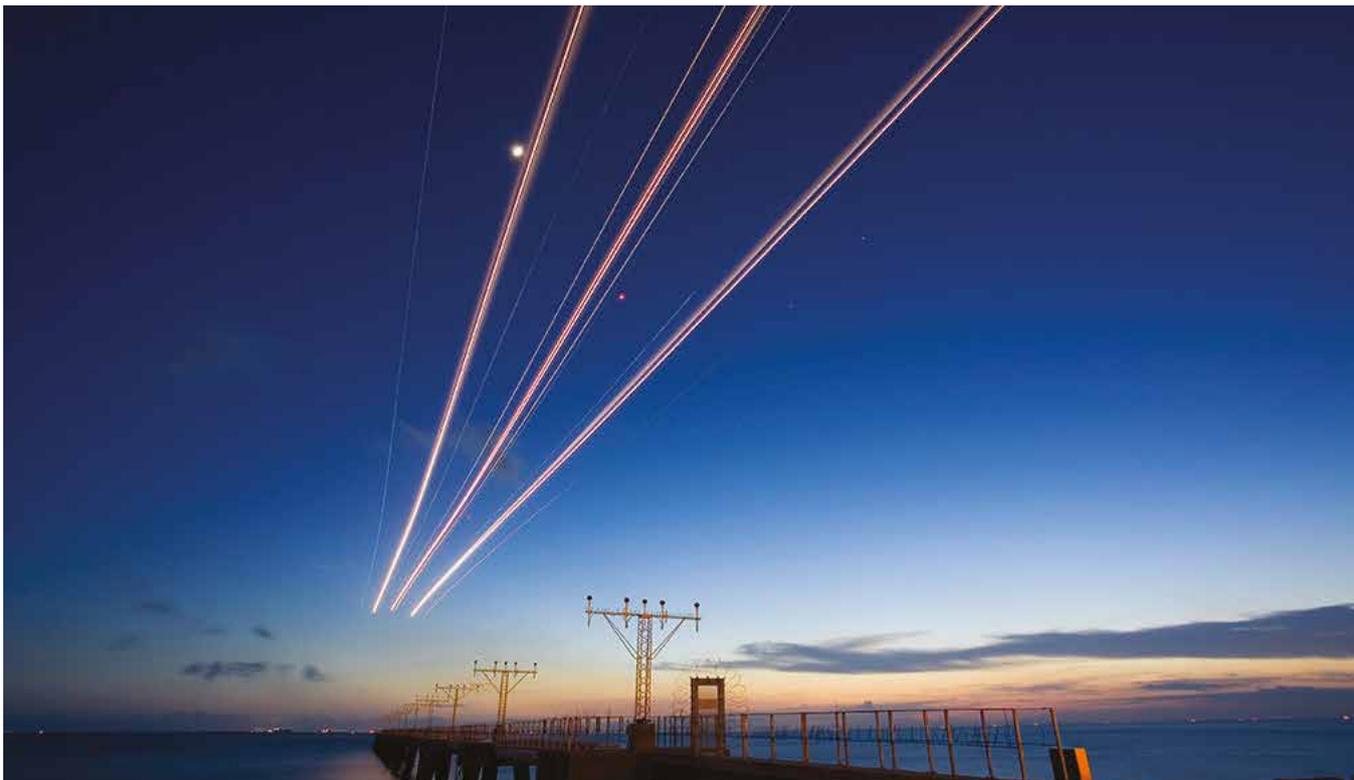


IRCO

LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

What else?



AUTOR

Pilar García Lombardía, investigadora PhD, IESE-IRCO

COORDINACIÓN

José Ramón Pin Arboledas, profesor, IESE
José Antonio de Ros, presidente, ERES Relocation Services
Elena Casares, directora para Madrid, ERES Relocation Services
Ángela María Gallifa Irujo, gerente, IRCO-IESE

AGRADECIMIENTOS

El presente estudio ha sido realizado por el IRCO–International Research Center on Organizations, del IESE (www.iese.edu/IRCO), en colaboración con la empresa ERES Relocation Services (www.eresrelocation.com). Agradecemos muy especialmente la colaboración de dicha compañía. Sin su apoyo económico, no habría sido posible.

Prólogo	
José Antonio de Ros	03
Introducción	04
I. La función de recursos humanos como <i>global partner del negocio</i>	06
1. Modelos de internacionalización	10
2. Alternativas organizativas	11
3. Razones para la asignación internacional	12
4. Políticas de personal y alternativas de asignación internacional	13
II. Recursos humanos internacionales: claves para definir una nueva función	16
III. Los retos de la función de recursos humanos como <i>global employer</i>	18
1. Internacionalización de la cultura de empresa: desarrollo de la orientación global en los líderes	19
2. <i>Recruitment</i> y selección de perfiles con orientación global: yacimientos de talento global	21
Últimas consideraciones	23
Referencias bibliográficas	24

Prólogo

«*What else?*». Ésta, sin duda, es la pregunta que ronda por la cabeza de muchos directores de Recursos Humanos y muchos CEO ante el formidable reto que supone internacionalizar los recursos humanos (RR. HH.) de una empresa, es decir, movilizar el principal valor de la compañía. La función de RR. HH. debe acelerar la velocidad y la intensidad de su transformación para adaptar su paso al del negocio. *What else?* Pues sí, aún hay más: debería ser capaz, incluso, de adelantarse a las necesidades y anticipar qué tipo de talento va a necesitar el negocio, dónde lo va a requerir y en qué condiciones.

Esta tarea titánica tiene una clara compensación para la función de RR. HH., lo que la convierte en un reto más que deseable: es la verdadera oportunidad de situarse como el *partner* estratégico del negocio, esa posición tan reclamada desde hace años y tan necesaria. Porque sólo estando muy al tanto de las decisiones estratégicas de la empresa podrá esta función prestar el servicio que se requiere de ella; esto es, proporcionar el talento necesario en el lugar y el tiempo idóneos, para resultar competitivos en un mercado global cada vez más acelerado.

La manera de afrontar esta tarea es avanzar por partes, por así decirlo. Los estudios que ERES Relocation Services y el IRCO-IESE vienen realizando anualmente desde 2009 tienen ese objetivo: iluminar los recodos más importantes del camino hacia la internacionalización de la función de RR. HH. Porque, en definitiva, de eso se trata. ¿Cómo podemos pretender internacionalizar o promover la movilidad como cultura de empresa, si el propio departamento de RR. HH. no dispone de las herramientas adecuadas?

Empieza a ser frecuente encontrar en las grandes multinacionales españolas un departamento de RR. HH. Internacionales. Si bien estos cambios organizativos son necesarios, es aún más importante incorporar nuevas políticas de atracción y selección del talento internacional, crear estrategias que permitan la flexibilización de procesos y diseñar nuevas carreras profesionales que incluyan la asignación internacional como clave para el desarrollo del talento directivo, entre otros.

Este nuevo informe pretende iluminar una parte importante de este itinerario casi revolucionario: la más vinculada a las personas. Nuevas generaciones, nuevas motivaciones, nuevas fórmulas de movilidad, experiencias de éxito, etc.; y todo ello con un objetivo: ponerse a la tarea cuanto antes. Esto no tiene retorno; se trata de gestión del talento en 360°, tan circular como el mundo.



José Antonio de Ros

ERES Relocation Services
Presidente

Introducción

Carolina tiene 29 años. Es licenciada en ADE y tiene un MBA. Es bilingüe español/francés, porque vivió en París desde los 2 hasta los 18 años debido a que su padre, Luis, fue un expatriado de una gran multinacional de productos de gran consumo. Además, domina el inglés y se defiende en italiano. Los dos últimos años de su licenciatura los ha cursado en la University of Glasgow, y el MBA, en una conocida escuela de negocios norteamericana. Tras dos años trabajando en una multinacional española en Barcelona, le han propuesto el traslado a las oficinas de Bogotá (Colombia). Pasará seis meses como desplazada en aquella oficina y después será contratada como local. Carolina no puede evitar comparar esta oferta con las que sabía que había disfrutado su padre: vivienda, desplazamientos, incentivos económicos, beneficios fiscales, recolocación para el cónyuge, ayudas para buscar el colegio de los hijos... Luis, su padre, no puede evitar la pregunta: «Pero hija, ¿te compensa marcharte? Pero ¿qué clase de expatriación es esa? Diles que no, que con esas condiciones no te vas».

Pero Carolina quiere marcharse. Ha vivido la mitad de su vida fuera de España, le gusta viajar y conocer nuevos lugares. Además, quién sabe qué posibilidades se le abren en Bogotá. Por otra parte, renunciar a esta propuesta es más que arriesgado, puesto que el out or out (en español, o expatriado o despedido) es cada vez más frecuente. Además, de momento no tiene cargas familiares y el traslado le resulta relativamente fácil. Seguramente más que explicarle a su padre que las políticas de movilidad están cambiando...

