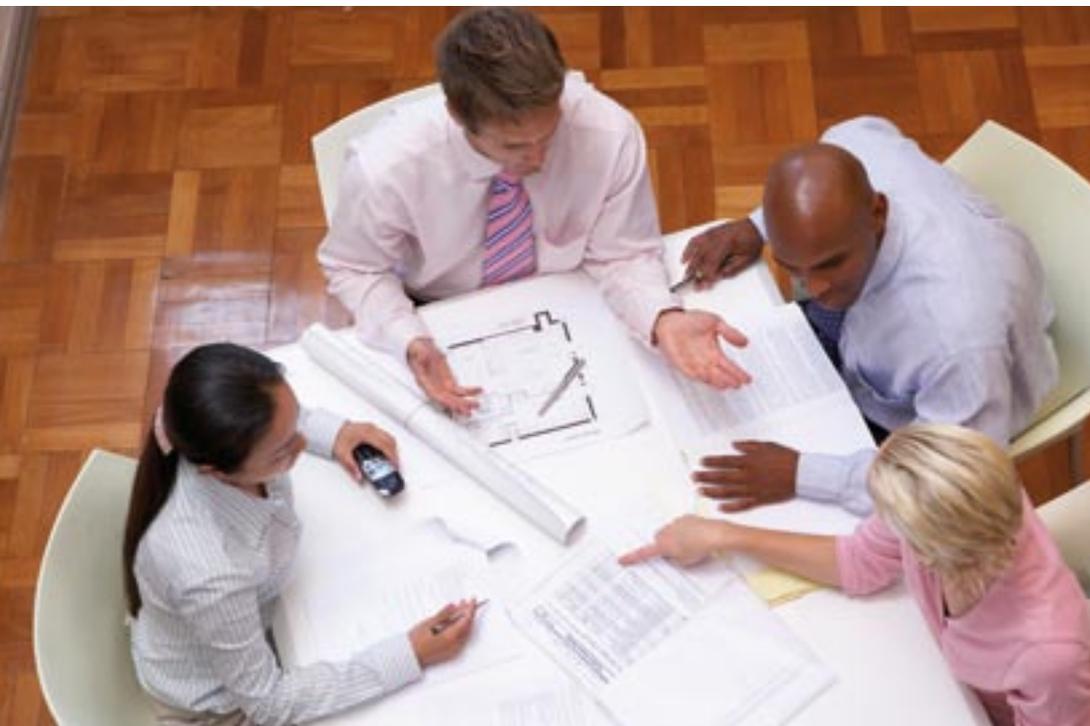
Entre las tareas principales del área de recursos humanos se encuentra el reclutamiento y selección de personal. Esta función se complica en el ámbito de los RHI debido a los factores mencionados anteriormente. Para seleccionar el perfil adecuado se deben tener en cuenta muchos más elementos, y sobre todo el nuevo entorno al cual enfrentaremos a nuestro personal.

Durante el debate se ha insistido mucho, y además todos coinciden en que el personal contratado para asignaciones internacionales debe tener la capacidad de adaptarse al nuevo entorno, a la nueva cultura del país al que es enviado,

ya que se encontrará con un contexto y un estilo de vida diferentes a los que está acostumbrado. Este proceso de adaptación tiene que ver no solo con nuevos usos y costumbres, sino también con la interacción con personas de diferentes valores y opinión, en definitiva, culturalmente distintos. Los desafíos son muchos y tienen que ver con la proactividad, la capacidad de asumir riesgos y responsabilidades y la motivación, entre otros. En este sentido, y tal como mencionamos anteriormente, la inteligencia emocional del candidato será clave para el éxito de su adaptación en los nuevos entornos y nuevas culturas.

En este entendido, RHI debe buscar la mejor combinación posible de habilidades y capacidades para un perfil particular como es el de un expatriado o una asignación internacional. Por supuesto que contar con el apoyo de RHI a nivel personal y familiar será de gran importancia para incrementar las posibilidades de éxito de la misión.

En cualquier caso, ya sea en fase inicial o en fases avanzadas de internacionalización, es fundamental elegir a las personas adecuadas para que lleven a cabo el proceso de internacionalización. Esto es importante según cuentan las empresas presentes en la discusión y que llevan cerca de dos décadas en procesos de internacionalización, dado que el proceso de globalización lleva a las empresas a buscar diferentes fórmulas en el camino.



