

Jaime Bonache*
Luigi Stirpe**

LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS MULTINACIONALES

Las multinacionales se enfrentan al desafío de gestionar una fuerza de trabajo global. Para tener éxito en esta tarea necesitan desarrollar una cuidadosa planificación de RR HH. En este artículo ponemos de manifiesto que planificar los RR HH en un contexto multinacional ha ido ganando cada vez más complejidad en tanto que implica lidiar, no solamente con la movilidad de personas (expatriados, impatriados y nacionales de un tercer país), sino también de puestos (deslocalización de algunos trabajos o tareas) y conocimientos (formando equipos transnacionales). Cada uno de estos tres tipos de movilidad presenta ventajas pero también retos que dejan poco espacio a la improvisación y que describimos a lo largo del artículo.

Palabras clave: planificación global de RR HH, offshoring, movilidad internacional de personas, equipos transnacionales.

Clasificación JEL: F23, J61, M12.

1. Introducción

En un interesante artículo sobre la forma «típica» de gestión española, publicado hace bastantes años en el *International Studies of Management and Organization*, Aram y Walochik (1996) hablaban de la «improvisación». Con ello no pretendían hacer crítica, sino más bien constatar una realidad. Quizá eso no nos extrañe. De hecho, la capacidad de improvisar es un elemento

muy enraizado en nuestra cultura. Pero el éxito de las empresas en el mercado internacional difícilmente puede descansar en hacer las cosas sin preparación y con los medios que puntualmente se disponga. Más bien, ese éxito requiere todo lo contrario: planificar y anticipar posibles acciones y soluciones, siempre que ello sea posible y sin impedir el aprovechamiento de oportunidades. Y ello en todos los ámbitos, incluido claro está el de los recursos humanos (RR HH).

De hecho, y frente a los agoreros que preconizan el final de la planificación, ésta continua siendo una función organizativa esencial, particularmente en el campo de la dirección de personas, donde recientemente (Lepak y Gowan, 2010) se la ha incluido, junto a la gestión de

* Esade Business School.

** Universidad Carlos III de Madrid.

Los autores agradecen el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia e Innovación con el proyecto ECO2008-01513.

competencias y la dirección de comportamientos, entre las tres tareas fundamentales de la función de RR HH.

La planificación de RR HH consiste en decidir las tareas a realizar para que la empresa alcance sus objetivos y asegurar que los empleados estén allí donde se les necesita (Lepak y Gowan, 2010). La globalización ha conducido a muchas empresas multinacionales (EM) a repensar sus estrategias en este ámbito y a ampliar las formas de movilidad global. En concreto, la planificación de RR HH ya no se restringe a la mera movilidad de personas (expatriados), como tradicionalmente se ha pensado, sino que muy a menudo implica también mover o desplazar puestos y conocimientos.

En este trabajo nos centramos en estos tres tipos de movilidad, los cuales se plantean como grandes retos a los que han de responder las EM españolas en el área de RR HH. Nuestro análisis adoptará una perspectiva organizativa, lo que nos obliga a partir de los objetivos o capacidades que ha de potenciar una EM para competir en un entorno global.

2. Las capacidades objetivo de la planificación de recursos humanos

Las EM pueden entenderse como redes de transacciones de capitales, productos y conocimientos entre unidades situadas en distintos países (Gupta y Govindarajan, 2000). De hecho, eso es lo que todas hacen, si bien algunas se limitan a realizar inversiones en el exterior sin realmente involucrarse en la gestión, y otras transfieren productos, trabajos, conocimientos y personas entre las unidades que las componen. Al igual que las empresas que operan en ámbito doméstico, no todas triunfan. Solo lo hacen aquellas cuya gestión y toma de decisiones les permiten alcanzar ciertos objetivos estratégicos. Bartlett y Ghoshal (1991), en un estudio ya clásico de finales de los años ochenta en torno a una serie de grandes multinacionales (Cadbury, Citibank, Hewlett-Packard, IBM, Philips o Shell), identificaron tres objetivos o bases del éxito de las EM: sensibilidad local, integración global y aprendizaje organizativo.

