

La transformación de los recursos humanos frente a la globalización



Pilar García Lombardía
Sandalio Gómez

Autora

Pilar García Lombardía
Investigadora IESE

Dirección

Prof. Sandalio Gómez

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el IESE Business School, escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, con la colaboración de Baker & McKenzie. Agradecemos su colaboración a todas las empresas y personas que han participado en las sesiones de trabajo.

ÍNDICE

Introducción 5

Parte 1

1. CONTEXTO GENERAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS 7

1.1. Dos décadas de internacionalización: pasado, presente y futuro	9
1.1.1. 1986-2000: la década americana	9
1.1.2. 2000-2007: la consolidación del liderazgo y diversificación	12
1.1.3. 2008-2014: el impacto de la crisis	13
1.1.3. a) Cambios en los sectores de destino como consecuencia de la crisis	14
1.1.3. b) Cambios en las geografías de destino como consecuencia de la crisis	15
1.1.3. c) Cambios en las modalidades de inversión como consecuencia de la crisis	17
1.2. El futuro: la internacionalización de tercera generación	18
1.3. La función de Recursos Humanos frente a la internacionalización	19
1.4. Referencias	21
1.5. Anexo	22

2. RECURSOS HUMANOS Y GLOBALIZACIÓN: EL NUEVO ESCENARIO 24

2.1. Prioridades de Recursos Humanos	26
2.2. Evolución y transformación de la función de Recursos Humanos	27
2.3. Los retos de Recursos Humanos frente a la internacionalización	28
2.4. Referencias	30

3. GLOBAL EMPLOYER: CONSTRUCCIÓN DE UNA PLANTILLA GLOBAL 31

3.1. Atracción: <i>global employer branding</i>	32
3.2. Selección: <i>e-recruitment</i> y otras tendencias	34
3.2.1. Nuevos yacimientos de talento internacional: las universidades y escuelas técnicas más internacionales del mundo	34
3.3. Retención de los perfiles globales	35
3.3.1. La internacionalización como factor de retención	35
3.3.2. Expectativas de carrera internacional y fórmulas flexibles de movilidad	35
3.4. <i>Global employer</i> : identidad corporativa	37
3.5. Debate	37
3.6. Análisis	38
3.7. Referencias	41

Parte 2

1. Perspectiva del entorno: <i>global compliance</i> y ética	42
1.1. Contexto	43
1.2. <i>Global compliance</i>	43
1.2.1. Introducción: ¿Qué es el <i>global corporate compliance</i> ? ¿Qué relación tiene con la reputación global? ¿Por qué es necesario para las empresas? ¿Qué instrumentos de regulación de los estándares laborales a nivel global son más relevantes?	43
1.2.2. Identificación de Areas Clave (AC) y de Riesgos Legales del <i>Global Labor Compliance</i> (GLC)	49
1.2.3. Identificación de factores clave (FC) de un programa de GLC	51
1.2.4. ¿Qué opinan los <i>compliance officers</i> sobre los programas de <i>compliance</i> ? ¿Qué errores se pueden evitar? ¿Qué factores pueden condicionar el éxito de la función de <i>compliance</i> ?	53
1.3. Conclusiones y recomendaciones en relación con <i>compliance</i>	55
1.4. <i>Compliance</i> + ética: ¿por qué?	57
1.5. Debate	58
1.5.1. Taller de <i>global compliance</i> y Recursos Humanos	58
1.5.2. La visión integradora: ética y <i>compliance</i>	59
1.6. Análisis	60
1.7. Referencias	61

Parte 3

1. Perspectiva de la persona: <i>global talent management</i>	62
1.1. Contexto	62
1.1.1. Talento y competitividad país	62
1.1.2. ¿Qué es el talento?	62
1.1.3. Crisis económica, crisis de empleo, crisis de talento	64
1.2. Debate	65
1.3. Análisis	68
1.4. Conclusiones	70
1.5. Referencias	71
1.6. Anexo	72

Epílogo	73
----------------	-----------

Glosario	75
-----------------	-----------

Introducción

El necesario *empowerment* de la función de RR.HH. frente a la globalización

En el arranque del proceso de internacionalización de las empresas españolas, los empresarios y directivos que vieron claramente la necesidad y la oportunidad de conquistar los mercados internacionales jugaron un papel fundamental. No se trataba sólo de abrir nuevos mercados y de aumentar la base de clientes, sino de acceder al exterior para competir con los mejores y, de esta forma, forzar el cambio y la innovación. Cándido Velázquez-Gaztelu, al frente de Telefónica, y Mariano Fuster, de Endesa, fueron dos de estos empresarios. Hay muchos más, pero los hemos querido escoger a ellos por su reciente desaparición –ambos fallecieron en 2012–, la cual marca, de alguna manera, el fin de una época y el inicio de otra. Es imprescindible conocer y entender el pasado para comprender el presente y el futuro de la internacionalización de las empresas españolas.

La mayoría de las compañías de nuestro país que hoy desempeñan una actividad internacional han iniciado sus operaciones globales de forma gradual –con fórmulas simples de presencia exterior, como la exportación– hasta alcanzar la implantación productiva. Hoy en día, se considera que la internacionalización de las empresas supone una visión global de los mercados e implica no sólo actividades comerciales, sino, también, productivas. Las empresas se constituyen como protagonistas del proceso de internacionalización de la economía española y, para ello, se ven obligadas a mejorar su competitividad. De manera general, podemos afirmar que las compañías internacionales son más competitivas y generan más empleo y de mejor calidad (CES, 2012).

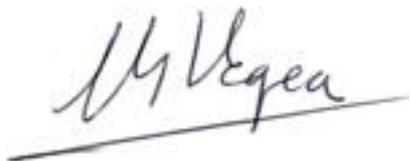
Las empresas internacionalizadas son menos vulnerables a los ciclos económicos recesivos de los mercados nacionales, algo que se ha puesto de nuevo en evidencia con la última crisis económica. La diversificación de riesgos y, en muchas ocasiones, la propia supervivencia son los criterios de mayor peso a la hora de tomar la decisión de llevar las actividades de la compañía más allá de las fronteras nacionales.

La decisión de iniciar la expansión internacional de una empresa puede obedecer, también, a otras razones, como la optimización de ventajas competitivas o la explotación de activos tangibles o intangibles. Desde una perspectiva teórica y académica, el tema de los flujos de inversión internacionales comenzó a llamar la atención de los economistas en la década de los sesenta. El interés por determinar las ventajas y, por tanto, las motivaciones, de las empresas en la internacionalización condujo a la elaboración de numerosas teorías y enfoques, recogidos por Dunning en 1977 en lo que se conoce como el *Paradigma OLI* o *teoría ecléctica*, la formulación más aceptada en la actualidad, que indica que una empresa obtendrá beneficios de una Inversión Directa Extranjera (IDE) cuando confluyan tres conjuntos de ventajas: de propiedad (*ownership*), de localización (*localization*) y de internacionalización (*Internationalization*) (Dunning, 1977).

Los evidentes y conocidos éxitos cosechados por muchas empresas españolas en el exterior, sin embargo, no restan realidad al hecho de que, para muchas compañías del país, traspasar las fronteras nacionales continúa siendo un gran problema. Entre las dificultades más frecuentes e importantes figuran la dificultad en el acceso a la financiación y el desconocimiento de las ventajas reales de la internacionalización: el incremento del número de clientes, el acceso a nuevos mercados financieros, el estímulo a la innovación o la disminución de costes por economías de escala, economías de alcance y economías de aprendizaje.

Todo ello nos lleva a concluir que la función de Recursos Humanos en las empresas internacionalizadas debe asumir nuevos roles y dejar de priorizar otros. Siguiendo el modelo de Dave Ulrich, la función de administración de personal debe consumir menos recursos, de modo que desarrolle, a cambio, el rol de la función como agente de cambio y, desde luego, como socio estratégico de primer nivel en la estrategia empresarial de internacionalización. Para ello, como se expone en este informe, será necesario acometer cambios organizativos, pero también serán necesarias nuevas capacidades y competencias en el Departamento de Recursos Humanos: gestión del cambio, gestión real de la diversidad en su sentido más amplio, trabajo en equipo y en colaboración con otras unidades de negocio, y desarrollo de capacidades estratégicas y de inteligencia crosscultural son algunas de ellas.

La investigación cuyo resultado integra este informe no aporta todas las soluciones, pues no era ése su objetivo inicial, pero sí aporta gran parte de las preguntas e interrogantes que todo empresario debería tener en su agenda; una agenda, a ser posible, compartida con el director de Recursos Humanos.



Sandalio Gómez López-Egea
Profesor del IESE Business School



Pilar García Lombardía
Investigadora del IESE Business School

PARTE 1

1. CONTEXTO GENERAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La internacionalización de las empresas españolas se ha acelerado notablemente desde los años noventa. Algunos sectores se han posicionado en el exterior como referencia internacional. Así, por ejemplo, casi el 40% de las concesiones de transportes mundiales son gestionadas y/o construidas por empresas españolas de construcción y obra civil líderes mundiales. También en el sector de la energía destaca la competitividad y el dinamismo del sector español. Los sectores bioquímico, agroalimentario, textil, de las telecomunicaciones y financiero son también buenos ejemplos de excelencia en términos de competitividad de las empresas españolas.

Pueden citarse más de veinte multinacionales españolas con posiciones de claro liderazgo en el panorama internacional en sus respectivos sectores de actividad. Chislett, por ejemplo, establece el siguiente *ranking* (2013):

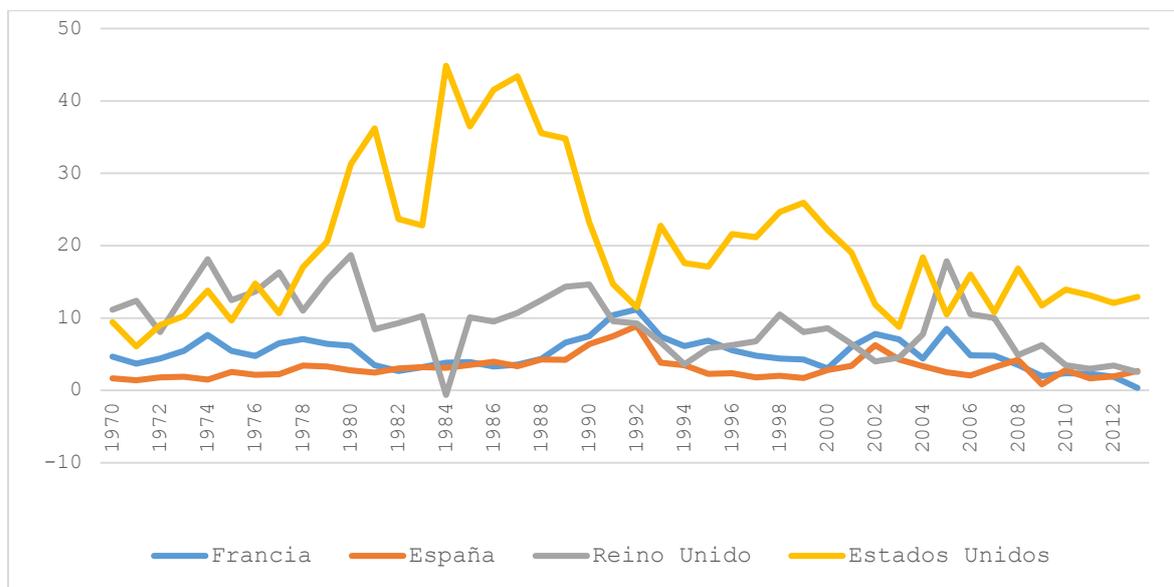
Tabla 1
Multinacionales españolas líderes por sector

Ebro Puleva	#1 en producción de arroz	Iberdrola	#1 como operador de parques eólicos
Deoleo	#1 en producción de aceite de oliva	Acerinox	#3 en producción de acero inoxidable
Viscofan	#1 en producción de envoltura artificial de la industria alimentaria	Indo	#3 como productor de lentes
Freixenet	#1 en producción de espumosos	Repsol	#3 como flota privada de buques de gas licuado
Tavex	#1 en producción de denim	Prosegur	#3 como compañía por ventas
Inditex	#1 en moda de venta retail	Gamesa	#4 en producción de turbinas de aire
Pronovias	#1 en fabricación de trajes de novia	Santander	#4 como marca más valorada del sector financiero
Roca	#1 en fabricación de equipamiento sanitario	Abertis	#4 en desarrollo y gestión de infraestructuras de transportes
Grupo Antolín	#1 en producción del interior de vehículos	Telefónica	#5 como operador de telecomunicaciones por número de clientes
MONDRAGON	#1 en producción de adornos para ruedas	Acciona	#6 en energía eólica
ACS y Hochtief	#1 en desarrollo y gestión de infraestructuras de transportes	Grupo Ferrovial	#7 en desarrollo y gestión de infraestructuras de transportes

Fuente: Chislett, 2013.

Las empresas españolas comenzaron a invertir en el extranjero, tímidamente, en los años sesenta. Ferrovial o MAPFRE constituyen algunos ejemplos de estas primeras *aventuras* internacionales. Pero fue a finales de los ochenta, con la adhesión de nuestro país a las Comunidades Europeas, y, especialmente en la década de los noventa, cuando se intensificó la presencia española en el exterior. Desde entonces, ésta no ha dejado de aumentar, con un volumen similar al de otros países de la eurozona, como Francia, pero alejada del volumen de otras naciones, como el Reino Unido y Estados Unidos (véase la Figura 1).

Figura 1
Evolución de la IED bruta de diversos países, 1970-2013 (porcentaje% del total mundial)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la UNCTAD.

La rapidez del proceso de internacionalización de las empresas españolas es, sin duda, digna de mención. En poco más de diez años, empresas sin experiencia internacional o con tradición monopolística llegaron a competir a escala internacional y a convertirse en líderes mundiales en sus sectores. La internacionalización ha servido, sin duda para mitigar los efectos de la crisis económica, especialmente, en el caso de las grandes empresas: el 60% de los ingresos de las compañías del IBEX 35 en 2012 procedía de sus actividades en el exterior (Tabla 2).

Tabla 2
Ingresos internacionales de las empresas del IBEX 35 primeros seis meses de 2012 (% del total)

	% Ingresos internacionales		% Ingresos internacionales
Abengoa	72,3	Gamesa	85,2
Abertis	55,5	Gas Natural Fenosa	44,0
Acciona	39,6	Grifols	91,5
Acerinox	91,6	IAG	86,6
ACS	81,3	Iberdrola	52,4
Amadeus IT Holding	6,6	Inditex	77,5
Banco Popular	8,8	Indra	53,6
Banco Sabadell	5,2	MAPFRE	58,7
Banco Santander	79,5	Mediaset	71,7
Bankinter	0	OHL	74,4
BBVA	63,7	Red Eléctrica de España	2,4
DIA	48,8	Repsol	47,0
Enagás	0	Sacyr Vallehermoso	43,0
Endesa	38,0	Técnicas Reunidas	96,0
FCC	56,2	Telefónica	75,0
Ferrovial	61,6		

Fuente: Chislett, 2013.

Existen diferentes modelos y alternativas para la internacionalización. Factores como el sector, el tamaño de la empresa, los recursos disponibles y el tipo de servicio o producto hacen que un modelo sea exitoso en un caso y no en otro. Con el fin de acotar el análisis, algunos autores establecen una agrupación básica en cuatro modelos generales que permiten agrupar las empresas según cuáles sean sus motores hacia el exterior:

Tabla 3
Modelos de internacionalización

<p>Modelo PERMANENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor: proceso a medio y largo plazo de expansión geográfica muy estructurado y planificado. • Asunción de costes y riesgos muy elevada por parte de la empresa matriz: voluntad de permanencia y análisis de mercado previo exhaustivo. • Medios de control y gestión muy desarrollados. • Importancia de cultura corporativa y de la marca. • Alta necesidad de movilidad de los directivos. <p>Ejemplo: sector financiero.</p>	<p>Modelo ARRASTRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor: seguir a clientes para atender sus necesidades en el extranjero (muchas consiguen, después, una amplia cartera de clientes locales). • Sus clientes les proporcionan un mercado y una base de partida para la internacionalización. <p>Ejemplos: consultoría, tecnología, ingeniería.</p>
<p>Modelo OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor: responder a oportunidades concretas de inversión, a decisiones tácticas. • Asunción moderada de costes y riesgos. • Mayor autonomía de intervención por parte de las unidades productivas. • Las exigencias de movilidad del equipo directivo son menores. <p>Ejemplos: infraestructuras, hostelería.</p>	<p>Modelo NECESIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor: necesidad urgente de abrir nuevos mercados. • Por lo general, suelen ser empresas más pequeñas. • La decisión suele ser intuitiva, tras varias visitas comerciales poco estructuradas. <p>En ascenso en los últimos años.</p>

Fuente: elaborado a partir de Fernández Morodo y De Paz Lagar, 2012.

1.1. Dos décadas de internacionalización: pasado, presente y futuro

A pesar de la relativa brevedad de la historia de la internacionalización de las empresas españolas, conviene diferenciar tres periodos con características propias en los que las empresas españolas siguieron diferentes estrategias –incluyendo destinos y modelos de internacionalización diferentes. La historia que narra la apertura y salida de las empresas españolas al exterior ofrece excelentes ejemplos de visión y estrategia que deben servir de inspiración para superar con éxito las dificultades actuales y afrontar los retos de una auténtica globalización del sector empresarial español.

Es necesario señalar, en relación con los datos que aparecen en las siguientes páginas, que las cifras de flujos de IDE emitidos por las empresas españolas ocultan una gran concentración: muchas de las variaciones corresponden a muy pocas operaciones, de gran volumen, realizadas, sobre todo, por empresas del sector servicios o del sector financiero. En 2008, por ejemplo, el 23,6% de las operaciones realizadas fueron llevadas a cabo sólo por once empresas. Estas grandes operaciones suelen arrastrar, pasado un cierto tiempo, flujos de inversión generados por muchas operaciones de menor volumen, correspondientes a las pymes arrastradas por el movimiento de las grandes multinacionales (CES, 2012).

1.1.1. 1986-2000: La década americana

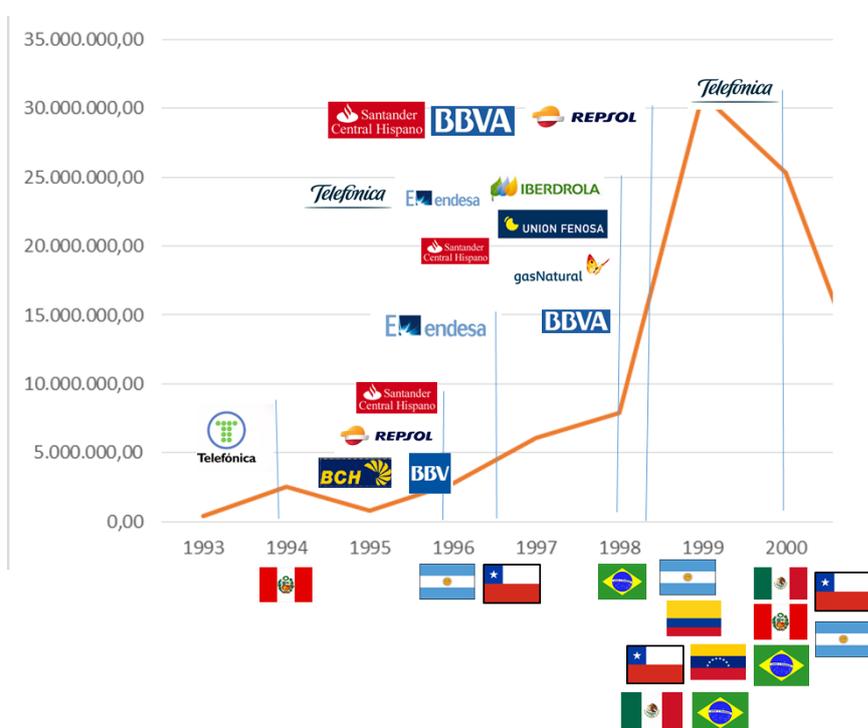
Hasta finales de los ochenta, España era un país receptor de inversión extranjera, debido, sobre todo, a que las condiciones de desarrollo y modernidad de las empresas españolas constituían un serio obstáculo para acometer aventuras internacionales. La estrategia del empresariado español se centraba en la defensa del maduro mercado interior, y la economía española era, sin duda, una economía cerrada. La

incorporación de España a la CEE (Comunidad Económica Europea) en mayo de 1986 supuso un acontecimiento de enorme relevancia política y económica: el comienzo de un cambio institucional dirigido a mejorar la eficiencia y la competitividad de nuestra economía.

Fue a partir de los años noventa cuando las empresas españolas iniciaron de forma clara y decidida el proceso de internacionalización, que se caracterizó por la concentración geográfica en Latinoamérica. Las empresas más emblemáticas, como Endesa, Iberdrola, Repsol, Telefónica y las principales instituciones financieras del país –BBVA (BBV, en aquel momento), Santander y el desaparecido BCH–, fueron las pioneras en la IDE española de los años noventa (Fernández Morodo y De Paz Lagar, 2012).

En la Figura 2 se recogen los principales hitos en esta llegada de las empresas españolas a América Latina en la década de los noventa. Algunos años antes, en los setenta, habían aterrizado en el continente algunas empresas, como Ferrovial, en México, Brasil y Paraguay, o Mapfre, con actividades de asistencia y reaseguro.

Figura 2
Llegada de las principales empresas españolas a América Latina: hitos relevantes (1993-2000)



Fuente: elaboración propia a partir de Matías Batalla, 2015 y DataInVex.

Telefónica inaugura la década de los noventa con inversiones, en 1991, en Chile y Argentina, y, en 1993, en Perú. A partir de ese momento, los principales bancos iniciarán una expansión que se prolongará durante toda la década. A mediados de los noventa, hacen su aparición las empresas extractivas y del sector energético. Especialmente relevante es la entrada en Brasil, en 1998, de numerosas compañías.

Además de las razones de proximidad cultural e idiomática, América Latina ofrecía otros atractivos clave para las empresas españolas. La realidad es que fue un conjunto de circunstancias políticas y económicas el que impulsó a estas empresas pioneras. Un grupo importante de economistas –muchos de ellos pertenecientes y seguidores de los *Chicago boys*¹–, apoyados por los principales organismos económicos internacionales, crearon fundaciones, institutos, centros de investigación, y sembraron el terreno para las reformas estructurales que se produjeron en la década de los noventa bajo los auspicios del denominado

¹ La denominación «*Chicago boys*» es un término aparecido en la década de los setenta para denominar a los economistas liberales educados en la University of Chicago bajo la dirección de Milton Friedman y Arnold Harberger. Los *chicago boys* tuvieron influencia decisiva en el régimen militar de Augusto Pinochet, en Chile, siendo los artífices de reformas económicas y sociales que llevaron a la creación de una política económica inspirada en la economía de mercado de orientación neoclásica y monetarista, y a la descentralización del control de la economía. Milton Friedman acuñó la expresión el término el «milagro de Chile» para referirse a la obra de sus discípulos en dicho país.

«Consenso de Washington» (Williamson, 1990)². El programa de reformas estructurales de los noventa y la profundización del proceso integrador de MERCOSUR tuvieron su reflejo en la supresión total de las barreras a las importaciones, una fuerte reducción de las tarifas y la eliminación de los impuestos a la exportación (Brieger, 2002).

En el caso de las empresas de energía, la internacionalización estuvo marcada por la caída de los rendimientos de actividad que se derivaban de la existencia de mercados maduros y crecientemente competitivos (Matías Batalla, 2015). Las estrategias seguidas por cada una de ellas fueron significativamente distintas. Endesa eligió la compra de activos que se privatizaban o de activos privados (previamente privatizados); Iberdrola, sin prescindir de esta modalidad, se decidió fundamentalmente por la instalación de una nueva capacidad generadora, y Unión Fenosa se concentró en operaciones de consultoría ligadas al negocio de la energía eléctrica.

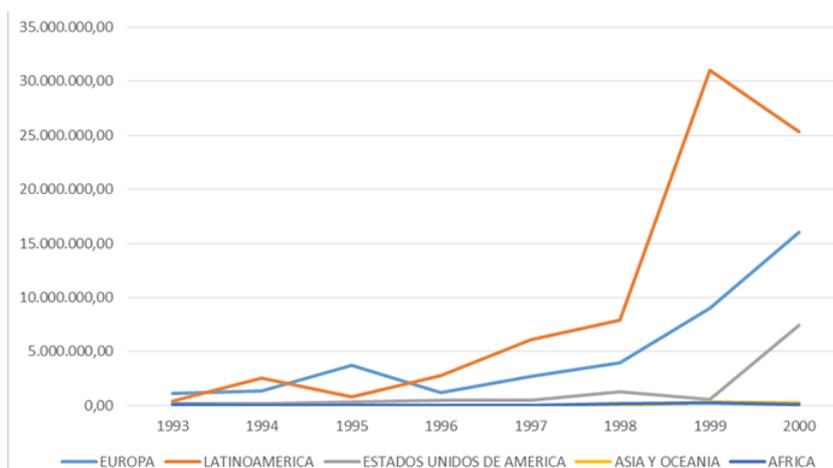
Por otra parte, la internacionalización del sector financiero obedeció a la caída de la rentabilidad de los servicios financieros en el mercado español como consecuencia de la unión monetaria. El principal mecanismo de entrada fue la adquisición de bancos privados locales de reconocido prestigio. No obstante, las dos principales entidades financieras siguieron estrategias distintas. El Banco de Santander optó por primar la propiedad mayoritaria sobre las inversiones, mientras que el BBVA llevó a cabo una estrategia de control de la gestión por medio de acuerdos con socios globales.

Esta primera oleada de expansión internacional de las empresas españolas permite establecer ya una primera diferencia de carácter estratégico en cuanto a las motivaciones que actúan como motor de la internacionalización. En la década de los noventa, un amplio grupo de empresas seguía una *estrategia defensiva* al salir al exterior, estrategia que obedecía a la fuerte presión de la competencia nacional e internacional. Entre estas empresas, cabe destacar Cortefiel, Inditex, Feber o Pescanova. Un segundo grupo de empresas siguen, sin embargo, una *estrategia ofensiva*, es decir, no sólo buscan nuevos mercados, sino que pretenden, también, fortalecer su ventaja competitiva. Es el caso de Agbar, BBVA, Endesa, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Santander, Sol Meliá y Telefónica.