La eficiencia por parte de RHI en definir adecuadamente las características y perfil del candidato a ser expatriado pueden incrementar las probabilidades de éxito, dado que se reducen los conflictos o choques culturales que pueden surgir en caso de no tener en cuenta dichos parámetros. Tanto es así que lograr que el proceso de “ajuste intercultural”<sup>16</sup> sea positivo será un factor determinante para el éxito de la misión.

Asimismo, en el debate las empresas que afirman que han crecido y se han internacionalizado con una estrategia a largo plazo consideran fundamental el papel de RHI en la transmisión de la cultura en la empresa definiendo a partir de estos valores, las competencias direc-

tivas que quiere transmitir (por ejemplo: proactividad, credibilidad y rentabilidad).

Igualmente, las empresas participantes coinciden en el rol fundamental de RHI en la elaboración de políticas y procesos que permitan definir claramente las condiciones del expatriado, sobre todo tener políticas homogéneas tanto de los que se van como de los que vuelven o de los que son impatriados. Algunas empresas aconsejan tener el equipo directivo local, ya que la seguridad jurídica es extremadamente importante y por tanto tener el *management* local es una ventaja en este sentido, pero es cierto que cada empresa y cada país deberán definir qué fórmula le es más eficiente en función de distintas condiciones.

### **¿Cómo están cambiando los recursos humanos para apoyar la decisión estratégica de las EMN de “internacionalizarse”?**

El papel de RH en el proceso de internacionalización se vuelve cada vez más importante. De hecho las empresas españolas concuerdan en que es fundamental involucrar a RH en el proceso desde el inicio, ya que el rol del RHI será planificar y gestionar las expatriaciones, identificar el talento y buscar los perfiles más adecuados para las posiciones que surjan.

En este sentido, RH se convierte en una pieza fundamental en la consecución del éxito del proceso al ser quienes determinan qué candidatos se van y a

(16) Dolan, S, y Shmueli, R. (2009). Op. Cit.

dónde. A tal efecto, es necesario que RH analice y planifique con anterioridad cuáles son los requisitos necesarios para dichas expatriaciones y las competencias necesarias. En función de ello habrá que ver quién tiene esas características y luego poder conversarlo con el candidato y, si es posible, con su familia.

Quizás el rol más importante de la expatriación es la repatriación. RHI debe planificar no solo cómo se va, sino cómo vuelve, es decir, el desarrollo de la carrera profesional del expatriado. Este punto es fundamental, tal como surge y las empresas coinciden, dado que muchas han experimentado en los procesos de expatriación la pérdida de talento.

Por otro lado es necesario hacer un seguimiento de los expatriados y en ese entendido RHI será quien pueda hacer mejor el seguimiento y sobre todo acompañar al expatriado en su misión dándole apoyo y confianza. En este caso, algunas empresas presentes en la discusión recomiendan hacer visitas a los expatriados de vez en cuando, preguntarles cómo están y, sobre todo, hacer el seguimiento necesario para asegurarse que su adaptación al nuevo entorno va como estaba previsto, y al mismo tiempo velar porque su familia también pueda integrarse con cierta facilidad. Experiencias previas destacan la necesidad de acompañar y seguir a los expatriados sobre todo en las fases de inicio del período de transición.

La mayor dificultad, sin embargo, es el pasar de ser un “apaga incendios” a ser un “motor” del proceso, ya que las compañías suelen involucrar a RH cuando está todo el proceso decidido y montado. Este punto ha sido mencionado repetidamente durante el debate.

Asimismo, el papel de RHI en la transmisión de valores y cultura es un elemento clave para el éxito del proceso. Las empresas españolas también concuerdan en que no hay recetas únicas y que es necesario adaptar las políticas a cada realidad. En este sentido, las empresas han de buscar sus propias fórmulas que tengan sentido de acuerdo con su propia situación.

Por otro lado, las empresas españolas ven cada vez más necesario que RH tenga conocimiento del negocio para que también pueda aportar en la problemática. La falta de conocimiento en el negocio genera *gaps* que pueden derivar en el hecho de que RH no sea incluida en los procesos estratégicos y por consiguiente esto se convierte en un pez que se muerde la cola, ya que al no ser incluida genera que RH no sepa tanto del negocio.