Aunque los objetivos de Bartlett y Ghoshal se plantean al nivel de la estrategia más general, pueden servir de referencia para identificar las capacidades que ha de desarrollar una planificación efectiva de RR HH en una EM (Caligiuri, Lepak y Bonache, 2010). Estas pueden concretarse en las siguientes:

— *Integración y optimización de la asignación global de tareas y actividades.* Dado que los mercados de trabajo pueden ofrecer en cada país ventajas diferenciales (competencias, habilidades, salarios, etcétera), la EM ha de ser capaz de identificar esas ventajas con vistas a la localización de las diferentes partes de su cadena de valor en aquellos países que presentan mejores condiciones (Ghemawat, 2007). Como veremos, esto supone no solo mover personas, sino también deslocalizar puestos.

— *Adaptación al entorno local.* La EM debe llevar a cabo un análisis e investigación exhaustivos del mercado local, y ajustar sus productos y/o servicios a variables contextuales tales como las preferencias de sus clientes, las características del sector y el entorno legal y cultural de cada uno de los países en que opera. En el ámbito de RR HH, ello supone la necesidad de no apelear a un modelo genérico de empleo para atraer, retener y motivar al personal, sino de ser flexible «alineando» las prácticas de dirección de personas a las normas culturales e institucionales que rigen el mercado local. De no hacerlo, se perderá competitividad con respecto a aquellas otras empresas que sí lo hacen. De hecho, tal y como pone de manifiesto el reciente estudio de Fey, Morgulis-Yukushev, Park y Björkman (2009), la efectividad de las prácticas de RR HH varía en función del país en donde se emplean, de tal manera que diferentes prácticas son preferibles en diferentes países.

— *Mantenimiento de una identidad global.* Si bien está compuesta de múltiples unidades, una EM no deja de ser una única entidad. Aun cuando desee adaptarse a las condiciones locales, ha de mantener unas señas de identidad estables. Así, por ejemplo, el desarrollo de diversas prácticas de RR HH (selección, remuneración, formación, etcétera) para los empleados de distintas fi-

liales puede generar problemas de falta de equidad entre ellos y causar problemas a la imagen corporativa.

— *Control y medición del rendimiento de las distintas unidades.* La evaluación de resultados es una poderosa herramienta para gestionar los comportamientos de los empleados, y es uno de los pilares de la dirección estratégica de personas. En la EM, esto presiona hacia la estandarización de prácticas. De hecho, si cada una de las unidades nacionales funcionase según lógicas distintas (criterios y sistemas diferentes en cada país) sería muy difícil identificar y comparar sus virtudes respectivas. Además, el empleo de sistemas estándares de evaluación del desempeño facilita la alineación del comportamiento de los empleados de las filiales con los objetivos corporativos (Janssens, 1994).

— *Reducción de costes de diseño e implantación.* Parece evidente que la adaptación local de las prácticas puede disparar los costes de diseño, implantación y evaluación de la efectividad de las mismas (Gómez-Mejía y Palich, 1997). Por el contrario, los costes incurridos en el desarrollo de por ejemplo un sistema de sugerencia de ideas en una filial determinada, se pueden amortizar si también se implanta a nivel corporativo. En otras palabras, si cada una de las filiales funciona con prácticas diferentes de gestión, los costes globales obtenidos serán superiores que si se intenta compartir o distribuir entre varias filiales. En este último caso, una EM puede aprovechar las economías de escala que se derivan de la estandarización de las prácticas: al implantar las mismas prácticas en diferentes subsidiarias, se podrá repartir su coste sobre un mayor número de empleados. Así pues, los costes de RR HH por empleado serán inferiores.