Esta situación podría darse con facilidad en muchas familias españolas. Por una parte, los hijos de expatriados «tradicionales» han vivido desde pequeños en un entorno internacional; tal vez han acudido a escuelas bilingües e, incluso, es probable que una mudanza les asuste menos que a alguien que nunca ha cambiado de lugar de residencia. Son, en parte, un colectivo favorable a los traslados internacionales. Sin embargo, es igualmente probable que las ofertas de movilidad internacional que reciban de sus empleadores no se parezcan demasiado a las que tuvieron sus padres. Todo proceso de cambio es lento, y en España aún queda un largo camino por recorrer; no obstante, si observamos con atención el entorno global —hacia dónde nos dirigimos— podremos delimitar las tendencias y anticipar las transformaciones. Todo proceso de cambio es lento, sí, pero también inexorable.

En 2009, el tándem ERES Relocation-IRCO inició una línea de trabajo sobre la expatriación y la internacionalización de las empresas multinacionales españolas. El primer informe publicado, «Los retos de la expatriación: aproximación empírica¹», apuntaba como principales retos para las empresas multinacionales españolas los siguientes:

- Mejorar la formación intercultural para aumentar las probabilidades de éxito en los procesos de expatriación.
- Diseñar e implantar políticas de repatriación.
- Mejorar la relevancia de la experiencia internacional como valor en la cultura de la empresa.
- Cuidar la proximidad emocional al expatriado.

¹ P. García Lombardía y J. R. Pin Arboledas (2009), ST-086, «Los retos de la expatriación: aproximación empírica», ERES Relocation-IRCO, IESE Publishing.

¿Siguen vigentes estos retos? El presente estudio tiene como objetivo principal responder, entre otras, a esta cuestión.

Para ello será necesario analizar las tendencias globales al respecto, las proyecciones demográficas, las previsiones económicas y las necesidades de las empresas, ya sean actuales o futuras. En la medida en que se generalizan las asignaciones internacionales de corta duración y el diseño de carreras internacionales, así como la contratación en local, algunos de estos retos pierden protagonismo frente a variables relacionadas con la gestión global del talento.



El proceso de transformación de la función de RR. HH. supone pasar de diseñar y gestionar procesos de expatriación a afrontar la transformación integral que conlleva la internacionalización de dicha función. Aparecen, además, nuevas áreas de análisis: ¿qué necesidades específicas puede tener el viajero frecuente, por ejemplo, en materia de conciliación de la vida laboral y familiar? ¿Qué tipo de perfiles cumplen estos estándares? Cuando se habla de talento internacional, ¿de qué se está hablando realmente?

Las empresas multinacionales —o, quizá, deberíamos decir internacionales o globales—españolas están en proceso de cambio, de transición desde un modelo de movilidad, relativamente estandarizado y costoso hacia modelos más flexibles, que incorporan la motivación y la apertura de los más jóvenes a vivir experiencias internacionales como elemento clave en el paquete de incentivos. Los retos identificados en 2009 siguen, sin duda, vigentes, pero deberán ser reinterpretados a la luz del cambio demográfico vivido, de la situación económica y de la transformación que la propia función de RR. HH. está experimentando.

En 2015, los departamentos de RR. HH., especialmente en el caso de las empresas españolas, se encuentran ante dos grandes fuentes de desafíos—el negocio y las personas— que representan las dos áreas de trabajo prioritarias: RR. HH. como empleador (*global employer*) y como socio estratégico (*global partner*).

FIGURA 1. Los desafíos de la función de RR. HH. ante la globalización



Fuente: elaboración propia.

I. La función de recursos humanos como *global partner* del negocio

La internacionalización de una empresa es la estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa². La adopción de esta estrategia afecta a la estructura organizativa y requiere la incorporación al proceso de la función de RR. HH. en muy distintas dimensiones: transformación de la cultura organizativa, políticas de movilidad y gestión del talento, refuerzo de la identidad corporativa, etc.

Asegurar la localización del talento adecuado en el lugar preciso, con un coste y en un plazo razonables, resulta clave para alcanzar buenos resultados de negocio en la era global. Los programas de movilidad juegan un papel clave en este proceso, aunque no son la única pieza a tener en cuenta. El éxito en el diseño, la implantación y la gestión de las políticas empresariales de movilidad requiere un contexto organizacional flexible y que esté impregnado de una cultura internacional. La rapidez de los cambios producidos en los modelos de internacionalización de las empresas y la creciente competitividad en el espacio global exigen de la función de RR. HH. una transformación casi revolucionaria en su manera de hacer las cosas: los procesos clásicos de atracción, selección, gestión, promoción y desarrollo de los RR. HH. deben ser redefinidos en función de la variable «global».

Las necesidades y los retos que plantea el negocio a la función de RR. HH. dependen de las características diferenciales del sector, del tipo de empresa, del modelo de internacionalización y de la estructura organizativa. Es relevante, por lo tanto, conocer algunas cifras que caracterizan el proceso de internacionalización de las empresas españolas, así como los diferentes modelos de internacionalización y su evolución.

Las filiales de las empresas españolas en el exterior generaron una cifra de negocios de 189.709 millones de euros y dieron empleo a 704.121 personas en 2012³. Las ramas de actividad con mayor presencia entre las filiales españolas en el exterior fueron información y comunicaciones (con el 26,8% de la cifra de negocios generada por las filiales) e industria manufacturera (con el 21,3%).

El sector servicios concentró el mayor porcentaje de filiales españolas en el exterior (un 31,4%), generó el 36,5% de la cifra de negocios total y ocupó al 44,4% de personas empleadas por el total de filiales. Por su parte, el 28,5% de las filiales en el exterior desarrollaron su actividad en el sector industrial. Estas empresas generaron el mayor porcentaje de cifra de negocio por sectores (el 39,1%) y emplearon al 30% del personal que trabaja en filiales. Finalmente, el comercio y la construcción (con el 22% y el 18,1% del número de filiales) generaron un 15,3% y un 9% de la cifra de negocios y dieron empleo al 16,3% y al 9,3% del total, respectivamente (véase la Tabla 1).

TABLA 1. Principales variables por sector (cifras económicas expresadas en millones de euros)

SECTOR	NÚMERO DE FILIALES	PERSONAS OCUPADAS	CIFRA DE NEGOCIOS
Industria	1.299	210.987	74.192
Construcción	821	65.465	17.138
Comercio	999	115.014	29.090
Servicios	1.431	312.656	69.290
TOTAL	4.550	704.121	189.709

Fuente: INE (2014), *Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior*.

² Oskar Villarreal Larrinaga, «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, nº 2, 2005, pp. 58.

³ Los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) al cierre de este informe son de 2012 y fueron publicados en 2014. La tendencia hace suponer que en el período comprendido entre 2012 y 2014, la internacionalización se habrá hecho aún más intensiva.

Si observamos el tamaño de las empresas, destaca la significativa presencia en el extranjero de pymes e, incluso, microempresas. La Tabla 2 recoge el peso relativo en número de filiales, empleados y volumen de negocio de las empresas españolas con presencia en el extranjero, por sector y por tamaño de la compañía. Conocer el nuevo mapa de la internacionalización en estos términos es importante para comprender los cambios que se están produciendo en la función de RR. HH. —y los que aún están por venir—, así como las tendencias actuales y futuras en cuanto a políticas de movilidad.

TABLA 2. Presencia empresarial española en el extranjero (según el tamaño de la empresa por sectores)

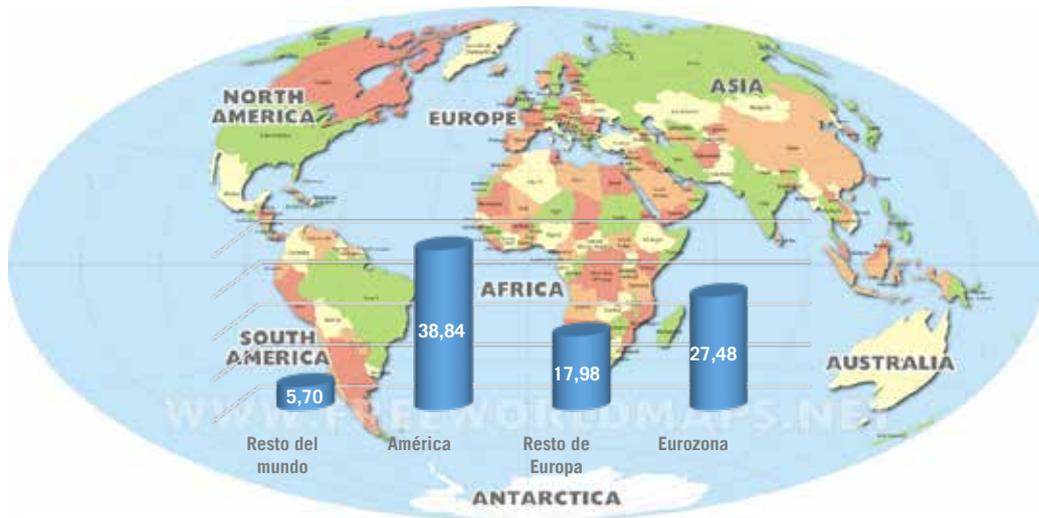
SECTOR	PORCENTAJE DE FILIALES (%)	PERSONAS OCUPADAS (%)	PORCENTAJE DE NEGOCIOS (%)
Industria	100,0	100,0	100,0
Microempresa (0-9 ocupados)	37,6	0,5	13,7
Pequeña (10-49 ocupados)	23,2	3,3	5,1
Mediana (50-249 ocupados)	24,2	18,0	17,3
Grande (250 y más ocupados)	14,9	78,2	63,9
Construcción	100,0	100,0	100,0
Microempresa (0-9 ocupados)	68,5	1,5	20,7
Pequeña (10-49 ocupados)	17,8	5,3	15,7
Mediana (50-249 ocupados)	8,4	13,5	14,6
Grande (250 y más ocupados)	5,4	79,7	49,0
Comercio	100,0	100,0	100,0
Microempresa (0-9 ocupados)	37,0	1,2	5,0
Pequeña (10-49 ocupados)	35,4	7,2	19,5
Mediana (50-249 ocupados)	17,7	17,2	24,8
Grande (250 y más ocupados)	9,8	74,5	50,7
Servicios	100,0	100,0	100,0
Microempresa (0-9 ocupados)	52,1	0,4	15,2
Pequeña (10-49 ocupados)	25,6	2,9	2,5
Mediana (50-249 ocupados)	11,9	6,7	7,3
Grande (250 y más ocupados)	10,3	90,0	75,0