#### **¿Cómo puede ayudar RHI a garantizar el éxito de las adquisiciones y ‘joint ventures’?**

Cuando las empresas se internacionalizan, lo hacen de distintas formas. Entre las fórmulas más utilizadas están las

fusiones y adquisiciones y las *joint ventures*. La pregunta clave es cómo garantizar el éxito de este proceso.

La cultura es uno de los aspectos críticos a la hora de internacionalizar la empresa. La capacidad de la empresa de transmitir su propia cultura a las filiales en otros países, junto con la capacidad de adaptarse a la cultura y las costumbres locales, así como la necesidad de integrar y fusionar estas culturas, es probablemente uno de los mayores retos en el proceso de internacionalización. Esta capacidad de adaptación e integración será la que defina el nivel de éxito o fracaso en este proceso.

De hecho, del debate surgen las experiencias de las empresas participantes que comentan cómo afecta el *clash* cultural al adquirir y fusionar empresas de distintos países. También coinciden en la necesidad de controlar este aspecto, ya que es quizás uno de los más difíciles y que puede llevar al fracaso de la operación.

El rol de RHI en este sentido es complejo y las actividades son varias. Una de las tareas principales a nivel de RHI y sobre todo a nivel de organización es el alinear las estrategias y gestión de RHI con la estrategia de la empresa. En este punto ha habido un consenso general durante el debate y, más aún, todas las empresas coinciden en la importancia de la alineación para el éxito del proceso de internacionalización.

Este factor será clave para lograr una mayor eficiencia y sobre todo un enfoque adecuado a la hora de decidir el perfil y tipo de candidato a contratar para las tareas de internacionalización. Algunas de las empresas españolas presentes afirman que no es lo mismo tener una estrategia empresarial a largo plazo, en el cual la organización decide diversificarse como forma de conseguir un crecimiento sostenido y por lo tanto buscar una inversión a largo plazo, que tener una estrategia enfocada a corto plazo y en la búsqueda de resultados inmediatos. La definición de la estrategia empresarial será clave a la hora de buscar la mejor fórmula para adaptarse y lograr este ajuste intercultural a través de la alineación de las políticas y estrategias de RHI con la estrategia de la empresa.

En el primer caso, es decir cuando la empresa busca una estrategia de diversificación como forma de crecer sostenidamente a largo plazo, la función de RHI desde la matriz será sobre todo la de transmitir valores, definir claramente las políticas para el personal expatriado y definir el perfil del candidato adecuado, cuyos valores tendrían que converger con los de la empresa matriz. Nuevamente, la experiencia de algunas de las empresas presentes avala este punto y, es más, tanto éxitos como fracasos llevan a la misma conclusión. Generalmente, en dicha estrategia se apuesta por un equipo directivo local debido a la necesidad de entender la

cultura, el mercado y los temas jurídicos, sobre todo en países en desarrollo.

En estrategias de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, los choques culturales pueden ser incluso mayores, como afirman algunos de los participantes. Teniendo políticas parecidas, las empresas de distintos países tendrán seguramente formas de actuar y trabajar diferentes. Los valores de una y otra también serán previsiblemente distintos. Este choque cultural puede minimizarse en la medida en que RHI adopte políticas y estrategias en las que se tengan en cuenta dichos aspectos. La tarea de RHI en este caso específico será la de lograr integrar estas culturas a través de una combinación adecuada de transmisión de valores y adaptación al nuevo entorno. Las empresas que han vivido este proceso aconsejan sobre todo buscar valores comunes, que puedan servir como punto de partida para la integración.

Durante el debate, las empresas españolas que han tenido experiencias de fusiones y adquisiciones donde el *clash* cultural es evidente argumentan que los valores deben ser tangibles, es decir, se deben poder medir, porque esto puede ayudar a transmitir mejor los valores y sobre todo a saber si la cultura se está transmitiendo tal y como se espera. Así, para crear una cultura internacional es necesario tener valores que se puedan medir exigiendo resultados y comportamientos. El proceso de transmisión de

La mayor dificultad, sin embargo, es el pasar de ser un “apaga incendios” a ser un “motor” del proceso, ya que las compañías suelen involucrar a RH cuando está todo el proceso decidido y montado

Gestionar las expatriaciones se convierte en un elemento esencial en el proceso de internacionalización, y la planificación es la mejor herramienta para hacer de este un proceso eficiente y exitoso

valores también está ligado a saber identificar los valores comunes y a trabajar sobre ellos. Es una plataforma que sirve de trampolín para la transmisión de la cultura empresarial que se pretende imponer.