— *Compartir conocimientos.* Debido a que operan en distintos entornos nacionales, las EM están expuestas a una pluralidad de experiencias y prácticas, algunas de las cuales pueden también ser aprovechadas en otros países. Cada unidad puede ser una fuente de capacidades, conocimientos e innovaciones. El acceso a esta diversidad de experiencias es sin duda una de las ventajas que tiene una EM sobre una empresa puramente local. Las EM deben ser capaces de aprovechar esa

ventaja, facilitando la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre filiales. De esta manera podrán renovarse constantemente y favorecer el aprendizaje organizativo.

Estas son las capacidades estratégicas que han de desarrollar las EM. Parece evidente que algunas presionan en sentido contrapuesto, generando paradojas incómodas de gestionar para los directivos de estas empresas. De hecho, algunas tienen una naturaleza «centrífuga» que empuja hacia la localización. Otras, por el contrario, tienen una naturaleza «centrípeta» que impele hacia la eficiencia y los objetivos de la estrategia corporativa (Sánchez, 2010). Con todo, estas capacidades marcan el norte al que ha de aspirar una efectiva planificación global de los RR HH. Esto exige atender a tres tipos de movilidad con un claro contenido estratégico: de personas, puestos y conocimientos. Los tres tipos de movilidad se analizan a continuación.

3. Planificación de puestos de trabajo

La movilidad global de puestos se centra en la primera de las capacidades estratégicas de la EM arriba señaladas: asignar globalmente tareas y actividades. Esto consiste esencialmente en desplazar trabajo a otros países (un puesto, una función completa, un departamento, una unidad, o toda una planta), e implica ver el mundo como un mercado global de trabajo. En esa línea, en las dos últimas décadas muchas empresas se han apoyado en la deslocalización en otros países u *offshoring*. Con este término se indica el desplazamiento de partes específicas de la cadena de valor de la empresa hacia mercados exteriores, bien manteniendo la propiedad de las fases desplazadas al exterior (abriendo nuevas filiales) o bien cediendo su suministro al mercado (realizando acuerdos de colaboración con empresas locales). Esta actividad es económicamente tan relevante que en 2010 el flujo de inversión extranjera directa alcanzó, a nivel mundial, la cifra de 1,2 trillones de dólares, pudiendo alcanzar los 1,5 trillones en 2011 y los 2 trillones en 2012 (UNCTAD, 2010).

Las tareas más intensivas en mano de obra poco cualificada son las que, en principio, parecen las principales candidatas del *offshoring*, pues permiten reducir costes fijos y mantener los precios y beneficios a unos niveles competitivos. De hecho, según UNCTAD (2010), la mitad de los flujos de inversión extranjera directa generados en 2009 se han dirigido hacia países en vías de desarrollo, que ofrecen el acceso a ese tipo de fuerza de trabajo. Para las EM españolas los bajos costes laborales son el principal determinante de la elección de un destino de deslocalización (Ricart y Rosatti, 2009). Otros muchos estudios avalan estas ventajas de *ahorros en costes laborales*. Por ejemplo, se ha calculado que las compañías alemanas ahorran 0,52 euros por cada euro que gastan en sus operaciones en la India (Caligiuri *et al.*, 2010). Ahorros significativos pueden conseguirse también en países geográficamente más cercanos, especialmente de la Europa Oriental. Por ejemplo, el salario medio por hora en el sector manufacturero es de 7,50 dólares en Polonia, 8,62 en Hungría, 11,21 en la República Checa y 11,24 en Eslovaquia. En países más avanzados como Alemania y España la hora de trabajo en el mismo sector cuesta respectivamente 48,22 y 27,71 dólares de media (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2011). Los ahorros que se pueden producir desplazando el trabajo a estos países parecen evidentes y ponen de manifiesto el atractivo de esta opción.