Fuente: elaboración propia a partir de INE (2014), *Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior*.

Por destinos, Brasil (17,1%), el Reino Unido (13,2%) y Estados Unidos (10,8%) fueron los países donde las filiales de empresas españolas generaron una mayor cifra de negocios.

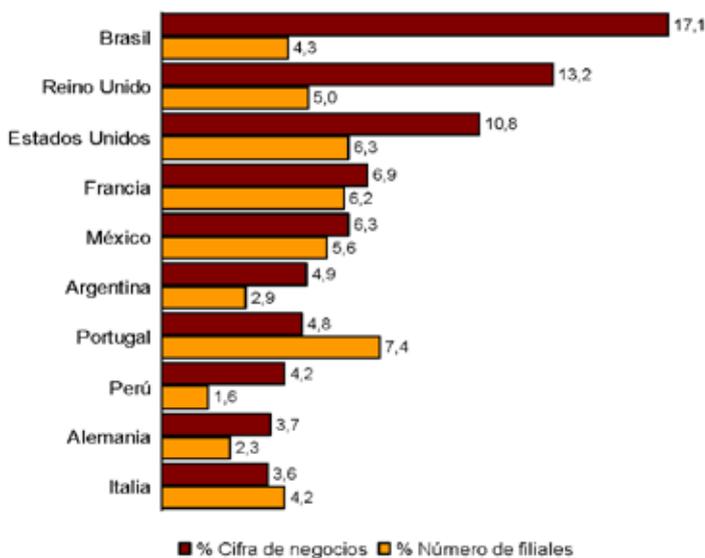
En términos del número de filiales en el extranjero, las empresas españolas tienen mayor presencia en el entorno europeo —Portugal y Francia—, así como en México y Argentina. La Figura 3 pone de manifiesto que, sin embargo, no son estos países los que proporcionan un mayor volumen de negocio. Una posible explicación radica en que son las empresas más pequeñas las que acuden a países más próximos geográficamente o culturalmente. La afluencia de una gran cantidad de pymes y microempresas a estos lugares podría justificar, en parte, el mayor número de filiales con un volumen considerablemente menor de negocio.

FIGURA 2. Filiales españolas según su región de establecimiento (%)



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2014), *Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior*.

FIGURA 3. Principales países por cifras de negocios y número de filiales de empresas españolas en el exterior, 2012

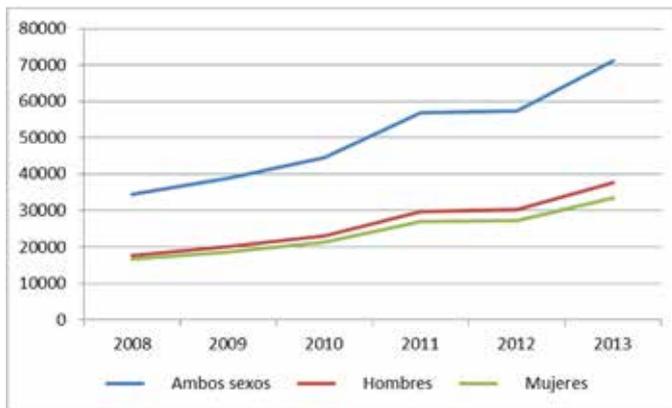


Fuente: INE (2014), *Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior*.

Las grandes multinacionales con una mayor disponibilidad de recursos, en especial las de los sectores de tecnología e infraestructuras, estarían accediendo a los mercados brasileño y anglosajón. El modelo de negocio de estos sectores implica, en general, un menor número de filiales, pero dispara el volumen de negocio.

El movimiento hacia la internacionalización de las empresas se ha visto acompañado de un cierto cambio en la actitud de la población española respecto a la movilidad internacional. Tradicionalmente, los trabajadores españoles se han mostrado relativamente reacios a la movilidad geográfica, incluso la intranacional. Esto ha sido especialmente cierto en los años de bonanza económica y pleno empleo. Sin embargo, la recesión ha empujado a esta población y ha servido de incentivo para la movilidad (véase el Gráfico 1).

GRÁFICO 1. Flujos de emigración con destino al extranjero por año y género

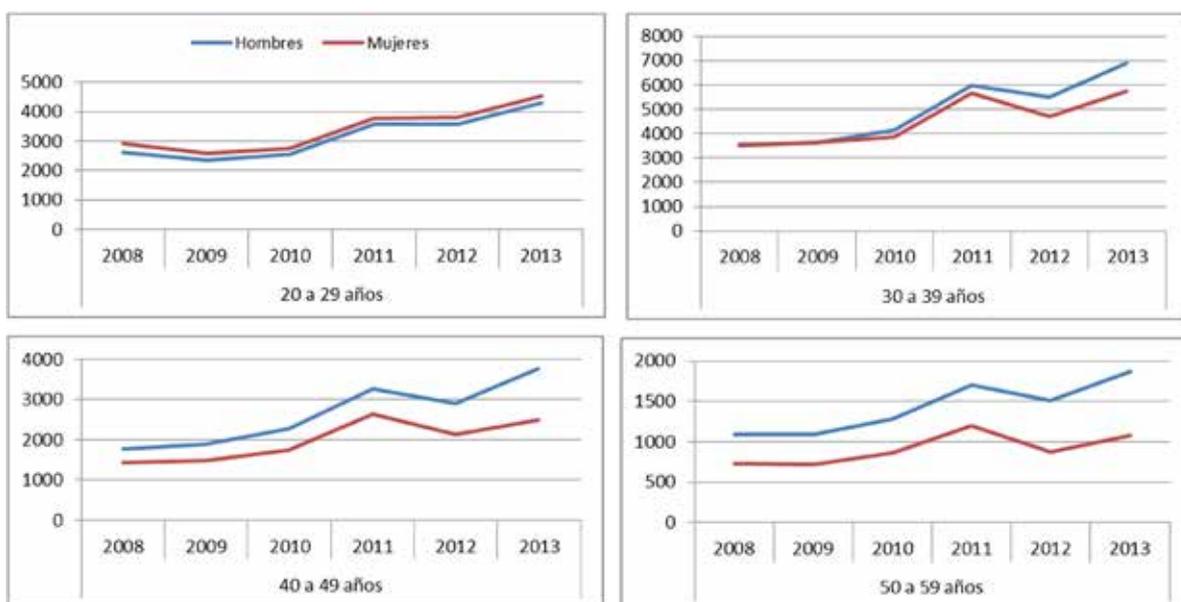


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

En 2012, un millón de ciudadanos de todo el mundo decidieron marcharse de su país para residir en Alemania; no se recordaba en el país germano un volumen de inmigración similar desde 1995. De ese millón de personas, algo más de 600.000 procedían de otros países europeos, entre ellos, España. La clave de este espectacular efecto llamada de Alemania hay que buscarla en una tasa de paro del 5,6%, frente a otras, como la española, del 27%. Casi 35.000 españoles emigraron en 2011 al país germano, una cifra que no se alcanzaba desde 1973.

El caso de Alemania ilustra perfectamente lo que está pasando en España desde los años 2007 y 2008. Las pautas de movilidad internacional entre los españoles han evolucionado como consecuencia, en parte, de la crisis económica. A pesar de que los datos de emigración no se corresponden exactamente con los de expatriación o los de asignaciones internacionales, éstos permiten tener una imagen de las tendencias y de las pautas de movilidad internacional de la población española (véanse los Gráficos 2, 3, 4 y 5).