En el año 2000, ya iniciado el declive en el flujo de la IDE española, Telefónica adquiere la totalidad del capital de sus filiales en Argentina, Brasil, Chile y Perú, e invierte en móviles de México, mientras los bancos continúan su expansión (Matías Batalla, 2015). Pero el siglo XXI traerá un cambio en la dirección de la IDE generada por las empresas españolas, aunque Latinoamérica continuará siendo el destino principal.

Figura 3

Flujos de la IED bruta española de 1993 a 2000 (en miles de euros, operaciones no ETVE)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DataInvex., s.f.).

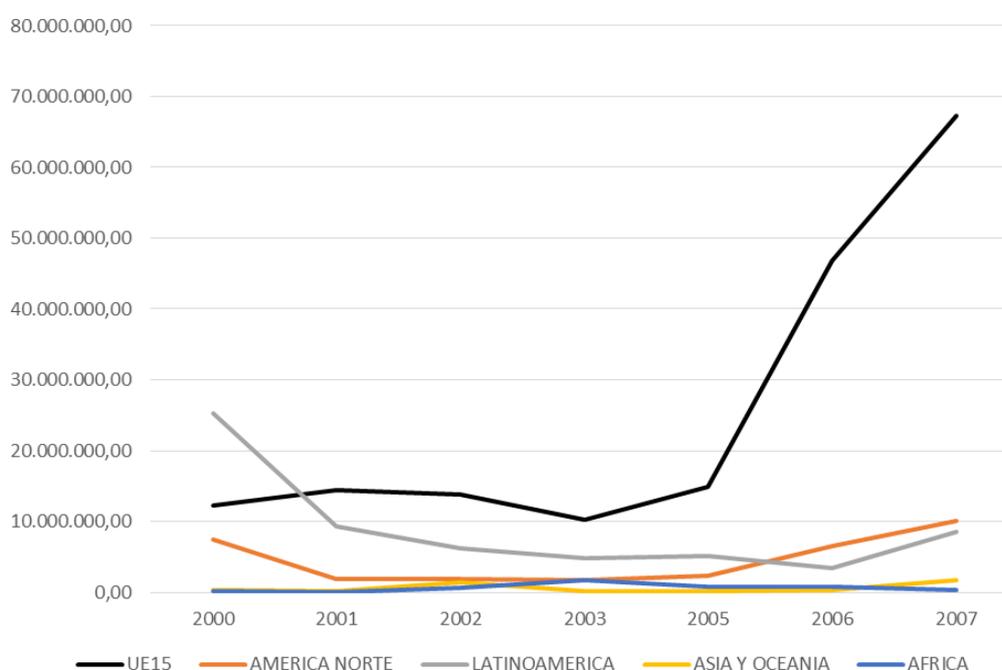
² La expresión «Consenso de Washington» fue acuñada en 1989 por el economista John Williamson para describir un conjunto de diez fórmulas relativamente específicas que consideró que constituía el paquete de reformas «estándar» para los países en desarrollo azotados por la crisis, según las instituciones bajo la órbita de Washington D. C., como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos. Las fórmulas abarcaban políticas en áreas tales como la estabilización macroeconómica, la liberación económica con respecto tanto al comercio como a la inversión y la expansión de las fuerzas del mercado dentro de la economía doméstica.

La última década del siglo XX fue la década del despegue internacional definitivo de las empresas españolas. Se trató de un proceso extremadamente rápido y eficaz que ha llevado a muchas de esas compañías a ocupar posiciones de liderazgo internacional en sus sectores. Además, su contribución a la modernización y a la apertura de la economía y la sociedad españolas es innegable, por no mencionar su papel clave en la creación y el desarrollo de la imagen de España como un país moderno. El proceso de internacionalización fue su respuesta a la creciente llegada de empresas extranjeras a España, con el consiguiente aumento de la competencia.

1.1.2. 2001-2007: Consolidación del liderazgo y diversificación

Una vez agotado el atractivo latinoamericano, las empresas españolas dirigieron su interés, a finales de los noventa, a Europa, especialmente al Reino Unido, aunque los flujos de inversión hacia Latinoamérica continuaron siendo importantes.

Figura 4
Flujos de la IDE de empresas españolas de 2000 a 2007 (en miles de euros, operaciones no ETVE)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DataInvex, s.f.

Los inicios del siglo XXI estuvieron marcados, desde la perspectiva económica, por la integración económica y monetaria europea, por la entrada de países de la Europa central y del este. Los países de la UE-15 fueron los principales receptores de la IDE emitida por las empresas españolas (en especial Reino Unido), seguidos por Latinoamérica, Estados Unidos, y Canadá, y otros países europeos. Las inversiones en China, Australia y la India son aún testimoniales.

El perfil sectorial de las inversiones españolas en la UE-15 muestra una alta concentración de las actividades de servicios en telecomunicaciones e intermediación financiera, energía eléctrica y actividades comerciales (Matías Batalla, 2015), y la estrategia más habitual es la adquisición o la fusión. Destacan, por ejemplo, las adquisiciones realizadas por el Banco Santander (Abbey en el Reino Unido, la filial comercial del Groupe SEB en Alemania), Telefónica (O2 en Reino Unido), Ferrovial (BBA en Reino Unido), Iberdrola (ScottishPower en Reino Unido) y la fusión de Iberia y British Airways (origen de IAG).

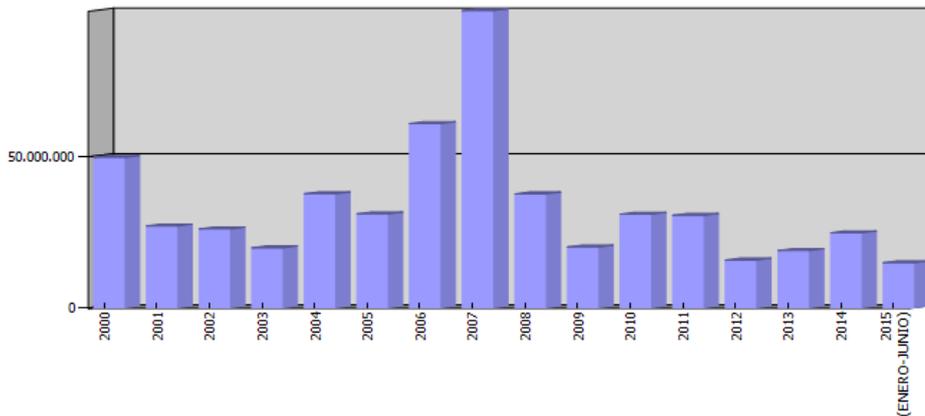
Los protagonistas de esta segunda ola de internacionalización siguen siendo los sectores financieros, de telecomunicaciones y de energía, aunque la construcción y las infraestructuras empiezan a ganar protagonismo.

1.1.3. 2008-2014: el impacto de la crisis

El panorama que presenta la internacionalización de las empresas españolas en el periodo posterior a la crisis económica (2009-2014) es muy diferente al mostrado. El dinamismo característico del periodo anterior, con máximos históricos de inversión directa en los años 2006 y 2007, contrasta con el ritmo de las desinversiones que se aceleran en 2009, con una ligera recuperación en 2010 y 2011, y una nueva caída en 2012.

Figura 5

Flujos de la IDE bruta de empresas españolas de 2000 a 2015 (en miles de euros, operaciones no ETVE)

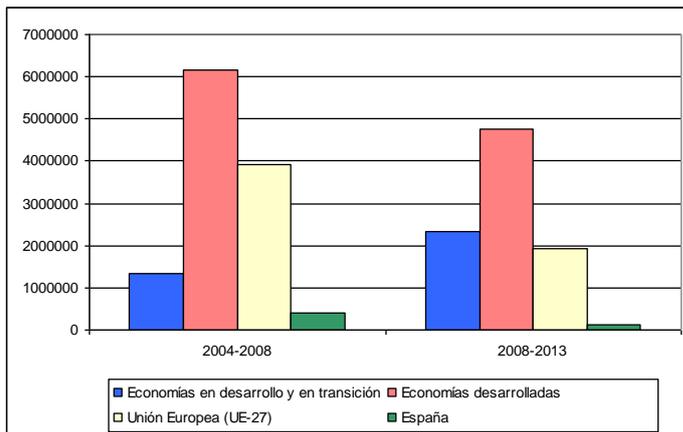


Fuente: DataInxev s.f.

El comportamiento de la IDE emitida por las empresas españolas en este periodo es similar al del resto de países desarrollados. Los países en desarrollo, sin embargo, han mostrado un dinamismo espectacular, por lo que, según datos de la UNCTAD, los flujos de la IED a nivel mundial solo han sufrido un ligero descenso de -5,5% (Figura 6).

Figura 6

Flujos de la IDE internacional de 2004 a 2008 y de 2009 a 2013 (en miles de euros y % variación)



	Variación (%)
Total mundial	-5,50%
Economías en desarrollo	74,10%
Economías desarrolladas	-22,90%
Unión Europea (UE-27)	-72,70%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la UNCTAD, 2014.

En el caso de España, la desinversión exterior es significativamente mayor que en el resto de los países europeos. Una de las razones es el alto endeudamiento de las empresas españolas al comenzar la crisis económica, unido a las enormes dificultades para acceder al crédito. El resultado es que España ha perdido posiciones como inversor a nivel mundial, pasando del puesto número cinco, en el periodo 2004-2008, al puesto número quince, en 2013 (OEME2015). La coyuntura actual, en caso de seguir la tendencia a la desinversión por parte de las multinacionales españolas, presenta el riesgo de perder definitivamente el liderazgo a favor de otros países y regiones que se están recuperando a mayor velocidad, lo que supondría que las empresas españolas pasarían de ser, básicamente, compradoras en el mercado de fusiones y adquisiciones internacional a ser objetivos de compra por multinacionales de otras nacionalidades.

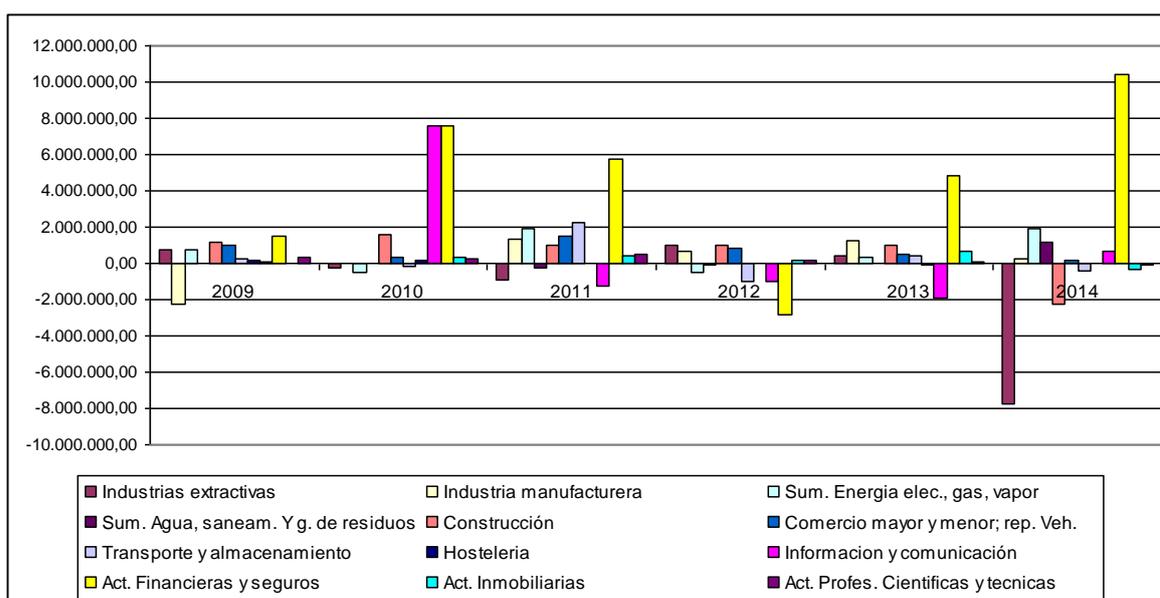
Pero el impacto de la crisis en la IDE de las empresas españolas abarca otros ámbitos, además del relativo al flujo de inversión. Los expertos señalan que el impacto de la crisis tiene consecuencias en tres dimensiones: los sectores de destino de la IDE española, las geografías de destino y las modalidades de inversión (OEME, 2015).

1.1.3. a) Cambios en los sectores de destino como consecuencia de la crisis

En el año 2013, se observa una ligera recuperación, que se mantiene en 2014. Tal como se puede apreciar en la Figura 7, es principalmente el sector financiero, y, en menor medida, los de energía y comunicaciones³, el que actúa como motor de esta recuperación al absorber la importante desinversión del sector de las extractivas⁴.

Figura 7

Flujos de la IDE neta en los principales sectores de inversión (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DataInVex. S.f.

La mayor parte de los sectores que terminan en 2014 con una recuperación de la inversión en 2012, el punto de inflexión: es el caso de energía, agua y los saneamientos, y financiero. El sector de hostelería comienza su recuperación en 2013. El resto de los principales sectores mantiene el ritmo de desinversión al llegar el año 2014 (Figura 8).

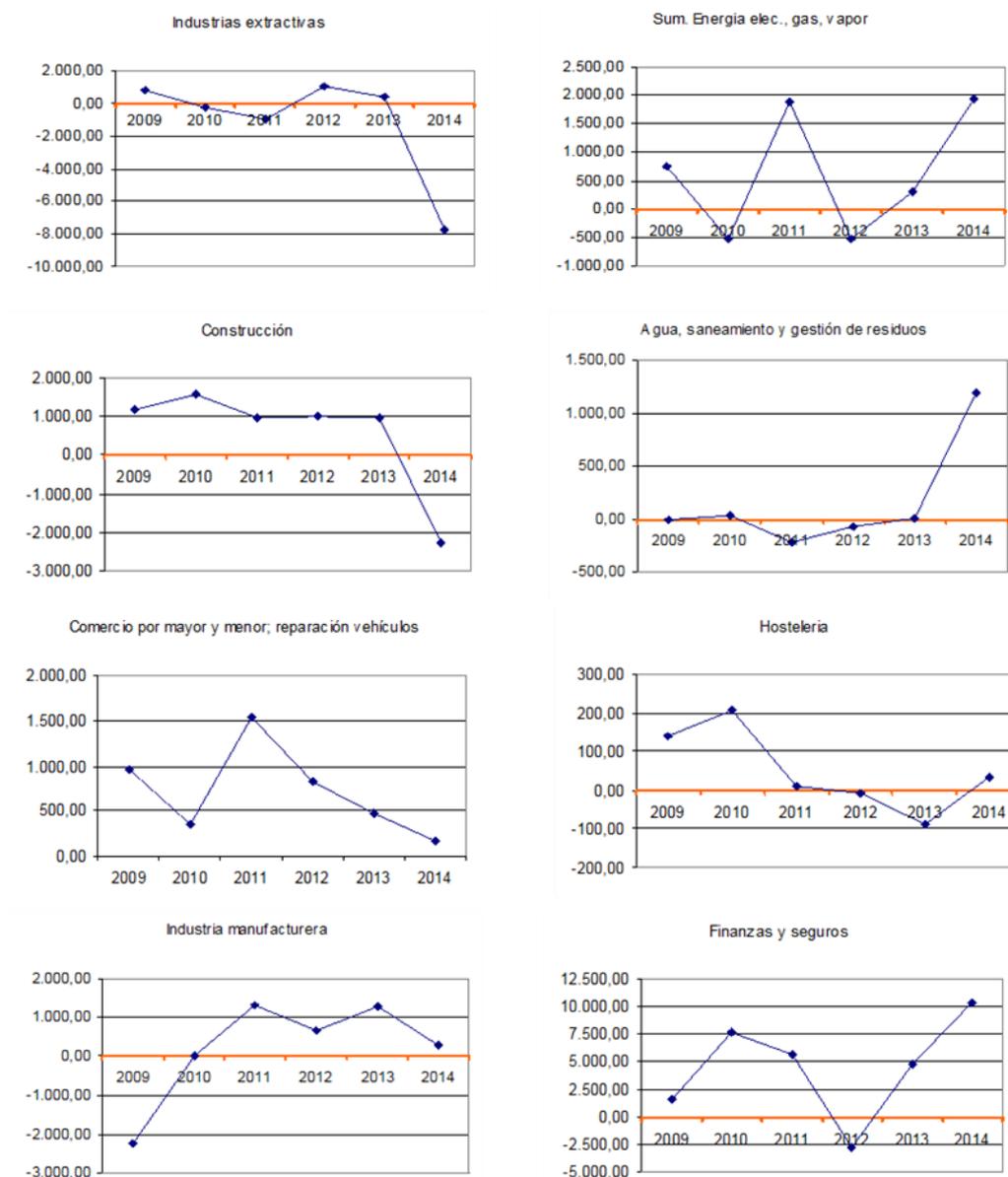
³ El sector Información y Comunicaciones incluye: Actividades cinematográficas, actividades de programación y emisión de radiodifusión, telecomunicaciones, consultoría tecnológica y programación y servicios de información.

⁴ La valoración de las tendencias de los flujos de la IDE debe ser interpretada con cautela, puesto que puede reflejar unas pocas operaciones concretas, y no la tendencia del sector. En el caso de las extractivas, la desinversión reflejada en los datos se debe, casi en su totalidad, a una operación en Australia en el subsector del cemento. Véase el **Anexo** para analizar el detalle de las tendencias por sectores y países.

En resumen, los datos muestran que la crisis económica de 2008-2009 ha producido una contracción de la inversión en prácticamente todos los sectores. A partir de 2012, que parece ser un año de inflexión, algunos de ellos inician la recuperación –entre los más destacados, figuran el financiero y el de energía–. El sector de hostelería y el del agua y saneamientos consiguen iniciar la recuperación en 2013.

Figura 8

Flujos de la IDE neta de empresas españolas de 2009 a 2014 y de 2009 a 2013 (en miles de millones de euros, operaciones no ETVE): sectores clave

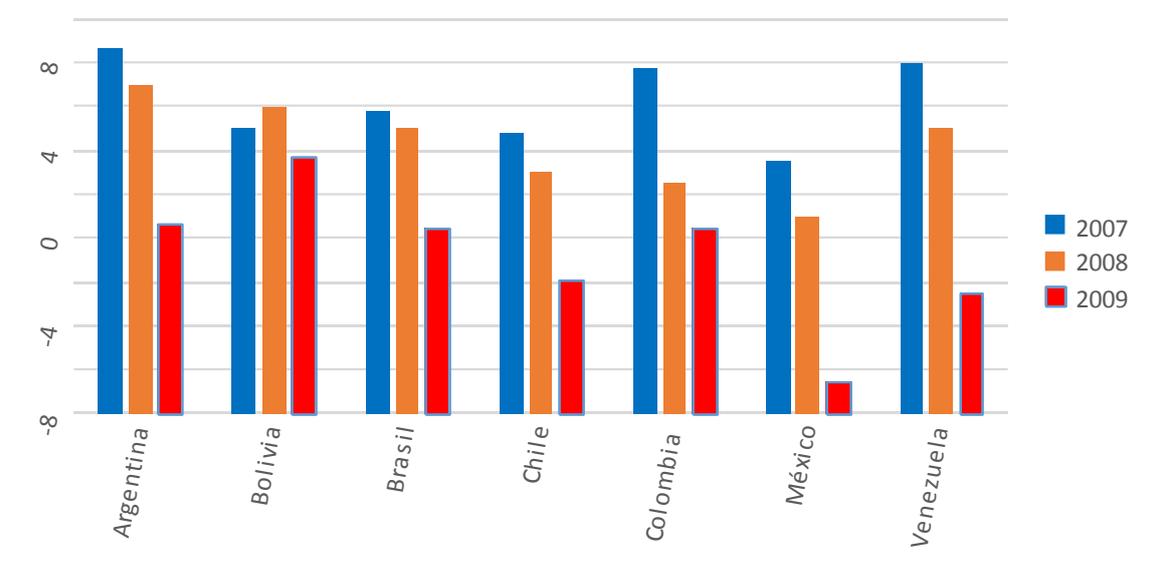


Fuente: elaboración propia a partir de datos de DataInvex s.f.

1.1.3. b) Cambios en las geografías de destino como consecuencia de la crisis

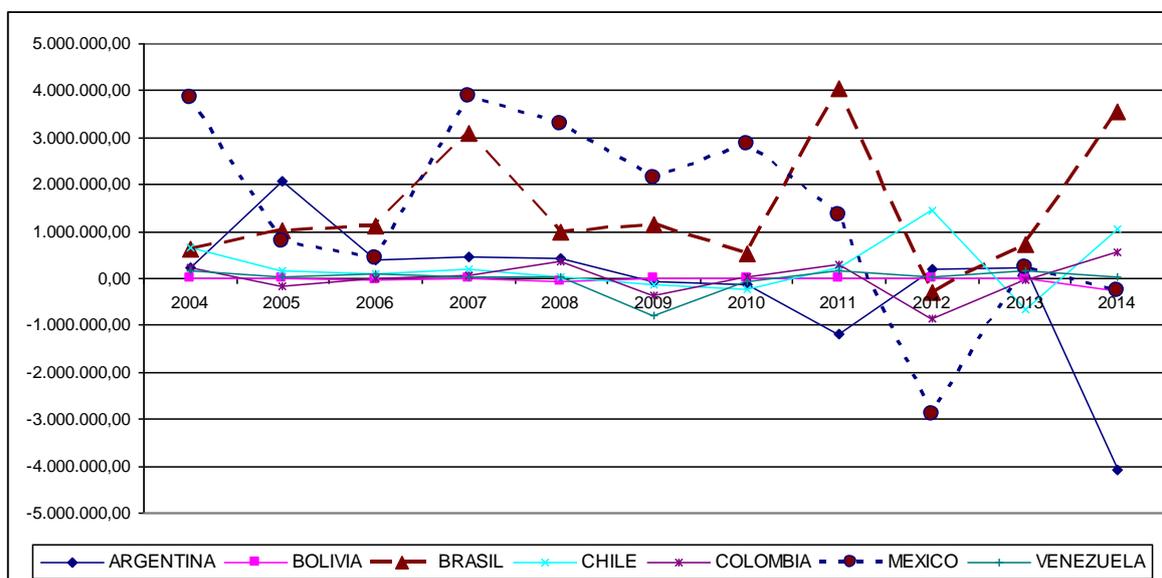
En 2008, los flujos de la IDE neta española se dirigían, fundamentalmente, a Europa (43% del total), Norteamérica y Latinoamérica. La fuerte contracción de la inversión en el extranjero va a afectar a todos estos destinos, y, de manera especial, a los países de la UE-27, que pierden su posición hegemónica como destino principal. América del Norte y América Latina ganan en importancia relativa. Los procesos de desinversión más drásticos se producen, en el periodo de 2009 a 2014, en los países de la ampliación de la UE y en África. En el extremo opuesto, la inversión en el resto de Europa, especialmente en Rusia y Turquía, y Asia y Oceanía va a ganar un peso muy relevante en este periodo de contracción generalizada.

Figura 9
Impacto de la crisis en países de América Latina (crecimiento del PIB de 2007 a 2009)



Fuente: elaboración propia a partir de Matías Batalla, 2015.

Figura 10
Flujo de la IED neta española hacia América Latina (en miles de euros, operaciones no ETVE)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DataInVex s.f.

Los principales destinos de los flujos de IDE neta en el periodo 2009-2014 son Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Turquía y Alemania. Los dos primeros destinos repiten liderazgo con respecto al periodo anterior, pero cabe destacar el ascenso de Turquía (puesto número trece en el periodo anterior) y el de

Alemania (puesto número diez). Por otra parte, desaparecen como destino principal de la inversión los Países Bajos, Francia, Hungría e Italia, países especialmente castigados por la recesión⁵ (OEME, 2015).

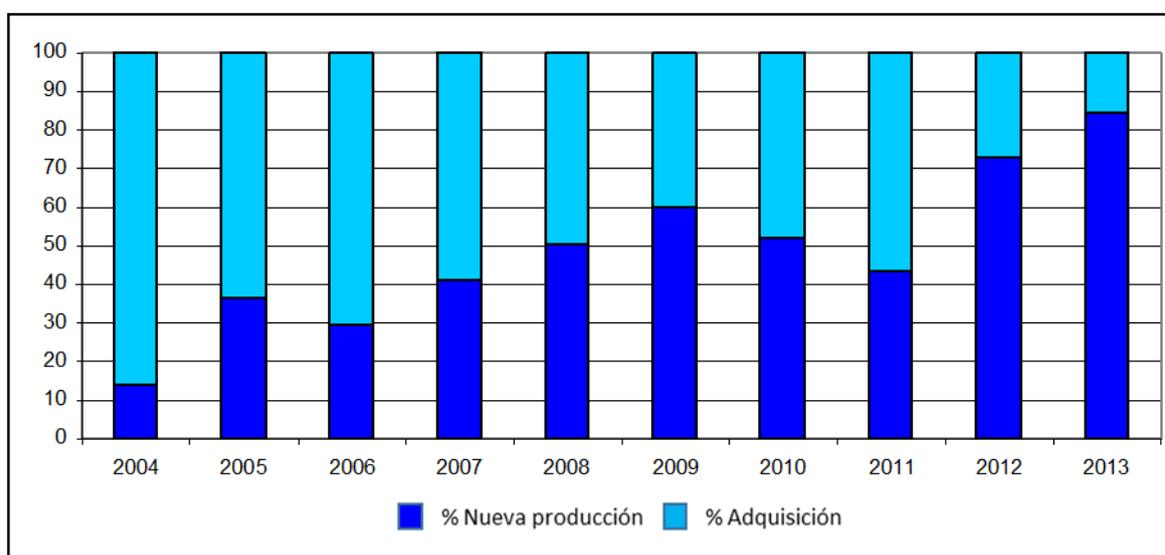
Como respuesta a la crisis económica, las multinacionales españolas han realizado desinversiones selectivas en Europa, especialmente, en los países de la ampliación, con escasas previsiones de crecimiento a medio plazo, y han priorizado su presencia en regiones y países de gran potencial de crecimiento y, sobre todo, con un alto nivel de seguridad jurídica (OEME, 2015).

1.1.3. c) Cambios en las modalidades de inversión como consecuencia de la crisis

El cambio en la modalidad de inversión de las empresas españolas a partir de la crisis económica, como se muestra en la Figura 11, ha sido sustancial, invirtiéndose la proporción entre operaciones de adquisición y crecimiento orgánico entre 2004 y 2013.

Figura 11

Proporción de diferentes modalidades de inversión de 2004 a 2013 (% , operaciones no ETVE)



Fuente: OEME, 2015.

