

# RETOS PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

*Camilla Hillier-Fry*

Socio  
PeopleMatters

## 1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización es ya un hecho para muchas empresas españolas y una estrategia de crecimiento seriamente considerada por otros. Es contemplada, no sólo por las grandes compañías de los sectores tradicionalmente asociados a la expansión internacional, como los servicios financieros, infraestructuras, energía o telecomunicaciones, sino también por empresas de todos los tamaños y sectores; entre las empresas del sector manufacturero con actividad internacional (alimentación, equipos de transportes, electrónico, metal, químico, maquinaria) el 40% son relativamente pequeñas. La evolución de la economía española –como muchas otras economías europeas– está estrechamente vinculada a su actividad internacional; la inversión extranjera directa española ha crecido de forma continua en los últimos años hasta representar un 46% del PIB en 2011, según datos del Banco de España.

Este cambio estructural en la forma de hacer negocios requiere a su vez un cambio en la forma de dirigir la organización y las personas, un reto *a priori* común a todas las compañías que se internacionalizan. No obstante, se observa una gran diferencia en las estrategias adoptadas por diferentes países y empresas para competir en el entorno global 24/7. El Índice Global de Competitividad 2013-2014 (*World Economic Forum*, 2013) sitúa a España en la posición 35 (aproximadamente el

mismo lugar que ocupa desde hace varios años), muy por detrás de algunos competidores en los mercados internacionales «naturales» como la Unión Europea o América Latina, como se detalla en la siguiente sección. En este sentido cabe señalar la experiencia de las empresas que se internacionalizan con éxito sobre la necesidad de ser competitivos para operar en otros mercados; la internacionalización no aumenta la competitividad, la exige.

En este contexto las empresas españolas necesitan plantearse, no sólo *dónde* quieren competir, sino también *cómo* pueden hacerlo. Esto requiere un análisis de productos o servicios, recursos, capacidades y también del capital humano. Las dificultades de acceso a financiación y las reducciones en fondos destinados a I+D+i sin duda merman la competitividad de las empresas españolas, lo cual aumenta la importancia de una gestión eficaz de los recursos y capacidades existentes, entre ellos el capital humano.

El capital humano internacional incluye, tanto los profesionales españoles (posibles expatriados o «*commuters*» en la primera fase de internacionalización), como los empleados en otros países. La internacionalización genera la necesidad ineludible de gestionar diferencias culturales y saber adaptar la organización y la forma de trabajar a las nuevas exigencias y a diferentes mercados. Son retos identificados por todas las multinacionales y empresas internacionales, que además nunca desaparecen: la empresa afina su estrategia de integración y/o adaptación, pero cada caso es diferente. Esto requiere necesariamente optimizar la gestión del capital humano.

En este capítulo tratamos algunos aspectos que caracterizan la situación de las empresas españolas en proceso de internacionalización y analizamos los principales retos y factores de éxito. Resumimos los resultados de un estudio realizado en febrero de 2013 sobre la gestión internacional del capital humano en las empresas españolas, el primer estudio sobre este tema que se ha realizado desde el inicio de la crisis en España en 2008. La información que nos proporciona el estudio, multisectorial y con datos de 59 empresas grandes y PYMEs, nos permite identificar los retos más habituales para estas empresas, sus prioridades y estrategias para adecuar la gestión de personas al entorno internacional. A partir de este análisis y los resultados del estudio, ofrecemos unas conclusiones respecto a las fortalezas y las «*asignaturas pendientes*» de las empresas españolas ante la internacionalización.

## 2. LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para poner los resultados del estudio en contexto, conviene resumir algunos aspectos del posicionamiento competitivo español en lo que concierne a la gestión del negocio y la organización internacional.