Acceder a personal cualificado es otra ventaja potencial del *offshoring*. Por ejemplo, Bangalore, en la India, representa desde hace años una mina de talento para las EM intensivas en tecnología, mientras que Moscú y San Petersburgo se han erigido en una fuente destacada de científicos de alta cualificación. Esto pone de manifiesto cómo la deslocalización puede también afectar a actividades empresariales de mayor valor añadido, como la I+D o el diseño de productos. Además, algunas deslocalizaciones no son en absoluto baratas ni tienen que realizarse en países en vías de desarrollo, como ejemplifican el buen número de empresas de moda que desarrollan el diseño de sus prendas en Milán (Caligiuri

et al., 2010). Como subraya este ejemplo, los costes también pueden ser mayores con la deslocalización, pero el beneficio es tener acceso a un talento superior que permita el éxito competitivo. Según un reciente estudio de ESADE (2010) también España, en virtud de su posición destacada en diversos factores de atractivo de inversión extranjera directa (nivel de educación terciaria, fiscalidad de I+D, etcétera), se está caracterizando cada vez más como país receptor de inversiones en actividades avanzadas, de mayor valor añadido e intensivas en tecnologías.

Finalmente, otra ventaja potencial de la deslocalización es mejorar la eficiencia operativa. Si bien ésta no está exenta de dificultades de coordinación, puede permitir operar ininterrumpidamente todos los días de la semana durante las 24 horas. Por ejemplo, un operador de un *call center* puede atender llamadas cuando las oficinas de otro país están cerradas. Dada la importancia en muchos sectores de una respuesta rápida e inmediata a los clientes, es muy atractivo para las compañías ser capaces de ofertar ese servicio. En ocasiones la deslocalización no busca mantener abiertas las oficinas las 24 horas, sino el no interrumpir el flujo productivo. Así, cuando un informático concluye su jornada puede mandar el trabajo en curso a su homólogo en el otro punto del globo, que comienza la suya. Evidentemente, ello no es factible con la producción física de objetos, pero sí para los productos de conocimiento basados en las tecnologías de la información, un tipo de producción cada vez más importante.

Todo esto tiene una clara influencia en la estrategia internacional de las EM. Frente a la política de crear miniréplicas de la central en los distintos países, que definían la manera de operar tradicional de las EM, muchas de estas empresas intentan ahora dispersarse geográficamente localizando las diferentes partes de su cadena de valor en aquellos países con condiciones más ventajosas. Así nada impide, por ejemplo, que una misma empresa ubique sus *call centers* en México, sus fábricas en China, y centros de I+D en algún país avanzado de la Europa Occidental.

En cualquier caso, las operaciones de deslocalización no están exentas de desventajas. Por mucho sentido económico que tengan, suelen conllevar la pérdida de empleos en el territorio nacional, como bien podemos comprobar repasando las páginas de los diarios y otros medios dedicados al tema. Pero incluso en el plano económico puede tener repercusiones negativas, sobre todo, cuando el ahorro de costes entorpece la consecución de otros objetivos como la calidad del servicio, lo que puede determinar la pérdida de clientes y terminar por hacer que el balance no sea positivo. Por ejemplo, un estudio del Grupo CFI encontró que la satisfacción de los clientes estadounidenses era un 23 por 100 inferior con los *call centers* extranjeros que con los ubicados en EE UU (Caligiuri *et al.*, 2010). En este sentido, es ilustrativo cómo algunas compañías del Reino Unido (RBS o Natwest) realizan anuncios publicitarios en los que destacan que han recolocado sus *call centers* en suelo nacional. Estos ejemplos ponen de manifiesto que no todos los empleos son «deslocalizables», especialmente aquellos que requieren un alto nivel de interacción con los clientes. En esos casos, las barreras idiomáticas y culturales pueden dificultar la consecución del estándar de servicio deseado.

De lo anterior resulta evidente que, en el entorno global actual, las empresas tienen importantes incentivos para recolocar en terceros países tareas y actividades productivas. Decidir qué tareas o puestos deslocalizar y cuáles mantener en suelo nacional se asemeja a lo que las empresas han venido tradicionalmente haciendo con la subcontratación dentro del suelo nacional (ver Baron y Kreps, 1999), aunque en este caso el análisis es más complicado por la necesidad de incluir variables adicionales, tales como la proximidad cultural, afinidad del idioma o el riesgo político. Con todo, la movilidad global de puestos, por sí sola, es insuficiente para desarrollar el conjunto de las capacidades estratégicas del anterior apartado. De ahí que se tenga que recurrir a otros tipos: de personas y conocimientos.