La preferencia por una modalidad u otra depende de diversos factores. Las empresas pioneras de la internacionalización española optaron, por lo general, por las adquisiciones porque esta modalidad permite ganar tamaño con rapidez frente a los competidores, y, puesto que España acudía con cierto retraso al mercado internacional, esta forma de entrada parecía más adecuada. (Guillén y García Canal, 2010). Además, la modalidad de F&A es especialmente adecuada para los sectores que exigen fuertes inversiones en infraestructuras y una estrecha relación con los Gobiernos locales (sector financiero, infraestructuras, energía y telecomunicaciones). En estos casos, la adquisición de empresas líderes locales supone, sin duda, una ventaja competitiva (Mendoza y Pellegrini, 2012). Por último, las empresas españolas muestran, como inversoras internacionales, una fuerte tendencia a ajustarse al patrón cíclico de mayor peso de las adquisiciones en las fases expansivas del ciclo económico y, en las fases recesivas del mismo, al crecimiento orgánico o *greenfield* (OEME, 2015).

El crecimiento orgánico presenta algunas ventajas en tiempos de incertidumbre; en primer lugar, porque permite una inversión escalonada y, en segundo lugar, porque evita la necesidad de incrementar sustancialmente la deuda. En el caso de las empresas cotizadas, especialmente, los inversores se muestran reacios a las operaciones de adquisición en las fases bajas del ciclo económico, debido, precisamente, al riesgo asociado a la deuda.

⁵ Estamos, de nuevo, ante un caso de desinversión de una sola empresa o de pocas empresas de un mismo sector. En el caso de Hungría, las desinversiones en el período poscrisis se concentran en el sector servicios y financiero. En Italia y Francia, en el de telecomunicaciones.

En comparación con los flujos de la IDE internacionales, el comportamiento de las empresas españolas es muy similar a las del resto del mundo, si bien el abandono de las operaciones de adquisición es mucho más acusado. Según datos del informe 2015 del OEME obtenidos a partir de la UNCTAD, en el periodo 2004-2008, el porcentaje de la IDE gestionada a través de adquisiciones a nivel mundial fue del 41,7% y, en España, del 37,3%. Para el siguiente periodo, las adquisiciones a nivel mundial se contraen y se sitúan en el 26,3%; en España, como se ha mencionado, también descienden, pero de forma mucho más acusada, en el 7,8%.

Esta situación entraña ciertos riesgos para el liderazgo de las empresas españolas en el entorno internacional. Las grandes multinacionales de nuestro país ya no figuran en los primeros puestos de las grandes compañías compradoras a nivel mundial, lo que podría conllevar la pérdida de oportunidades a medida que, en otras regiones, el repunte de los flujos de la IDE es más rápido que en España. Además, podrían pasar de una posición de liderazgo como compañías adquirentes a convertirse en potenciales objetivos de compra por parte de empresas multinacionales de otras nacionalidades.

1.2. El futuro: la internacionalización de tercera generación

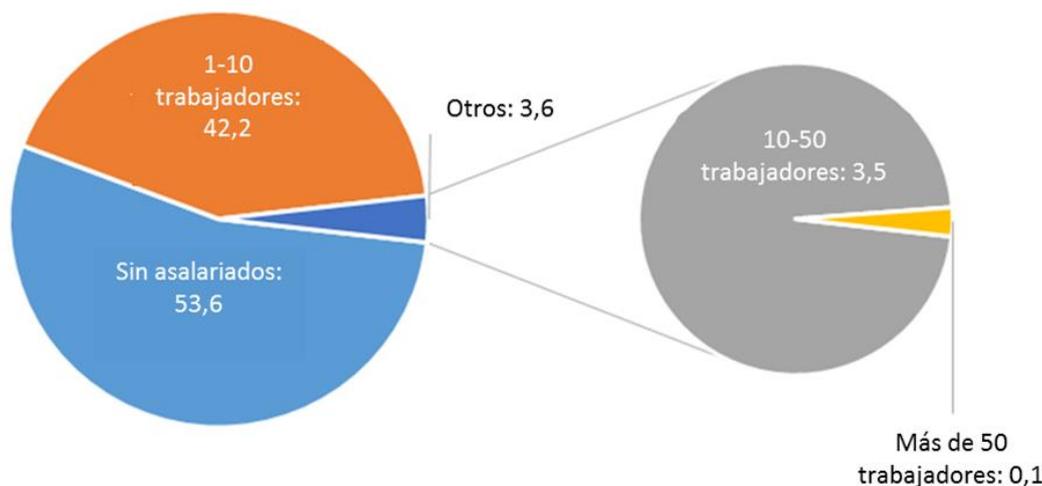
La reciente crisis económica ha intensificado la salida de las empresas españolas hacia nuevos mercados, muchos de los cuales sufren, también, las consecuencias de la crisis. En estas circunstancias, conocer los factores esenciales de la competitividad internacional, las áreas de mejora y las fortalezas de cada sector es fundamental. La internacionalización sostenible, es decir, planteada no sólo como una solución a corto plazo a la contracción del mercado nacional, sino como verdadera estrategia facilitadora del cambio, la modernización y la competitividad, conlleva importantes beneficios no sólo para la empresa que se abre al exterior, sino para todo el sector y para la economía del país. A continuación, se presentan las principales claves que se deben tener en cuenta en el futuro de la internacionalización:

1. Con respecto a los destinos, es recomendable seguir avanzando en la **diversificación geográfica**, evitando la concentración en regiones que pueden verse afectadas por una recesión coyuntural. Australia, Indonesia y Turquía son algunos de los destinos que aparecen en este horizonte, junto con China y Japón.
2. El nuevo entorno de competitividad obliga a pensar en nuevas estrategias que incluyan, por ejemplo, **estrategias cooperativas** que permitan acometer procesos de internacionalización en mejores condiciones. La cooperación puede adoptar distintas formas, desde la asociación de empresas hasta la organización de actividades en red o la constitución de clústeres.

Adoptar estrategias de cooperación parece inevitable si se tiene en cuenta la estructura en función del tamaño del sistema empresarial español (véase la Figura 12), donde el 97% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores. Las empresas de menor tamaño son las que encuentran más dificultades a la hora de internacionalizarse, al no contar con los recursos –financieros y humanos– necesarios. Por esta razón, tanto los organismos internacionales como las asociaciones empresariales y el Gobierno insisten y promocionan las estrategias de cooperación⁶.

⁶ El Plan de Industrialización para las empresas del País Vasco, por ejemplo, recoge, desde hace años, en su cuadro de mandos, esta cuestión vinculada al desarrollo de clústeres, que han llegado a tener una gran tradición en esta Comunidad Autónoma. El Plan 2014-2016 incluye el desarrollo de clústeres como estrategia para la internacionalización de las pymes vascas, según indicaciones del Programa COSME de la UE. Información disponible en: https://www.euskadi.eus/plan_programa_proyecto/03-plan-de-industrializacion-2014-2016/r48-rplancoo/es.

COSME es el programa de la UE para la Competitividad de las Empresas y las pymes que ayuda a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas a empezar a operar, acceder a financiación e internacionalizarse, además de apoyar a las autoridades a mejorar el entorno empresarial y facilitar el crecimiento económico de la UE. Información disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevoProgramaCompetitvidaEmpresas.aspx>.

Figura 12**Distribución porcentual de las empresas españolas por número de asalariados**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

3. La **innovación**, en el sentido más amplio del término, se está convirtiendo en la clave del éxito de la competitividad y, en concreto, de la competitividad internacional. Innovación aplicada a la producción (nuevos productos, nuevos métodos de producción), a los procesos, a la organización, a la gestión de los recursos humanos y a las relaciones laborales. El principal motor de esta innovación es la creciente necesidad de mejorar la eficiencia operativa, y el principal facilitador, el conocimiento y el talento del capital humano de la empresa.

4. El **talento internacional** se ha convertido en un recurso escaso, especialmente en las compañías españolas, con escasa tradición internacional. Los perfiles técnicos unidos a ciertas competencias de carácter transnacional son poco frecuentes pero esenciales para la competitividad. Disponer de herramientas para medir, seleccionar y formar este tipo de talento será una ventaja importante.

5. La **función de Recursos Humanos y la gestión de las relaciones laborales transnacionales** deben ser un foco de atención y deben poner en marcha una redefinición de sus funciones, sus procesos y su propio rol dentro de las compañías.

6. En definitiva, la tercera generación de empresas multinacionales españolas deberá ser capaz de introducir la nueva cultura global sin perder sus señas de identidad, su identidad corporativa. La **gestión del cambio** como herramienta de trabajo acompañará, sin duda, a los directivos de estas empresas.

1.3. La función de Recursos Humanos frente a la internacionalización

Los cambios producidos por la internacionalización en la estrategia de negocio y la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento en un entorno muy competitivo han supuesto una gran presión sobre la función de Recursos Humanos, cuya transformación de nacional a global se está produciendo más lentamente. El negocio internacional necesita hoy una agenda de Recursos Humanos capaz no sólo de responder con celeridad y eficacia a sus demandas, sino, además, responsable de impulsar el compromiso, reforzar la identidad corporativa y gestionar con diligencia los riesgos y las relaciones laborales transnacionales, constituyéndose como garante, en buena medida, de la reputación corporativa.

La internacionalización de la economía y las empresas supone una gran oportunidad para la transformación, postergada durante años, de la función de Recursos Humanos, una transformación que debe vincular definitivamente la función al negocio y a la estrategia corporativa. Los retos y oportunidades derivados de la construcción de una nueva estrategia del área deben ser abordados por los equipos de Recursos Humanos en estrecha colaboración con la dirección general y también con los responsables de todas las áreas (Kesler, 2000).

La realidad actual de muchos departamentos de Recursos Humanos está caracterizada por:

- a. Una creciente complejidad de procesos, funciones y requerimientos del negocio.
- b. Un énfasis excesivo en las buenas prácticas en detrimento de la estrategia a medio y largo plazo.
- c. Una escasa implicación de los directores de otras áreas: *las estrategias de recursos humanos son para la gente de Recursos Humanos.*
- d. Una definición muy vaga y poco precisa de los objetivos y las funciones de Recursos Humanos en comparación con otras unidades de negocio (Kesler, 2000).

Asumir el rol de socio estratégico, agente de cambio y facilitador de la estrategia de internacionalización del negocio significa trabajar en el diseño de una estrategia para la función alineada con la del negocio, en colaboración con el CEO, y trabajar, en la implementación, muy cerca de los responsables de las diferentes unidades de negocio; es decir, trabajar sobre las bases de *HR Governance*.

El concepto de «*HR Governance*» comenzó a utilizarse a mediados de los noventa, precisamente para impulsar y guiar el proceso de transformación en Recursos Humanos desde el rol de administración de personal hacia posiciones estratégicas. Sarbanes-Oxley constituyó, desde luego, un fuerte impulso para los directivos de Recursos Humanos al abrir una línea de acción dirigida a medir la aportación de valor de la función a la estrategia del negocio (MERCER, 2003). El concepto de «*HR Governance*», por tratarse de una práctica emergente, no está claramente delimitado en la literatura especializada, aunque existe acuerdo generalizado a la hora de señalar que consiste en fortalecer el liderazgo de la función de Recursos Humanos y gestionar sus inversiones para optimizar el desempeño de la función y su aportación de valor al logro de la estrategia de la empresa, mitigar los riesgos relacionados con las relaciones laborales y alinear las prioridades de la función con las de la compañía (MERCER, 2003).

1.4. REFERENCIAS

- Brieger, P., «De la década perdida a la década del mito neoliberal», en *La globalización económico-financiera. Su impacto en América Latina*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2002.
- Casado, R., «La tercera etapa de la conquista internacional», *Expansión.com*, 27 de octubre de 2014.
- CES (Consejo Económico y Social), *La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad*. Madrid, CES, 2012.
- Chislett, W., «El auge de la presencia internacional de España», *Marcas renombradas*, febrero de 2013, pp. 1-19. Disponible en: www.marcasrenombradas.com.
- Dunning, J. H., «Trade, Location, of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach», en B. Ohlin *et al.* (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*. Londres y Basingstoke, Macmillan, 1977, pp. 395-431.
- Fernández Morodo, I., y J. de Paz Lagar, «La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas», *Harvard Deusto Business Review*, 213 (junio de 2012), pp. 16-28.
- Fundación CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos), *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*. Fundación CEDE, 2012.
- Guillén, M., y E. García-Canal, «How to Conquer New Markets with Old Skills», *Harvard Business Review*, 88 (11) (noviembre de 2010), pp. 118-122.
- INE, «Estadística de Filiales de Empresas Españolas en el Exterior», 2013.
- Kesler, G., «Four Steps to Building an HR Agenda for Growth: HR Strategy Revisited», *Human Resource Planning*, 2000.
- Matías Batalla, D. de, «Evolución y futuro de la IED española. El papel de la empresa multinacional», FUNCAS, documento de trabajo n. 765, 2015.
- Mendoza, X., y J. Pellegrini, «La multinacional española ante la crisis: respuestas y perspectivas», en OEME, *Retos de futuro de la multinacional española*. Barcelona, ICEX y ESADE Business School, 2012, pp. 57-81.
- MERCER, *Why HR Governance Matters. Managing the HR Function for Superior Performance*, Nueva York, Mercer Human Resource Consulting, 2003.
- OEME (Observatorio de la Empresa Multinacional Española), *Estrategias de globalización de las multinacionales españolas*, ICEX, Ministerio de Economía y Competitividad, y ESADE Business School, 2015.
- Pla, J., y F. León, *Dirección de empresas internacionales*, Madrid, Pearson Educación, 2004.
- Plan de Industrialización del País Vasco 2014-2016. Disponible en: https://www.euskadi.eus/plan_programa_proyecto/03-plan-de-industrializacion-2014-2016/r48-rplancool/es.
- Sánchez Solís, C., «Factores que inciden en la Inversión Extranjera Directa (IED) chilena y efectos de este proceso en las empresas inversionistas. Rol del Estado en la protección de las inversiones. Lineamientos de Política Pública», Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (Magíster en Gestión y Políticas Públicas), estudio de caso n.º 114, 2011. Disponible en: <http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2012/06/CASO114.pdf>.
- UNCTAD (United Nations Conference for Trade and Development), *World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: An Action Plan*. Nueva York, UNCTAD, 2014.
- UNCTAD, *United Nations Conference on Trade and Development*, 2015. Disponible en: <http://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>.
- Villarreal, O., «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, 5(2) (2005), pp. 55-73.
- Vives, L., y F. Mendoza, «El proceso de multinacionalización de las empresas españolas: retos y oportunidades», en OEME, *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, pp. 124-165. Barcelona, ICEX, Ministerio de Economía y Competitividad, y ESADE Business School, 2010.
- Williamson, J., «What Washington Means by Policy Reform», en J. Williamson (ed.), *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?* Washington D. C., Institute for International Economics, 1990.

1.5. Anexo

Datos IDE

Flujos de IDE neta por sectores de 2009 a 2014 (en millones de euros, operaciones no ETVE)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura, ganadería y pesca	49.666,59	52.976,11	65.331,68	19.262,48	60.126,47	13.471,91
Industria extractiva	758.315,78	-240.270,19	-953.720,27	997.178,42	419.332,05	-7.714.801,18
Industria manufacturera	-2.234.795,21	11.018,84	1.306.499,96	656.001,51	1.275.898,28	272.842,06
Suministro de energía eléctrica gas y vapor	745.981,15	-519.598,03	1.875.314,51	-518.214,90	294.918,14	1.922.311,22
Suministro de agua, saneamientos y generación de residuos	-11.388,92	34.119,20	-219.386,66	-65.031,49	6.359,46	1.193.592,34
Construcción	1.191.569,82	1.589.197,52	984.442,00	1.008.516,62	973.649,36	-2.253.635,05
Comercio al mayor y al por menor, y reparación de vehículos	959.961,39	346.368,23	1.537.956,56	820.041,91	468.655,26	170.843,80
Transporte y almacenamiento	210.250,89	-155.600,74	2.269.942,65	-998.992,31	416.467,71	-378.277,23
Hostelería	138.062,26	204.107,42	11.168,44	-9.269,36	-89.488,13	35.577,04
Información y comunicación	98.171,05	7.604.064,07	-1.287.454,14	-984.416,77	-1.896.303,09	692.498,50
Actividades financieras y seguros	1.525.350,80	7.618.167,16	5.732.673,97	-2.793.427,94	4.792.860,64	10.413.074,73
Actividades inmobiliarias	4.702,94	300.521,37	426.597,87	149.945,04	635.324,79	-302.652,13
Actividades de profesiones científicas y técnicas	304.171,22	268.446,17	478.169,86	161.457,40	124.014,26	-71.980,38
Actividades administrativas y servicios auxiliares	-143.456,27	-96.075,63	90.959,40	138.574,41	43.946,42	8.686,08
Educación	12.177,28	5.157,41	4.195,42	24.835,29	1.348,39	5.680,38
Actividades sanitarias y de servicios sociales	3.654,54	243,95	-6.942,80	99.906,52	-7.660,82	373,30
Actividades artísticas y de entretenimiento	30.470,38	96.179,10	53.784,01	259.557,77	16.887,13	19.809,55
Otros servicios	2.671,79	6.000,00	5.972,30	11.863,42	1.408,65	5.448,67

Fuente: DataInxev.

Detalle por país, sector de la construcción

	Flujos de inversión neta en miles de euros		Flujos de inversión neta en miles de euros
ALEMANIA	1.811,46	LUXEMBURGO	12.469,57
BÉLGICA	467,26	PAÍSES BAJOS	-4.648,65
BOSNIA-HERZEGOVINA	272,00	POLONIA	6.479,78
BULGARIA	29,00	PORTUGAL	-2.935,00
FRANCIA	-3.336.046,98	REINO UNIDO	64,77
HUNGRÍA	0,00	RUMANÍA	-184,65
ITALIA	-14.370,00	REPÚBLICA DE SERBIA	6.543,97
SUIZA	16,88	SUECIA	6,11
TURQUÍA	1.113,66		

1.5. Anexo (cont.)

Datos IDE

Detalle por país, sector financiero y seguros

	Flujos de inversión neta en miles de €		Flujos de inversión neta en miles de €
ARGENTINA	1.050,00	LIECHTENSTEIN	-16.924,48
AZERBAIYÁN	7.792,96	LUXEMBURGO	-886.472,55
BÉLGICA	200.000,02	MALASIA	89.893,43
BELICE	40,09	MALTA	-4.951,00
BRASIL	2.253.013,85	MARRUECOS	10.000,00
BULGARIA	12,00	REPÚBLICA DE MAURICIO	6.081,18
CANADÁ	2.056,49	MÉXICO	123.333,57
CHILE	23.321,65	NORUEGA	121.781,53
CHINA	448.656,87	PAÍSES BAJOS	183.388,78
COLOMBIA	320.718,61	PANAMÁ	-265,08
ESTADOS UNIDOS	1.866.071,28	PERÚ	38.633,54
FRANCIA	2.037,88	POLONIA	329.586,69
HONG KONG	107.544,29	PORTUGAL	-9.731,85
INDIA	119,87	REINO UNIDO	106.401,41
IRLANDA	4.417.037,72	REPÚBLICA DOMINICANA	2.526,34
ISLA DE MAN	-400,52	RUSIA	-0,23
ISLAS CAIMÁN	-11.260,15	SUECIA	692.652,12
ISLAS VÍRGENES BRITÁNICAS	35.019,99	SUIZA	-75.222,78
ITALIA	10,00	TURQUÍA	15.116,22
JERSEY	11.449,13	UCRANIA	2.490,31
JORDANIA	465,55		10.413.074,73

2. RECURSOS HUMANOS Y GLOBALIZACIÓN: EL NUEVO ESCENARIO

El término «globalización» hace referencia al proceso económico, tecnológico, social y cultural que se produce a escala mundial y que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo al unirse sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le otorgan un carácter global. Se trata de un fenómeno propio de la sociedad occidental que se expande rápidamente acelerado por la caída del comunismo y el fin de la Guerra Fría.

En el plano económico, la globalización se caracteriza por la integración de las economías locales en una economía de mercado mundial, donde los modos de producción y los movimientos de capital se producen a escala global: es la *Nueva Economía*⁷. Las características fundamentales de la Nueva Economía son las siguientes (Kelly, 1999):

- Se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad.
- Es una economía global; la producción y la gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario.
- La desaparición de las distancias y la desmaterialización de la economía han sido los presupuestos del nacimiento de la Nueva Economía.
- Implica la ampliación y la flexibilización de los mercados (productivos y laborales) y la deslocalización de la producción.

Las empresas, como principales agentes del entorno socioeconómico, reaccionan a la globalización iniciando procesos de expansión internacional de los negocios, especialmente, a través de procesos de fusiones y adquisiciones. El negocio reacciona con rapidez en la búsqueda de nuevos mercados, en el posicionamiento estratégico en el nuevo escenario y en cuanto a las ventajas en materia de competitividad.

La magnitud de los cambios y los nuevos retos a los que debe hacer frente la función de Recursos Humanos en las empresas internacionalizadas es tal que puede hablarse con propiedad de la necesidad de una transformación integral de la función, que afecta tanto a su posición dentro de la compañía –necesariamente estratégica y muy próxima al negocio– como a sus contenidos y estructura. Debe innovar en modelos y procesos para ganar en agilidad, eficiencia y competitividad internacional.

La función de recursos humanos se ve afectada por la globalización en diferentes aspectos:

- a) La economía del conocimiento requiere de nuevas capacidades y de talentos diferentes: es necesario desarrollar nuevas herramientas de atracción, selección, formación y promoción para ganar la batalla por el talento.
- b) La expansión de las actividades de la empresa más allá de las fronteras nacionales implica un aumento considerable de la complejidad de los procesos (función de administración de personal) y de los marcos normativos de actuación.
- c) La internacionalización implica la necesidad de mantener la identidad corporativa, al tiempo que se respetan las culturas y las formas de hacer locales: el proceso de adaptación no es sencillo.
- d) La velocidad de los cambios y el contexto de restricción presupuestaria.

⁷ El término «nueva economía» fue acuñado por el economista Brian Arthur a finales de los años noventa para describir la evolución económica de una economía basada, principalmente, en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, en Estados Unidos y otros países desarrollados, debido, en parte, a los nuevos progresos en tecnología y a la globalización económica.

El nuevo escenario de actuación de la función de recursos humanos supone la asunción de nuevas realidades frente a los mitos asumidos en décadas pasadas (Dasmahapatra, 2013):

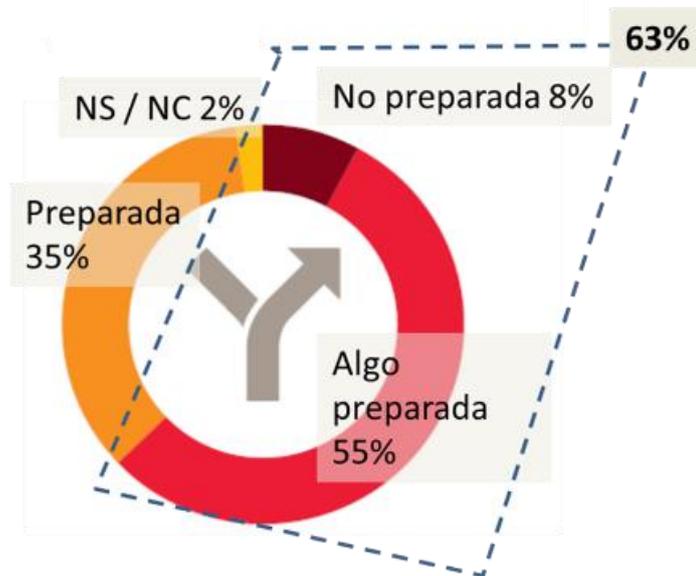
MITOS	REALIDADES
Los profesionales entran en la función de Recursos Humanos porque les gustan las personas.	Los profesionales de Recursos Humanos deben crear las políticas y acciones que hagan a los empleados más competitivos, lo cual no implica, necesariamente, que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede trabajar en la función de Recursos Humanos.	Los procesos y sistemas de Recursos Humanos se basan en teorías y modelos en los que se debe adquirir conocimiento y <i>expertise</i> .
Recursos Humanos se mueve con temas <i>soft</i> , intangibles, que no se pueden medir ni vincular a la estrategia de negocio.	El impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el negocio se puede y se debe medir. Los profesionales de Recursos Humanos deben hacer un esfuerzo por trasladar su impacto a la cuenta de resultados.
La actividad de Recursos Humanos se enfoca a los costes, que deben ser controlados.	Recursos Humanos debe centrarse no sólo en reducir costes, sino, sobre todo, en aportar valor al negocio.
El trabajo de Recursos Humanos consiste en hacer de «poli bueno» y en garantizar la salud y la felicidad de los trabajadores.	Las prácticas de Recursos Humanos no tienen como objetivo prioritario la felicidad de los empleados, sino su compromiso y su competencia.

¿Está la función de Recursos Humanos preparada para asumir el reto de la globalización, la nueva economía y la internacionalización de las empresas? Según los resultados aportados por la «Encuesta Anual Global de CEO» de 2014, elaborada por PwC, sólo el 35% de los CEO globales considera que lo está (Figura 1).

Durante décadas, la función de Recursos Humanos ha reclamado una mayor proximidad al negocio, el reconocimiento de su rol estratégico. Autores como Dave Ulrich han puesto de manifiesto mediante diferentes modelos la complejidad de esta función y su aportación de valor, especialmente en el entorno de la globalización. Para completar la necesaria transformación, es preciso separar las funciones que constituyen el *core business* de recursos humanos de aquellas otras que, aun siendo necesarias, aportan escaso valor y pueden ser externalizadas si se dan las condiciones de eficiencia operativa.

Figura 1

¿Está preparada tu función de Recursos Humanos para los cambios a que se enfrenta su organización?



Fuente: PwC, 2014.

2.1. Prioridades de Recursos Humanos

¿Qué piensan los responsables de Recursos Humanos de las principales multinacionales españolas de estos retos? Según la encuesta realizada en el marco del *think tank*, la agenda de Recursos Humanos está marcada, en primer lugar, por la cuestión del talento: es esencial avanzar en la planificación estratégica de las necesidades del negocio en materia de talento a medio y largo plazo. Esta cuestión será tratada ampliamente en la cuarta sesión de trabajo del *Think Tank*, pero, ya en esta primera sesión, los participantes pusieron de manifiesto la necesidad de esta planificación para poder atender con prontitud y eficiencia las demandas del negocio. El talento, su selección, formación y desarrollo, no se improvisa, y los costes de una inadecuada política en esta materia pueden acabar por incrementar de forma notable los costes.