La competitividad de las empresas está vinculada a la competitividad del país, aunque no depende de ella. Por ello, los datos del Índice Global de Competitividad son muy relevantes: reflejan la evaluación de aspectos como la educación, el mercado de trabajo, la infraestructura y la tecnología, los mercados financieros entre otros. Por otra parte, la imagen del país incide en la valoración de las empresas (y viceversa), aunque no cabe duda que algunas empresas aciertan especialmente en el proceso de internacionalización, y no se trata únicamente de las grandes: también algunas PYMEs aprovechan su especialización en un nicho de mercado. El último informe del *World Economic Forum*, basado en la opinión de empresarios, destaca las fortalezas españolas como la infraestructura (sexto lugar entre 148 países), el uso de tecnologías de la comunicación (26ª posición) y el alto nivel de formación de los españoles (octava posición).

Más allá de las capacidades del país, las empresas españolas cuentan con ciertas bazas en el mercado global: en primer lugar ser miembro de Unión Europea aporta ventajas comerciales claras aunque no exclusivas; asimismo, la relación con América Latina y la presencia consolidada de algunas compañías, junto con las ventajas del idioma y del movimiento de personas, representa una gran oportunidad de negocios, siempre que las empresas sepan adaptar su oferta y servicios a estos mercados. Contar con un gran número de profesionales cualificados provee a las empresas de una cantera, aunque este mismo talento, si no encuentra trabajo con empresas españolas, empieza a salir del país. Según los datos de una encuesta europea realizada en 2013 a emigrantes post-crisis procedentes del sur de Europa e Irlanda (realizada por el Real Instituto Elcano, con la European University Institute de Italia, la Universidad de Lisboa en Portugal y Trinity College Dublin en Irlanda), el 91% de los Emigrantes españoles encuestados tenía un título universitario. Parece que la «emigración española» actual se diferencia de la anterior precisamente en el alto nivel de formación de los jóvenes que salen para buscar trabajo.

En el ámbito internacional operamos en algunos de los mercados más competitivos del mundo, donde un buen producto o servicio es

condición necesaria pero no suficiente para hacer negocios. La Unión Europea, el primer mercado para empresas españolas, también es objetivo para diez países europeos que figuran entre las veinte más competitivas en el mundo: Suiza, Finlandia, Alemania, Suecia, los Países Bajos, el Reino Unido, Noruega, Dinamarca, Austria y Bélgica; Francia se queda fuera del «top 20» por poco en el Índice Global de Competitividad (World Economic Forum, 2013-2014). América Latina, otro mercado para las empresas españolas, también es objetivo para algunos países europeos, igual que para Estados Unidos, la quinta economía más competitiva. Por otra parte, los mercados emergentes no representan únicamente un mercado para nuestros productos y servicios, también compiten como proveedores de tecnología, no sólo de mano de obra barata.

Como bien se señala en las «Propuestas para la competitividad exterior de las empresas españolas. Medidas comerciales y de imagen», elaboradas por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (2012), las empresas que se internacionalizan necesitan crear o invertir en:

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

El mercado europeo es muy exigente en cuanto a la calidad de productos, servicios y la imagen corporativa; es imprescindible contar con un equipo humano preparado para competir en calidad de servicio, conocimientos y habilidades así como directivos con capacidad para atraer a inversores y cerrar acuerdos con socios o proveedores locales. Muchos profesionales españoles tienen poca experiencia en competir en otros mercados, al menos tan competitivos como el europeo. Es más, según un estudio reciente de *The Economist Intelligence Unit* (2012), el 71% de directivos españoles reconoce carecer de competencia comunicativa.

En América Latina, aunque la comunicación no presenta problemas, las empresas españolas tienen otras barreras: muchas empresas no cuentan con los recursos necesarios para establecerse en un mercado tan lejano, que requiere una inversión significativa. Los países latinoamericanos son cada vez más regulados y exigentes en cuanto a la aportación de la empresa extranjera en inversión, calidad de servicios y/o tecnología y creación de empleo local. En la práctica la poca preparación

internacional de sus profesionales se acusa a la hora de negociar con la Administración o proveedores locales y de gestionar empleados con costumbres muy diferentes a las españolas.