4. Planificación global de perfiles y personas

Cuando se habla de movilidad global de personas se hace referencia a las asignaciones internacionales, las cuales incluyen expatriados (empleados de la central enviados a trabajar en una filial), nacionales de un tercer país (empleados de un país diferente al de ubicación tanto de la central como de la filial) e impatriados (personas de una filial que la compañía envía temporalmente a la central). Según las encuestas, hay un gran número de empleados en asignaciones internacionales. Limitándonos al caso de las compañías estadounidenses, se estima que a principios de la última década había 150.000 expatriados norteamericanos y 83.000 empleados internacionales trabajando en los EE UU (Hall, Zhu, Yan, 2001)¹. Además, el 55 por 100 de las EM encuestadas por ORC Worldwide (2008) ha declarado haber intensificado el uso de expatriados en los últimos años, siendo la duración más habitual de estas asignaciones unos tres años. En general, el número de empleados trabajando en el extranjero oscila entre el 0,8 por 100 y el 2,7 por 100 de la fuerza de trabajo total de las EM (Caligiuri *et al.*, 2010). ¿Para qué se les utiliza? ¿Cuál es el sentido estratégico de hacer uso de las asignaciones internacionales?

Se han identificado diversas razones para explicar la movilidad global de personas, entre las que destacan iniciar operaciones y transferir conocimientos, mejorar el control y la coordinación y desarrollar una mentalidad global. Algunas de estas razones tienen una estrecha conexión con las capacidades estratégicas tratadas anteriormente, que analizamos a continuación.

Control y coordinación

Generalmente, cuando el objetivo es potenciar la capacidad de adaptación local, las EM tienden a hacer uso

¹ Estas estimaciones las aportan HALL, ZHU y YAN (2001), apoyándose en una encuesta de Accenture.

del talento local. No obstante, en ciertas circunstancias, las compañías pueden optar por destinar expatriados que ayuden a la central a entender las condiciones locales y controlar las operaciones de la filial. Es este el caso, por ejemplo, cuando existe riesgo político o una gran distancia cultural entre la central y la filial. La función de estos empleados es representar los intereses de la central, desarrollar los canales de comunicación entre ésta y la filial y actuar como intérpretes entre ambas unidades. El perfil típico de tales empleados suele ser gente experimentada y «de confianza» que actúe como un mecanismo de control.

Aunque no tienen que ir necesariamente de la mano, la razón de control suele ir aparejada a la de coordinación. Esta última función es especialmente necesaria en aquellas EM con una alta integración de actividades (por ejemplo, cuando el *output* de una filial es el *input* de otra, como ocurre en las grandes empresas del sector de la automoción), lo cual justifica que las filiales estén muy coordinadas. Por supuesto, no todas las filiales tienen las mismas necesidades de coordinación. Algunas, de hecho, realizan actividades en contextos tan específicos que han de desarrollar allí sus propias capacidades, funcionando como unidades autónomas.

En cualquier caso, coordinar las actividades de las distintas unidades de una EM no es una tarea fácil, pues cada unidad tiende a centrarse en sus propias tareas, perseguir sus propios objetivos y sopesar sus propios retos y presiones. Además, en muchos casos los directivos de las unidades interdependientes pueden carecer de la información acerca del impacto de sus decisiones a nivel global, lo cual conlleva el riesgo de que sus decisiones no sean las más eficientes para el conjunto de la organización. Las asignaciones internacionales suelen ser muy efectivas para reducir este riesgo, en tanto que, gracias a ellas, los empleados adquieren experiencia internacional, incrementan su conocimiento global de la organización y conocen el impacto de cada unidad sobre las demás. Asimismo, ayudan a desarrollar múltiples contactos, lo que permite actuar como vínculos entre las unidades interdependientes. Generalmente, las

asignaciones por motivos de coordinación suelen tener una duración más breve que las de control y los empleados seleccionados no se restringen a los expatriados del país de la central.