Ligada a esta prioridad, aparece un segundo objetivo: el diseño y la implantación de nuevas políticas de atracción y retención del talento. Precisamente, para lograr un diseño adecuado, los responsables de la función de Recursos Humanos necesitan esta planificación de necesidades.

Por último, es igualmente prioritario llevar a cabo la transformación que exige el negocio en un entorno de restricción presupuestaria. Nuevamente, es necesario acudir a la delimitación de las áreas, dentro de la función, que verdaderamente aportan valor y buscar fórmulas eficientes, como los centros de costes compartidos o la externalización, para gestionar las tareas que constituyen la función de administración de personal.

Tabla 1

Priorización de los retos de la función de los recursos humanos

<i>RETOS PRIORITARIOS. A continuación, se presenta un decálogo de los retos más relevantes para la internacionalización de los recursos humanos. Por favor, valóralos de 1 a 10 según tu opinión (1 es la máxima prioridad).</i>	
Gestión internacional de las relaciones y riesgos laborales	6,4
Vigilancia y refuerzo de la reputación internacional	6,8
Planificación estratégica de las necesidades de talento a medio y largo plazo	3,6
Diseño e implantación de nuevas políticas de atracción y retención del talento	4,9
Gestión flexible de la motivación de las diferentes generaciones que integran la plantilla para impulsar la movilidad	6,7
Integración organizativa y rapidez de respuesta a las necesidades de negocio	5,2
Gestión de la diversidad en un entorno de competencia por el talento	7,5
Promoción de la internacionalización como valor en la cultura de la empresa	6,9
Diseño de carreras profesionales internacionales y equilibrio entre las esferas personal y profesional	7,5
Realización de las transformaciones que exige el negocio en un contexto de reducción de costes y de ajuste de presupuestos	4,9

2.2. Evolución y transformación de la función de Recursos Humanos

La función tradicional de Recursos Humanos suele identificarse con la función transaccional y administrativa de la gestión de personas. Esta función es necesaria, pero aporta poco valor añadido al negocio, razón por la cual, entre otras cosas, es susceptible de externalización en buena medida. La razón de ser de la función de los Recursos Humanos no se agota en esta función transaccional. La internacionalización de las empresas ha puesto de manifiesto la urgente necesidad de poner en valor otros aspectos de la función que sí lo aportan.

Siguiendo el modelo de Ulrich (1997), la función de Recursos Humanos integra cuatro roles:

Figura 2
Roles de RR.HH.



Fuente: Ulrich, 1997.

Los roles estratégicos son la principal fuente valor para la empresa en el proceso de internacionalización. Este proceso, sin embargo, introduce algunos matices en la consideración habitual del modelo de Ulrich.

Los roles operativos, en un contexto global, adquieren tal complejidad que su adecuada gestión, por ejemplo, en temas de cumplimiento, debe considerarse estratégica. En cierto modo, la transformación de la función de Recursos Humanos consiste, en parte, en la redefinición de estas funciones y tareas, algunas de las cuales, tradicionalmente consideradas operativas, adquieren un valor estratégico indudable.

2.3. Los retos de Recursos Humanos frente a la internacionalización

Las opiniones, experiencias y ejes temáticos señalados por los expertos de las empresas presentes en la sesión pueden agruparse y expresarse como nuevos retos de la función de Recursos Humanos y como algunas respuestas implantadas por las empresas multinacionales españolas:

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
1. EL RETO DEL TALENTO	
Carencias de talento en destino y, también, en España. Estas carencias son más acusadas en perfiles técnicos. Los cambios demográficos van a agudizar esta carencia. Existe una desigual distribución del talento en el mundo.	<p>Buscar y reclutar el talento allá donde esté.</p> <p>Planificación: estar cerca del negocio para anticipar las necesidades de talento y gestionarlas de manera eficiente.</p> <p>Desarrollar el talento local.</p> <p>Moveirse en red dentro de la compañía para conocer y movilizar el talento interno.</p>
2. EL RETO DE LA VELOCIDAD	
El negocio se ha globalizado más rápidamente que la función de los Recursos Humanos, que se va adaptando más lentamente. Es preciso reinventar estructuras, procesos, herramientas y organización.	<p>Estar cerca del negocio para poder actuar con anticipación.</p> <p>Disponer de los mecanismos adecuados para responder con prontitud y ganar competitividad.</p>
3. EL RETO DEL CONTROL Y LA FLEXIBILIDAD	
Necesidad de mantener el control sobre los costes. Fortalecer la identidad corporativa como mecanismo de control («nuestra forma de hacer las cosas»).	<p>Crear una arquitectura flexible capaz de mantener los sistemas de control y comunicación, respetando el análisis y el diseño específico de cada país.</p> <p>Coordinar y gestionar globalmente recursos humanos.</p>
4. EL RETO DE LA MOVILIDAD	
En algunos sectores y modelos de negocio, la tradicional figura del expatriado sigue siendo utilizada mayoritariamente, pero deben introducirse cambios en el perfil y en el propio proceso de expatriación. La cuestión de los ciclos vitales y profesionales y el equilibrio de la vida familiar son criterios que se deben tener en cuenta en el diseño de carreras profesionales internacionales.	<p>Analizar los perfiles expatriables de la empresa y promover tipos de motivación a la movilidad diferentes del exclusivamente económico: la carrera profesional, la experiencia internacional como valor, etc.</p> <p>Tecnología: no siempre es necesario trasladar a la persona; se puede mover desplazando el conocimiento.</p> <p>Establecer centros de conocimiento y de contratación local cuando sea posible.</p>
5. EL RETO DE LA REPUTACIÓN GLOBAL	
La globalización amplifica los conflictos locales que dañan la reputación: evitar la erosión de la marca es una prioridad para Recursos Humanos.	Introducir el riesgo reputacional en la gestión de riesgos y en la gestión de Recursos Humanos.
6. EL RETO DE LAS RELACIONES LABORALES TRANSNACIONALES: LOS SINDICATOS GLOBALES	
Las relaciones laborales deben enfocarse desde la perspectiva de la globalización. Trabajar con los sindicatos globales y combinar este diálogo con los agentes locales, teniendo en cuenta la complejidad de esta relación entre globales y locales.	<p>Acuerdos Marco Internacionales (AMI): pros y contras.</p> <p>Implicación del CEO en la negociación.</p>
7. EL RETO DE LA COMPLEJIDAD NORMATIVA	
Todos los aspectos relacionados con la contratación, despidos, seguridad social, beneficios sociales, etc., pueden tener costes relevantes si no se tienen en cuenta (incluyendo los riesgos de incumplimiento).	<p>Asesoramiento legal local.</p> <p>Tener en cuenta el riesgo-país y el riesgo-socio desde el primer momento como criterio de decisión estratégica.</p>

Estos siete retos pueden distribuirse en la clasificación de roles de Ulrich, afectan a todas las dimensiones del directivo de Recursos Humanos (Figura 3).

Figura 3

Los 7 retos de Recursos Humanos frente a la internacionalización en el modelo de Ulrich



2.4. REFERENCIAS

- Dasmahapatra, S., «*How HR matters in current organisational challenges. Myths vs Realities in HR Function. HR Value Proposition*», 2013. Disponible en: http://es.slideshare.net/ShantonuDasmahapatra?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssitere&utm_source=ssslideview.
- Kelly, K., *Nuevas reglas para la Nueva Economía*. México, Granica, 1999.
- Lertxundi, A., «La dirección internacional de Recursos Humanos. Estrategias y costes», *Boletín Económico ICE*, 2.883 (julio de 2006), pp. 25-36.
- PwC, «Encuesta Anual Global de CEO», 2014.
- Ulrich, D., *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business School Press, 1997.

3. GLOBAL EMPLOYER: CONSTRUCCIÓN DE UNA PLANTILLA GLOBAL

Los nuevos retos que plantea el contexto global actual demandan tomar decisiones rápidas, buscar la eficiencia operativa y poner en valor todos los recursos de la empresa, lo que incluye los Recursos Humanos. Esto significa, como *global employer*, la capacidad de asignar el talento adecuado al área adecuada, teniendo en cuenta que necesidades y recursos no coinciden geográficamente.

Además de la construcción de esta plantilla global, la dimensión internacional de Recursos Humanos, como socio estratégico del negocio y agente de cambio, asume la función de proteger y fortalecer la identidad corporativa, creando una marca global como contratadora.

Siguiendo el esquema de Ulrich, nos movemos en el ámbito de los retos que afectan directamente a los roles estratégicos de la función de los recursos humanos: el rol de socio estratégico y el rol de agente de cambio.

Figura 4

Los retos de Recursos Humanos como *Global Employer*



De forma esquemática, las cuestiones que giran en torno a ambos ejes, plantilla global e identidad corporativa, son las siguientes:

Construcción de una plantilla global

Atracción

- Atributos de una *Global Employer Brand*: reconocimiento y atracción de marca en España.
- Construcción y comunicación de la marca global a través de las redes sociales.
- *E-recruitment* y otras innovaciones tecnológicas.
- Nuevos yacimientos de talento internacional: las universidades y escuelas técnicas más internacionales del mundo.
- Aspectos legales de la contratación global: Seguridad Social, compensación y beneficios, etc.

Retención

- Expectativas de carrera internacional como factor de retención.
- Ciclos de vida y ciclos profesionales: cuándo y cómo es factible la movilidad internacional.
- Fortalecimiento y transmisión de la identidad corporativa.
- Definición y comunicación de la identidad corporativa global.

- Homogeneización de procesos de las culturas locales.
- Búsqueda del equilibrio entre los valores y la cultura propios (locales) y los compartidos (corporativos).

Disponer en la plantilla de la proporción necesaria de perfiles que, además de los conocimientos y las habilidades necesarias para el desempeño excelente de su función, hayan desarrollado la competencia de internacionalidad, entendiéndose por tal la capacidad para trabajar en equipos heterogéneos, flexibilidad, conocimientos transculturales, adaptabilidad y alta motivación hacia el desarrollo de una carrera profesional internacional.

La mayoría de las empresas globales necesitan disponer de una cierta proporción de empleados con un perfil internacional, algo que va mucho más allá de la cuestión del conocimiento de idiomas.

Las vías para disponer de estos perfiles son necesarias estrategias concretas de atracción, *recruitment*, selección, retención y formación del talento interno.

3.1. ATRACCIÓN: GLOBAL EMPLOYER BRANDING

El fortalecimiento y la visibilidad de la empresa como empleadora global se ha convertido en una cuestión de gran importancia, especialmente en aquellos sectores en los que empieza a ser notoria la carencia de talento (perfiles técnicos con dimensión internacional). En concreto, tal como pone de manifiesto la Matriz Randstad de niveles de atractivo sectorial, las entidades financieras, de telecomunicaciones y de seguros no están excesivamente bien posicionadas en el mercado español con respecto al atractivo sectorial (en el mercado laboral internacional, la situación es algo diferente). Caso contrario es el de las empresas de sectores como construcción, la química y farmacia, industria y hostelería, que, si bien cuentan con un alto nivel de atractivo, sus marcas son poco conocidas.

Figura 5
Matriz Randstad: personas que conocen una o más empresas de un sector concreto



Fuente: «Randstad Award», 2014.

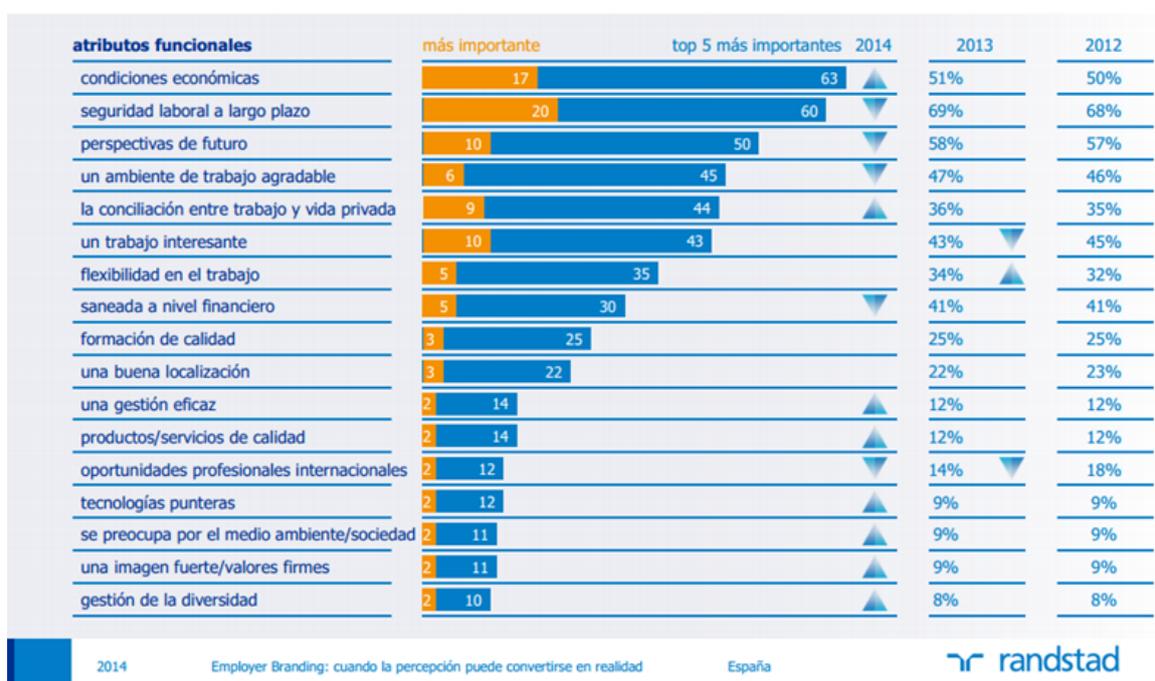
¿Qué hace que un sector o una empresa resulte más atractiva que otra para trabajar en ella? Hablar de que «el salario ya no tiene tanta importancia» y de que «el liderazgo y los valores son ahora los criterios que dominan las decisiones» parece no encontrar refrendo en los estudios empíricos, al menos en los

realizados entre la población española⁸. Según el «Randstad Award» de 2014 para España, los criterios económicos y de seguridad laboral (por este orden) son, con diferencia, los atributos que hacen más atractivo a un empleador.

Esta cuestión plantea algunas dudas: ¿hasta qué punto conocen los potenciales empleados las políticas retributivas de una compañía antes de recibir una oferta? Es cierto que circulan ciertas *leyendas urbanas*, como, por ejemplo, que en el sector farmacéutico se pagan salarios muy elevados o que el sector tecnológico se caracteriza por ambientes de trabajo más bien informales y flexibles. Quizá estas leyendas se deban, precisamente, al «efecto arrastre» de algunas marcas (el caso de Google en el sector de la tecnología, por ejemplo), que contribuye a que el público general llegue a confundir la parte con el todo.

Figura 6 Criterios para elegir a un empleador

¿cuál es su criterio más importante a la hora de elegir a un empleador?
¿cuáles son sus 5 criterios más importantes a la hora de elegir a un empleador?



Fuente: «Randstad Award», 2014.

La construcción de una marca atractiva como empleador global exige una reflexión previa sobre cuáles son los atributos que deseamos utilizar como reclamo, pues esta selección de atributos va a segmentar, en gran medida, nuestro público objetivo. La posibilidad de desarrollar una carrera profesional internacional aparece cada vez con más frecuencia como «reclamo» en los portales de empleo y en las webs de reclutamiento de las compañías. Junto con las estrategias explícitas y planificadas de construcción y fortalecimiento de la marca, no debemos olvidar que la cercanía a nuestro público objetivo (por ejemplo, a través de los convenios con las universidades), la calidad de los productos y servicios, y la imagen de solidez y estabilidad contribuyen de manera significativa a la mejora del atractivo.

⁸ A la hora de consultar cualquiera de los innumerables *rankings* disponibles en el mercado, es importante comprobar ciertos aspectos metodológicos, especialmente, la muestra sobre la que se han realizado. *Rankings* muy conocidos sobre atracción de las empresas globales, por ejemplo, se realizan sobre encuestas a estudiantes norteamericanos de último curso de carreras técnicas. No es de extrañar que, en estos *rankings*, Google, IBM y Apple ocupen, año tras año, las primeras posiciones. El informe que manejamos en este documento, el «Randstad Award», se basa en una amplia muestra de la población española que incluye personas de todas las edades y niveles formativos, tanto estudiantes como trabajadores en activo, ocupados y paro.

3.2. SELECCIÓN: *E-RECRUITMENT* Y OTRAS TENDENCIAS

La tecnología ha cambiado por completo el panorama de la función de los recursos humanos y, muy en especial, los procesos de selección y contratación. El *e-recruitment* y el uso de las redes sociales en el reclutamiento permiten una gestión rápida y global de las ofertas. Los portales de empleo, genéricos o especializados, ofrecen la posibilidad de segmentar el colectivo facilitando, así, el proceso. En los últimos años, algunas empresas han comenzado a utilizar la *gamification* en parte del proceso de *recruitment*. Merece la pena recordar el caso de la empresa hotelera Marriott International, ya que fue una de las primeras en incorporar las mecánicas del juego a la captación de talento 2.0. Para ello, desarrolló un juego en línea en el que los potenciales candidatos gestionaban un hotel virtual y desempeñaban las distintas responsabilidades. Al trasladar este juego a Facebook en distintos idiomas, esta empresa hotelera pretendía generar una imagen de marca internacional acorde a su política de expansión internacional.

3.2.1. Nuevos yacimientos de talento internacional: las universidades y escuelas técnicas más internacionales del mundo.

A la hora de diseñar una estrategia eficaz de *recruitment* global, también es importante saber dónde buscar el talento que precisa la compañía. En este sentido, si la internacionalidad es una competencia relevante para la organización, será interesante conocer cuáles son los yacimientos en los que será más fácil encontrar este tipo de perfiles. Un indicador puede ser, por ejemplo, el grado de internacionalización (entendido como porcentaje de alumnos extranjeros y porcentaje de profesores extranjeros) de las universidades, tal como recoge el Times Higher Education World University Rankings 2014-2015:⁹

Figura 8

Ranking de universidades por su grado de internacionalidad

International outlook rank	World rank	Institution	Country	Score
1	=34	École Polytechnique Fédérale de Lausanne	Switzerland	98.8
2	=107	University of Geneva	Switzerland	96.8
3	13	ETH Zürich-Swiss Federal Institute of Technology Zurich	Switzerland	96.6
4	25	National University of Singapore	Singapore	94.9
5	=61	École Polytechnique	France	94.5
6	118	Royal Holloway, University of London	UK	94.4
7	201-225	University of Innsbruck	Austria	93.4
8	=9	Imperial College London	UK	92.7
9	=61	Nanyang Technological University	Singapore	92.5
=10	45	Australian National University	Australia	91.3
=10	351-400	Curtin University	Australia	91.3
12	=75	University of Basel	Switzerland	91.2
13	=182	University of Vienna	Austria	91.0
14	3	University of Oxford	UK	90.7
15	22	University College London	UK	90.6
16	=111	University of St Andrews	UK	90.5
17	101	Maastricht University	Netherlands	89.7
18	301-350	Macquarie University	Australia	89.2
19	226-250	Brunel University London	UK	88.8
20	=107	Queen Mary University of London	UK	88.6

⁹ Con respecto a las universidades españolas, su presencia en este *ranking* es más bien pobre. La primera es la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, seguida por la Universidad Autónoma de Madrid y la Universitat de Barcelona.

3.3. Retención de los perfiles globales

3.3.1. La internacionalización como factor de retención

El año pasado, casi 80.000 españoles buscaron una oportunidad laboral fuera de nuestras fronteras, según datos del INE, que indica que son ya más de dos millones los españoles que residen en el extranjero. Un estudio elaborado por la empresa de consultoría Adecco revela, además, que el 1,6% de las ofertas de empleo generadas en España corresponden a trabajos fuera del país y, de ellas, el 55,5% corresponde a directivos y mandos, mientras que cuatro de cada diez ofertas reclaman perfiles técnicos y sólo el 5% demanda empleados no cualificados. Hace menos de una década, sólo el 15% de los trabajadores españoles podía indicar en su currículum que tenía algún tipo de experiencia laboral internacional: hoy el porcentaje sería, sin duda, muy diferente.

3.3.2. Expectativas de carrera internacional y fórmulas flexibles de movilidad

Para comprender por qué la movilidad y la posibilidad de desarrollar una carrera profesional internacional pueden constituir un atributo importante en la capacidad de atracción de una empresa, hay que tener en cuenta el proceso de internacionalización por el que ha pasado, en general, la sociedad española. El sistema de intercambio universitario Erasmus no es en absoluto ajeno a esta tendencia.

El cuidadoso diseño de carreras internacionales, en el que intervengan cuestiones relacionadas con el ciclo vital y profesional del empleado y la necesidad de conciliar la vida laboral y la vida familiar, es imprescindible para que, efectivamente, las expectativas de movilidad internacional actúen como factor de retención; de otro modo, el efecto podría ser el contrario.

La movilidad internacional personal y familiarmente responsable no es sencilla debido a la complejidad de factores que intervienen. A partir de unas políticas generales que sirvan de marco y aseguren la equidad interna, cada caso debería ser atendido y ajustado a medida, incorporando en el análisis las posibilidades de formación y el potencial del empleado. En la actualidad, las empresas ponen en marcha una gran variedad de fórmulas de asignación internacional con el fin de adaptarse a las necesidades personales y profesionales de los empleados. Fundamentalmente, podemos distinguir las siguientes (García-Lombardía, 2014):

Impatriación

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

Asignaciones de corta duración (3-12 meses)

Cuando los viajes se producen con frecuencia y las estancias son de algunas semanas, se suele hablar de *international business travelers* o de 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

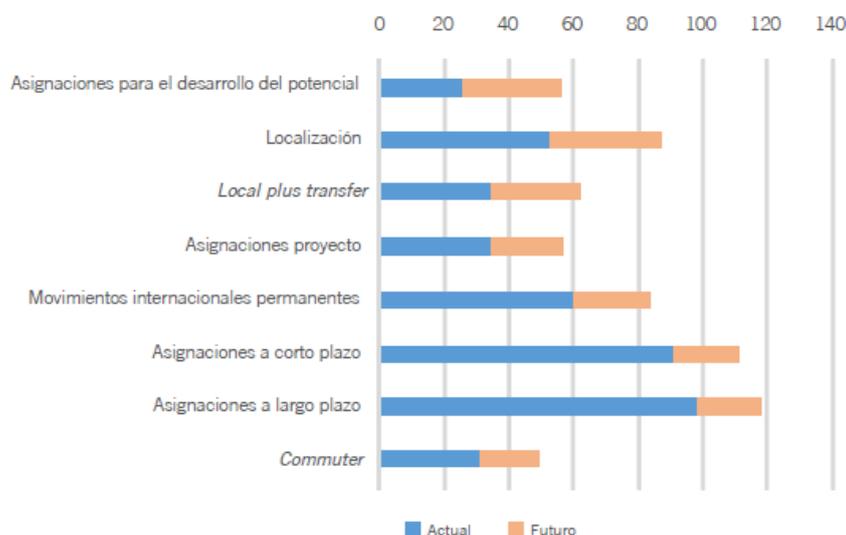
En ellas, un número cada vez mayor de trabajadores lleva a cabo sus propias gestiones (por ejemplo, en el marco de la UE) para marcharse a trabajar a un país extranjero. A diferencia de los expatriados, obtienen contratos locales y ninguna promesa de repatriación. Su motivación suele consistir en adquirir 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.

En el futuro, como se muestra en la Figura 9, se espera una creciente utilización de las asignaciones internacionales como medio de desarrollo del potencial directivo, así como el uso de la localización.

Figura 9
Políticas de movilidad a tener en cuenta en el futuro (%)



Fuente: García-Lombardía (2014), a partir de Brookfield Global Relocation Services (2014) y el «2014 Global Mobility Trends Survey».

Al escoger una u otras modalidades de asignación internacional, la dirección de Recursos Humanos tiene que ponderar varios criterios. La adaptación al perfil y a las necesidades del empleado es, desde luego, un criterio importante, pero también lo son los motivos por los que la empresa debe realizar la asignación internacional. Edström y Galbraith 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 Figura 10).

Figura 10
Dimensiones de las políticas de movilidad

Dimensiones	Razones para la asignación internacional de directivos		
	Ocupación de una posición	Desarrollo directivo	Desarrollo de la organización
Número de asignaciones	Pocas	Medio	Muchas
Especializaciones	Técnicos Algunos directivos	Técnicos Administrativos	Todos
Ubicación de 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 Recursos Humanos	Débil	Moderado	Fuerte

Fuente: Edström y Galbraith, 1977 (p. 253).

La construcción de una plantilla global permite al negocio cubrir de manera eficiente y en el tiempo adecuado las necesidades que puedan surgir. La creación de una marca como empleador global atraerá un tipo de talento con la motivación y las capacidades adecuadas para la movilidad. Por otra parte, el diseño de estrategias flexibles que permitan ajustar las diferentes modalidades de asignación internacional a los intereses y expectativas de los empleados y al modelo de internacionalización supone una clara aportación de valor en términos de eficiencia y en ahorro de costes.

3.4. GLOBAL EMPLOYER: IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa implica la identificación de los empleados con la misión, la visión y los valores de la compañía. Va mucho más allá de una adhesión emocional a «unos colores»; es la «forma de hacer las cosas» de una compañía.

La identidad corporativa es el conjunto de valores compartidos en una organización, junto con su misión (qué hace la compañía) y su visión (cómo lo hace). Valores, misión y visión son, al mismo tiempo, los elementos de cohesión interna y de construcción de la identidad corporativa. La identidad corporativa es, en definitiva, el conjunto de formas de hacer y de ser de la empresa, como la personalidad en el caso de un individuo, y tiene un alto valor estratégico y diferencial.

La identidad corporativa se proyecta de cuatro maneras:

1. Quiénes somos
2. Qué hacemos
3. Cómo lo hacemos
4. Qué queremos llegar a ser

En el caso de las empresas internacionalizadas, y, especialmente, en el caso de que dicha internacionalización se haya producido mediante adquisiciones o fusiones, la identidad corporativa de la matriz debe ser capaz de buscar el equilibrio entre el respeto por la cultura empresarial local y la comunicación de la identidad corporativa «nueva». Diferentes procesos de recursos humanos, como las políticas de movilidad, pueden resultar de gran ayuda a la hora de comunicar y difundir la identidad corporativa.

Como es lógico, el modelo de internacionalización escogido por la empresa determina, en gran medida, su estrategia de fortalecimiento de su identidad corporativa y las relaciones entre la matriz y las filiales. Perlmutter (1969) 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 nacionalidad del 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 (Reiche y Harzing, 2008).