En este contexto es comprensible que el 42% de las empresas españolas que participaron en el estudio identificó «contar con el personal adecuado» como factor crítico para el éxito de la internacionalización (PeopleMatters, 2013). Las personas aportan conocimientos del mercado, del entorno socioeconómico y cultural, así como habilidades críticas de gestión del negocio y del capital humano.

### 3. ESTUDIO DE GESTIÓN INTERNACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

El estudio, realizado en febrero de 2013, fue diseñado con el objetivo de conocer los principales retos a las 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.

#### 3.1. Descripción de la muestra

##### 3.1.1. Sectores de actividad

En el estudio han participado 59 empresas españolas de diversos sectores, siendo los más representados Infraestructuras, Construcción civil y Concesiones (21%), Servicios profesionales e industriales auxiliares (19%), Ingeniería y Tecnología industrial (12%) y Energía y Medioambiente (10%). También hubo 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.

La categoría «Servicios profesionales e industriales auxiliares» incluye a todas aquellas compañías que prestan servicios a empresas, sean labores de gestoría, consultoría, etc., como funciones de mantenimiento, seguridad, etc. La razón de esta clasificación se encuentra en la especial relevancia del sector secundario en la economía española, el cual supone más de dos tercios del PIB.

3.1.2. *Tamaño de la organización*

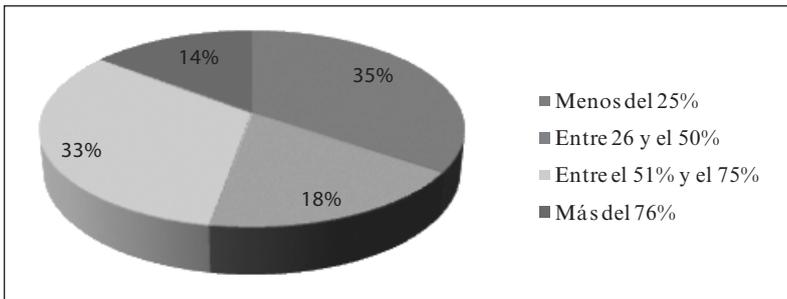
Desde el punto de vista del número total de empleados, el estudio recoge opiniones de pequeñas y medianas empresas con menos de 500 empleados (38%), de grandes compañías, distinguiendo entre aquellas cuyo número total de empleados se sitúa entre 500 y 2.000 (23%) y aquellas con entre 2.000 y 10.000 empleados (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.

3.1.3. *Grado de internacionalización*

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.

CUADRO 1  
¿QUÉ PORCENTAJE DE FACTURACIÓN EXTERIOR  
SOBRE LA TORAL OBTUVO EN 2012?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

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. Si consideramos como empresas globales a aquellas cuya facturación exterior es superior al 50% del total, y consideramos una actividad internacional como significativa a partir del 20%, casi el 70% de las empresas de la muestra tiene actividad internacional significativa, y las globales representan un 48%.

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.

Es difícil saber con certeza si esta cifra –casi una quinta parte del total– refleja una estrategia de negocio que define la actividad internacional como una parte integral de la estrategia de crecimiento. Algunas empresas, las denominadas «nuevas multinacionales» (Guillén y García-Canal, 2011) se enfocan al mercado exterior desde sus inicios y no tardan en pasar por las fases hasta ahora habituales de exportación, seguida por la primera salida, *joint venture*, alianza o filial, antes de establecer la presencia en varios países,

### 3.2. Metodología de trabajo del estudio

El ámbito del estudio fue nacional, con la participación exclusiva de empresas españolas, entre grandes y PYMEs. El trabajo de campo fue realizado en febrero 2013 a través de un cuestionario *online* de 20 preguntas cerradas de respuesta múltiple, al que respondieron primeros ejecutivos y directivos de Expansión Internacional, Desarrollo de Negocio y de Recursos Humanos.