GRÁFICOS 2, 3, 4 Y 5. Flujos de emigración con destino al extranjero por género y tramos de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

1. Modelos de internacionalización

El fenómeno de la internacionalización es relativamente reciente en nuestro país, que carece de la tradición multinacional propia del mundo anglosajón. Sin embargo, es posible encontrar experiencias muy positivas, en especial en el sector bancario, de empresas pioneras en este terreno como el BBVA y el Grupo Santander. Estos primeros casos de internacionalización se caracterizaron por la búsqueda de la permanencia en el país o región de destino. Dicho modelo de internacionalización no es el único: según el sector, el tamaño y otras variables es posible establecer cuatro modelos diferentes de internacionalización⁴:

A. Modelo de permanencia

El motor principal de este modelo de internacionalización consiste en desarrollar un proceso de expansión geográfica a medio y largo plazo muy estructurado y planificado. Requiere un exhaustivo análisis previo del mercado y conlleva una considerable asunción de riesgos y de costes.

La cultura corporativa y la marca tienen una considerable importancia en este modelo. Los mecanismos de gestión y de control deben estar muy desarrollados.

Es el modelo de internacionalización que tradicionalmente se ha utilizado en el sector financiero.

B. Modelo de oportunidad

La necesidad de internacionalización surge, en este caso, como respuesta a una oportunidad concreta de inversión; es una decisión táctica. La asunción de riesgos y costes es menor que en el modelo anterior, aunque no deja de ser relevante. Por lo general, las unidades productivas en este modelo disponen de un alto nivel de autonomía y las exigencias de movilidad son menores que en el modelo de permanencia.

Se pueden ver buenos ejemplos del uso de este modelo en el sector de la hostelería y en el de infraestructuras.

C. Modelo de arrastre

En ocasiones, empresas de los sectores de consultoría, ingeniería o tecnología acceden a la internacionalización a través de sus clientes, a los que siguen en su expansión, con el fin de atender sus necesidades. Es habitual que estas empresas, una vez que estén en el país de destino, adquieran una importante cartera de clientes locales. La principal ventaja es que las empresas clientes proporcionan ya una cartera de negocio que sirve como punto de partida, una red de relaciones locales y, en general, una buena plataforma de internacionalización.

D. Modelo de necesidad

Tal y como su nombre indica, este modelo se caracteriza porque es la necesidad de abrir nuevos mercados la que impulsa el proceso de internacionalización. Suele tratarse de empresas pequeñas que toman la decisión más por intuición que como consecuencia de un análisis previo exhaustivo. Es un modelo en auge desde hace algunos años.

Los requisitos respecto a las políticas de movilidad y, más en general, relativos a la gestión del talento global varían mucho entre los diferentes modelos. Las empresas que optan por un modelo de permanencia, por lo general, recurrirán a las soluciones más clásicas: la expatriación y, en todo caso, las asignaciones internacionales por periodos de tiempo medios o cortos. En el extremo opuesto, las pequeñas empresas que se lanzan a la internacionalización por necesidad posiblemente no cuenten con los recursos necesarios —ni económicos ni de personal— como para implantar este tipo de políticas de movilidad, sino que utilizarán formas más flexibles como, por ejemplo, los viajes frecuentes o los *commuters*.

⁴Elaborado a partir de I. Fernández Morodo y J. de Paz Lagar (junio de 2012), «La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 213.

2. Alternativas organizativas

Michel Porter utilizó por primera vez en 1991⁵ el término «globalización» para referirse a un tipo de empresas, las empresas globales, que persiguen una estrategia mundial, frente a las multinacionales. Hasta ese momento, el concepto de globalización mantenía su significado de proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria consistente en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países mediante la unión de sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le dan un carácter global.

Resulta habitual intercambiar los conceptos de empresa global o multinacional e, incluso, incluir en este grupo empresas que, por su organización, entrarían en otras categorías, como la multilocal o la exportadora. La estructura organizativa, la estrategia de control y las políticas de movilidad, por ejemplo, son muy diferentes en cada una de ellas.

Existe en la literatura especializada una gran variedad de definiciones de empresa multinacional⁶. Una de las más aceptadas es la de Goshal y Westney, según la cual una empresa multinacional es aquella que comprende entidades en más de un país, que opera bajo un sistema de toma de decisiones desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades están interrelacionadas y son capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y de compartir conocimientos, recursos y responsabilidades⁷.

Esta definición dejaría fuera del concepto de EMN (empresa multinacional), por ejemplo, a las empresas exportadoras y a algunas compañías multidomésticas, cuyas filiales operan de manera prácticamente independiente.

Villarreal⁸ establece una completa caracterización de los diferentes tipos de empresas multinacionales (utilizando este concepto en su sentido más amplio) que resulta de utilidad a la hora de entender las necesidades del negocio que afectan a la organización de los RR. HH. y a las políticas de movilidad:

TABLA 3. Empresa multinacional (EMN): términos análogos y acepciones

TÉRMINOS	ACEPCIONES
Empresa internacional	Aquella que sigue una estrategia de internacionalización.
Empresa multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen. Caso especial de EMN.
Empresa exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en, al menos, un mercado exterior. Es una subespecie de empresa internacional que se opone al concepto de EMN.
Empresa globalizada Empresa multidoméstica Empresa transnacional	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN.
Empresa globalizada	EMN con presencia significativa en todo el mundo. Se caracteriza por un comportamiento de internacionalización amplificada de la EMN.
Nueva empresa internacional (NEI)	Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial en las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado.

Fuente: O. Villarreal (2005), «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, 5 (2) pp. 55-73.

⁵ M. Porter (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.

⁶ Para una lectura exhaustiva sobre este tema, véase O. Villarreal (2005), «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, 5(2) pp. 55-73.

⁷ S. Goshal y E. Westney (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, Nueva York.

⁸ S. Goshal y E. Westney (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, Nueva York, p. 60.

La estructura organizativa y el modelo de internacionalización son variables interrelacionadas que deben ser coherentes entre sí y respecto a la estrategia de movilidad y gestión del talento. La internacionalización es un fenómeno extraordinariamente complejo y poliédrico, en el que las diferentes piezas deben encajar como en un puzle. Hasta el momento, se han analizado los datos generales de las filiales españolas en el extranjero, los modelos de internacionalización y las formas organizativas más frecuentes. Estos elementos permiten comprender que no existe una estrategia única y generalizable para la movilidad internacional sino que, a partir de unos principios generales, de las experiencias de otras empresas y de constructos teóricos, cada compañía debe encontrar su propio modelo. Para conseguirlo, es relevante ahondar en dos cuestiones: qué espera obtener la compañía de las asignaciones internacionales y cuáles son las fórmulas alternativas para estos procesos.

3. Razones para la asignación internacional

Plantear el análisis de los motivos de una compañía internacional para llevar a cabo asignaciones puede resultar algo excesivamente obvio, pero las respuestas alternativas que aparecen al plantear la cuestión están en la base del modelo y en las políticas de movilidad que deberían ponerse en práctica en cada caso concreto. No es fácil encontrar marcos teóricos que incluyan esta dimensión, aunque sí existe una referencia, clásica e inevitable, que aporta información útil y relevante. Se trata del artículo de Edström y Galbraith publicado en 1977⁹.

Estos autores proponen tres tipos de razones genéricas por las que las compañías llevan a cabo asignaciones internacionales de directivos: para ocupar posiciones, para el desarrollo directivo y para el desarrollo de la organización. Cada una de estas alternativas tiene diferentes impactos en la estrategia de movilidad de la empresa (véase la Tabla 4).

TABLA 4. Dimensiones de las políticas de movilidad

DIMENSIONES	RAZONES PARA LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS		
	OCUPAR UNA POSICIÓN	DESARROLLO DIRECTIVO	DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
Número de asignaciones	Pocas	Medio	Muchas
Especializaciones	Técnicos Algunos directivos	Técnicos Administrativos	Todos
Ubicación destino	Países en desarrollo	Países en desarrollo Todos	Todos
Sentido de la asignación	De las oficinas centrales a las filiales	Hacia y desde las oficinas centrales y las filiales	Entre filiales y entre filiales y central
Edad del expatriado	Joven	Joven y de mediana edad	A lo largo de toda la carrera profesional
Frecuencia	Uno o dos movimientos	Varios movimientos	Muchos movimientos
Nacionalidad del expatriado	Misma nacionalidad que la empresa	Misma nacionalidad que la empresa y un grupo selecto de locales	Todas las nacionalidades
Sistema de información	Lista de posibles candidatos procedentes de la oficina central	Candidatos de la central y de las filiales	Lista extensa de candidatos y posiciones monitorizadas por el departamento de personal
Poder del departamento de RR. HH.	Débil	Moderado	Fuerte

Fuente: A. Edström, y J. R. Galbraith (1977), «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22(2), pp. 248-263. p. 253 (original en inglés, traducción propia).

⁹A. Edström, y J. R. Galbraith (1977), «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22(2), pp. 248-263.

Las diferentes razones que impulsan la movilidad de los empleados guardan cierta correspondencia con los modelos de internacionalización expuestos. Así, el modelo de permanencia utiliza con frecuencia las asignaciones internacionales para cubrir posiciones que difícilmente pueden ser cubiertas con personal local, especialmente cuando el destino es un país en desarrollo. Ésta ha sido la base de la pionera internacionalización de los bancos españoles en Latinoamérica.