3.5. Debate

Una primera aproximación a las necesidades de plantilla en una empresa global puede llevar a pensar que las prioridades se centran en cuestiones como la organización de procesos de movilidad y expatriación, las asignaciones internacionales, etc. Sin embargo, en opinión de los expertos, una de las primeras prioridades de esta nueva función estratégica y global de los recursos humanos debe ser la de conseguir la alineación de los empleados, locales o no, con la identidad global corporativa de la compañía (empleados como embajadores).

La identificación de los empleados con los valores, la misión y la visión de la empresa siempre ha sido importante, pero la globalización aumenta la relevancia de este factor (empleados como embajadores de la identidad corporativa: *global engagement*). Por otra parte, las empresas globales cuentan con herramientas específicas para fortalecer esa identificación (aportación de valor al empleado alineada con la identidad corporativa).

El calificativo de «global» no se refiere –únicamente– a la presencia de multitud de nacionalidades distintas en una misma organización: en la globalización de la plantilla, aparecen factores más determinantes, como la adaptabilidad de los empleados a nuevos entornos, la flexibilidad y, al menos en un cierto porcentaje de ellos, su ambición hacia el desarrollo de carreras profesionales internacionales como vía de desarrollo y promoción. De hecho, la preocupación por temas referidos a la gestión de expatriación y a las asignaciones internacionales, aun siendo relevantes, disminuyen a medida que cada empresa encuentra, según sector y actividad, el equilibrio entre la contratación local (mayoritaria) y un pequeño colectivo de empleados con movilidad global.

Los retos específicos que implica la creación de una plantilla global son, a juicio de los expertos, los siguientes:

- a. Introducir los criterios derivados del carácter global de la plantilla en los procesos de atracción, selección, contratación y retención.
- b. Diseñar e implantar una propuesta de valor al empleado alineada con los valores, la misión y la visión (identidad corporativa).
- c. Construir una marca global como empleador que coincida y transmita adecuadamente la identidad corporativa.

La identidad corporativa ha sido un tema recurrente en todas las sesiones del *Think Tank* IESE-B&M de Internacionalización de Recursos Humanos. Consiste en el conjunto de valores compartidos en una organización, junto a su misión (qué hace la compañía) y su visión (cómo lo hace). Valores, misión y visión son, al mismo tiempo, elementos de cohesión interna y de construcción de la identidad corporativa. La identidad corporativa es, en definitiva, el conjunto de formas de hacer y de ser de la empresa, como la personalidad en el caso de un individuo. Tiene un alto valor estratégico y diferencial.

Una identidad corporativa fuerte, cohesionada y coherente constituye el patrimonio de excelencia de la empresa. Por el contrario, una identidad débil, ambigua, incoherente o abstracta constituye un freno al desarrollo. ¿Qué retos implica para el responsable de Recursos Humanos internacionales? Según los expertos que asistieron a esta sesión de trabajo, son los siguientes:

- a. Consolidación y gestión de la identidad corporativa a través del desarrollo del liderazgo.
- b. Comunicación intensiva de la identidad corporativa a todos los empleados, aplicada a la toma de decisiones y haciéndola cercana y cotidiana.
- c. Utilización de la identidad corporativa para fortalecer el *engagement* de todos los empleados, convirtiéndolos en embajadores de la marca.

3.6. Análisis

El análisis del debate seguido en la sesión permite identificar dos áreas clave para el logro de un buen desempeño como *global employer*: la consolidación de una identidad corporativa fuerte y sólidamente implantada en toda la organización y la creación y la gestión de una plantilla global en la que los empleados se sientan comprometidos e identificados con los valores, la misión y la visión de la empresa (véase la Figura 11). El trabajo en estas dos áreas clave requiere el avance en el logro de un conjunto de objetivos intermedios, los factores críticos de éxito (FCE), como la consolidación de buenas prácticas, la gestión eficaz de la marca como empleador o el diseño de una propuesta de valor al empleado que fortalezca su *engagement* (véase la Figura 11).

FCE-1

Fortalecer la identidad corporativa y transmitirla a toda la organización para su aplicación en todos los procesos de toma de decisiones, consiguiendo que impregne la gestión de los recursos humanos.

FCE-2

Desarrollar el compromiso, la identificación y el orgullo de pertenencia en todos los empleados (*global employee engagement*) de manera que se conviertan en embajadores de la compañía.

FCE-3

Atraer y seleccionar los perfiles adecuados, compatibles y alineados con la identidad corporativa, además de cumplir los requisitos de conocimiento necesarios.

FCE-4

Estandarización de procesos de Recursos Humanos y de producción para permitir la construcción de ese conjunto de comportamientos, formas de ser y de hacer de la empresa que constituyen su identidad corporativa.

FCE-5

Estandarización de un proceso para la consolidación de buenas prácticas locales y su incorporación a la identidad global corporativa.

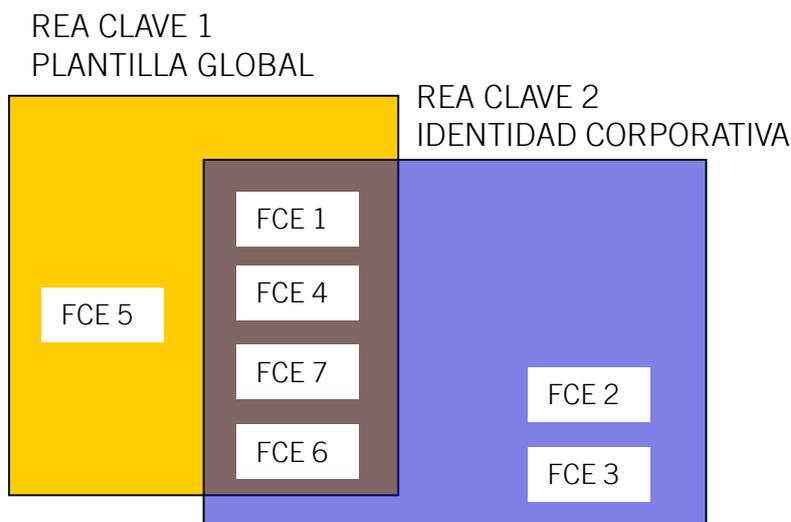
FCE-6

Propuesta de valor al empleado alineada con los valores, la misión y la visión de la compañía, y con los valores y las expectativas del empleado.

FCE-7

Conseguir una *global employer branding* coherente y asentada que atraiga el talento idóneo y necesario para la organización.

Figura 11
Aplicación de los FCE a cada una de las áreas clave



Los Factores Críticos de Éxito FCE están impulsados por diferentes motores, circunstancias que influyen de manera positiva en su desarrollo. En la sesión de trabajo celebrada con responsables de Recursos Humanos, se identificaron los siguientes motores:

M1 Liderazgo.	M6 Procesos de selección (<i>e-recruitment</i>) eficientes y presencia de la marca en las redes sociales.
M2 Tecnología.	M7 Oferta de oportunidades de carrera internacional.
M3 Definición explícita de valores, misión y visión.	M8 Proximidad al empleado.
M4 Exploración continua del mercado de talento (yacimientos).	M9 Gestión global de la comunicación y la información en la organización («conectados»).
M5 Diálogo y relación constante con universidades.	M10 Respeto del carácter local.

Por último, la relación de cada uno de los motores con los diferentes FCE permite establecer las claves para desarrollar una estrategia eficiente y de aportación de valor al negocio desde la perspectiva de Recursos Humanos en su dimensión como *global employer*.

		Liderazgo	Tecnología	Definición explícita de valores, misión y visión	Exploración continua del mercado de talento (yacimientos)	Diálogo y relación constante con Universidades	Procesos de selección (<i>e-recruitment</i>) eficientes y presencia de la marca en redes	Oferta de oportunidades de carrera internacional	Proximidad al empleado	Gestión global de la comunicación y la información en la organización	Respeto del carácter local	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	
	FCE-1	X		X					X	X	X	Fortalecer la identidad corporativa y transmitirla a toda la organización para su aplicación en todos los procesos de toma de decisiones, consiguiendo que impregne la gestión de los recursos humanos.
AC 2	FCE-2	X		X				X	X	X	X	Desarrollar el compromiso, la identificación y el orgullo de pertenencia en todos los empleados (<i>global employee engagement</i>) de manera que se conviertan en embajadores de la compañía.
AC 2	FCE-3		X		X	X	X	X				Atraer y seleccionar los perfiles adecuados, compatibles y alineados con la identidad corporativa, además de cumplir los requisitos de conocimiento necesarios.
	FCE-4		X					X		X		Estandarización de procesos de RR. HH. y de producción, que permita la construcción de ese conjunto de comportamientos, formas de ser y de hacer de la empresa que constituyen su identidad corporativa.
AC 1	FCE-5		X	X						X	X	Estandarización de un proceso para la consolidación de buenas prácticas locales y su incorporación a la identidad global corporativa.
	FCE-6	X		X				X	X	X	X	Propuesta de valor al empleado alineada con los valores, la misión y la visión de la compañía y con los valores y expectativas del empleado.
AC 2	FCE-7	X		X	X	X	X					Consiguir una <i>Global Employer Branding</i> coherente y asentada que atraiga el talento idóneo y necesario para la organización.

3.7. REFERENCIAS

Edström, A. y J. R. Galbraith, «Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22(2) (1977), pp. 248-263.

García-Lombardía, P., ST-350, «Gestión estratégica del talento internacional. Diagnóstico de plantilla y políticas efectivas para impulsar la movilidad internacional», International Research Center on Organizations (IRCO), IESE, 2014.

Hirschfeld, K., *El trabajo sin fronteras*. Nyon (Suiza), UNI, 2010. Disponible en: <http://www.union-network.org>.

Perlmutter, H. V., «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, 4(1) (1969), pp. 9-18.

«Randstad Award», 2014. Disponible en: <http://www.randstad.es/nosotros/randstadaward/Pages/docs/Informe-Randstad-Award-2014.pdf>.

Reiche, S., y A. W. Harzing, «International Assignments», en A. W. Harzing, *International Human Resource Management*. Londres, Sage Publications, 2008.

Steggemann, M., «La cultura nacional como reto para las empresas transnacionales: un caso sobre Europa-América Latina», *Revista Universitaria Europea*, 12 (enero-junio de 2010), pp. 99-118.

PARTE 2

1. Perspectiva del entorno: *global compliance* y ética

La globalización supone un cambio de paradigma que no sólo tiene impacto en la economía, sino que implica, también, una transformación social radical. El notable aumento de la movilidad de las personas, el ritmo acelerado de las comunicaciones y la homogeneización de la cultura son algunos de los rasgos que ha traído consigo la globalización. Para las empresas internacionales, la interacción con este entorno globalizado tiene un efecto importante: sus grupos de interés también se han globalizado. No sólo las plantillas son globales, también lo son sus representantes, los sindicatos. La situación es aún más compleja si se tiene en cuenta que no se trata de una sustitución, sino que las dimensiones local y transnacional conviven en las relaciones laborales. Lo mismo podemos decir de los marcos regulatorios de dichas relaciones. La complejidad, por tanto, se ha convertido en el denominador común de la gestión de las relaciones laborales transnacionales.

El cumplimiento normativo (*compliance*) ha pasado a ocupar un lugar prioritario en la agenda de Recursos Humanos. El impacto del incumplimiento en materia laboral sobre la reputación de una compañía puede llegar a ser muy relevante. Pero más allá del cumplimiento, la dimensión ética del comportamiento empresarial eleva la cuestión a un plano estratégico: los valores y la misión de una compañía, su identidad corporativa, están en juego, y con ellos, su imagen y reputación.

En el entorno global, las empresas compiten menos por lo que hacen o producen y más en términos de cómo lo hacen. Este hecho significa, entre otras cosas, en que el énfasis se traslada de las transacciones a las relaciones. Los riesgos son mucho mayores en la misma medida en que las oportunidades también lo son.



1.1. Contexto

¿Por qué *compliance* y ética?

«¿Para qué necesitamos la ética, si la ley pretende abarcar todo y nos cubre suficientemente?»¹⁰. Esta cuestión, lanzada por el profesor Antonio Argandoña, señala con claridad el foco de uno de los ejes fundamentales en internacionalización. «Las empresas no pueden descuidar ningún aspecto de su observancia de la ley –continúa Argandoña–, pero la exigencia de cumplimiento en absoluto hace innecesaria la ética. De hecho, ética y *compliance* tienen objetivos distintos: el *compliance* trata de asegurar que los directivos, empleados y proveedores no actúen contra las regulaciones o normas. Los objetivos se fijan fuera de la empresa, por la sociedad, los gobernantes y los jueces, y las empresas los aceptan y tratan de evitar hacer las cosas mal para no tener problemas. La ética va por otro lado: trata de que directivos y empleados actúen siempre de manera responsable, buscando lo mejor para la empresa, los clientes, los colegas y los compañeros, y la sociedad. Los objetivos los fija la empresa: haz el bien, no sólo evita el mal. ¿Qué bien? Cada empresa define el suyo: el de sus clientes, sus proveedores, sus empleados, sus vecinos... Y no hagas el mal, no sólo para evitar problemas, sino porque buscas la excelencia».

A continuación, se presenta un exhaustivo análisis sobre la dimensión internacional del *compliance*: definición, instrumentos de regulación, clasificación de riesgos laborales, etc.; todo aquello que hay que conocer para, como señala el profesor Argandoña, evitar hacer las cosas mal. El debate posterior, construido en torno a un taller de *Compliance* y Ética (diseñado por Pilar García-Lombardía, investigadora del IESE) y de las intervenciones de expertos en *compliance* (David Díaz, director del Área Laboral de Baker & McKenzie) y ética (Antonio Argandoña, profesor del IESE), permitirá presentar una visión integradora de *compliance* y ética, el objetivo de este capítulo.

1.2. GLOBAL COMPLIANCE

Artículo preparado por Carlos de la Torre (abogado of counsel, Baker & McKenzie) como parte del material de lectura previo a la sesión de trabajo.

1.2.1. Introducción: ¿Qué es el global corporate compliance? ¿Qué relación tiene con la reputación global? ¿Por qué es necesario para las empresas? ¿Qué instrumentos de regulación de los estándares laborales a nivel global son más relevantes?

En el entorno económico en que nos movemos, la tentación de buscar soluciones rápidas a los problemas de las empresas vulnerando la legalidad es, desgraciadamente, una realidad. En este marco, la corrupción –tanto pública como entre particulares–, los acuerdos o prácticas anticompetitivas y la vulneración de los derechos de los trabajadores tienden a aumentar. Los Estados necesitan cada vez más recursos financieros para hacer frente a déficits galopantes, por lo que el nivel de sanciones ligadas a incumplimientos legales ha aumentado y aumentará. Diferentes normas internacionales, americanas, europeas y españolas hacen hincapié en la importancia de la prevención y el control como herramientas eficaces para luchar contra estas prácticas.

El *global corporate compliance* constituye el conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las empresas líderes para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y establecer mecanismos internos de prevención y gestión, formación, detección, minimización y control de los mismos.

Desde un punto de vista etimológico, el término «*compliance*» hace referencia al cumplimiento normativo y aparece sintetizado, en terminología anglosajona, en la expresión «*the right thing to do*». Se ha desarrollado por leyes nacionales a partir de la necesidad de las empresas de contar con programas que prevengan la comisión de delitos por parte de las personas jurídicas (empresas) y de sus directivos en lo que se conoce como «derecho penal económico». En la normativa española, el término *compliance* está asociado a la expresión «controlar debidamente» (artículo 31 bis, 1, del Código Penal) para evitar que se

¹⁰ Argandoña, A., «Compliance + ética: ¿por qué?», *Economía, Ética y RSE*, 8 de mayo de 2015. Disponible en: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2015/05/08/compliance-etica-por-que-i>.

cometan, desde la empresa, delitos a su favor, y es tanto una necesidad para evitar la imputación penal de las compañías como, también, su responsabilidad administrativa, la responsabilidad penal individual de sus administradores y directivos, y el daño reputacional como un reto que exige que los sistemas de *compliance* en las empresas sean idóneos y adecuados. En este ámbito, existen distintas regulaciones en cada país que tipifican como delitos conductas relacionadas con el ámbito fiscal, la competencia, la protección de datos, la contratación pública, la protección del consumidor, el control de cambios, el mercado de valores, la protección de precios, la propiedad intelectual, el medioambiente; el desarrollo urbanístico; la seguridad del producto, la corrupción..., y, también, alcanza el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, así como las relaciones laborales (contratación, igualdad, salarios y beneficios sociales, afiliación sindical, acoso, permisos de trabajo y visados, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.).

En los últimos años, el entorno legislativo en el que la empresa desarrolla sus actividades es cada vez más abundante y complejo. Además, el nivel de control externo del cumplimiento normativo por parte de las autoridades y los organismos regulatorios es cada vez mayor, y el impacto de la regulación es más intenso que nunca. Por ello, y por los escándalos societarios y por el innegable incremento de la sensibilidad social con respecto a la «ética de los negocios», un mayor número de organizaciones públicas y privadas internalizan estándares éticos y legales como protocolos de buen gobierno de obligado cumplimiento. Además, por lo que se refiere a las empresas españolas, la reciente reforma del Código Penal aprobada por Ley orgánica 1/2015, de 30 de marzo (y en vigor desde el 1 de julio de 2015) exige implantar a las empresas un sistema de control y vigilancia interna de la actividad de los empleados, en el seno de los denominados «programas de *compliance*», con el objetivo de detectar y prevenir la comisión de delitos realizados por los trabajadores en el ámbito de su actividad que podrían ser imputados a la persona jurídica y, en particular, identificar los contenidos de dichos programas para que puedan ser considerados como eximentes de la responsabilidad penal.

Los riesgos por prevenir son aquellos que conllevan consecuencias como el daño reputacional, la imposición de multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, entre otras.

En el ámbito laboral, un *global labor compliance* (GLC) debería partir del conocimiento de las normas y los estándares laborales de ámbito global, aunque también deberá prestar atención a la normativa laboral, de seguridad y salud, y de seguridad social del país de destino. Las empresas multinacionales volcadas al exterior deben prestar atención al fenómeno de la «transnacionalización de las relaciones laborales» y a la necesidad de vigilar y controlar el cumplimiento normativo global de las normas laborales de sus empleados y de los de su cadena de suministro y, en su caso, de establecer programas o mecanismos de seguimiento y verificación del desempeño laboral y del cumplimiento en cada país o jurisdicción en las que operan.

Figura 1
Instrumentos internacionales de regulación de estándares laborales a nivel global, regional y nacional



Fuente: elaboración propia (Baker & McKenzie).

Los instrumentos de regulación de estándares laborales se pueden clasificar del siguiente modo:

1. Nivel global: convenios internacionales, acuerdos sindicales, códigos de conducta.
 - 1.1. Normas de la OIT (convenios y recomendaciones), Pacto Mundial (principios laborales) y guías de la OCDE (directrices).
 - 1.2. Regulación colectiva bilateral: acuerdos con federaciones de sindicatos globales – *international framework agreements* (IFA).
 - 1.3. Regulación empresarial unilateral: códigos de conducta.
2. Nivel regional: normas de la Unión europea (tratados, reglamentos, directivas, etc.).
3. Nivel nacional: normas nacionales laborales (normativa del país de destino).

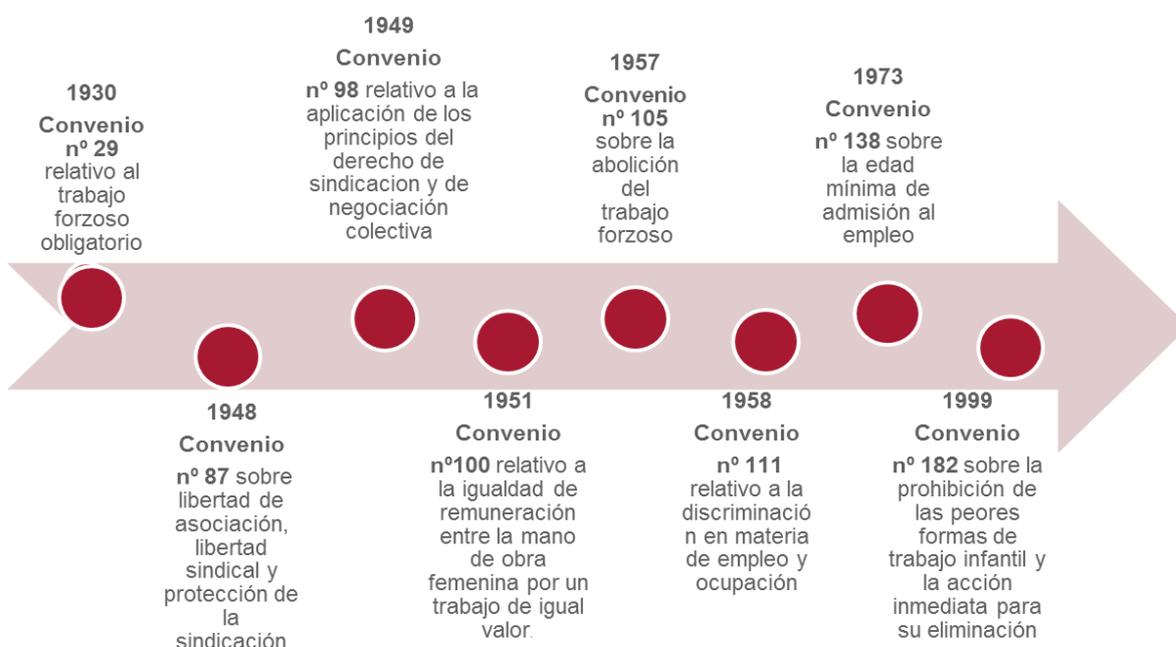
Una cuestión compleja es la clasificación de tales instrumentos como *soft law* (derecho débil) o *hard law* (derecho fuerte), entendiéndose por el primero al que carece de mecanismos tradicionales de vinculación, coercibilidad y sanción propios de una norma jurídica y, por el segundo, al que cuenta con dichos mecanismos. El test de calificación de cada instrumento dependerá de un análisis, caso por caso, en función de sus contenidos, para analizar si son o no instrumentos obligatorios y/o coercitivos, aunque, con carácter general, existe una cierta tendencia a la consideración de los acuerdos con sindicatos globales y los códigos de conducta como *soft law*, ya que no incorporan consecuencias jurídicas en caso de incumplimientos.

En el nivel global, la OIT reconoce ocho convenciones fundamentales, las cuales han logrado 1.200 ratificaciones (casi el 86%), tanto por los Gobiernos como por los empleadores y trabajadores. Dichos convenios son vinculantes y de aplicación universal, aun cuando los países no los hayan ratificado, ya que el compromiso para respetarlos y hacerlos cumplir de acuerdo con su propia constitución deriva de la mera pertenencia a la organización.

Los **ocho convenios fundamentales de la OIT** que constituyen los estándares mínimos en la protección de los derechos laborales a nivel global son los que se reflejan en la Figura 2.

Figura 2

Convenios fundamentales de la OIT de protección de derechos laborales a nivel global



Fuente: elaboración propia Baker & McKenzie a partir de información de la OIT.

La importancia de los estándares internacionales laborales de alcance global es indiscutible, ya que vinculan a los Estados que ratifican los convenios, y los Gobiernos deben legislar mejorando los contenidos de los convenios ratificados. La experiencia de la propia OIT muestra que, aunque los convenios constituyan un «suelo» mínimo de condiciones laborales, y las «paredes» y el «techo» puedan ser establecidos por los Gobiernos, en normas nacionales, o las empresas, a través de los acuerdos marco internacionales (IFA o de códigos de conducta que mejoren las condiciones de trabajo tanto de sus empleados como los de su cadena de suministro, dichos estándares internacionales resultan útiles, pues contribuyen a que se protejan derechos laborales fundamentales y condiciones mínimas de carácter global con independencia del territorio o la jurisdicción aplicable. Además, se ha comprobado que las empresas con operaciones en países de destino que han ratificado las normas internacionales tienden a respetarlas.

No obstante, hay que mencionar que los estándares laborales internacionales recogidos en los convenios no incorporan instrumentos coercitivos sancionatorios con consecuencias jurídicas para los Gobiernos o las empresas que incumplen los convenios, sino, simplemente, mecanismos para presentar reclamaciones por parte de sindicatos o trabajadores ante los organismos internacionales (OIT, OCDE, Naciones Unidas, etc.), de vulneración de derechos laborales mediante aunque los Organismos Internacionales no pueden realizar acciones concretas sancionatorias contra las empresas denunciadas en caso de que, tras la investigación, se emita un informe que acredite los incumplimientos laborales. Nuevamente, la reputación (o, más bien, la pérdida o la erosión de ésta y de la marca) constituye el riesgo (no pequeño) que afrontan las empresas ante esas denuncias sindicales en foros internacionales, que, normalmente, pueden estar asociadas a campañas de comunicación.

Además de los convenios citados de la OIT es relevante la «Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa» (2008), que institucionaliza el concepto de «trabajo digno», y la «Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social», también de la OIT (1977).

En el ámbito de Naciones Unidas, cabe mencionar el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact), en tanto que instrumento multidisciplinario con el que las empresas se comprometen a respetar los derechos laborales fundamentales y a proteger los derechos humanos. Dentro de los diez principios, se incluyen, explícitamente, los siguientes de carácter laboral: prohibición del trabajo infantil, libertad de sindicación y negociación colectiva, y no discriminación en las relaciones laborales, que, de acuerdo con la metodología de verificación del desempeño laboral, exige a las empresas incluir información concreta sobre su cumplimiento en las distintas jurisdicciones y países donde operan mediante el denominado «informe de progreso».

En el ámbito de la OCDE, son relevantes las «Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales» –en adelante, **las directrices para EMN**–, actualizadas en 2011. Las directrices para EMN son recomendaciones dirigidas por los Gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las directrices pasa por garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, por fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en que llevan a cabo su actividad, y por potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible. El cumplimiento de las directrices para EMN es voluntario y no tiene carácter obligatorio. Los Gobiernos que las han suscrito animan a las empresas que ejercen su actividad en sus territorios a cumplir las directrices para EMN dondequiera que desarrollen su actividad, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, las circunstancias concretas del país de acogida para asegurar una misma conducta en todos los casos para la que sean aplicables las Directrices tanto por las EMN como por las compañías nacionales.