Los ítems del cuestionario fueron definidos siguiendo principalmente las líneas de investigación y estudios de otros países sobre la gestión internacional del capital humano (World At Work 2011, Dewhurst, Harris, Heywood, 2012; MAXIS Global Benefits Network 2012; Dewhurst, Pettigrew and Srinivasan, 2012, Guillén y García-Canal 2011). Las áreas analizadas fueron las siguientes:

- *La actividad internacional*: previsión de expansión internacional en los próximos dos años; razones de la internacionalización; regiones de actividad y fórmulas de entrada.
- *Retos y factores de éxito* en la internacionalización.
- *Las personas*: colectivos que participan; el perfil del profesional internacional; el número de movimientos/asignaciones internacionales. Los procesos de gestión en la que las empresas invierten para apoyar la internacionalización; elementos de la política de expatriación.

De este modo, los resultados también permiten establecer similitudes y diferencias en cuanto a las prioridades y prácticas de las empresas españolas en comparación a las de otros países, algunas que serán competidoras directas.

### **3.3. La actividad internacional de las empresas españolas y su relevancia para Recursos Humanos**

Tanto las razones de la internacionalización de la empresa como las regiones de destino tienen un impacto directo en la actividad de Recursos Humanos. La Dirección necesita prever las implicaciones de las características del país de destino y las diferencias socioeconómicas, legislativas, culturales, etc. Debe, asimismo, planificar la organización y necesidades de plantilla, teniendo en cuenta las áreas del negocio que hay que reforzar o movilizar para establecer su presencia en el país. También necesita preparar al personal expatriado y local en el país de destino, así como al personal de las Oficinas Centrales en España, para gestionar las diferencias y coordinar los esfuerzos.

En las regiones con mayor presencia española (la Unión Europea, Colombia, Brasil y Méjico), 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 el resto de países europeos, la presencia de empresas españolas de gran consumo es importante. Las implicaciones de la naturaleza y el lugar de la actividad son muy relevantes para la gestión de personas, como describimos en las conclusiones de este capítulo.

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.

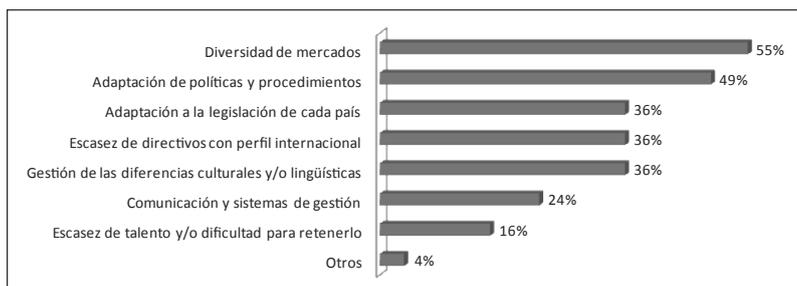
Las fórmulas de entrada preferidas por la mayoría de las empresas – alianzas con socios locales (55%) y creación de filiales (53%)– requieren una alta inversión de tiempo por parte de la dirección para familiarizarse con el nuevo entorno de negocios, concretamente con la Administración, socios, proveedores, clientes, competidores y entender las diferencias con el mercado español.

### 3.4. Retos y factores de éxito en la internacionalización

#### 3.4.1. 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, tienen más del 50% de su facturación exterior y están presentes en un gran número de territorios dispersos.

CUADRO 2  
¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS PARA SU ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

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 (The Economist Intelligence Unit, 2012, McKinsey, 2012). 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.

En el apartado de talento, observamos que la escasez de directivos es una dificultad identificada por empresas de sectores muy diversos, que llevan en su mayoría más de cinco años operando en el exterior (la mayor parte más de 10). Resulta interesante contrastar este dato con el perfil internacional que las empresas definen, que detallamos en otro apartado.

Las empresas españolas –a diferencia de las multinacionales de otros países– no hacen gran hincapié en la escasez de talento local (sólo lo nombra un 16%). Se trata de un reto identificado sobretodo por las multinacionales que llevan al menos cinco años operando fuera de España y de diversos sectores. Este es un punto significativo, teniendo en cuenta la conveniencia de contratar localmente (por razones de coste salarial y conocimientos locales), así como de la obligación de hacerlo en muchos países debido a cuotas establecidas. Cabe señalar que multinacionales de otros países suelen dar mayor importancia a este factor que las empresas españolas que han participado en este estudio (The Economist Intelligence Unit, 2012, McKinsey, 2012).

