Los siete retos de la dirección de personas en la internacionalización

La función de Recursos Humanos va rezagada en el proceso de internacionalización. Aún debe acometer siete cambios de calado, una transformación que va de la gestión del talento a la reputación. Así lo indica un estudio de Sandalio Gómez y Pilar García-Lombardía en el que han participado las principales multinacionales españolas.

24 de enero de 2017

La dirección de personas no ha quedado exenta de las presiones de la **globalización**. Pero

©IESE Business School

su adaptación está siendo más lenta que la del propio negocio. ¿Hacia dónde deberían enfocarla las empresas internacionalizadas?

Esa y otras cuestiones relacionadas con la agenda pendiente de los departamentos de RR. HH. son las que abordan el profesor del IESE **Sandalio Gómez** y la investigadora **Pilar García-Lombardía** en el informe ***La transformación de los recursos humanos frente a la globalización***.

Según los autores, la internacionalización representa "una gran oportunidad para la transformación, postergada durante años, de la función de RR. HH.".

Siete desafíos urgentes

El estudio, realizado con la colaboración del despacho de abogados Baker & McKenzie, es fruto de una serie de sesiones de trabajo con directivos de las multinacionales españolas más importantes, entre ellas **Acciona, Amadeus, BBVA, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural Fenosa, Inditex, Indra, Repsol, Santander** y **Telefónica.**

A partir de sus aportaciones y de una exhaustiva investigación, los autores han identificado los **siete grandes retos que deben afrontar los departamentos de RR. HH.** para ser "motor y palanca necesarios de la internacionalización".

En el estudio, cada uno de estos desafíos se acompaña de los cambios pertinentes que han introducido estas multinacionales.

1. Búsqueda de talento. Se trata de seguir de cerca el negocio para anticipar y gestionar eficientemente sus necesidades. A nivel práctico, se ha de buscar el talento allí donde se encuentre, lo cual incluye tanto identificar y movilizar el talento interno como desarrollar el talento local en las diferentes filiales.

2. Más velocidad. Con el fin de acelerar la adaptación, es preciso realizar cambios profundos en las estructuras, procesos, herramientas y organización. Es decir, dotarse de los mecanismos adecuados para anticipar las necesidades del negocio y ganar competitividad.

3. Un control flexible. La idea es crear una arquitectura flexible capaz de mantener los sistemas de control y comunicación, respetando el análisis y el diseño específicos de cada país. Pero siempre con el objetivo de controlar los costes y fortalecer la identidad corporativa mediante una coordinación y gestión de los recursos humanos a escala global.

©IESE Business School

4. Mejora de la movilidad. Deben introducirse cambios en el proceso de expatriación, desde analizar los perfiles idóneos hasta impulsarla con incentivos no solo económicos, también profesionales. Y siempre está la posibilidad de utilizar la tecnología para difundir el conocimiento, además del establecimiento de centros de conocimiento y el recurso a la contratación local cuando sea posible.

5. Protección de la reputación global. Como la globalización amplifica los conflictos locales que dañan la reputación de la marca, evitar su erosión es una prioridad para la función de RR. HH. Por ello, debe incorporar el riesgo reputacional en la gestión y el análisis de todas las políticas, procesos y decisiones.

6. Hacia unas relaciones laborales transnacionales. Hay que entablar un diálogo con los sindicatos globales y combinarlo con los agentes locales. Esa negociación, en la que debe implicarse el CEO, ha de ser precedida por un análisis de los pros y contras de los acuerdos marco internacionales.

7. Abordar la complejidad normativa y todos los riesgos asociados a la contratación, despidos, seguridad social, beneficios sociales, etc. Para ello hay que contar con asesoramiento legal local, además de hacer del riesgo país y el "riesgo socio" sendos criterios de decisión estratégicos.

Tarea de todos

¿Cómo articular esta nueva estrategia? Según los autores, la función de RR. HH. ha de asumir el **rol de socio estratégico, agente de cambio y facilitador de la internacionalización** del negocio. Por tanto, dicha estrategia ha de alinearse necesariamente con la del negocio.

De ahí la necesidad de que el departamento de RR. HH. colabore estrechamente con el CEO en su diseño y con los responsables de todas las áreas y unidades de negocio en su implementación.

Salvaguardas de la reputación

Los autores relacionan los temas de la identidad y reputación corporativas con el **cumplimiento normativo** y la **ética** global. Además de gestionar el talento y formar una plantilla global, el departamento de RR. HH. debe proteger y fortalecer la **identidad corporativa**, creando una marca global como empleador.

No respetar la legalidad en materia laboral puede ser muy perjudicial para la **reputación**.

©IESE Business School

Pero, subrayan los autores, la dimensión ética del comportamiento empresarial eleva esta cuestión a un plano estratégico, pues está en juego la identidad corporativa (valores y misión).

El informe pone sobre la mesa gran parte de las cuestiones que tanto el CEO como el director de la división de personas deberían tener en su agenda para abordar con éxito el reto de la internacionalización definitiva de la función de Recursos Humanos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School