Entre los principios generales de las directrices para EMN, destacan, entre otros, el de contribuir al progreso económico, social y medioambiental; el de respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades; el de estimular la generación de las capacidades locales; el de fomentar la formación de capital humano; el de abstenerse de buscar o aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario; el de renunciar a la toma de medidas discriminatorias, etc. Según las directrices, las empresas deberán garantizar la revelación de información puntual, periódica, fiable y relevante de sus actividades, sus estructuras, su situación financiera y sus resultados. En el ámbito de las relaciones laborales, las directrices para EMN señalan que las empresas deberán respetar el derecho de sus trabajadores a estar representados por sindicatos u otros representantes legítimos de los trabajadores; contribuir a la abolición del trabajo infantil y a la eliminación del trabajo forzoso; no discriminar a los trabajadores por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión pública, ascendencia nacional u origen social, etc.; proporcionar a los representantes los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces; adoptar medidas adecuadas para garantizar, en sus actividades, la salud y la seguridad en el trabajo, etc.

La necesidad de la acción internacional de los trabajadores ha adquirido un renovado vigor con la globalización y las nuevas formas de organización empresarial. En ese contexto, en el ámbito de la regulación colectiva bilateral, son relevantes **los IFA** –acuerdos que se negocian entre multinacionales y una federación sindical mundial (UNI Global Union e IndustriALL Global Union)– para el cumplimiento de estándares laborales mínimos en todo el mundo, incluyendo la libertad sindical de sus trabajadores y admitiendo el control sindical. Desde esta perspectiva, los IFA constituyen un instrumento regulador de condiciones laborales a nivel global.

Las tácticas empleadas por los sindicatos globales con el fin de presionar a las multinacionales para firmar IFA son recurrentes: efectúan quejas ante organismos internacionales (OIT, OCDE, etc.) acerca de presuntos incumplimientos por parte de las multinacionales de derechos sindicales, laborales o de derechos humanos; realizan campañas de comunicación para erosionar la multinacional; buscan apoyos sindicales regionales o locales en los comités de empresa europeos o en los comités de empresa nacionales; o difunden presuntos incumplimientos empresariales de orden laboral en los foros de *multistakeholders* con motivo de reuniones de responsabilidad social. Además, los sindicatos globales unen sus fuerzas junto con otros grupos de interés que tienen por objetivo el desarrollo de un trabajo decente a nivel global y la garantía de cumplimiento de los «derechos humanos sociales» (entre otros, organizaciones de derechos humanos, grupos de derechos civiles, *think tanks*, partidos políticos, movimientos ciudadanos, etc.).

Los IFA constituyen un claro exponente de las redes sindicales de empresas multinacionales como manifestación de base del sindicalismo internacional y han demostrado ser una herramienta muy útil para los sindicatos a la hora de organizar a los trabajadores en sectores y regiones en los que las organizaciones sindicales son débiles. También pueden ayudarlos en los países desarrollados en los que la afiliación a éstas ha ido disminuyendo a lo largo de estos años. Los sindicatos consideran los IFA como una alternativa a los códigos de conducta desarrollados e implementados unilateralmente. Como textos negociados que son, a menudo proponen mecanismos de diálogo continuado y procedimientos para la solución de disputas cada vez más desarrollados, y suelen tener una duración y una renovación determinadas. En su propio proceso de internacionalización, las organizaciones sindicales se han convertido en un grupo de interés y *partner* de diferentes asociaciones de defensa de los derechos humanos, grupos políticos, religiosos, etc., por lo que su poder ha aumentado en las negociaciones con las empresas multinacionales. Los sindicatos globales recelan del valor de la responsabilidad social de las empresas y de instrumentos como el Pacto de Naciones Unidas, ya que creen que no suponen políticas efectivas (alegan que son voluntarias y muy vinculadas al marketing o a la comunicación), y alegan que, mediante la alternativa de la responsabilidad social de las empresas, se excluye a los sindicatos de las mesas de negociación.

Entre las multinacionales extranjeras que han suscrito IFA, destacan ArcelorMittal, BMW, Bosch, DaimlerChrysler AG, EADS, EDF, Enel, France Télécom, Ford, H&M, LUKOIL, PSA, Renault, Siemens, Skanska, etc. Hasta la fecha, se han firmado acuerdos entre las siguientes multinacionales españolas: ACCIONA, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Inditex, Meliá Hotels International, OHL, Sacyr, Telefónica, etc.

El número de IFA se ha ido incrementando exponencialmente en los últimos años, especialmente a partir del año 2000, y se ha concentrado en cinco sectores productivos (industria, consumo, construcción, energía y telecomunicaciones), constituyéndose Alemania como el país donde se ha firmado un mayor número (23) de acuerdos entre multinacionales y sindicatos globales, seguido por Francia (14) y España (9).

Los contenidos de los IFA varían de unos casos a otros. Entre otros, destacan el compromiso de implementación y el respeto por los estándares globales de los convenios internacionales de la OIT; el salario justo y la mejora de las condiciones de trabajo; la previsión de mecanismos extrajudiciales de resolución de disputas; las cláusulas relativas a la implementación, el reporte y el seguimiento del acuerdo; la obligación de comunicar los contenidos a los empleados locales en cada jurisdicción, o la obligación de extender el acuerdo a los empleados de la cadena de suministro. De particular interés resultan las fórmulas de implementación de estos acuerdos globales con el fin de resolver, entre las partes, las posibles divergencias de cumplimiento y la forma en que se tramitan las reclamaciones. En algunos de los casos analizados, las reclamaciones se dirigen al grupo de control (Inditex, Meliá Hotels International, Telefónica, etc.) y, en otros, se articulan en un sistema piramidal en que éstas se realizan, en primer lugar, en el país de destino y, si no son atendidas, se desvían al país de origen (en caso de que sigan sin ser atendidas, se elevan a un grupo de consulta con participantes de la matriz y del sindicato global). Existen casos, incluso, que extienden los contenidos de los acuerdos a su cadena de suministro (FCC, Ferrovial, OHL) o que incluyen un sistema de auditorías para asegurar el cumplimiento de las normas laborales acordadas por

su cadena de suministro (Inditex), de modo que las desviaciones graves pueden conllevar la pérdida de la relación comercial con el proveedor.

La decisión de suscribir o no un IFA por parte de una empresa multinacional con un sindicato global es estratégica y depende de varios factores. Desde el punto de vista del GLC, uno de los principales valores de estos acuerdos para las empresas consiste en enterarse de lo que sucede en lugares muy alejados de su sede matriz, de modo que el acuerdo permite contar con un control interno o un mecanismo de vigilancia del cumplimiento normativo, aunque compartido con los sindicatos en la gestión internacional de los recursos humanos, y, además, proporciona espacios de diálogo y de entendimiento con los sindicatos para la promoción de las condiciones de trabajo en los países de destino.

En el ámbito de la regulación empresarial individual, son relevantes **los códigos de conducta empresariales**, que contienen principios éticos, laborales y medioambientales, y de prevención y respuesta ante casos de corrupción, y que constituyen documentos de acceso público para todos los agentes o grupos de interés a los que afectan las actividades de las compañías. Estos códigos de conducta son unilaterales y han surgido en los últimos años, en el ámbito de la responsabilidad social, como una declaración pública del compromiso empresarial por el respeto de un contenido ético y moral en la producción de bienes y servicios, y no se negocian con sindicatos (globales o de otro nivel regional o nacional), por lo que son reversibles y permiten su actualización y modificación por parte del propio órgano regulatorio – normalmente, el Consejo de Administración–, lo que evita la intervención sindical tanto en el momento de la formulación de sus contenidos (negociación) como en la fase de control y de seguimiento y garantía de cumplimiento. Estos códigos se diseñan, en ocasiones, para su aplicación a fabricantes, contratistas y proveedores, o se conectan a procedimientos de verificación y control del desempeño laboral de la cadena de suministro, tanto aquellos que establecen un procedimiento de calificación previa (Repsol) como los que lo establecen de evaluación previa *pre-assessment* (Inditex).

El contenido de los códigos de conducta es de muy variada tipología en función de cada empresa, pero, normalmente, se incluyen las prácticas responsables que asume cada compañía con respecto a sus grupos de interés –clientes, consumidores, accionistas, inversores, empresas subcontratadas o la sociedad en general y, también, los empleados–, lo que conecta con los contenidos laborales de los propios códigos de conducta, incluyendo los compromisos empresariales en materia de derechos laborales fundamentales relacionados con la seguridad y la salud laboral; la no discriminación directa o indirecta, y la igualdad de oportunidades; la conciliación de la vida familiar y personal; la formación y el desarrollo profesionales; la dignidad; la prevención y la respuesta ante situaciones de acoso; la privacidad de los empleados, etc. Desde otra perspectiva, los códigos de conducta recogen las «líneas rojas» que los directivos o los empleados de las empresas no deben trasgredir, ya que recoge prohibiciones, obligaciones y principios éticos, y puede tener, también, un valor importante como «antesala» de un programa de *compliance*.

Los códigos de conducta tienen un impacto externo para el conocimiento y la divulgación de los principios y los valores que informan e inspiran el funcionamiento de la compañía y una proyección interna, ya que proyectan «hacia dentro» una homogeneización de la conducta ética de los directivos y los empleados, y se conectan con la gestión ética de las relaciones laborales en las empresas. Es más: en ocasiones, las empresas le otorgan un «plus de exigibilidad» a los contenidos del código de conducta cuando exigen a sus empleados su aceptación íntegra, con carácter individual, al prever la incorporación de una cláusula de cumplimiento en los procesos de contratación o la anexión del código al propio contrato de trabajo e incluyendo, incluso, previsiones de falta laboral, sancionable de acuerdo con la normativa vigente, cuando existan posibles incumplimientos del código de conducta por parte de directivos y/o empleados. No obstante, los códigos de conducta generan recelos a sindicatos y trabajadores, pues alegan que, por regla general, se caracterizan por su vaguedad e imprecisión en cuanto a la formulación empresarial de los compromisos y declaraciones, y por la falta, en ocasiones, de instrumentos o mecanismos específicos de verificación y de seguimiento de los resultados, así como de procedimientos de control del cumplimiento.

La globalización y la internacionalización de las empresas también han traído consigo, en relación con los códigos de conducta, un nuevo reto para las compañías, el cual consiste en extender los códigos tanto en su declaración como en su implementación a nivel global, por lo que, desde esta perspectiva, se constituyen como un potente vehículo de transmisión de la identidad corporativa de las empresas a nivel internacional, que, además, en función de su contenido, puede desplegar sus efectos en varias jurisdicciones en un contexto de distintos escenarios y marcos normativos de referencia de los países de destino, donde también pueden aplicarse.

También en el ámbito de los instrumentos unilaterales emitidos por las propias multinacionales, en el de las normas internacionales o nacionales que regulan las obligaciones vinculadas con la transparencia y el gobierno corporativo, destacan **los informes de impacto social sobre cuestiones laborales y estándares de derechos humanos** que han ido surgiendo en Estados Unidos (California Transparency in Supply Chains Act y Strengthening Protections Against Trafficking In Persons In Federal Contracts), en el Reino Unido (Modern Slavery Act) o en la UE (Non-Financial Reporting). De acuerdo con la nueva directiva europea adoptada el 15 de abril de 2014 sobre las obligaciones de reporte de información no financiera para empresas comunitarias, se exigirá a las compañías, en los próximos años, un esfuerzo adicional a la hora de informar sobre la implementación de los procesos de «diligencia debida» en relación con los empleados y sobre los «impactos sociales o laborales» que puedan generar sus operaciones a nivel global.

1.2.2. Identificación de las áreas clave y de los riesgos legales del global labor compliance (GLC)

Un programa de *compliance* global, de carácter laboral, consiste en un conjunto de medidas, preventivas, reactivas y de seguimiento, adoptadas por una compañía con el fin de minimizar o excluir el riesgo penal o de incumplimiento de las normas laborales por actos cometidos por sus representantes y empleados. El *compliance* se emplea para prevenir o evitar delitos laborales, así como infracciones administrativas con consecuencias graves para una compañía.

En el programa de *compliance*, la empresa debe elaborar una arquitectura jurídica y de gestión que incluya, al menos, los siguientes niveles:

1. Mapa de riesgos con identificación de las áreas clave para garantizar el cumplimiento.
2. Código de conducta para la identificación, por parte de directivos, empleados y *stakeholders* externos, de las conductas no permitidas (líneas rojas).
3. Medidas de control (incluido un sistema de denuncias) para facilitar la comunicación interna o externa acerca de posibles incumplimientos normativos.
4. Sistema de investigación y sanción para garantizar que la empresa permanece comprometida con respecto al cumplimiento de las normas y no «mira hacia otro lado». Este sistema de investigación se puede solapar, en ocasiones, con investigaciones externas de la Administración, de tribunales o, incluso, a nivel global, de organismos internacionales, y debe conjugar la eficacia de la investigación con los derechos de los directivos y los trabajadores investigados.

A continuación, nos ocuparemos del mapa de riesgos (primer nivel), el cual está referido, además, al ámbito de la función de Recursos Humanos y cuenta con una perspectiva global.

En el mapa de riesgos legales laborales, es esencial identificar los siguientes tipos de riesgos:

1. Los riesgos del país.
2. Los riesgos sectoriales o de negocio.
3. Los riesgos legales de orden laboral, en los que se incluyen los de inmigración, seguridad y salud, y seguridad social.

Se consideran «áreas clave» de un programa de GLC las siguientes: inmigración, seguridad social, relaciones laborales, relaciones sindicales, seguridad y salud laboral, e impatriación.

Se consideran «riesgos legales» del GLC, en el ámbito de la internacionalización de los recursos humanos, los recogidos en la Figura 7.

Figura 7
Áreas clave y riesgos legales del GLC

ÁREAS CLAVE GLC	
INMIGRACIÓN	<p>R.1. Proceso de registro de la entidad extranjera ante las autoridades laborales en destino.</p> <p>R.2. Visitante de negocios: Actividades permitidas al visitante. Necesidad de obtención de visado, en su caso. Tiempo de estancia permitido. Posibilidades de prórroga.</p> <p>R.3. Operaciones existentes a nivel de visado/permisos de trabajo de empleados.</p> <p>R.4. Operaciones existentes a nivel de visados/permisos para los familiares que se desplazan con el mismo.</p>
SEGURIDAD SOCIAL	<p>R.5. Proceso de registro de la entidad extranjera ante las autoridades de Seguridad Social en destino.</p> <p>R.6. Cobertura de Seguridad Social en destino: análisis práctico de convenios bilaterales de la Seguridad Social y/o acuerdos específicos en la materia.</p> <p>R.7. Cobertura sanitaria en destino.</p> <p>R.8. Alcance de prestaciones y beneficios sociales en destino.</p> <p>R.9. Posibilidad de mantener cotizaciones en origen.</p>
RELACIONES LABORALES	<p>R.10. Contratación de empleados (contrato local o contrato de origen).</p> <p>R.11. Tiempo de trabajo en país de destino (vacaciones, jornada, horas extras, régimen de descansos, etc.).</p> <p>R.12. Condiciones retribuciones en destino (salario, beneficios sociales, etc.).</p> <p>R.13. Modificación de condiciones de empleados en país de destino.</p> <p>R.14. Prevención de situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de sexo, raza, nacionalidad, origen étnico, afiliación sindical, etc.</p> <p>R.15. Regulación de políticas y protocolos de actuación y/o acuerdos de empresa de garantía de la igualdad de oportunidades.</p> <p>R.16. Ejercicio de derechos de conciliación entre la vida laboral y personal.</p> <p>R.17. Acoso laboral, discriminatorio, sexual o por razón de sexo en país de destino.</p> <p>R.18. Sucesión de empresa (subrogaciones de plantilla).</p> <p>R.19. Desvinculación de empleados (cartas de despido).</p>
RELACIONES SINDICALES	<p>R.20. Elecciones sindicales</p> <p>R.21. Negociación colectiva</p> <p>R.22. Acuerdos marco internacionales con sindicatos globales como empleador y para la cadena de suministro.</p>
IMPATRIACIÓN	<p>R.23. Regulación de condiciones laborales en países de origen (retorno).</p>
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	<p>R.24. Condiciones de seguridad y salud en destino.</p> <p>R.25. Modalidad de organización preventiva en la empresa en país de destino.</p> <p>R.26. Protocolo de actuación empresarial ante procedimientos de investigación de accidentes laborales.</p> <p>R.27. Prevención de ilícitos administrativos y penales.</p>

Fuente: elaboración propia (Baker & McKenzie).

La gestión de los riesgos legales laborales citados, una vez identificados, exige su gestión con una doble valoración:

- a. Valoración de frecuencia: mide la probabilidad de que se produzca.
- b. Valoración de impacto: mide la gravedad que puede producir en caso de que se materialice (puede conllevar un impacto económico, social o reputacional).

Los riesgos citados, todos vinculados a operaciones globales en el ámbito de los recursos humanos de las empresas, pueden ser gestionados con mecanismos de distinta naturaleza, entre otros:

- a) Programas de GLC.
- b) Auditorías laborales de cumplimiento.
- c) Informes país de **Due Diligence**.
- d) Protocolos empresariales de actuación para cada tipo de riesgo.
- e) Información y formación a empleados.

La gestión adecuada por parte de las empresas de los riesgos legales vinculados al GLC exige, también, abrir plataformas de diálogo y entendimiento con **stakeholders internos** –en síntesis, la mayoría de los departamentos estratégicos de la empresa (Competencia, Asesoría Jurídica, Fiscal, Recursos Humanos, Medioambiente, Contratación, Marketing y Comunicación, etc.), y también los trabajadores y sus representantes y, en su caso, con órganos colegiados internos (Comité de Dirección, Consejo de Administración– y con **stakeholders externos** –entre otros, Gobiernos, Administración, Tribunales, asociaciones patronales, sindicatos, socios, proveedores y contratistas, etc.–.

Por tanto, la función de *compliance* tiene un gran componente de interrelación con terceros, tanto *stakeholders* internos como externos de la empresa, y un componente de coordinación y diálogo que es esencial sin perjuicio de que deba mantener y preservar su misión: asegurar y garantizar el estricto cumplimiento normativo activando los sistemas de alarma en toda la empresa con la finalidad de prevenir y evitar la responsabilidad penal o administrativa de la empresa y los daños reputacionales asegurando un eficaz sistema de cumplimiento.

1.2.3. Identificación de factores clave (FC) de un programa de GLC?

La creación e implementación de un programa integral de *corporate compliance* puede parecer una tarea difícil de asumir, especialmente cuando es necesario formular un planteamiento global aplicable a múltiples áreas de actividad o distintas jurisdicciones.

FC-1: Dirección y liderazgo

Un programa sólido de *corporate compliance* sólo puede existir en el contexto de la adecuada cultura corporativa, liderada y ejemplificada por la más alta dirección de la compañía. Es necesario un esfuerzo de comunicación permanente para que los empleados entiendan e interioricen el mensaje de una conducta ética profesional.

FC-2: Estructura organizativa

Para que este sistema sea sólido es fundamental que los responsables de su supervisión tengan acceso directo a los órganos de gestión, teniendo en cuenta que las cuestiones relativas a la conducta ética profesional y su cumplimiento suelen chocar con los intereses empresariales a corto plazo. Establecer en el organigrama empresarial a un responsable de *corporate compliance* refuerza el liderazgo que un programa de esta naturaleza necesita para ser eficaz.

FC-3: Evaluaciones de riesgo

Las empresas deben ser capaces de identificar y de valorar de forma global sus riesgos y establecer normas y controles en relación con éstos. Factores como el tipo de clientes, las políticas comerciales y otros aspectos empresariales y jurídicos del mercado en que se opera, los controles financieros y la subcontratación de terceros serán determinantes a la hora de establecer el nivel de riesgo.

FC-4: Normas generales

Como punto de partida de la cultura de *compliance*, los códigos de conducta y de buen gobierno son necesarios. Pero deben considerarse muchos más aspectos, como el trasladar los valores éticos de la empresa a todas sus áreas de actuación, estableciendo normas y protocolos de actuación para adecuarlos al día a día.

FC-5: Controles internos

Más allá de un conjunto de principios generales, las empresas necesitan mecanismos de aplicación práctica para garantizar el cumplimiento de las políticas de *compliance*. Entre ellos cobran especial importancia los controles internos encaminados a identificar y prevenir conductas indeseadas.

FC-6: Formación y comunicación

El éxito de este programa se basa en establecer acciones de formación que garanticen que los empleados entiendan qué se espera de ellos. Asimismo, la comunicación adecuada del mensaje de conducta ética profesional y su cumplimiento debe ser permanente, hasta convertirse en un rasgo diferenciador de la cultura empresarial.

FC-7: Supervisión y auditoría

Aplicar un sistema integral de revisión del comportamiento profesional es otro de los aspectos clave de un programa de *corporate compliance*, así como la revisión permanente de los acuerdos y prácticas de los distintos acuerdos.

FC-8: Investigaciones y actuaciones correctivas

Es mucho más eficiente prevenir los posibles problemas que puedan surgir mediante una investigación interna y tratar de darles solución, antes de que sean públicos y conlleven el consiguiente daño reputacional. Se trata de actuaciones autocorrectivas que eliminan o mitigan el riesgo de ser sancionado por las autoridades dedicadas a la vigilancia del cumplimiento.

Es destacable que el hecho en sí de contar con un programa de *corporate compliance* puede ser una circunstancia relevante en la evaluación de la responsabilidad.

En el ámbito de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, se establece que las compañías quedarán exentas de responsabilidad penal si cuentan, antes de la comisión de un delito, con un modelo de organización y gestión que incluya las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión. Para que ese programa de *compliance* sirva de eximente, la Ley Orgánica 1/2015 exige la presencia de los siguientes elementos:

1. Mapa de riesgos de los delitos que deben ser prevenidos.
2. Políticas y procedimientos que prevengan los riesgos delictivos detectados.
3. Modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos.
4. Sistema de *whistleblowing*, que obligue a informar al responsable de *compliance*.
5. Sistema disciplinario, que sancione las infracciones del programa de *compliance*.
6. Auditorías: verificaciones periódicas y adaptación del programa de *compliance*.

En el ámbito de los delitos sociolaborales en España y, por tanto, con un mayor vínculo con la función de Recursos Humanos en las empresas, el Código Penal español incluye tipos delictivos en los siguientes ámbitos:

1. Delitos contra la seguridad social (cuando el fraude de cotización supera el umbral de 50.000 euros en cuatro años).
2. Delitos relacionados con la siniestralidad laboral.
3. Delitos relacionados con la inmigración ilegal.
4. Delitos relacionados con la dignidad de la persona (acoso laboral).

Tal como ya hemos señalado, los programas GLC pueden permitir prevenir no sólo delitos socio-laborales sino también ilícitos administrativos y, en último término, ser un mecanismo muy poderoso como garantía del cumplimiento normativo.

1.2.4. *¿Qué opinan los compliance officers sobre los programas de compliance? ¿Qué errores se pueden evitar? ¿Qué factores pueden condicionar el éxito de la función de compliance?*

La Oficina de Cumplimiento y su titular –el *compliance officer*– tienen una importante función de control y vigilancia del cumplimiento de las normas en las empresas. Son como la «conciencia de las compañías».

En la normativa española, el artículo 31 del Código Penal incluye en la lista de condiciones necesarias para la exención de la responsabilidad penal corporativa que la supervisión del funcionamiento del cumplimiento del modelo de prevención debe hacerla un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y control.

Algunas declaraciones de directores de la Oficina de Cumplimiento de empresas multinacionales son interesantes de conocer para poner en contexto la importancia de la función de *compliance* en las empresas¹¹:

«No hay ningún negocio que sea más importante que nuestra reputación y nuestros valores. *Compliance* es una ventaja competitiva al momento a la hora de hacer negocios».¹²

«Elegir gente que carezca de reputación puede afectar a nuestras operaciones y a la imagen de nuestra empresa».

«*Compliance* no es un programa: es nuestra manera de hacer negocios, nos proporciona la base para todas nuestras decisiones y actividades, y constituye la pieza clave de la integridad de nuestros negocios».¹³

«*Corporate compliance* constituye un asunto de especial importancia para nosotros y significa que la integridad determina nuestra forma de actuar y que nos comportamos conforme a las exigencias éticas y legales, sin excepción».

«*Compliance* no es un programa: es nuestra manera de hacer negocios y nos proporciona la base para todas nuestras decisiones y actividades y constituye la pieza clave de la integridad de nuestros negocios».¹⁴

«El cumplimiento no es un concepto abstracto, sino que constituye una normativa de comportamiento que nos concierne a todos, independientemente de nuestro nivel jerárquico y de la unidad organizativa y el país en los que trabajemos».¹⁵

¹¹ Las citas incluidas en este apartado, salvo las relacionadas con nota específica, proceden de la siguiente fuente: Baker & McKenzie, «En buena compañía. Cadena global de suministro: cinco pasos para gestionar los riesgos relacionados con terceros».

¹² Fuente: 3M, «Buenas prácticas en *Compliance* de 3M: *Values, Integrity and Leadership. Be Part of It*», 2013.

¹³ Fuente: Siemens, «The Siemens Compliance System». Disponible en: www.siemens.com/compliance.

¹⁴ Fuente: Bayer, «Corporate Compliance Policy. Conducting the Business According to Applicable Law and Company Rules». Disponible en: www.bayer.com/en/Corporate-Compliance.aspx.

¹⁵ Fuente: «BAYER: Corporate Compliance Policy». Disponible en: www.bayer.com/Corporate-Compliance.aspx.

«La reputación de los proveedores y socios comerciales locales del país de destino es muy importante porque afecta a nuestra propia imagen».

«Cuando escogemos nuestros socios y proveedores, siempre nos hacemos la misma pregunta: «¿Qué podría salir mal?». La respuesta es muy simple: en una palabra, todo. Uno de los mayores retos que implica gestionar las relaciones con terceros es saber con quién estamos haciendo negocios y cómo trabaja. ¿Quién es el dueño de la compañía? ¿Quiénes son sus subcontratistas? ¿Quiénes son los subcontratistas de sus subcontratistas? Si dirigimos una compañía con miles de proveedores y socios comerciales, no siempre será fácil conocer las respuestas a estas preguntas...».

«¿Cuál es el nivel de riesgo adecuado que debe tener una organización? Llevamos de tres a cinco años buscando la respuesta. Sinceramente, todavía no la hemos encontrado».