### *3.4.2. Factores 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 proceso de internacionalización.

El hecho de que las empresas consideren crítico contar con el personal adecuado –pero no identifiquen la escasez de talento local como un

reto— puede sugerir 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 la 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 movimiento, más que seleccionar nuevos empleados.

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, a distancia de las otras palancas de gestión para apoyar la internacionalización.

Como factores menos determinantes, se señalan el aprovechamiento del talento local (16%), la gestión del conocimiento y las buenas prácticas entre regiones (13%), y la flexibilidad en la aplicación de procedimientos (7%).

CUADRO 3  
¿QUÉ FACTORES CONSIDERA CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

### 3.5. Prioridades para la gestión del capital humano

Un análisis de las respuestas del estudio permite identificar las prioridades compartidas por las empresas españolas y cotejarlas con las prioridades generalmente identificadas por compañías de diversos países. Aunque en la última parte del capítulo desarrollamos las conclusiones

de manera más amplia, señalamos a continuación las principales conclusiones del estudio.

En primer lugar, las empresas españolas son conscientes de la importancia de la fórmula de entrada. Tanto las alianzas con socios locales como la creación de filiales (las fórmulas preferidas por la mayoría de las empresas en el estudio) requieren una alta inversión de tiempo por parte de la dirección, como hemos señalado. El primer caso implica la definición clara de responsabilidades: los órganos de gobierno, el equipo directivo, así como responsabilidades funcionales y de *reporting*. 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.

La identidad corporativa puede necesitar refuerzo en función del posicionamiento en cada país, 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.

La comunicación y coordinación son las bases de la actividad internacional, aunque no son identificadas como factor de éxito por las empresas que participan en este estudio. Operar en diferentes mercados requiere, desde el primer momento, un esfuerzo de coordinación y comunicación en ambos sentidos 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 comentan la importancia de crear una «cultura internacional» que pasa, en primer lugar, por la sensibilización de las personas de la empresa en España (The Economist Intelligence Unit, 2012).

La gestión de otras culturas es un reto generalizado y valorada como importante en el estudio. La selección de país determina la facilidad de gestión de los empleados locales: la legislación y administración local 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,...).

La gestión del talento y del conocimiento es necesaria para crear ventaja competitiva, aunque no siempre es abordada como primera prioridad. 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.

### **3.6. «Las personas son nuestro activo más valioso»**

#### *3.6.1. Los 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 entrar 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.

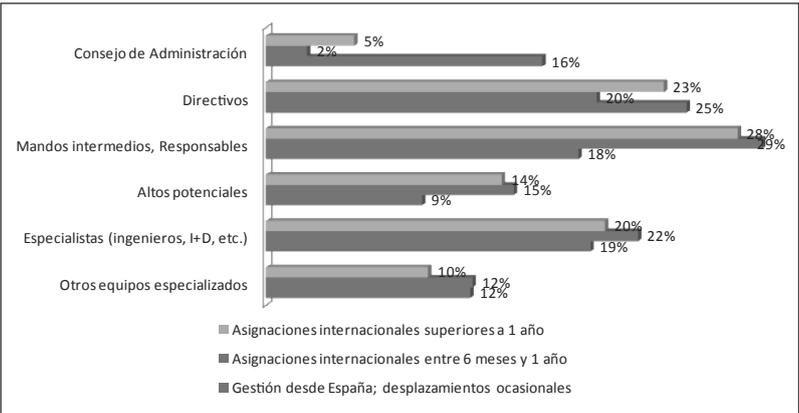
Sin embargo, la gestión de la carrera internacional no parece ser una prioridad para muchas empresas. Los altos potenciales (empleados con alto desempeño y la capacidad para seguir desarrollándose y asumiendo mayor responsabilidad en la compañía) sólo parecen tener un papel activo en las empresas del sector de Infraestructuras, construcción y concesiones, donde la estructura organizativa y tamaño lo permite 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 mayor de un año.