No obstante, en los últimos años, los denominados «países en desarrollo» han experimentado un notable aumento del nivel formativo de su población, tanto en capacidades técnicas como directivas. Esta expansión del talento a nivel global está permitiendo otro tipo de movimientos que difieren del clásico desplazamiento de la central a la filial.

4. Políticas de personal y alternativas de asignación internacional

El sentido de las asignaciones internacionales de las empresas puede ser, básicamente, de tres tipos:

1. Desde la oficina central hacia las filiales.
2. Entre la oficina central y las filiales.
3. Entre las filiales.

A finales de los años 60, Perlmutter¹⁰ identificó tres posibles orientaciones políticas de movilidad de las multinacionales que se corresponden con los sentidos señalados: etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica. Las empresas con políticas de movilidad etnocéntricas prefieren designar para las filiales a personas de la misma nacionalidad que el país en que se ubica la oficina central, mientras que las políticas de movilidad policéntricas contratan directivos locales. Las empresas con políticas geocéntricas, por su parte, contratan el talento con independencia de su nacionalidad (véase la Tabla 5).

TABLA 5. Clasificación de las políticas de personal

<i>Parent country national</i> (PCN) (etnocéntrica)	La nacionalidad de los empleados trasladados es la misma que la de la empresa.	Por ejemplo, empleados alemanes trabajando en la filial en China de Volkswagen.
<i>Host country national</i> (HCN) (policéntrica)	La nacionalidad de los empleados es la de la filial.	Por ejemplo, empleados chinos trabajando en China para la filial de Volkswagen.
<i>Third country national</i> (TCN) (geocéntrica)	La nacionalidad de los empleados no coincide ni con la de la central ni con la de la filial.	Por ejemplo, empleados indios trabajando en la filial en China de Volkswagen.

Fuente: S. Reiche (2008), «International Assignments», *International Human Resource Management*, Sage, Londres, p. 4¹¹.

¹⁰ H. V. Perlmutter (1969), «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18.

¹¹ S. Reiche (2008), «International Assignments», *International Human Resource Management*, Sage Publications, Londres.

El modelo de internacionalización, la estructura organizativa, las necesidades del negocio y la orientación de las políticas de personal conforman un sistema de variables y factores a tener en cuenta a la hora de elegir, para cada caso, la forma más adecuada de asignación internacional. Los departamentos de RR. HH., empujados por la necesidad de seguir el ritmo del negocio, han desarrollado una importante variedad de alternativas a la tradicional expatriación de larga duración. De entre todas ellas, las principales son las siguientes¹²:

Impatriación

Consiste en el traslado de empleados desde la filial hasta la oficina central. Es una buena alternativa para lograr la transferencia de conocimientos y de la cultura de la compañía.

Asignaciones de corta duración (3-12 meses)

En este caso, los desplazados, al contrario que los impatriados y los expatriados, no suelen trasladarse acompañados de su familia. Este tipo de asignación internacional es especialmente útil cuando lo que se busca es transmitir un conjunto específico de habilidades o conocimientos vinculados, por ejemplo, a un proyecto.

Cuando los viajes se producen de manera frecuente y las estancias son de algunas semanas, se suele hablar de *international business travelers* o viajeros frecuentes. En la misma línea, las compañías utilizan cada vez más la figura de los *commuters* o las asignaciones internacionales rotacionales.

Asignaciones self-initiated

En ellas, un número cada vez mayor de trabajadores lleva a cabo sus propias gestiones (por ejemplo, en el marco de la Unión Europea) para irse a trabajar a un país extranjero. A diferencia de los expatriados, obtienen contratos locales y ninguna promesa de repatriación. Su motivación suele ser adquirir experiencia internacional y desarrollar sus capacidades y conocimientos.

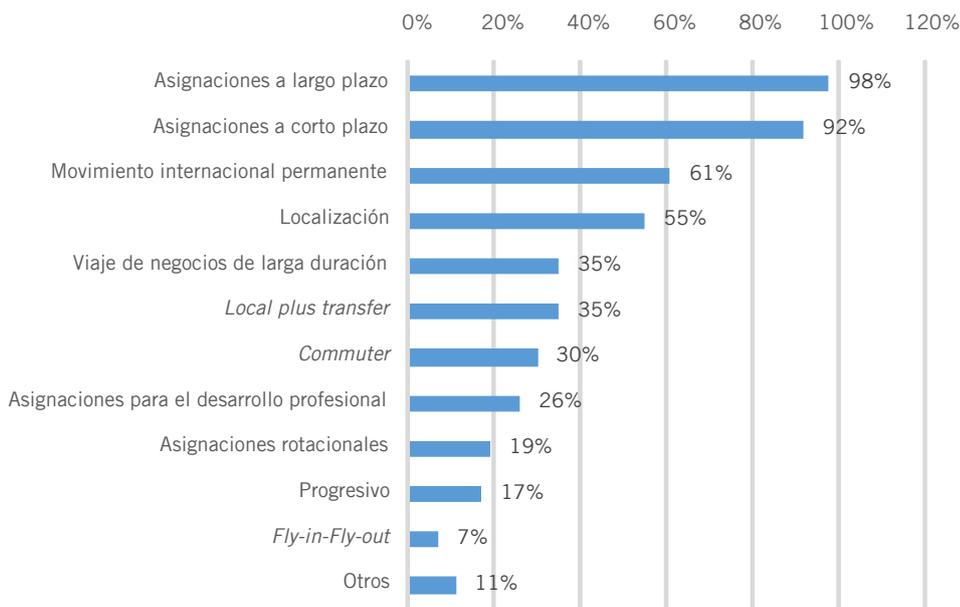
Asignaciones virtuales

Estas asignaciones implican una asunción de responsabilidades internacionales que son gestionadas desde el lugar de residencia del individuo, sin que sea necesario su desplazamiento físico. Este tipo de asignaciones se han visto favorecidas en los últimos años por el desarrollo tecnológico.

Las alternativas a la expatriación permiten a la función de RR. HH. introducir la flexibilidad en la estrategia de movilidad, algo que resulta fundamental para mantener los costes bajo control. Los casos tradicionales de expatriación —que se caracterizan por su larga duración y por su importante paquete retributivo— serán cada vez menos frecuentes. Con todo, hoy por hoy, siguen dominando el panorama de la movilidad internacional (véase la Figura 4).

¹² Véase S. Reiche (2008), «International Assignments», *International Human Resource Management*, Sage Publications, Londres

FIGURA 4. Políticas de movilidad utilizadas en la actualidad (%)

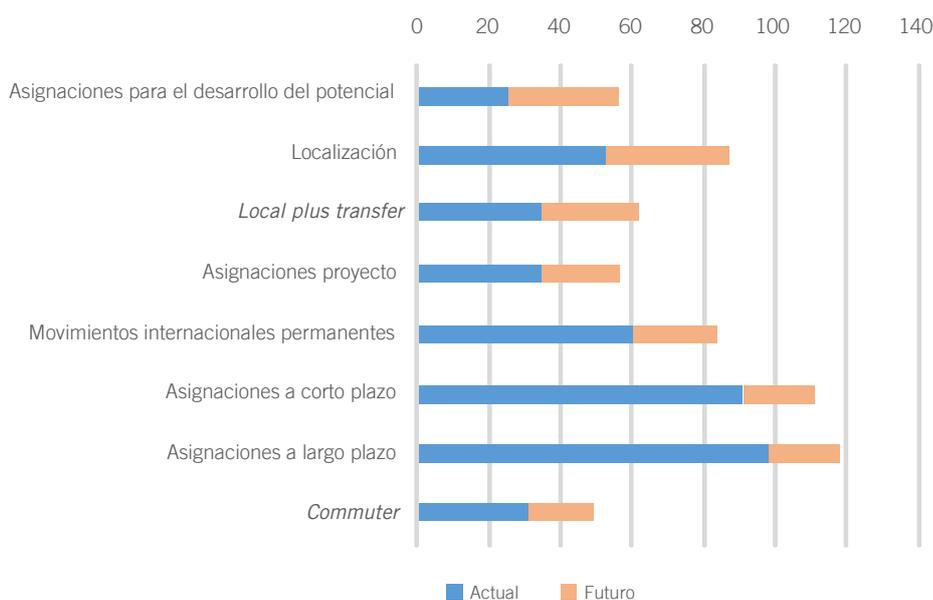


Cada encuestado proporcionó varias respuestas

Fuente: elaboración propia basada en Brookfield Global Relocation Services (2014), *Global Mobility Trends 2014 Survey*.

No obstante, la creciente necesidad de flexibilidad en las políticas de movilidad y el contexto de contención presupuestaria hacen pensar que, en los próximos años, esta situación va a comenzar a cambiar de manera constante. Casi un tercio de las empresas, según el *2014 Global Mobility Trends Survey*, considera, por ejemplo, las asignaciones para el desarrollo del potencial como una de las políticas de movilidad a implantar. Tal y como muestra la Figura 5, las formas de movilidad que previsiblemente más van a crecer son, además de la citada, la localización (29%) y la *local plus transfer* (27%).