Estas declaraciones de directores de "Compliance Office" de empresas multinacionales muestran **la dirección y tendencias de las oficinas de cumplimiento** en muchas multinacionales, especialmente anglosajonas, cuya evolución ha seguido los siguientes principios:

1. La función de *compliance* es independiente del negocio para no comprometer su autonomía.
2. Las personas que ocupan la posición de *compliance officer* tienen gran autoridad y estatus en las compañías y pueden acceder a cualquier información que se considere relevante.
3. La cultura de cumplimiento en la compañía sólo avanza si hay involucración de la alta dirección.
4. El nombramiento del *compliance officer* es estratégico y, por tanto, debe cumplir con los requisitos de honorabilidad, experiencia y aptitud, es decir, «debe estar limpio».
5. La formación y la comunicación transversal en toda la organización es muy importante para conseguir que todos los directivos y empleados sean conscientes de los riesgos legales vinculados a las operaciones de la compañía y valoren la importancia de alcanzar la excelencia en el ámbito del cumplimiento normativo.

Algunos de los **errores por evitar en materia de compliance** y algunos interrogantes que se cuestionan las empresas y que pueden condicionar el éxito de la función son los siguientes:

1. Un nombramiento erróneo del *compliance officer*: ¿debe ser un órgano unipersonal o colegiado? ¿Debe ser un departamento nuevo o incorporarse a uno ya existente (Comité de Ética, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica)? ¿Qué perfil jurídico deben tener los *compliance officers* en la empresa? ¿Deben tener una capacidad jerárquica suficiente? La mayoría de las empresas apuesta por un órgano colegiado dada la gran carga de trabajo, por un enfoque multidisciplinar y por la necesidad de actuar con aliados en distintos departamentos de la empresa.
2. La dependencia de la función de *compliance* del negocio y/o de instrucciones superiores: ¿debe depender directamente del presidente, del Consejo de Administración o del Consejo de Dirección y se les debe informar de ello? ¿Cuál debe ser su grado de independencia o autonomía para asegurar la eficacia de su función? ¿Debe oponerse el *compliance officer* a decisiones estratégicas de desarrollo de negocio si hay riesgos elevados de incumplimiento?
3. La concepción errónea de que la función de *compliance* sólo se atribuye al *compliance Officer* y no a toda la organización, y de que la responsabilidad penal del *compliance officer* excluye de ésta a la empresa o a sus directivos: ¿debe evitarse que las responsabilidades de la empresa se diluyan en las responsabilidades personales del *compliance officer*?
4. La ausencia de recursos financieros y medios materiales para el ejercicio de la función de *compliance*: ¿debe externalizarse esta función (o parte de ella) o debe crearse un departamento específico dentro de la empresa?

Algunos de los **factores que pueden condicionar el éxito de la función de compliance** en una empresa son los siguientes:

1. La evidencia de la existencia de una cultura de cumplimiento en la empresa a través del número de *compliance officers* en todo el mundo.

2. La concurrencia de factores de «proximidad al riesgo» para los que, por ejemplo, en el caso de accidentes laborales, se valora la capacidad del responsable de control para evitar el riesgo en función de su distancia funcional o geográfica: en una obra de construcción, la función de *compliance officer* la realizan los coordinadores de seguridad y salud de cada obra según la normativa vigente. Por ejemplo, la existencia de lejanía al riesgo puede comprometer la calidad del programa de *compliance*.
3. La concurrencia del factor de «tolerancia» ante comportamientos no éticos o que incumplan la normativa puede devaluar la función de *compliance*.
4. La posibilidad de que las funciones de control y vigilancia del *compliance officer* no puedan delegarse en los órganos de gobierno de las empresas.

Finalmente, tenemos que destacar que no existe una norma que incorpore obligaciones para dotar de contenidos a la función de *compliance* en las compañías, por lo que cada empresa resuelve el ámbito de aplicación de la función según sus necesidades organizativas. Esta cuestión se ha abordado recientemente en una nueva norma de gestión –la ISO 19600– aprobada el 10 de diciembre de 2014 en materia de *compliance*, y que constituye un documento internacional que establece directrices para implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de *compliance* que sea efectivo y aplicable más allá de fronteras, culturas y jurisdicciones.

1.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EN RELACIÓN CON EL COMPLIANCE

La globalización amplifica los conflictos locales (especialmente los de tipo laboral, por su relación con el empleo y las personas) y es esencial gestionar el riesgo reputacional en la gestión de los riesgos de dimensión laboral internacional, así como construir un marco global de relaciones laborales que apueste por el dialogo social y no por el aislamiento o la unilateralidad. Hay un cambio profundo de paradigma en la gestión de las relaciones laborales internacionales con nuevos centros de poder y nuevos protagonistas, según el cual los instrumentos públicos de producción normativa –tanto de normas internacionales de aplicación universal (convenios internacionales fundamentales de la OIT), como de normas laborales locales del país de destino– conviven con otros instrumentos de gestión laboral transnacional como códigos de conducta, políticas corporativas de movilidad internacional o, en el estadio más avanzado, IFA suscritos por las multinacionales con sindicatos globales. Es más: los nuevos interlocutores globales (multinacionales y sindicatos globales) tienen capacidad para generar y producir normas que regulan sectores productivos o actividades concretas o cuyo contenido se impone a los propios Estados. Es el derecho de las instancias globales de ámbito supra o transnacional, desborda al Estado e incluso a los organismos internacionales, y al que las multinacionales deben dedicar una atención cercana.

Los interlocutores de las relaciones laborales internacionales son diferentes, las relaciones con los sindicatos globales y las redes de sindicalismo internacional son más complejas y el peso de los sindicatos locales, más intrascendente. Por ello, la gestión de las relaciones laborales contempla ya dos enfoques, uno global y otro local, en una doble dimensión en la que están cada vez más presentes e implicados el CEO y el Comité de Dirección. La dimensión internacional de las relaciones laborales y la gestión de normas laborales locales en cada país de destino son diferentes y tienen sus propias singularidades, lo que ha supuesto un nuevo factor de complejidad en el que hay que tener en cuenta, desde el principio, el riesgo-país, el riesgo-persona y el riesgo-socio. Además, es especialmente importante conocer en detalle las normas locales y la interpretación que de ellas hacen la Administración y los Tribunales, para gestionar los riesgos jurídicos y económicos en todos los aspectos relacionados con los procesos de contratación, despidos, retribución, seguridad social, beneficios sociales, seguridad y salud laboral, subcontratación, etc., ya que el incumplimiento de las normas puede suponer costes relevantes.

Recomendaciones:

1. Incorporar el acervo normativo internacional a los instrumentos privados de regulación transnacional (códigos de conducta y/o IFA).
Los convenios fundamentales y el enfoque humanista de la OIT, que pivota sobre el concepto de «trabajo decente», constituyen un marco estratégico a nivel internacional para el impulso de la «justicia social para una globalización equitativa» y para la aplicación universal de un umbral de derechos fundamentales en el trabajo: el empleo, la protección social, el diálogo social, la igualdad de género y

la no discriminación. Las multinacionales deben prestar atención al acervo normativo internacional (OIT, OCDE, Naciones Unidas, UE, etc.) e incorporar la dimensión social de la globalización a los instrumentos privados de gestión transnacional de las relaciones laborales de sus plantillas.

2. Gestionar de manera proactiva los retos de la reputación global, la complejidad normativa y las relaciones con los sindicatos globales en relación con sus empleados y a su cadena de suministro.
La internacionalización de las multinacionales españolas está ligada al crecimiento, a la competitividad y a la innovación, y desde el ámbito de Recursos Humanos se afrontan nuevos retos para acompañar al negocio en nuevas geografías que exigen afrontar los retos de la reputación global, la complejidad normativa y la interlocución con sindicatos globales, así como afrontar su gestión adecuada, no sólo en relación con sus propios empleados, sino también en relación con los de su cadena de suministro (proveedores, contratistas, transportistas, distribuidores, intermediarios, filiales, franquiciados, etc.).
3. Analizar el contexto sectorial y el alcance y contenidos de los IFA para decidir su suscripción o no a los sindicatos globales.
Hay un número creciente de multinacionales (más de un centenar) que, para la gestión de las relaciones laborales transnacionales, han apostado por el diálogo social con sindicatos globales y por la suscripción a los IFA. Esto constituye un nuevo fenómeno social y normativo todavía en construcción, con distintos contenidos y ámbitos funcionales y, en ocasiones, con previsión de sistemas que sirven para controlar el cumplimiento de verificación del desempeño laboral en los distintos países, y para facilitar un funcionamiento integrado de los derechos laborales aplicables a sus procesos productivos, más allá de las fronteras nacionales. En ese contexto, pueden existir campañas de sindicatos globales que denuncien presuntos incumplimientos de las normas por parte de las multinacionales en algunos países de operación, lo que precisa un análisis e investigación de los hechos alegados, caso por caso, y de las estrategias de defensa jurídica y de comunicación.
4. Evaluar los marcos regulatorios laborales (país por país) de manera periódica para garantizar que se cumple la normativa.
Las multinacionales no deben infravalorar las diferencias de los marcos regulatorios laborales entre países –especialmente en un contexto de aumento de los costes laborales en los mercados emergentes–, ya que deben adaptarse a los mercados locales (también los laborales) y buscar un punto de equilibrio entre las políticas corporativas de Recursos Humanos globales (estandarización) y la atención a las singularidades jurídico-laborales del país de destino, además de fomentar una cultura global y local de cumplimiento normativo a través de la formación y la ejemplaridad.
5. Poner en marcha programas de *compliance* laboral eficaces con un enfoque global pero de implantación local, elaborados a la medida del mapa de riesgos de cada país y de cada empresa, como garantía de cumplimiento de la normativa laboral en cada jurisdicción.
Los programas de *compliance* laboral internacionales deben tener un enfoque global sin perjuicio de que el cumplimiento pueda aplicarse a la normativa laboral local y, en todo caso, este planteamiento ha de tener un «valor estratégico» para gestionar los riesgos jurídicos y económicos en el cumplimiento de las normas laborales del país de destino mediante la identificación de cinco áreas clave (inmigración, seguridad social, relaciones laborales, relaciones sindicales y seguridad y salud laboral) y de cinco elementos esenciales (liderazgo, mapa de riesgos, procedimientos de control, formación y comunicación, supervisión, auditoría y respuesta).

Al inicio de este apartado se planteaba la cuestión de por qué es preciso hablar de *compliance* y de ética. Si el marco normativo es suficientemente prolijo y exhaustivo, ¿qué papel desempeña la ética? En el apartado de «Debate» se retomará esta cuestión a partir de la intervención de Argandoña, pero, para contextualizar la reflexión, se incluyen a continuación algunas consideraciones breves del autor.

1.4. *Compliance* más ética: ¿por qué?

Prof. Antonio Argandoña, IESE

La ética se edifica a partir de tres elementos (**bienes, normas y virtudes**), mientras que la *compliance* sólo se construye sobre las normas.

Bienes: su definición y explicitación son tarea de la empresa, los directivos y los empleados (y de la sociedad, que los controlará), y no es una pequeña responsabilidad. Por eso, muchas empresas prefieren la *compliance* a la ética: porque produce menos quebraderos de cabeza. ¿Puedo falsear la contabilidad? No, porque se te caerá el pelo, dice el director de *compliance*. La ética pregunta: «¿qué significa que la contabilidad de mi empresa esté llevada con criterios de excelencia». Esto obliga a pensar qué información he de dar a cada parte interesada, qué criterios de valoración son los más adecuados... Y claro, muchos prefieren que la ley les diga exactamente lo que hay que hacer.

Normas: las que son objeto de la *compliance*, claro, pero no sólo ellas. También existen normas morales, que no están recogidas en los reglamentos: no hagas el mal, no pretendas conseguir el bien con medios malos, o sea, el fin no justifica los medios (y si no te lo crees, analiza las consecuencias de saltarte esa norma)... **La ética no exige del cumplimiento de las normas (externas o internas)** pero, primero, añade otras normas (no «obligatorias» bajo penas de multa o cárcel, pero sí necesarias e imprescindibles para ser una buena empresa o un buen directivo) y matiza las normas legales, porque éstas, a veces, son injustas y claramente perjudiciales, no para los intereses económicos de la empresa, sino para su calidad humana. Y esto, claro, da nuevos dolores de cabeza: por eso, muchos prefieren la *compliance* pura y dura a la ética.

Virtudes: es algo que la *compliance* es incapaz de ver, ni de lejos. **Las virtudes son la clave de los aprendizajes y, por tanto, de la transformación.** ¿Oculto unos ingresos al fisco? La *compliance* te dice: no, porque caerá sobre ti el peso de la ley. En cambio, la ética responde: no, porque estás aprendiendo a hacer algo malo, y la próxima vez será peor, y si sigues por ahí esto no funcionará. **Un sistema basado únicamente en el cumplimiento de las normas sólo tiene un mecanismo de corrección: los premios y los castigos**, tanto externos (multas, cárcel, juicios...) como internos (despidos fulminantes, salarios congelados, represalias del director de Recursos Humanos...). **La ética tiene ese mismo mecanismo, pero le añade otro: vuelve a intentarlo, porque tienes que ser un buen profesional**, una persona excelente, porque no puedes separar tu vida personal de la profesional...

Moraleja: las empresas deben rendirse a la *compliance*, pero no pueden quedarse en ella: han de añadir la ética. Mejor dicho, no, no han de añadirla: han de trabajar con ambas a la vez.

1.5. Debate

1.5.1. Taller de global compliance y Recursos Humanos

El objetivo de esta tercera sesión de debate sobre *compliance y ética*, en el marco de la transformación de la función de Recursos Humanos, es precisamente abordar los parámetros y claves que deben guiar una correcta y eficiente relación entre ambas áreas y los nuevos retos para la función:

- Asegurar y fortalecer la reputación global.
- Asegurar el cumplimiento en un entorno de riesgos globales crecientes.
- Establecer procedimientos y herramientas para gestionar las relaciones laborales transnacionales, incluyendo actores y grupos de interés como los sindicatos globales

El debate sobre la relación entre las áreas de *Compliance* y de Recursos Humanos para superar estos retos pone de manifiesto que es imprescindible:

- Que la relación *Compliance*-Recursos Humanos sea fluida.
- Que la relación ideal se construya en torno a la cooperación, tanto desde el punto de vista preventivo como reactivo.
- Que estos valores se inserten en la cultura de la empresa, para lo cual es fundamental la formación. Entre las posibles fórmulas para impulsar esta formación aparece la figura del Embajador (Alstom), cuya función es precisamente llevar la cultura del cumplimiento a todos los niveles de la organización.
- Que se establezca un modelo de organización que permita un funcionamiento integrado en materia de *compliance* laboral, con el objetivo de operar con seguridad jurídica.

Asimismo, el debate pone de manifiesto que no existe un modelo único, sino que cada empresa, dependiendo del sector (diversificación y grado de regularización), los valores y la cultura, diseña un modelo de estructura y procesos de *compliance*. Así, por ejemplo, puede resultar igualmente válido un modelo de descentralización extrema de la función, partiendo de unos principios generales, como un modelo centralizado.

Respecto a los códigos de conducta y los acuerdos globales, existe también diversidad de opiniones. Algunas empresas han optado por códigos de conducta abiertos, mientras que otras son partidarias de mantener dichos códigos dentro de las fronteras de la compañía.

1.5.2. La visión integradora: ética y compliance (profesor Antonio Argandoña)

«Compliance» y «ética» son conceptos difíciles de definir; quizá la mejor forma de comprender su sentido consista en compararlos entre sí:

COMPLIANCE	ÉTICA
Asegurar que los empleados (y otros) no actúen contra las leyes, regulaciones o normas. No hacer el mal con el fin de evitar problemas. Los objetivos se fijan desde fuera.	Asegurar que los empleados (y otros) actúen de manera responsable, buscando siempre lo mejor para la empresa, los clientes, los compañeros, etc. No hacer el mal, conseguir la excelencia. Los objetivos se fijan desde dentro.
Aceptar	Dialogar para entender
<i>El compliance es aceptar lo que se nos da desde fuera, desde las instancias legales. La ética supone dialogar, porque no se trata de aceptar, sino de entender y de generar objetivos y medios propios. Esto no convierte la ética en algo relativo, pero entiende que las prohibiciones no son la mejor manera de aprender a hacer las cosas bien. Además, si empiezas con las prohibiciones, luego has de dar las razones.</i>	
Evoluciona a partir de mejoras y cambios externos	Evoluciona a partir de aprendizajes morales
<i>El compliance adelanta, principalmente, por dos vías: una, externa, los cambios legales y regulatorios, que imponen nuevas obligaciones, y otra, interna, que son los mecanismos de control y de mejora continua. La ética avanza por los mismos medios y otro más: los aprendizajes morales, que hacen que las personas sean cada vez más conscientes de lo que pueden y deben hacer o de lo que no pueden ni deben hacer. Una consecuencia de esto es que el compliance deja poco margen para la iniciativa de los empleados, mientras que la ética la necesita y la promueve; si no, no se produce un avance.</i>	
Limitaciones al beneficio, pero no contra el beneficio	Ampliación de objetivos más allá del beneficio, pero no contra el beneficio
<i>El compliance se entiende como una limitación al beneficio: existen cuestiones que no se pueden realizar, a pesar de que serían rentables. La ética amplía los objetivos más allá del beneficio; lo incluye, pero va más allá, porque remite a las personas y al futuro, a la coherencia.</i>	
Las normas son relativamente rígidas	Las normas son las que son, pero se aplican en cada caso
<i>El compliance toma las normas como lo que son; como mucho, busca los agujeros que dejan para llevar a cabo alguna acción en el límite, pero dentro del límite. La ética aplica las normas a cada caso y las juzga. Otra cuestión es que se pueda actuar contra la norma cuando ésta se ha vuelto injusta o claramente dañina, pero aquí será el compliance el que se impondría, no la ética: debes pagar un impuesto injusto porque la ley así lo dicta, no porque la ética lo apruebe.</i>	
Se aprende por el estudio	Se aprende por el estudio y la práctica
<i>El compliance se aprende por el estudio de las normas, principalmente; la ética, también (hay que saber qué es ético y qué no lo es, por qué lo es, y cómo se aplica), pero, también, por la práctica. La ética no exige ejercicios extraordinarios, sino, simplemente, hacer (bien) lo que hay que hacer, aquí y ahora (lo cual no es poco, pero está al alcance de todos).</i>	
Excluye alternativas	Abre el discurso
<i>El compliance excluye alternativas, la ética abre el discurso. Cuando entra el director de compliance, conviene hacerle caso; cuando lo hace el de ética, hay que ponerse a pensar.</i>	
Énfasis en el control, la disciplina, la monitorización y los premios y castigos	Énfasis en la responsabilidad profesional y el servicio
Puede generar una impresión de desconfianza en el empleado	Implica al empleado en la toma de decisiones

La ética va más lejos que el *compliance*; no lo excluye, pero va más allá. No es menos exigente, pero es más humana, más abierta y más dialogante.

1.6. Análisis

Entre las principales conclusiones del debate, se debe mencionar las siguientes:

- El nuevo marco de relación y cooperación entre *Compliance* y Recursos Humanos y/o relaciones laborales debe orientarse a la superación de los retos que el negocio y la globalización imponen a ambas áreas.
- Desde Recursos Humanos, se debe impulsar la cultura del cumplimiento a través de la formación, la sensibilización y la ejemplaridad.
- El *compliance* debe situarse en el plano estratégico de la definición de las políticas, pero, también, debe bajar al terreno de la realidad de las relaciones laborales en los diferentes países en que opera la empresa.
- Para ocupar esta posición estratégica y trascender el rol de control y administración de personal del modelo de Ulrich, las compañías deben optar por impulsar el desarrollo conjunto de *compliance* y ética.
- Debe existir una organización adecuada que permita la rapidez en la comunicación y la coordinación en acciones y actividades.

Decididamente, compliance más ética.

1.7. REFERENCIAS

- Baker and McKenzie, «Brand Attack: How to Avoid Becoming the Target of a Corporate Campaign and What Actions to Take If You Do», 2014.
- Baker and McKenzie, y SAI Global, «2013 Global Compliance and Ethics Benchmarking Survey», 2013.
- Cole, S., «The Impact of Reputation on Market Value», *World Economics*, 13(3) (septiembre de 2012), pp. 47-68.
- Julios-Campuzano, A. de, *La transición paradigmática de la teoría jurídica. El Derecho ante la globalización*. Madrid, Dykinson, 2009.
- Melé, D., «Ética en la contratación y del despido laboral», *occasional paper*, IESE, 1998.
- García Laso, A., «Retos y límites de la RSC: una aproximación económica sobre la dimensión laboral», en W. Sanguinetti, *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*. Madrid, Ediciones Cinca, 2015.
- Gil y Gil, J. L., «Globalización y empleo: propuestas de la OIT para un desarrollo sostenible», *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 11, 2014.
- Gordo González, L., «La negociación colectiva transnacional: experiencias prácticas en la implementación de los comités de empresa europeos en España», *Información Laboral*, 10, 2015.
- Lager, J. M., «Governments Demand Compliance, Ethics Demands Leadership», *Journal of Public Affairs*, 10(3) (2010), pp. 216-224.
- Mercader Uguina, J. R., «Sistema de fuentes y globalización», *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 199 (2003), pp. 667-690.
- OIT, «Acuerdo marco internacional: una herramienta para apoyar los derechos en el trabajo», 2007.
- Sanguinetti Raymond, W. (dir.), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas españolas*. Madrid, Ediciones Cinca, 2015.
- Ysàs Molinero, H., «El acuerdo interprofesional europeo: ¿vía efectiva para la armonización social?», en Ministerio de Asuntos Sociales, *Los mercados laborales y las políticas sociales en Europa*, pp. 125-126. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, 2010.

PARTE 3

1. Perspectiva de la persona: *global talent management*

1.1. Contexto

1.1.1. Talento y competitividad país

Los factores económicos, sociales, demográficos y tecnológicos están cambiando el mundo del trabajo: nuevas necesidades, nuevos destinos y nuevos conocimientos. El proceso natural de generación de talento, la formación, no parece haber evolucionado a la misma velocidad que el entorno: el sistema pedagógico y los contenidos impartidos en las aulas de escuelas, universidades y centros de formación siguen enviando al mercado, cada año, a millones de trabajadores con una escasa empleabilidad. Como resultado, se han producido los siguientes hechos:

- No se cubren 8,4 millones de puestos de trabajo.
- En Europa, en la actualidad, hay 3,7 millones de puestos vacantes junto a más de 26 millones de personas que no encuentran trabajo.
- China, a pesar de estar «produciendo» ingentes cantidades de ingenieros, tendrá, en el año 2020, un déficit de profesionales cualificados de unos 30 millones.
- Comprender, generar, desarrollar y movilizar el talento del siglo XXI constituye un imperativo para Gobiernos, empresas e individuos en aras de la sostenibilidad global.

Ahondando aún más en la cuestión, la necesidad, actual y futura, de talento, impacta directamente no sólo en la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, sino en la propia competitividad de los países. La guerra por el talento es una guerra en la que compiten los diferentes mercados laborales nacionales, los países y las empresas. En este sentido, el reto del talento atañe a las compañías, los países y los propios individuos, que deben responsabilizarse de su formación y empleabilidad.

La globalización y los cambios demográficos exigen un planteamiento a medio y largo plazo del reto del talento. En la actualidad, según los datos del *Global Talent Competitiveness Index 2014*, por ejemplo, el talento parece concentrarse en Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia, pero las tendencias demográficas y el relativamente bajo desempeño de este grupo de países en los factores de creación de talento puede comprometer el futuro de su disponibilidad.

¿Cuál es la posición de nuestro país en este escenario de competencia por el talento global? España ocupa un lugar muy bajo en, prácticamente, todos los indicadores del *Global Talent Competitiveness Index*, especialmente –y esto es preocupante–, en los indicadores que se consideran motores de la generación, la atracción y la retención de talento global, por lo que, de no hacer nada, estaremos hipotecando la producción de talento, y el *gap* será cada vez mayor.

España debe trabajar, especialmente, en la formación a todos los niveles. Para las empresas españolas, es de especial relevancia seguir trabajando en la formación continua de los empleados. No se trata –o no únicamente– de una cuestión de cantidad, sino de mejorar la calidad de la misma: generar una formación que tenga un impacto positivo en la competitividad y en la productividad del empleo.

1.1.2. ¿Qué es el talento?

El término «talento» es ampliamente utilizado, aunque no siempre con la misma acepción. Existen muchas y muy diferentes definiciones del talento, por lo que proponemos recurrir a la definición de la Real Academia Española: «*El talento es la capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un*

negocio, de una industria, de un arte, etc.». De esta definición, es posible extraer los tres componentes esenciales del talento:

CAPACIDAD	DISPOSICIÓN	BUEN DESEMPEÑO DE UN NEGOCIO
Hace referencia al CONOCIMIENTO, es decir, al conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (<i>a posteriori</i>), o a través de la introspección (<i>a priori</i>) y a las COMPETENCIAS desarrolladas para aplicarlo.	Hace referencia a la ACTITUD (la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas).	Hace referencia al ENCAJE o adecuación entre el conjunto del conocimiento y la actitud y la tarea a realizar.
CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS	ACTITUD
<i>Saber</i>	<i>Poder</i>	<i>Querer</i>

El talento consiste en una combinación de conocimiento y actitud, pero, siempre, en referencia a un trabajo, una tarea o una función. Se tiene o no talento *para algo*. Por lo tanto:

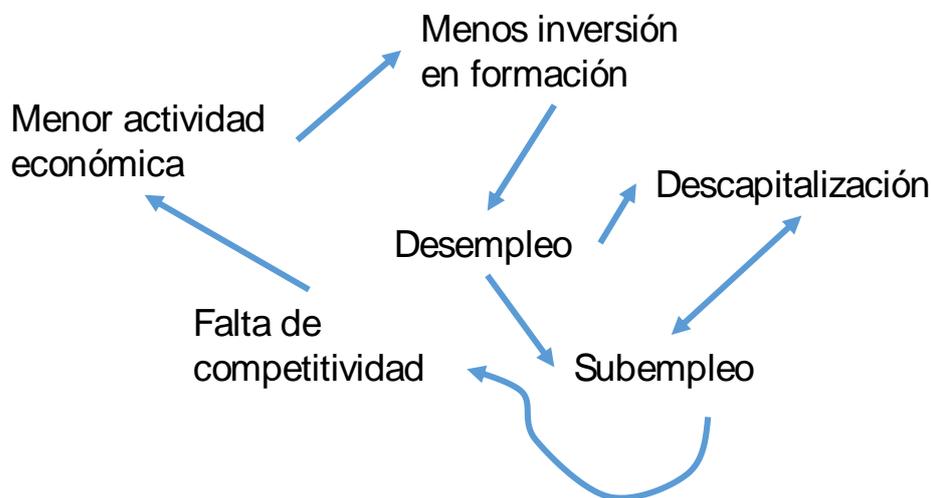
- La escasez de talento debe ser entendida, también, como una escasez de talento *para algo* en concreto. Ésta es una de las razones de la situación actual de carencia de talento: el contenido y la metodología de gran cantidad de puestos ha cambiado tan rápidamente que los sistemas de formación –y las personas– no han tenido tiempo de adaptarse.
- Es posible que una persona sin talento pueda ser, simplemente, una persona mal situada en la organización.
- Descubrir, desarrollar y posicionar el talento en la organización es una función prioritaria de Recursos Humanos y una característica del liderazgo.
- El conocimiento es acumulativo y relativamente estático, pero el talento, al depender de ese *para qué*, varía en función de las necesidades del mercado.