La pregunta que surge de esta discusión es: ¿qué hace el área de RH para reforzar los valores de la organización? Las empresas multinacionales españolas concluyen que la comunicación es fundamental. Asimismo, los valores deben ser medibles y evaluables. Es decir, que los valores deben estar presentes en los procesos de selección, evaluación y compensación.

Lamentablemente, la mayoría de las veces las empresas no dimensionan la importancia de la cultura a la hora de internacionalizarse. Para evitar futuros resultados inesperados, una auditoría de cultura llevada a cabo por RHI a la hora de empezar el proceso de internacionalización puede ser un catalizador para lograr el éxito en el proceso.

En conclusión, la cultura es fundamental a la hora de abordar la globalización. Las empresas que pretenden internacionalizarse deben tener en cuenta este factor al diseñar las políticas y estrategias de recursos humanos internacionales. En este sentido, cuanto antes se involucre al área de recursos humanos en el proceso de internacionalización, mayor será la eficiencia en el proceso. RHI, en vez de apagar fuegos, será una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que surgen de las presentaciones y el debate que emerge de la interacción de las once empresas y los ponentes presentan los siguientes puntos:

- ⚡ Las empresas en proceso de internacionalización comparten las mismas inquietudes, problemáticas y preocupaciones. De allí la importancia de este documento que sintetiza dichas problemáticas y trata de dar soluciones que sirvan de guía en el proceso de internacionalización de las empresas en la gestión internacional de recursos humanos.
- ⚡ Cuando las empresas españolas deciden internacionalizarse deben cambiar el “chip” y abrirse más, culturalmente. Este cambio de mentalidad es esencial para la creación de políticas y estrategias que lleven a un proceso de internacionalización exitoso.
- ⚡ Se evidencia que es necesario tener en cuenta que el mundo es global pero que también existe lo local; esto es básico para entender y adaptar las políticas y estrategias de la organización a las necesidades de esta nueva realidad: la internacionalización. La combinación GLO-CAL es esencial.
- ⚡ Empresas participantes y ponentes concuerdan plenamente que el factor humano es el más importante de todos los recursos, ya que de él depende el éxito del proceso de interna-

cionalización de la empresa. Sin embargo, suele ser el menos atendido de todos. La reflexión va en esta dirección. La necesidad de planificar y gestionar eficientemente las asignaciones internacionales es crítica para la consecución de objetivos de la empresa. Atraer el talento es una prioridad, retenerlo es el desafío actual y futuro de las empresas multinacionales, para evitar así la fuga de cerebros que muchas veces se produce.

- ∴ De la experiencia de ponentes y de las empresas internacionalizadas participantes se concluye que es necesario buscar gente emocionalmente inteligente, con el conocimiento técnico, pero sobre todo con la capacidad de adaptación y flexibilidad necesaria para poder adaptarse a las nuevas circunstancias. Habilidades y capacidades como la asunción de riesgos y la responsabilidad, la proactividad y el comportamiento emprendedor son elementos básicos para una mayor facilidad de adaptación y consecución de objetivos.
- ∴ Un buen pacto y un buen contrato pueden evitar fracasos. Esta reflexión que surge de los tres ponentes es claramente avalada por las empresas participantes.
- ∴ Es importante conocer la legislación, pero más importante aún es saber cómo se aplica. Son aspectos que pueden ayudar a que el proceso de expatriación sea exitoso.
- ∴ La decisión de contar con *management* y socios locales

pueden ser la clave de éxito o de fracaso en el proceso de internacionalización.