FIGURA 5. Políticas de movilidad a tener en cuenta en el futuro (%)



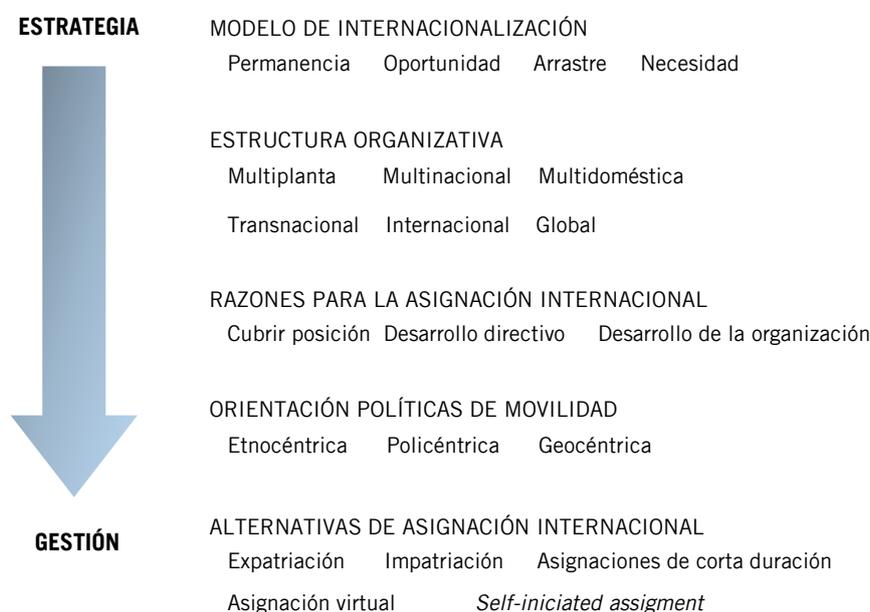
Fuente: elaboración propia a partir de Brookfield Global Relocation Services (2014), *Global Mobility Trends 2014 Survey*.

II. Recursos humanos internacionales: claves para definir una nueva función

La globalización de la economía y de los procesos productivos ha cambiado radicalmente la forma de hacer negocios, la estructura de las empresas y la forma de gestionar todos los recursos de las organizaciones (lo que incluye a los RR. HH.). Tal y como se avanzaba en las primeras páginas de este informe, la transformación de la función de RR. HH., en lo que respecta a su dimensión internacional, puede resumirse como el paso de gestionar procesos de movilidad estandarizados a definir e implementar una estrategia de gestión global del talento y de las capacidades, para hacer frente a los nuevos requerimientos del negocio: flexibilidad, rapidez, disponibilidad, anticipación y control de costes.

Una estrategia de RR. HH. estrechamente vinculada al negocio, que dé servicio y que aporte valor a toda la organización requiere una toma de decisiones a diferentes niveles, desde el más estratégico hasta el operativo (véase la Figura 6).

FIGURA 6. Menú de opciones estratégicas en los procesos de RR. HH. internacionales



Fuente: elaboración propia.

Ante este panorama de alternativas, podemos plantear una primera respuesta a la cuestión planteada en las primeras páginas de este trabajo: ¿están aún vigentes los retos identificados en 2009? ¿En qué medida? Recordemos que estos retos eran los siguientes:

- Mejorar la formación intercultural para aumentar las probabilidades de éxito en los procesos de expatriación.
- Diseñar e implantar políticas de repatriación.
- Mejorar la relevancia de la experiencia internacional como valor en la cultura de la empresa.
- Cuidar la proximidad emocional al expatriado.

Respecto a mejorar la formación intercultural, el aumento de las asignaciones de corta duración y de los viajes frecuentes, en detrimento de la clásica expatriación de larga duración, podría hacer pensar que conlleva una pérdida de prioridad de este reto. Sin embargo, lo cierto es que la necesidad de formación intercultural, en un sentido más amplio y profundo, es ahora más importante que nunca. No se trata de conocer las costumbres y la cultura de un destino específico: los viajeros frecuentes y los movimientos rotatorios entre las filiales hacen necesaria una gran capacidad para gestionar la diversidad, para adaptarse a nuevos entornos. Más adelante, cuando abordemos las características esenciales de los perfiles internacionales, nos referiremos ampliamente a esta cuestión. Este reto, por tanto, no sólo no ha perdido vigencia, sino que ha adquirido una dimensión mucho mayor y se refiere no sólo a los empleados expatriables, sino a todos los miembros de la empresa, especialmente a los responsables de selección y gestión del talento.

El segundo reto hacía referencia al diseño y la implantación de políticas de repatriación, uno de los frenos que, tradicionalmente, ha influido negativamente en la voluntad de los empleados de aceptar una asignación internacional de larga duración. En aquellos casos en los que se realicen este tipo de asignaciones, la repatriación sigue siendo, en efecto, un reto importante. No obstante, en la medida en que las políticas de movilidad se flexibilizan y aumenta el número de asignaciones, las posibilidades de gestionar un retorno que cumpla las condiciones requeridas por el expatriado podrían aumentar. Por otro lado, la experiencia internacional se convierte, cada vez más, en un valor deseable para otras empresas, por lo que las probabilidades de rotación —con la consiguiente pérdida de talento— también crecen en consecuencia.

Esta reflexión nos lleva al tercer reto: mejorar la relevancia de la experiencia internacional como valor en la cultura de la empresa. A esta cuestión, estrechamente relacionada con el reto de la función de RR. HH. como *global employer*, se dedicará la siguiente sección de este estudio, pero podemos avanzar que, en efecto, los departamentos de RR. HH. deben implantar políticas y acciones que incorporen a la cultura de la empresa el valor de la experiencia internacional. La presencia en la plantilla de colectivos más jóvenes puede ayudar a este cambio. Entre las acciones a disposición de RR. HH. está, sin duda, utilizar las asignaciones internacionales como medio de desarrollo directivo, en cualquier momento de la carrera profesional.

Por último, la proximidad emocional al expatriado seguirá siendo relevante en los casos de asignaciones permanentes o de larga duración. Por lo general, RR. HH. deberá mantenerse próximo a las necesidades de todo tipo y tener en cuenta las posibles dificultades de todos los empleados sujetos a movilidad internacional: formación, políticas de conciliación, ciclos de vida y carrera, etc.

En definitiva, los retos identificados en 2009 no sólo continúan siendo vigentes, sino que, por una parte, se han definido y consolidado y, por otra, se completan con un conjunto de retos de carácter estratégico. La función de RR. HH. debe ser capaz de entender el modelo de negocio y su lógica de crecimiento internacional para poder proponer un modelo de internacionalización de los RR. HH. que resulte flexible, adecuado y sea coherente con la estrategia de negocio. Y ha de hacerlo en un contexto de control de costes, guerra de talento global y competitividad. En otras palabras, la función de RR. HH. internacionales no es ajena, en absoluto, a la creciente demanda de eficacia operativa que afecta a todas las áreas de gestión de la empresa. El departamento de RR. HH. internacionales debe adoptar medidas de maximización de la eficiencia, reducción de costes, aumento de la calidad del servicio, especialización y estandarización de aquellos procesos que sean susceptibles de ser estandarizados.

Las empresas trabajan para equilibrar las demandas de eficacia y crecimiento a través de la flexibilización de las prácticas operativas. Un estudio empírico de IBM realizado en 2010¹³ demuestra que una amplia mayoría de CHRO (siglas en inglés de *chief human resources officer*, esto es, jefe de RR. HH.) están imitando esta tendencia hacia la flexibilidad en la medida en que resulta aplicable a la plantilla. Más de la mitad de los ejecutivos de RR. HH. que han respondido a la encuesta de IBM prevén un crecimiento de la externalización, de la deslocalización y de la temporalidad a lo largo de los próximos tres años.

¹³ IBM (2010), *The Global CHRO Study 2010*.

III. Los retos de la función de recursos humanos como *global employer*

Seleccionar, retener y situar el talento necesario en las posiciones adecuadas (y todo ello en un tiempo y coste razonables) es la labor fundamental de la función de RR. HH. En el ámbito global, este servicio o, más bien, esta responsabilidad adquiere una relevancia fundamental. Hasta el momento, se han revisado las principales claves en términos formales: las políticas, la estrategia o los modelos de internacionalización. Pero nada de eso sirve si no se cuenta con las personas adecuadas, personas que aúnen actitud y aptitud.

La cuestión acerca de cuáles son la actitud y la aptitud adecuadas para la cultura y la plantilla de una empresa global equivale a preguntarse cuáles son las características del perfil «internacionalizable». Estamos, de nuevo, ante un concepto complejo y poliédrico en el que son varios los factores a considerar; no obstante, avanzar en la delimitación de las características de este perfil será de gran ayuda en todos los procesos básicos relacionados con el talento: *recruitment*, selección, desarrollo y promoción.