Desarrollo de una mentalidad global

Los programas de desarrollo de líderes globales son una de las prácticas organizativas que más influyen en el rendimiento de las EM. De hecho, algunos estudios han encontrado que las EM que emplean estos programas obtienen unos resultados económicos superiores. Las asignaciones internacionales juegan un papel destacado dentro de esos programas. Es más, las compañías tienden cada vez más a incluir como requisito de ascenso a la alta dirección la experiencia de haber trabajado en el extranjero.

Las asignaciones internacionales con el objetivo específico de desarrollar talento directivo global se denominan «programas de rotación global» y están orientados a facilitar, principalmente, la adquisición de tres categorías de competencias. La primera está relacionada con algunas características de la personalidad, tales como la flexibilidad y la apertura a la experiencia. La segunda, tiene que ver con diversos tipos de conocimientos, tales como la estructura organizativa o la red de contactos. La tercera, finalmente, involucra habilidades tales como trabajar eficientemente en distintos entornos y adecuar o flexibilizar el estilo de dirección.

Indudablemente, las personas con esas competencias están mejor equipadas para ser buenos líderes globales. Con todo, algunos estudios ponen de manifiesto que pretender mejorar en las tres categorías de competencias señaladas puede que sea demasiado ambicioso. Caligiuri y Di Santo (2001) mostraron a este propósito que, efectivamente, las asignaciones internacionales incrementan los conocimientos y las habilidades, pero poco influyen en la personalidad. Esta no parece verse muy afectada por la exposición de las personas a distintas culturas y entornos.

Transferir conocimientos

Las teorías tradicionales de la internacionalización han puesto de manifiesto que uno de los determinantes de la internacionalización de la empresa en un nuevo mercado es poseer unos conocimientos que otorguen una ventaja competitiva sobre las compañías locales. Estos conocimientos pueden entenderse como una especie de receta que especifica cómo llevar a cabo ciertas actividades. Pueden referirse a procesos de *input* (habilidades de aprovisionamiento), de transformación (diseño de productos), o de *output* (habilidades de *marketing*). Además, pueden sin duda compensar las desventajas de ser «extranjeros», las cuales se deben esencialmente al hecho de que las EM están menos familiarizadas con la cultura, la estructura de la industria y otros aspectos del nuevo mercado en comparación con las compañías locales. La cuestión es cómo transferir estos conocimientos dentro de la red internacional de la empresa.

El conocimiento explícito puede transferirse con relativa facilidad a través de una multiplicidad de mecanismos (informes, visitas y tecnología de la información). Sin embargo, gran parte del conocimiento que se transfiere entre las unidades de la EM no es explícito sino tácito (por ejemplo, la capacidad para lanzar un nuevo producto). Este tipo de conocimiento, que es el que mayor ventaja competitiva puede otorgar, no se puede codificar ni reproducir en manuales y solo puede observarse a través de su aplicación. Por lo tanto, cuando una compañía decide transferir conocimiento tácito entre sus unidades, solo podrá hacerlo a través de los empleados que lo poseen, lo cual explica que los empleados de la organización suelen ser la fuente básica de reclutamiento para las expatriaciones. A medida que la empresa reclute y forme personal local con las competencias deseadas, tenderá a reemplazar expatriados por empleados del país de la filial.

Cabe destacar que la internacionalización no es solo una vía de explotar o reproducir capacidades organizativas de la empresa en otros mercados, sino también una

f fuente de oportunidades de innovación y aprendizaje. De hecho, permite la exposición de la compañía a nuevas culturas, ideas y experiencias, que pueden ser utilizadas para crear nuevo conocimiento que complemente y potencie el actual. En otras palabras, los expatriados, impatriados o nacionales de un tercer país pueden emplearse no solo para transferir conocimientos, sino también adquirirlos.