- ∴ El gran reto que queda sobre la mesa y en el que insisten las empresas participantes es el de alinear las estrategias de recursos humanos con la estrategia global de la empresa, ya que se convierte en una piedra angular que contribuirá al éxito de la internacionalización de la organización. Es evidente que es una necesidad cada vez mayor la de involucrar al área de recursos humanos desde el principio del proceso para que, en vez de ser una herramienta “apaga fuegos” el departamento de recursos humanos sea una herramienta básica de planificación y diseño que conlleve la eficiencia y mayor probabilidad de éxito en la misión. En este sentido, la anticipación es clave en el proceso.
- ∴ Para lograr este último objetivo de incluir al departamento de recursos humanos en la elaboración de la estrategia global de la empresa, es necesario capacitar y entrenar a la gente para que se pueda conversar en el mismo lenguaje. Nuevamente durante el debate concuerdan todas las empresas en que el conocimiento del negocio y del lenguaje será clave para que el área de recursos humanos pueda incorporarse y ser participante activo en el diseño de la estrategia de la empresa.
- ∴ Gestionar las expatriaciones se convierte en un elemento esencial en el proceso de internacionalización y

la planificación es la mejor herramienta para hacer este proceso eficiente y exitoso.

- ∴ Cuando el expatriado se va no puede dejar de existir para la empresa. La planificación de su vuelta es fundamental. Las repatriaciones son aún más difíciles que las expatriaciones, de ahí la importancia de planificar y desarrollar estrategias y políticas de desarrollo profesional que incorporen las experiencias internacionales y sobre todo que incluyan los planes tanto de ida como de vuelta. Esta gestión oportuna de los RHI ayudará al éxito de la misión y a la retención del talento que es enviado fuera.
- ∴ Durante la discusión las empresas coinciden en que la transmisión de la cultura organizacional es inminente, pero el proceso es difícil y es necesario también tener la capacidad de adaptarse al nuevo entorno. Esta fusión e integración de culturas es quizás lo más complicado en un proceso de internacionalización. Se propone un cambio de paradigma en el cual para lograr una verdadera transmisión de culturas es necesario volver a los métodos de antes, es decir, al contacto directo, las visitas a filiales.
- ∴ La comunicación virtual es útil y eficaz, sin embargo puede derivar en falta de interacción y sobre todo en despersonalización, lo cual hace que la transmisión de la cultura se dificulte. Los valores se practican, en ese entendido, quien no ve la práctica, no ve los valores.



- ∴ La ética se convierte cada vez más en un tema candente a tener en cuenta, relacionado con la transmisión de valores y la integración en nuevas culturas. Es preciso darle la atención requerida.
- ∴ En síntesis, la creciente globalización ha incrementado la necesidad de velar por un proceso y análisis estratégico de la gestión de recursos humanos internacionales, y específicamente las expatriaciones y repatriaciones en las empresas multinacionales (Adler, 2008; Avril and Magnini, 2007; Bossard and Peterson, 2005). Se ha puesto de manifiesto que las expatriaciones y repatriaciones forman parte del mismo proceso (Lazarova and Caligiuri, 2001; Osman-Gani and Hyder, 2004). También se ha confirmado que los expatriados necesitan apoyo y seguridad en el proceso para completar exitosamente su asignación. De lo contrario las expatriaciones pueden fracasar por un rendimiento insuficiente, choque cultural, insatisfacción en el nuevo trabajo o incluso por problemas personales (Harvey y Wiese, 1998; Insch y Daniels (2002).

#### RETOS DE FUTURO

Muchas preguntas se han discutido y respondido durante el 2º *workshop* del OEME, sin embargo aún quedan algunas preguntas que nacen de las experiencias e inquietudes de las empresas multinacionales españolas, en particular de las empresas que han participado en este *workshop*.

- ∴ Una de las dudas que aún queda por responder es que en España aún es difícil enviar a la gente en asignación internacional, ¿por qué se produce esto? Es un tema que sería interesante poder investigarlo más a fondo.
- ∴ Otra pregunta que surge de los participantes es si la política de expatriación de las empresas españolas es anticuada en comparación con las políticas del mercado internacional. La pregunta de investigación que queda pendiente es cómo se podría conseguir equiparar las políticas de expatriación españolas con las buenas prácticas del mercado.
- ∴ A pesar de ser un tema bastante discutido durante el debate, todavía se presentan matices

entre las opiniones de participantes y ponentes en cuanto a los incentivos económicos de los expatriados. Las preguntas que quedan para el futuro son: ¿es el incentivo económico aún un gran motivador? ¿Cuáles son los otros motivadores que generan esta voluntad de seguir una carrera internacional?