Una de las variables a tener en cuenta es, desde luego, la generacional. Abundan las referencias al hecho de que los *millennials* están más dispuestos a ver en la movilidad internacional una oportunidad de desarrollo personal y profesional; es decir, buscan y aprecian la experiencia internacional en sí. No obstante, tendremos que preguntarnos si todos los *millennials* comparten esta actitud o si, por el contrario, hay otro tipo de factores que influyen. Uno de ellos es, sin duda, la estancia previa en el extranjero. Como se verá, son muchos los estudios que demuestran que residir en otro país (por ejemplo, en la fase de formación de la persona) influye muy positivamente en la actitud hacia la movilidad internacional. Sin embargo, también parece comprobado que la simple estancia en el extranjero no asegura el desarrollo de ese perfil que hemos denominado internacionalizable. Hay ciertos rasgos del temperamento y ciertas capacidades que sirven de caldo de cultivo para el desarrollo de ese perfil. Algunos autores hablan de la «*mentalidad Paul Hogan*», en referencia al actor australiano protagonista de *Cocodrilo Dundee*: curiosidad por lo que le rodea y por cómo funcionan las cosas, y gusto por enfrentarse a situaciones nuevas y diferentes. Es, en definitiva, la mentalidad del aventurero.

La llegada al mercado laboral de las generaciones más jóvenes, los *millennials*, y la prolongación de la vida laboral de los más mayores ha desembocado en una composición de la fuerza laboral en la que casi cuatro generaciones están compartiendo el entorno profesional. Se da el caso, además, de que estas generaciones difieren de manera notable en cuanto a sus expectativas, intereses y modo de vida, tal y como se verá más adelante. Estas diferencias generacionales influyen, y mucho, en el diseño y la implementación de las políticas de movilidad.

El estudio realizado por ERES Relocation y el IRCO en 2014 apuntaba ya esta cuestión (véase la Tabla 6), destacando la conveniencia de establecer diferentes políticas para las distintas generaciones de empleados.

TABLA 6. Claves del diseño de las políticas de atracción, retención y promoción del talento internacional

	ATRACCIÓN	RETENCIÓN	PROMOCIÓN
Voluntarios: diseño de carrera	Experiencia vital Retos	Diseño de carrera atractivo <i>Mentoring</i> internacional	Ascendente
Talento emergente de alto potencial	Posibilidades de desarrollo Desafíos profesionales	Posibilidades de carrera profesional Formación <i>Mentoring</i>	Ascendente Lateral
Expertos técnicos con experiencia	Desafíos profesionales Remuneración Posibilidades de promoción	Desarrollo de habilidades Compromiso Formación estratégica	Lateral Ascendente
Líderes empresariales estratégicos	Reputación corporativa	Reconocimiento Remuneración Visibilidad Compromiso	Horizontal

Fuente: P. García Lombardía, y J. R. Pin Arboledas (2014), ST-0350, «La gestión estratégica del talento internacional», ERES Relocation-IRCO, IESE Publishing.

A medida que la empresa se expande, el negocio necesita talento sénior (expertos técnicos con experiencia internacional y, sobre todo, líderes empresariales estratégicos) para abrir mercados y establecer operaciones, lo que a su vez ofrece oportunidades de desarrollo y aprendizaje a los más jóvenes. Si la experiencia internacional llega a considerarse como un aprendizaje y, como tal, es tomada en cuenta en las políticas de promoción interna, no será extraño que los *millennials*, se sientan atraídos y muestren su disposición a desplazarse, aprovechando que, en general, su situación familiar y personal responde a la de la llamada «*generación manos libres*».

1. Internacionalización de la cultura de empresa: desarrollo de la orientación global en los líderes

La internacionalización real de una empresa supone un cambio de mentalidad, es decir, una transformación en la cultura y en la forma de hacer las cosas. El departamento de RR. HH. debe ser el motor de este cambio, que ha de comenzar por los directivos. La orientación global de los líderes es esencial para el negocio y tiene que estar presente en todas las decisiones. Los líderes de las empresas globales deben ser capaces de asumir e interiorizar el hecho de que existen otras perspectivas, evitando así el etnocentrismo. La actitud abierta y la curiosidad hacia estas otras formas de hacer las cosas deben desembocar en la innovación y en el impulso del cambio dentro de la organización.

En su estudio empírico realizado con 420 directivos globales, Caligiuri y Tarique (2012)¹⁴ descubrieron que hay tres características estrechamente relacionadas con el desempeño de estos líderes: apertura a la experiencia, extraversión y bajo neuroticismo¹⁵. Estas características dibujan, claramente, un perfil similar al descrito como «perfil de aventurero». La apertura a la experiencia implica curiosidad hacia situaciones y entornos nuevos y una marcada tendencia a asumir riesgos. La extraversión, por otra parte, lleva a la persona a interesarse sobremanera por el mundo exterior; son personas extraordinariamente sociables y a las que les gusta cambiar la manera de hacer las cosas. Por último, el bajo neuroticismo conlleva, sin duda, una mayor capacidad para hacer frente con éxito a la ambigüedad que caracteriza el entorno global.

Los elementos identificados por Caligiuri y Tarique se refieren a rasgos del temperamento. Esto implica que su adquisición o desarrollo es relativamente difícil. No obstante, son rasgos que pueden medirse a través de diferentes test, que son habituales y están estandarizados en el campo de la selección de personal¹⁶. Para poder abordar la cuestión del desarrollo de la orientación global en los líderes (y, en general, en toda la plantilla), es necesario recurrir a las competencias o a las habilidades adquiridas. El concepto de «inteligencia cultural» (CQ, —*cultural quotient*—) de Earley y Ang (2003)¹⁷ incorpora cuatro dimensiones:

- Metacognitiva (conciencia de la diversidad): os individuos con una elevada conciencia de la diversidad son más receptivos a las señales del lenguaje verbal y no verbal, están más dispuestos a poner en duda sus propios supuestos, procuran no juzgar y adoptan y mantienen cierta dosis de relatividad a la hora de interpretar la realidad.
- Motivacional (querer comprender las diferencias): estos individuos no sólo son conscientes de las diferencias, sino que buscan activamente información en su entorno para comprenderlas y así poder interactuar con éxito en entornos diversos. Las personas con una elevada dimensión motivacional son tolerantes ante los puntos de vista opuestos los suyos.
- Cognitiva (capacidad para retener y comprender los datos relativos a esas diferencias): este componente mide la capacidad para acumular información y datos sobre las diferentes culturas y darles una coherencia lógica, un sentido. Los individuos que poseen en alto grado esta capacidad pueden comprender y comparar diferentes entornos y hacer previsiones sobre las consecuencias de las diferentes actitudes.
- Comportamental (comportarse de manera coherente con las normas de los otros): estas personas son capaces de adoptar comportamientos, decisiones y cursos de acción que resultan socialmente exitosos en diferentes contextos culturales.

Numerosos autores señalan que estas habilidades o competencias se desarrollan de manera especial durante las estancias prolongadas en un país extranjero, ya sea por razones laborales o durante el periodo formativo. Por lo tanto, la creciente tendencia a utilizar las asignaciones internacionales como parte de la estrategia de desarrollo de potencial global en una organización tiene sentido. Sin embargo, no debe perderse de vista, tal y como señala Tung¹⁸, que «la mera exposición a la experiencia internacional no asegura el desarrollo de la orientación global». Para que se produzca el citado desarrollo del liderazgo global, deben darse, de forma previa, los mencionados rasgos de temperamento (apertura a la experiencia, extraversión y bajo neuroticismo), así como una formación guiada.

¹⁴ P. Caligiuri, e I. Tarique, (2012): «Dynamic Cross-cultural Competencies and Global Leadership Effectiveness», *Journal of World Business*, 33, pp. 612-622.

¹⁵ El neuroticismo es un rasgo psicológico relativamente estable que define una parte de la personalidad. Las personas que tienen este rasgo muy marcado manifiestan inestabilidad e inseguridad emocional, tasas elevadas de ansiedad, un estado continuo de preocupación y tensión, tendencia a la culpabilidad y a la sintomatología psicosomática. Este rasgo se mide mediante test que se apoyan en teorías factoriales de la personalidad humana como, por ejemplo, el modelo propuesto por Hans Eysenck, en el cual la interacción de la extraversión, el neuroticismo y el psicoticismo darían como resultado los rasgos más estables de la personalidad.

¹⁶ Entre los más conocidos y utilizados está sin duda el indicador de Myers-Briggs, más conocido como MBTI.

¹⁷ C. Earley, y S. Ang, (2003), *Cultural Intelligence: individual interactions across cultures*, Palo Alto, California (Estados Unidos), Stanford University Press.

¹⁸ R. L. Tung (2014), «Requisites to and Ways of Developing a Global Mind-Set: implications for Research on leadership and Organizations», *Journal of Leadership & Organizations*, 2(4), pp. 329-337, p. 334.