Ahora bien, un 57% de las empresas prevé que los movimientos incrementarán 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.

La internacionalización implica, no sólo los colectivos mencionados anteriormente, sino también profesionales de los departamentos de marketing, producción, ventas, logística, finanzas, que se quedan en la casa matriz, y cuya labor es crítica para posicionar a la empresa en un nuevo mercado, dotarle de los recursos y conocimientos necesarios y asegurar el buen funcionamiento de la operación.

En algunos casos, cuando la actividad internacional es considerada como algo independiente del negocio principal, se centraliza en un Departamento Internacional. Esto puede conllevar a que la actividad internacional tenga que defender sus intereses y necesidad de recursos frente a la operación nacional. 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 independiente. Todos los departamentos deben participar en el posicionamiento de la empresa y sus productos o servicios, sea en la producción, comercialización, entrega, cobro o servicio al cliente. Esto implica también a personas en España, no sólo los con una dedicación exclusivamente internacional.

CUADRO 4  
¿CÓMO PARTICIPAN LOS DISTINTOS COLECTIVOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SU EMPRESA?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

### 3.6.2. El perfil del profesional internacional

En cuanto al perfil del profesional internacional, tienen especial relevancia para las empresas el conocimiento de la compañía y la confianza de la Dirección (80%) y 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%.

Podemos concluir que los factores denominados «internos», asociados con la empresa (conocimiento y confianza), tienen mucho más importancia para las empresas españolas que los credenciales internacionales que son valorados 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. Esta actitud es más negativa que países con los que nos comparamos, como Italia o Francia (ambos 63%) e incluso Brasil (70%) o China (67%), y es parecida a la de Rusia (89%). Sin embargo, los tres últimos países cuentan con un mercado doméstico con más demanda que el español. 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 un profesional con perfil internacional.

CUADRO 5  
¿QUÉ ELEMENTOS DEL PERFIL DEL PROFESIONAL INTERNACIONAL SON MÁS VALORADOS POR SU COMPAÑÍA?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013

### 3.7. 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 el movimiento internacional por medio de las asignaciones internacionales y la compensación y beneficios (42%), aunque pocas ofrecen una carrera internacional (24%).

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.

Hay determinados procesos en los que las empresas invierten una vez hayan decidido apostar por establecer una presencia en otros países, como es el caso de *employer branding* o de la gestión de la carrera internacional, siendo 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 calificadas. No obstante, cuándo (o dónde) hay que competir por el talento, previsiblemente la inversión en estos procesos será mayor.

Aunque el 40% de las 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 limitan más a reclutarlo.

Un análisis del conjunto de procesos indica que las empresas de la muestra invierten sobre todo 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). Las políticas de expatriación generalmente implantadas suelen abordar sobre todo la incorporación a la vida laboral en el país de destino, así como elementos retributivos o fiscales. Sólo en una minoría

de empresas se cubre las necesidades sociales, como puede ser el entrenamiento intercultural, o la gestión de carreras duales, para el cónyuge.

La estructura organizativa es un aspecto fundamental para las empresas con presencia internacional consolidada. Para ellas es crítico identificar los recursos y capacidades corporativas que crean valor en todos los mercados (la cadena de valor internacional) y qué procesos refuerzan la operación internacional, haciéndola más eficiente, fuerte e incluso más rápida que la competencia local. Las multinacionales adoptan diferentes estructuras: unidades de negocio, regiones o una estructura matricial. Aún no se adopta generalmente otra organización, cada vez más común entre multinacionales americanas, de «clusters», la agrupación de países alrededor de un *hub* regional que aglutina las funciones corporativas (MIT Sloan Review, 2011, McKinsey, 2012, Hillier-Fry Harvard Deusto Business Review 2013).

CUADRO 6  
¿EN QUÉ PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS INVIERTE SU EMPRESA PARA APOYAR LA INTERNACIONALIZACIÓN?