- ∴ Aún es una asignatura pendiente el cómo mezclamos culturas, creencias y valores para lograr este balance del cual hablamos extensamente a lo largo de la sesión.
- ∴ La integración del área de recursos humanos en las decisiones estratégicas desde el inicio del diseño de la estrategia global sigue siendo una asignatura pendiente. Quizás es el tema más consensuado, sin embargo el menos resuelto. Cómo hacer que las empresas incluyan más al área de RH en las decisiones estratégicas y en particular en el proceso de internacionalización desde el inicio es un tema a ser extensamente expuesto y debatido.
- ∴ La fuga de talento es inminente en los casos en que no se ha planificado adecuadamente el retorno de los expatriados. También se ha discutido abundantemente durante el debate. Sin embargo, el reto está aún en crear las políticas y estrategias que permitan retenerlo. Una de las preguntas complementarias que surgen para el futuro es: ¿qué otros factores pueden ayudar a retener el talento?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Adler, N.J. (2008)**, "International dimensions of organizational Behavior", 5th ed., Thomson South-Western, Mason, OH.

**Avril, A.B. and Magnini, V.P. (2007)**, "The holistic approach to expatriate success", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, nº 1, págs. 53-64.

**Brandt, E. (1991)**, "Global HR". *Personnel Journal*. Estados Unidos, marzo, vol. 70, nº 3, págs. 38-44.

**Bossard, A.B. and Peterson, R.B. (2005)**, "The repatriate experience as seen by American expatriates", *Journal of World Business*, Vol. 40, págs. 9-28.

**Dolan, S., Shmueli, R. (2009)**, "Gestión internacional y multinacional de los recursos humanos". (Capítulo en nuevo libro - In Press).

**Dowling, P. J., Festing M., Engle A.D., (2006)**, "International human resource management: Managing people in a multinational context". Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

**Harvey, M. and Moeller, M. (2009)**, "Expatriate managers: A historical review". *International Journal of Management Reviews*. Sep 2009. Vol. 11, Iss. 3; pág. 275.

**Harvey, M. and Wiese, D. (1998)**, "Global dual-career

couple mentoring: a phase model approach", *Human Resource Planning*, Vol. 21 nº 2, págs. 33-48.

**Insch, G. and Daniels, J. (2002)**, "Causes and consequences of declining early departures from foreign assignments", *Business Horizons*, November/December, págs. 39-48.

**Jassawalla, A.R. and Sashittal, H.C. (2009)**, "Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs". *Human Resource Management*. Vol. 48, Iss. 5; pág. 769.

**Lazarova, M. and Caligiuri, P. (2001)**, "Retaining repatriates: the role of organizational support practices", *Journal of World Business*, Vol. 36 nº 4, págs. 389-401.

**Liu, C.H., Lee, H.W. (2008)**, "A proposed model of expatriates in multinational corporations", *Cross-Cultural Management: An international journal*, vol. 15, nº 2, págs. 176-193.

**Osman-Gani, A.M. and Hyder, A.S. (2004)**, "Repatriation readjustment of MNE managers in Singapore: a study of human resource development intervention", *Proceedings of the Academy of International Business Annual Conference*, Stockholm, Sweden, July, págs. 10-13.

**Schuler R., Briscoe D., Y Claus L., (2008)**, "International human resource management", Routledge-Taylor & Francis Group.

**Wöcke, A., Bendixen, M., Rijamampianina, R. (2007)**, "Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises", *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, nº 5, págs. 829- 844.

---

**SEGUNDO INFORME ANUAL DEL  
OBSERVATORIO DE LA EMPRESA  
MUNTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME)**

**ESADE Business School**

Av. Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel. 932 806 162

Mateo Inurria, 27 E  
28036 Madrid  
Tel. 913 597 714

**Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**

Pº de la Castellana, 14  
28046 Madrid  
Tel. 902 349 000

Coordinación: Pere Puig  
Supervisión académica: Xavier Mendoza

Depósito legal: M-53401-2008

**Diseño y realización**

BPMO Edigrup  
C/ Guitard, 43, 1ª planta  
08014 Barcelona  
Tel. 933 637 840  
[www.bpmoedigrup.com](http://www.bpmoedigrup.com)