Las claves para el desarrollo de una orientación global en los líderes, en definitiva, pueden resumirse en las siguientes:

1. Buscar el potencial de desarrollo de esta orientación, seleccionando aquellos perfiles con rasgos de temperamento y personalidad que servirán de palanca a la formación: apertura a la experiencia, extraversión y bajo nivel de neuroticismo.
2. Diseñar estrategias de desarrollo de la orientación global a través de la formación convencional (dimensión cognitiva de CQ) y la formación experiencial (dimensión metacognitiva).
3. Utilizar diferentes formas de asignación internacional de corta duración como palancas de desarrollo del potencial internacional (dimensiones motivacional y comportamental).

2. Recruitment y selección de perfiles con orientación global: yacimientos de talento global

El *recruitment* y la selección adquieren un protagonismo radical en el contexto de la batalla global por el talento. Una empresa global buscará y contratará el talento allá donde esté, y lo moverá para cubrir las necesidades del negocio a través de políticas flexibles. En este proceso de recruitment y selección, los principales retos a los que se enfrenta la función de RR. HH. son los siguientes:

1. Definir y fortalecer su imagen como empleador global, con el fin de resultar atractivo precisamente a los perfiles que buscan en la movilidad internacional el motor de su carrera.
2. Formar a los responsables de selección para que sean capaces de identificar los nuevos criterios de selección y las características de los perfiles globales.
3. Identificar las fuentes y los canales de selección de talento internacional.

Teniendo en cuenta las características de un perfil global descritas en el apartado anterior, parece lógico suponer, por una parte, que aquellas personas con un temperamento como el descrito (apertura a la experiencia, extraversión y bajo neuroticismo) se verán especialmente impelidas a salir pronto de su lugar de residencia, a viajar y, lo que es más importante, acceder a largas estancias en países extranjeros para, por ejemplo, cursar sus estudios.

A través de esta experiencia en el extranjero, además, podemos suponer que estas personas desarrollan ciertas habilidades o competencias relacionadas con las dimensiones que caracterizan la CQ. Por lo tanto, es plausible concluir que aquellas universidades e instituciones formativas con un mayor grado de internacionalización constituirán buenos yacimientos de talento global. Algunas empresas globales, como L'Oreal, saben bien que esto es así, por lo que han desarrollado sus propias estrategias de marca global como empleadores precisamente en los campus de estas universidades.

Esta argumentación está contrastada por numerosos estudios empíricos y teóricos. Lorraine Brown (2009)¹⁹ señala con acierto que la estancia en un país extranjero constituye, en tanto que posibilita la exposición a una nueva cultura, un factor de transformación de la persona y de desarrollo del potencial. En primer término, impulsa la comprensión de las diferencias interculturales, incrementa la tolerancia y construye puentes entre las diferentes culturas. Pero, además, los estudiantes que deciden estudiar en el extranjero se ven obligados a revisar sus propias expectativas de carrera profesional, comparando las expectativas en su país de origen con otras posibilidades de desarrollo profesional.

¹⁹ L. Brown (2009), «The transformative power of the international sojourn. An Ethnographic study of the international student experience», *Annals of Tourism Research*, 36(3), pp. 502-521.

Fetterman (1998)²⁰, en un estudio de campo realizado en varias universidades en el sur de Inglaterra con alumnos procedentes de Europa, África, Oriente Medio y el Reino Unido, señala que los participantes del estudio muestran un desarrollo notable de las siguientes dimensiones:

1. Capacidad para aprender de otras culturas.
2. Capacidad para cambiar la perspectiva de la propia vida.
3. Independencia y autonomía personal.
4. Capacidad para gestionar el estrés.
5. Cambio en las prioridades y en la filosofía de vida.

Tales capacidades están, sin duda, muy próximas a las cuatro dimensiones que integran la CQ. Podemos concluir, por consiguiente, que la experiencia en una universidad o centro de formación en el extranjero, en especial si se trata de una universidad con marcado carácter internacional, desarrolla el potencial global de la persona: son yacimientos de talento global. Según la clasificación de la revista *Times Higher Education*²¹, las universidades más internacionales del mundo son la École Polytechnique Fédérale de Lausanne, la Université de Genève, el Instituto Tecnológico Federal de Zúrich, la Universidad de Singapur y la Escuela Politécnica de París.

Acceder y atraer a los perfiles internacionales que busca una empresa global requiere, por último, importantes cambios en los procesos de selección, en las técnicas y en las personas responsables de la misma. En este sentido, cada vez se utilizan más técnicas innovadoras como, por ejemplo, la gamificación o la creación de pools de talento.

²⁰ D. Fetterman (1998), *Ethnography*, Sage Publications, Londres.

²¹ Disponible en: <https://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014-15/world-ranking>

Últimas consideraciones

La transformación a la que debe hacer frente la función de RR. HH. en una empresa global guarda relación con la propia transformación experimentada por el negocio y también con la vivida por las personas que componen la fuerza de trabajo y que son el alma de las organizaciones. El estudio realizado por ERES Relocation y el IRCO en 2013²² recogía la clasificación de los diferentes colectivos en función de dos variables: el valor para el negocio y el valor del desarrollo profesional (véase la Figura 7).

FIGURA 7. Talento global y desarrollo profesional



Fuente: P. García Lombardía y J. R. Pin (2013), *Global Thinking: la batalla por el talento*, IESE.

Cada uno de estos grupos tiene sus propias expectativas, actitudes, conocimientos y potencial. El objetivo de RR. HH. en la gestión del talento global es desarrollar la orientación global (esto es, el *global thinking* en cada uno de ellos), utilizando para ello todas las alternativas de formación y también las propias políticas de movilidad internacional. El desarrollo de la CQ en todos los niveles de la organización, incluyendo, desde luego, el alto nivel directivo, proporciona más ventajas, además de facilitar la movilidad. Rasgos como la apertura al cambio, la flexibilidad, el respeto a las diferencias o la tolerancia favorecen un tipo de liderazgo integrador y creativo, lo que es esencial para la competitividad en el entorno global y en el local.

Para afrontar con éxito el reto de su internacionalización, un departamento de RR. HH. debe tomar las siguientes medidas:

- Desarrollar herramientas que permitan conocer mejor los perfiles de las personas que integran la organización e introducir la dimensión global.
- Implantar nuevas formas de hacer las cosas, incluyendo la innovación en el *recruitment* y en la selección.
- Impulsar el desarrollo de la orientación global y el liderazgo en toda la organización.
- Reforzar la identidad corporativa y el compromiso sobre valores de tolerancia y respeto a la diferencia.

²² P. García Lombardía, y J. R. Pin (2013), *Global Thinking: la batalla por el talento*, IESE.

Referencias bibliográficas

- Brookfield Global Relocation Services (2014), *Global Mobility Trends 2014 Survey*.
- Brown, L. (2009), «The transformative power of the international sojourn. An Ethnographic study of the international student experience», *Annals of Tourism Research*, 36(3), pp. 502-521.
- Caligiuri, P., y Tarique, I. (2012), «Dynamic Cross-cultural Competencies and Global Leadership Effectiveness», *Journal of World Business*, 33, pp. 612-622.
- Earley C., y S. Ang, (2003), *Cultural Intelligence: individual interactions across cultures*, Palo Alto, California (Estados Unidos), Stanford University Press.
- Edström, A. y J. R. Galbraith (1977), «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22(2), pp. 248-263.
- Fernández Morodo, I., y J. de Paz Lagar (junio de 2012), «La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 213.
- Fetterman, D. (1998), *Ethnography*, Sage Publications, Londres.
- García Lombardía, P., y Pin, J. R. (2014), ST-0350: «La gestión estratégica del talento internacional», ERES Relocation-IRCO, IESE Publishing.
- García Lombardía, P., y Pin, J. R. (2013), *Global Thinking: la batalla por el talento*, IESE Publishing.
- García Lombardía, P., y Pin, J. R. (2009), ST-086: «Los retos de la expatriación: aproximación empírica», ERES Relocation-IRCO, IESE Publishing.
- Goshal, S., y Westney, E. (1993): *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, Nueva York.
- IBM (2010), *Global CHRO Study 2010*.
- INE (2014), *Encuesta de filiales de empresas españolas en el exterior*.
- Mendenhall, M. E., S. Reiche, y J. S. Osland, (2012), «Defining "Global" in global leadership», *Journal of World Business*, 47, pp. 493-503.
- Perlmutter, H. V. (1969), «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18.
- Porter, M (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Reiche, S. (2008), «International Assignments», *International Human Resource Management*, Sage Publications, Londres.
- Villareal, O. (2005), «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, 5(2), pp. 55-73.
- R. L. Tung (1990), «Global Orientation in the Twenty-first Century», en P. Ghadar, *Global Business management in the 1990's*, pp. 437-444, Beacham, Washington D. C. (Estados Unidos).
- R. L. Tung (2014), «Requisites to and Ways of Developing a Global Mind-Set: Implications for Research on Leadership and Organizations», *Journal of Leadership & Organizations*, 2(4), pp. 329-337.

**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

Síguenos en

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573
Bela Vista
01321001 Sao Paulo,
Brazil
(+55) 11 3177 8221