Fuente: Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

#### 4. CONCLUSIONES

La internacionalización plantea retos significativos para la gestión del capital humano en las empresas españolas. Por una parte, los resultados del estudio indican que hay procesos de gestión que son importantes para el éxito de la internacionalización y que no siempre se implantan al nivel necesario, lo que merma la efectividad de la gestión.

Por otra parte, las problemáticas varían de forma sensible en función de la actividad de la empresa y del país en que opera, de modo que no es aconsejable adoptar fórmulas de éxito ajenas. Finalmente, ante los retos mencionados, se requiere proactividad por parte de la Dirección de Recursos Humanos a través de la medición de la efectividad de su gestión.

#### **4.1. La importancia de Recursos Humanos para el éxito de la internacionalización y el grado de implantación de procesos**

Las empresas que se internacionalizan con éxito hacen hincapié en la necesidad de elaborar la estrategia de expansión y cómo conseguirla; definen qué es importante para apoyarla e invierten en los procesos necesarios. En este sentido nos ayuda contrastar los resultados del estudio cotejando la importancia y la implantación de los procesos (ver cuadro 7). Estos procesos, cuya importancia para las 59 empresas del estudio se refleja en el apartado de retos y factores de éxito, abarcan tanto aspectos del capital humano que afectan al individuo - procesos tales como asignaciones, compensación y beneficios o gestión de la carrera - como aspectos de gestión del capital organizativo que tienen impacto en el conjunto de la organización, tales como la cultura corporativa o la gestión del conocimiento. El Cuadro 7 muestra una clasificación de los procesos de Recursos Humanos según la importancia que tienen para el éxito de la internacionalización, contrastada con el grado de implantación que tienen en las empresas que participan en el estudio. Este análisis nos permite señalar dos aspectos:

- Entre los procesos valorados como importantes para el éxito de la internacionalización (que además coinciden con las tendencias generales), hay un número significativo en el que menos del 40% de las empresas invierten para apoyar la internacionalización. Este es el caso de procesos tan fundamentales para una gestión corporativa como el liderazgo, la gestión del desempeño y Administración y Relaciones Laborales; así como la gestión de la carrera, pieza clave para apoyar el crecimiento de la compañía con los mejores profesionales.
- La comunicación y coordinación, así como la gestión del conocimiento y buenas prácticas, que son valoradas como procesos fundamentales por la mayoría de empresas que se internacionalizan, no son identificados como grandes retos o factores de éxito por las que han participado en este estudio. Aunque no hemos

podido averiguar la causa definitiva de esta circunstancia, no deja de ser llamativa.

CUADRO 7  
 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE RRHH  
 SEGÚN IMPORTANCIA E IMPLANTACIÓN  
 (RESULTADOS DEL ESTUDIO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS)



Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas, PeopleMatters, 2013.

Ante este análisis vemos que no se diferencia entre los procesos de gestión de capital humano (individual) versus gestión del capital organizativo. Cabe preguntarse si las empresas realmente invierten en los procesos más importantes para apoyar la internacionalización, o si en algún caso invierten más en procesos que pueden ser marcados desde las oficinas centrales y menos en los que requieren participación local, posiblemente más compleja de coordinar.

#### 4.2. Los retos para Recursos Humanos son variables y recurrentes

Multinationales que llevan más de diez años operando en diversos países identifican como los mayores retos la gestión de la diversidad

cultural, la diversidad de mercados y la adaptación de las políticas y procedimientos a las distintas situaciones. Ahora bien, los retos específicos para cada organización varían en función de la actividad, y Recursos Humanos tendrá que gestionar distintas problemáticas, como por ejemplo:

- *En función de la ubicación:* gestionar equipos en lugares lejanos e inhóspitos (típicamente el caso del sector energético o que requiera la extracción de recursos)
- *En función del mercado laboral:* enfrentarse a retos de escasez de talento directivo o especialista, o a un mercado laboral competitivo y volátil como es el caso de China hoy por hoy. La retención del talento cobra especial importancia para los negocios basados en el conocimiento.
- *La gestión global:* la centralización o gestión local de procedimientos (creación de *standard operating procedures* o adaptación de procedimientos). La propia gestión de la diversidad de directivos y empleados, tanto en cuanto a la integración de culturas y normas como el alineamiento de personas en centros independientes.