El *talento global* ha sido estudiado por diversos autores. Existe un acuerdo generalizado según el cual este nuevo talento, demandado y requerido por las compañías transnacionales, contiene los siguientes elementos específicos:

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	ACTITUD
Los específicos para el desempeño de la función	Subconjunto de competencias directivas generales características de un perfil global	Rasgos de temperamento
	Visión estratégica Comunicación Carisma Trabajo en equipo Iniciativa Toma de decisiones Integridad	Bajo neuroticismo Apertura a la experiencia Extraversión
	Competencias de inteligencia cultural (CQ)	
	Sensibilidad multicultural Adaptabilidad de nuevos entornos diferentes Motivación internacional	
Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo
Formación (conocimiento abstracto)	Información, formación y entrenamiento	Difícilmente modificables. Depende, en gran medida, de las experiencias vividas en el extranjero

1.1.3. Crisis económica, crisis de empleo, crisis de talento

Los niveles de desempleo resultado de la recesión económica tendrán, si no se ponen en marcha las políticas adecuadas, un impacto muy negativo sobre el talento a medio y largo plazo. El paro, en especial el juvenil, conlleva una descapitalización progresiva del talento de las personas desempleadas, privadas de la formación y actualización permanente que supone el desempeño profesional. Pero, además, la natural tendencia de los desempleados a aceptar cualquier oferta, aunque esté muy por debajo de su capacitación, tiene prácticamente el mismo efecto: la descapitalización de su talento.



Una estrategia global de talento debe contemplar diferentes tipos de acciones:

1. Reducir la brecha entre el talento generado por el sistema educativo y el talento demandado por las empresas.
2. Asesorar a los alumnos –futuros empleados– a la hora de escoger los estudios y la formación que puedan contribuir más eficazmente a su futura empleabilidad.
3. Tender puentes entre la formación y el empleo, estableciendo una «zona mixta» en la que el empleado recién incorporado al mercado laboral pueda continuar su formación.
4. Proporcionar incentivos a la formación en las empresas.
5. Diseñar una política migratoria adecuada y bien gestionada que permita la movilización del talento.

Algunas de las empresas asistentes a estas sesiones de trabajo del *Think Tank* han puesto en común iniciativas en este sentido.

1.2. Debate

ENFRENTANDO EL RETO DEL TALENTO:

Buenas prácticas en la gestión del talento internacional



Start Tech: impulsando la formación STEM

EMPRESA: INDRA, Fundación Telefónica, ALTRAN, Accenture, HP, Microsoft
 PARTNER: Universidad Politécnica de Madrid
 FECHA: 2014
 PAIS: España
 SECTOR: Tecnología
 CLAVES: Vocaciones científicas

Necesidad:

Existe carencia de profesionales cualificados en Europa:

- Se estima que en el año 2015 harán falta 700.000 profesionales STEM en toda Europa.
- La industria alemana ha identificado 70.000 vacantes en puestos de ingeniería.
- Faltan más de 41.800 profesionales STEM en España.

En los últimos diez años, el porcentaje de estudiantes cursando carreras en ramas científico-tecnológicas ha descendido un 15%. Si nos fijamos únicamente en las vocaciones femeninas, el problema es aún mayor, ya que el número de mujeres en este tipo de carreras se ha reducido en un 21%.

Bridging the Gap

Un grupo de compañías líderes en el sector tecnológico ha decidido aunar esfuerzos con el objetivo de fomentar las vocaciones tecnológicas dentro de la sociedad española, para hacer frente a la disminución del número de jóvenes que elige estos itinerarios formativos. Start Tech cuenta, además, con la colaboración de otras empresas e instituciones educativas de reconocido prestigio que han hecho posible que este proyecto sea una realidad.

El objetivo de Start Tech es fomentar las vocaciones en este ámbito a través del desarrollo de las competencias STEM (*science, technology, engineering, maths*). Estas competencias son claves para impulsar una economía competitiva que requiere, cada vez más, de profesionales de estas áreas. Sin embargo, esta creciente demanda no se ve correspondida con un incremento en la oferta.

La iniciativa arranca con la puesta en marcha de cinco tipos de acciones diferentes para promover el acercamiento de niños y jóvenes a los estudios relacionados con el fascinante mundo de la ciencia, la tecnología, las matemáticas y las ingenierías:

1. Actividades que despierten el interés de los futuros profesionales a través de talleres prácticos.
2. Atractivas charlas por parte de expertos empresariales en centros educativos.
3. Formación del profesorado.
4. Participación de las compañías participantes en campañas institucionales, ferias y campamentos tecnológicos.
5. Creación de un espacio *online* de intercambio de recursos, información, consejos y buenas prácticas.

amadeus

DESARROLLANDO EL LIDERAZGO GLOBAL



EMPRESA: AMADEUS
PARTNER: IESE Business School
FECHA: 2011-ACTUALIDAD
PAIS: España
SECTOR: Tecnología
CLAVES: Liderazgo global

Necesidad:

Amadeus está presente en 195 países: como empresa global, necesita líderes capaces de comprender y gestionar la globalización de la compañía y del entorno de negocio. Por una parte, el negocio requiere una formación permanente en liderazgo y en áreas de conocimiento específicas. Por otra, un equipo directivo que trabaja en diferentes partes del mundo debe disponer de espacios y tiempo para la convivencia, el intercambio, el diálogo y el *networking*.

Bridging the Gap

Se trata de una iniciativa desarrollada en colaboración con una institución docente también global, el IESE, diseñada *ad hoc* para Amadeus. Son nueve días de formación presencial intensiva en todas las materias propias de la dirección general: desde finanzas hasta estrategia.

Durante nueve días, los directivos de Amadeus coinciden en Madrid, asisten a clase y trabajan juntos por equipos, desarrollando competencias y conocimientos en un entorno global.

Principales resultados:

- Adquisición de conocimiento específico en las diferentes materias.
- *Networking* entre los directivos internacionales.
- Muestra del apoyo y el compromiso de la dirección con la formación.

uni>ersia



EVENTO DE COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS, INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CANDIDATOS

EMPRESA: SANTANDER a través de UNIVERSIA
PARTNER: Trabajando.com
FECHA: III Edición en 2015
PAIS: España, Portugal, Chile, Uruguay
SECTOR: Financiero
CLAVES: Conectar talento y necesidades a través de la innovación en la selección

Necesidad:

Desde Banco Santander, una de nuestras prioridades es la de acercarnos al mundo universitario y captar talento joven haciendo de nuestra organización un lugar deseado en el que trabajar, de ahí la idea de participar en el proyecto Jumping Talent.

La idea de poner en marcha Jumping Talent surgió con motivo de la crisis y con el objetivo de cambiar el modelo de hacer entrevistas de trabajo para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. «Pensamos que tenía que haber una manera de demostrar que podrían ser los propios chicos los que eligieran las empresas en las que querían trabajar» (Raúl Hernández, director comercial de Marketing y Empleo de Universia).

Cada vez son más las empresas que buscan, además de conocimiento, una serie de competencias como la empatía, la iniciativa, el trabajo en equipo o la comunicación en público. Se trata de intangibles que difícilmente pueden verse en un currículum o en una entrevista de trabajo convencional: la selección de nuevos perfiles requiere innovar en el *recruitment* y la selección, y Jumping Talent responde a este reto.

Bridging the Gap

Es un evento anual organizado por Universia y Trabajando.com en el que participan algunas de las empresas más importantes de nuestro país para seleccionar el mejor talento universitario. Las empresas colaboradoras en 2015 fueron: Banco Santander, Accenture, Deloitte, Amadeus, Bankinter, Everis, KPMG, Ford, PSA Peugeot Citroën, Mediaset, Saint Gobain y Vodafone.

Para ello, Universia selecciona junto a las universidades a 108 candidatos, que deben tener un buen expediente académico y muy buen nivel de inglés. Los candidatos deben superar diferentes pruebas individuales y por equipos, pero también las empresas deben superar la prueba de ser elegidas por los candidatos, lo que ayuda a los directores de Recursos Humanos participantes a reflexionar sobre su *employer brand*.

A cada edición de Jumping Talent, se incorporan nuevas empresas y cada vez se presentan más candidatos. Para las empresas, supone una ayuda a la hora de acceder al talento joven a través de procesos de selección innovadores, que permiten valorar competencias, habilidades y rasgos de temperamento que no pueden desprenderse de la lectura de un currículum.

Para los jóvenes, supone una gran oportunidad de establecer una red de relaciones profesionales con directores de Recursos Humanos y otros aspirantes. Además, con independencia de que resulten o no elegidos, reciben diversos premios en formación.



UNIVERSITARIO - CANTERA



UNIVERSIDAD
DE BURGOS

Necesidad:

La expansión del grupo hace necesario contar con una cantera de profesionales con perfil técnico, especialmente ingenieros industriales. Desde el grupo se considera que disponer de este talento, en un sector como la automoción, es una de las claves de la sostenibilidad y el éxito

Bridging the Gap

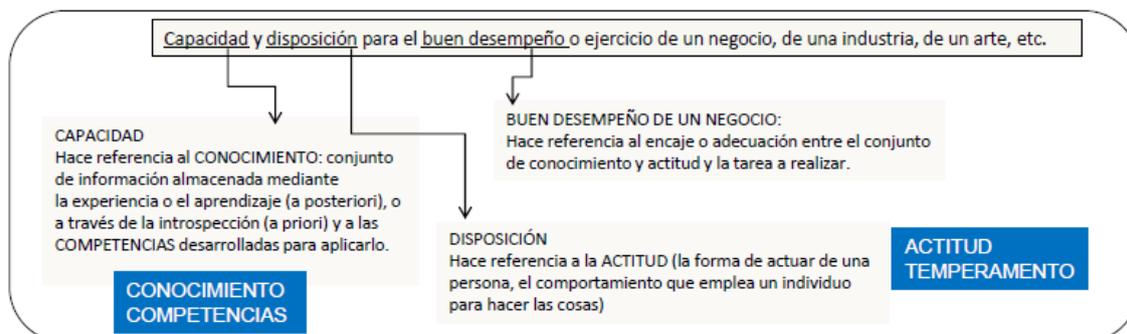
Grupo Antolín viene ofreciendo, desde hace más de veinte años, a estudiantes de la Universidad de Burgos la oportunidad de tener una primera toma de contacto con el mundo laboral mediante sus programas de prácticas. La iniciativa Universitario Cantera es una nueva propuesta de la Universidad de Burgos en la que se pretende que los estudiantes de los últimos cursos de grado compaginen su formación académica con la realización de prácticas en la empresa, lo que supondrá para el alumno un rédito académico mediante la obtención de créditos y que favorecerá su empleabilidad una vez que haya terminado sus estudios.

Grupo Antolín colabora de forma habitual con la Universidad de Burgos para ofrecer prácticas a los estudiantes tanto a nivel nacional como internacional. También ofertamos programas especiales de prácticas de posgrado a través de la Fundación General de la Universidad de Burgos. Por otro lado, diversos profesionales de nuestra organización colaboran con la universidad como profesores asociados de los grados y másteres, y también llevan a cabo ponencias en las diferentes titulaciones e imparten conferencias en eventos que organiza esta institución. También es habitual la colaboración universidad-empresa mediante la asistencia a foros y la participación en mesas redondas.

1.3 Análisis

¿Qué es el talento? Propuesta de una definición operativa para la empresa

El talento está integrado por cuatro elementos diferentes desde el punto de vista cognitivo, es decir, se generan y se desarrollan (formación y capacitación) de manera diferente: conocimientos, competencias, actitudes y temperamento (este último no es objeto de formación, prácticamente no varía). Entre las múltiples definiciones de *talento*, la de la RAE es simple y exhaustiva:



La definición de talento propuesta es operativa porque todos sus elementos son medibles –con diferentes herramientas– y todos, excepto el temperamento, se pueden desarrollar a través de diferentes metodologías de formación y desarrollo. Disponer de una métrica del talento es fundamental para el *recruitment* y la selección, así como para desarrollar itinerarios formativos. También permite, como se verá más adelante, establecer una base común para el diálogo entre la empresa y las instituciones formativas.

Componentes del talento: desarrollo y medición

CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS	ACTITUD	TEMPERAMENTO
Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).	Hábitos que permiten la aplicación del conocimiento al desempeño de tareas o funciones.	Forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas	Es la disposición innata que nos induce a reaccionar de forma particular a los estímulos ambientales, determinada genéticamente.
SABER	PODER	QUERER	
CAPACIDAD		VOLUNTAD	
<i>Claves de desarrollo</i>			
INFORMACION	INFORMACION FORMACIÓN ENTRENAMIENTO	ENTRENAMIENTO MOTIVACIÓN	
<i>Claves de medida</i>			
TESTS DE CONOCIMIENTOS	DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS	DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS	TESTS DE TEMPERAMENTO (p.e., MBTI)

TALENTO GLOBAL. El talento global incorpora una dimensión transversal de *internacionalidad* a todos los elementos: conocimientos, competencias, actitud y temperamento.

La primera idea que aparece de forma intuitiva al considerar las características que debe tener un líder global se refiere a la facilidad para comprender, respetar y relacionarse con culturas diferentes: debe tener una cierta **mentalidad global** (*global mindset*).

Global mindset

Capacidad de abrirse al entorno y articular diversas realidades culturales manteniendo tanto la perspectiva global como la local y abarcando esta complejidad.

Este concepto se relaciona también con el de **destreza global**.

Destreza Global

Capacidad para adaptar el propio comportamiento a nuevos contextos culturales sin perder la propia esencia.

A efectos prácticos, es decir, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y el talento, es preciso definir mentalidad y destreza de manera que sus diferentes componentes puedan ser medidos para aplicarse en los procesos de selección y desarrollo. El concepto de **inteligencia cultural (CQ)** y su desarrollo permite precisamente establecer esta métrica.

Inteligencia Cultural

Capacidad de una persona para actuar de manera eficiente en situaciones características de diversidad cultural.

ACTITUD GLOBAL: CQ = GLOBAL MINDSET + DESTREZA GLOBAL

1.4. CONCLUSIONES

1. El talento se ha convertido en pieza clave para la competitividad y la sostenibilidad de países, empresas e individuos.
2. La globalización y factores de tipo demográfico han traído una crisis global de talento que es preciso comprender y afrontar de manera decidida y global, colaborando desde todos los grupos de interés: la crisis del talento no es una cuestión exclusiva de las empresas.
3. España puede mejorar mucho su posicionamiento en esta batalla. El diálogo y la construcción de puentes que acerquen el mundo educativo y el profesional son esenciales.
4. El talento es un concepto complejo integrado por diferentes elementos, cada uno de los cuales se mide y desarrolla de forma diferente: conocimientos, competencias, actitud y temperamento componen el buscado «factor T».
5. La gestión global del talento requiere la definición de objetivos medibles a corto, medio y largo plazo.
6. Los empleados, como personas individuales, deben ser conscientes de su responsabilidad: son los primeros responsables de desarrollar y mejorar su empleabilidad y su talento.
7. Para desarrollar una estrategia completa de talento en la empresa, es imprescindible utilizar métricas adecuadas y definir exhaustivamente las necesidades actuales y futuras de talento, así como conocer con exactitud el talento disponible en la organización (*mapping* de talento).

Durante la sesión, el debate plantea nuevos retos respecto al talento global:

1. Ante la caída de un mercado, con perspectiva de recuperación, ¿cómo hacer para retener el talento y no perderlo?
2. Un reto en cierto modo similar al anterior: ¿cómo gestionar la estacionalidad de las necesidades de talento global?
3. Además de talento, o como parte de él: motivación y compromiso.
4. Conseguir que el empleado sea consciente de que es responsable de su propia empleabilidad y, por tanto, de su formación y capacitación permanente.
5. Ampliar el *pool* de líderes empresariales globales, con experiencia y sentido de misión.

Y también nuevas respuestas:

1. Reforzar la misión y el compromiso.
2. Reforzar el *branding* interno y externo.
3. *Flexiworking*: introducir el sentido común en la gestión del talento.
4. Autocrítica.

1.5. REFERENCIAS

Global Talent Competitiveness Index. Disponible en: <http://global-indices.insead.edu/gtci/gtci-2014-report.cfm>.

UNC Kenan-Flagler Business School, «*UNC Leadership Survey 2015, Compete and Connect. Developing Globally-Competent Leaders*», 2015.

Levy, O., *et al.*, 382007, «*What We Talk About When We Talk About 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations*», *Journal of International Business Studies*, 38(2) (2007), pp. 231-258.

Molinsky, A., *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures Without Losing Yourself in the Process*. Harvard Business Review Press, 2013.

Earley, P. C., y S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto (California), Stanford University Press, 2003.

Ang, S., *et al.*, «*Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*», *Management and Organization Review*, 3(3) (2007), pp. 335-371.

Schmidt, F. L., y J. E. Hunter, «*Select on Intelligence*», en E. A. Locke (ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, pp. 3-14. Malden (Massachusetts), Blackwell, 2000.

Cardona P., y P. García-Lombardía, *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Barañáin (Navarra), EUNSA, 2004.

World Economic Forum, «*Matching Skills and Labour Market Needs. Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs*», enero de 2014.

1.6. Anexo

Global Talent Competitiveness Index (2014): principales indicadores en países de referencia para España

	Panorama regulatorio	Panorama de mercado	Panorama de negocios	Apertura externa	Educación formal	Formación permanente	Habilidades de empleabilidad	Productividad laboral	Habilidades y competencias superiores	Impacto del talento
INDICADORES	11	12	13	21	31	32	51	52	61	62
Suiza	3	7	1	6	3	1	5	5	19	4
Singapur	1	11	2	1	6	4	7	7	27	3
Luxemburgo	6	20	62	2	27	21	21	1	8	1
Estados Unidos	24	1	8	13	7	10	36	3	1	12
Canadá	9	5	9	10	2	14	30	17	4	37
Suecia	7	3	25	18	12	9	6	15	20	9
Reino Unido	16	9	7	11	10	8	19	9	11	5
Dinamarca	10	6	3	34	13	17	25	23	24	8
Australia	18	16	17	7	1	25	38	52	21	25
Irlanda	11	8	11	5	16	3	45	19	6	13
España (30)	39	34	75	42	24	26	67	29	26	51

Fuente: elaboración propia a partir de Global Talent Competitiveness Index.

EPÍLOGO

¿Qué demanda hoy el negocio a la función de los recursos humanos para seguir avanzando en la estrategia de internacionalización? Esta pregunta ha constituido el hilo conductor que ha guiado el trabajo volcado en este informe y con la que se inició la primera sesión de debate. Las respuestas recibidas y la investigación realizada nos han permitido elaborar una serie de respuestas en forma de retos y desafíos:

1. EL RETO DEL TALENTO

Carencias de talento (en destino y, también, en España). Estas carencias son más acusadas en los perfiles técnicos.

Los cambios demográficos. Van a agudizar esta carencia.

Existencia de una desigual distribución del talento en el mundo.

2. EL RETO DE LA VELOCIDAD

El negocio se ha globalizado más rápidamente que la función de Recursos Humanos, que se va adaptando más lentamente. Es preciso reinventar estructuras, procesos, herramientas y estrategias de organización.

3. EL RETO DEL CONTROL Y LA FLEXIBILIDAD

Necesidad de mantener el control sobre los costes.

Fortalecer la identidad corporativa como mecanismo de control («nuestra forma de hacer las cosas»).

4. EL RETO DE LA MOVILIDAD

En algunos sectores y modelos de negocio, la tradicional figura del expatriado sigue siendo utilizada mayoritariamente, pero deben introducirse cambios en el perfil y en el propio proceso de expatriación.

La cuestión de los ciclos vitales y profesionales y el equilibrio de la vida familiar son criterios a tener en cuenta en el diseño de carreras profesionales internacionales.

5. EL RETO DE LA REPUTACIÓN GLOBAL

La globalización amplifica los conflictos locales que dañan la reputación. Evitar la erosión de la marca es una prioridad para Recursos Humanos.

6. EL RETO DE LAS RELACIONES LABORALES TRANSNACIONALES: LOS SINDICATOS GLOBALES

Las relaciones laborales deben ser enfocadas desde la perspectiva de la globalización.

Trabajar con los sindicatos globales y combinar este diálogo con los agentes locales, teniendo en cuenta la complejidad de esta relación entre globales y locales.

7. EL RETO DE LA COMPLEJIDAD NORMATIVA

Todos los aspectos relacionados con la contratación, despidos, seguridad social, beneficios sociales, etc., pueden tener costes relevantes si no se tienen en cuenta (incluyendo los riesgos de incumplimiento).

En resumen, el negocio pide a Recursos Humanos que acompañe la estrategia de negocio con una estrategia propia basada en la gestión integral del talento, la gestión de los riesgos laborales y de las relaciones laborales globales, y la puesta en marcha de nuevas políticas de movilidad que aseguran la presencia del talento allí donde se necesita, y, todo ello, en un contexto de contención presupuestaria. Una estrategia de recursos humanos internacionales de este tipo aporta criterios de decisión fundamentales para la estrategia de internacionalización.

La siguiente pregunta es: *¿qué necesita la función de Recursos Humanos para hacer frente a este desafío con éxito?*

- a. En primer lugar, estar cerca de los centros de decisión estadística, de manera que pueda anticiparse a las necesidades concretas y reaccionar en el tiempo requerido.
- b. Salir del despacho y trabajar junto con las unidades de negocio, conociendo de primera mano las necesidades y aportando, sobre el terreno, criterios y recursos.
- c. Conocer y tener en cuenta a los nuevos protagonistas de la globalización, los sindicatos globales, que pueden convertirse en un *partner* de gran valor para alcanzar las metas marcadas por la agenda de *compliance* global.
- d. Convertirse en agente de cambio, reforzando la identidad corporativa e introduciendo la gestión de la diversidad y la internacionalización como elementos clave de la cultura.
- e. Ser garante de la reputación global, elemento esencial en la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, y, también, a la hora de acceder a inversión, es decir, a la financiación: la reputación global es muy frágil, y la función de Recursos Humanos, a través de una adecuada gestión de los riesgos (especialmente, de los laborales), puede contribuir a su mantenimiento.

La última pregunta, que queda abierta, en gran medida, para debates e investigaciones posteriores, es la siguiente: *¿están preparados los responsables de la función de Recursos Humanos para asumir estos desafíos y funciones?*

La respuesta a esta cuestión apunta, directamente, al necesario proceso de *empowerment* de las capacidades y las competencias dentro de la misma función. La forma de trabajar, de gestionar y de pensar deben transformarse, dando paso a la innovación en los procesos y a cambios organizativos. Esta es la raíz de la diferencia entre la *gestión global del talento* y la *gestión del talento global*. La primera expresión se refiere precisamente, a la generación de las capacidades necesarias para gestionar de forma global – sin fronteras y atendiendo al valor de la diversidad– el talento disponible dentro y fuera de la organización. La gestión del talento global refiere, por otro lado, a las políticas y los procesos de movilidad asociados al diagnóstico y al traslado del talento disponible.

Siete desafíos, nuevas alternativas y tendencias internacionales, y la responsabilidad de mantener, gestionar y hacer crecer una posición de liderazgo internacional. Esta enumeración sirve como resumen del ambicioso objetivo que tiene, ante sí, la nueva función de Recursos Humanos internacionales.

GLOSARIO

Acuerdos marco internacionales (AMI o, en su acepción inglesa, IFA)

Acuerdo firmado entre un sindicato mundial y una empresa multinacional con el fin de establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de los estándares laborales mínimos en todas las plantas que la compañía posee en el mundo y, en muchos casos, también, en las empresas subcontratistas y terciarizadas.

Empresa de inversión directa

Una empresa de inversión directa se define como una compañía constituida o no como sociedad, en la que un inversionista directo –que reside en otro país– dispone del 10% o más de las acciones ordinarias o su equivalente. Las empresas de inversión directa comprenden a las entidades que son filiales (cuando el inversor es dueño de más del 50% de la propiedad), a las asociadas (cuando el inversor dispone del 50% o menos) y a las sucursales (cuando el inversor tiene el 100% de la propiedad, ya sea directa o indirecta).

Ante la complejidad e indefinición del concepto de empresa multinacional, numerosos autores prefieren emplear el concepto de empresa de inversión directa.

Empresa exportadora

Aquella empresa que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes y servicios en, al menos, un mercado exterior (Villarreal, 2005).

Empresa globalizada

Tipo de empresa multinacional con presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004).

Entidades de tenencia de valores extranjeros (ETVE)

Las entidades de tenencia de valores extranjeros (ETVE) constituyen una figura surgida en España, en 1995, a imagen y semejanza de figuras existentes en otros países de la UE, como Bélgica, Dinamarca, Holanda, Irlanda, Suecia, Suiza, etc. Las ETVE son aquellas entidades cuyo objeto social comprende la actividad de gestión y administración de valores representativos de los fondos propios de entidades no residentes en territorio español, mediante la correspondiente organización de medios materiales y personales (artículo 116 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades). Estas entidades pueden tener cualquier objeto, siempre que en los estatutos se comprenda la gestión de participaciones en entidades no residentes. El cumplimiento de este objeto no requiere que la entidad dirija y gestione las actividades empresariales de las entidades participadas no residentes, sino, simplemente, la mera gestión y administración de las participaciones.

Reguladas por los artículos 116 a 119 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades y por el artículo 41 del Reglamento, se trata de un régimen fiscal especial (DataInxev).

Global corporate compliance (GCC)

El *global corporate compliance* consiste en el conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las empresas líderes para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención y gestión, formación, detección, minimización y control de los mismos.

Internacionalización empresarial

Estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta, gradualmente, a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso y una implicación crecientes de sus recursos y capacidades en el entorno internacional, basados en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

Inversión extranjera directa (IED)

La inversión extranjera directa (IED) o inversión directa es la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo de una entidad residente en una economía de obtener un interés duradero en una empresa residente en otra economía.

**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