La Dirección Internacional de Recursos Humanos, a diferencia de las áreas de Compras, Logística o Producción, en muchos casos no puede aplicar el mismo proceso a personas en diferentes mercados debido a las diferencias en los marcos jurídicos (cuotas de plantilla, legislación laboral, fiscal y administrativa). Además, si una compañía opera en los mercados emergentes, encuentra que las exigencias de estos mercados son diferentes a las de economías europeas, con ritmos de crecimiento más acelerados y entornos más dinámicos, que hacen muchas demandas sobre la organización, por ejemplo, en cuanto a recursos, capacitación y apoyo, así como a procesos que faciliten la gestión.

### 4.3. Una gestión proactiva del capital humano

El proceso de internacionalización exige la optimización de la función de Recursos Humanos para dar servicio al negocio en diversas regiones del mundo. Las empresas que gestionan con éxito la operación internacional se apoyan en una función que gestiona el capital humano de forma proactiva, sea a nivel central o en el ámbito local. Existen diferentes modelos (responsables corporativos de políticas/procesos, *Human Resources Business Partners*, etc) que sirven para asegurar la coordinación y el conocimiento local.

Una buena práctica, compartida por la mayoría, es la medición periódica de la efectividad de su gestión de personas e iniciativas concretas a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Esta medición pretende el equilibrio entre la importancia estratégica de determinados proyectos (perspectiva corporativa) y la realidad de diferentes países. Es recomendable identificar unos pocos indicadores globales, que midan aspectos críticos para la organización, y den más autonomía a las regiones o países para responsabilizarse de su efectividad de forma local.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (2012). «Propuestas para la competitividad exterior de las empresas españolas. Medidas comerciales y de imagen», II Cumbre de Internacionalización en España.
- BAAIJ, MOM, VAN DEN BOSCH, VOLBERDA. «Should Top Management Relocate Across National Borders?», *MIT Sloan Review*, 2011.
- DEWHURST, HARRIS, HEYWOOD (2012). *Next generation global organizations*. McKinsey Quarterly.
- DEWHURST, HARRIS, HEYWOOD (2012). *The global company's challenge*. McKinsey Quarterly.
- DEWHURST, PETTIGREW, SRINIVASAN (2012). *How Multinationals can attract the talent they need*. McKinsey Quarterly.
- GHEMAWAT, P. (2011). *The Cosmopolitan Corporation*. Harvard Business Review.
- GIBBS, HEYWOOD, WEISS (2012). *Organizing for an emerging world*. McKinsey Quarterly.
- GUILLÉN, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2009). *La presencia de la empresa española en el exterior*. ICEX.
- GUILLÉN, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2011). *Las Nuevas Multinacionales*. Ed. Ariel.
- HILLIER-FRY, C. ¿Globalización o localización? *La perspectiva de gestión del capital humano* (septiembre 2013). Harvard Deusto Business Review.
- HILLIER-FRY, C. *Aprender las reglas del juego internacional* (diciembre 2012), Asociación para el Progreso de la Dirección.
- PEOPLEMATTERS (2013). *Estudio de Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas*.
- MAXIS GLOBAL BENEFITS NETWORK / THE Economist INTELLIGENCE UNIT (2012). *The next chapter for MNC globalisation: Scaling risk to opportunity*, Registro de Inversiones Exteriores, Informe 2007.
- Internacionalización de la empresa española*, Anuario 2011. The Wharton School.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. «Competing across borders» (marzo 2012).

WORLD AT WORK. «International Remuneration—An Overview of Global Rewards», 2011.

WORLD ECONOMIC FORUM. «The Global Competitiveness Report» 2013-2014.