Concluiremos este apartado con tres observaciones importantes. En primer lugar, existen también otras razones de la movilidad global de personas además de las que hemos presentado, como son los motivos de imagen o representación o, simplemente, para cubrir la falta de talento local. Además, nuestro análisis podría sugerir que las asignaciones internacionales se restringen a una única razón con exclusión del resto, pero no es así, ya que una asignación con propósitos de control puede tener también un importante componente de desarrollo. Finalmente, las asignaciones internacionales no son el único modo de trabajar internacionalmente en una EM, pues hay otras muchas actividades globales que requieren conocimientos y habilidades interculturales sin la necesidad de tener que desplazarse a vivir a otro país. Los líderes globales, es decir, los ejecutivos que ocupan puestos de ámbito e impacto internacional (Spreitzer, McCall y Mahoney, 1997), son un buen ejemplo de ello. En el siguiente apartado nos encontraremos con otros ejemplos.

5. Planificación de mecanismos de movilidad de conocimientos

Hasta hace relativamente poco la movilidad de personas y de puestos eran los dos tipos principales de movilidad que cabía encontrar en las EM. Esto se debía al hecho de que sus actividades productivas estaban muy constreñidas por el espacio físico. La movilidad global de conocimientos, primordial para la última de las competencias estratégicas arriba formuladas, implica romper esos límites espaciales y encontrar en cualquier punto de la red de la EM a personas con talento (estén

donde estén) que cubran temporalmente un puesto o contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias. Se trata de pensar en quién conoce qué, dónde está y cómo explotar ese conocimiento, así como encontrar vías de conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos en el lugar o puesto adecuado, y motivarles para que allí funcionen.

Los destinos internacionales son, como vimos, uno de los medios para estimular la movilidad global de conocimientos. Pero también existen mecanismos adicionales, como los burocráticos y los sociales (Bonache y Dickmann, 2008). Los primeros se basan en reglas y procedimientos formales. Un buen ejemplo serían los sistemas de información que se sitúan en las *intranets* para compartir, captar y almacenar buenas prácticas. De hecho, como observan Nonaka y Konno (1998), las iniciativas de gestión del conocimiento se limitaron durante mucho tiempo a los sistemas de información. Con todo, estos mecanismos no son suficientes para que exista un intercambio efectivo de conocimientos y han de ser complementados con mecanismos sociales. Estos, al tiempo que contribuyen a crear cohesión corporativa (otra capacidad estratégica en la EM), facilitan la interacción entre personas de distintas unidades para que compartan sus experiencias, ya sea de manera formal o informal. Las comunidades de práctica (o *global expertise networks*), los equipos transnacionales y los virtuales serían ejemplos de esos mecanismos.

Los equipos transnacionales se reúnen para que empleados de distintas culturas y, a menudo, funciones y niveles de experiencia, trabajen conjuntamente en alguna actividad de carácter transfronterizo. Su objetivo es ayudar a la organización a ser flexible para que las distintas filiales se adapten a sus respectivos entornos, pudiendo aprender al mismo tiempo unas de otras con vistas a una mayor integración global. El énfasis relativo que se ponga en esas dos capacidades estratégicas (sensibilidad local e integración global) variará según los equipos. En algunos casos, se trata de identificar alternativas para que cada unidad responda de la mejor manera posible a sus necesidades específicas. En

otros, su cometido reside en desarrollar prácticas o iniciativas globales, como por ejemplo el desarrollo de un nuevo sistema global de evaluación e incentivos para toda la EM. Asimismo, es posible diseñar equipos transnacionales con el único y explícito objetivo del aprendizaje organizativo.

Las tecnologías de la información ofrecen posibilidades sin precedentes para compartir conocimientos en el seno de la EM. Medios como internet o las videoconferencias permiten ahora a los empleados comunicarse entre sí, con independencia del lugar en donde se ubiquen físicamente. Si bien estos instrumentos están a disposición de toda la empresa, las ventajas que se derivan de ellos, por ejemplo, en términos de ahorros de costes de viajes y desplazamientos, flexibilidad y rapidez de respuesta o inclusión de un mayor número de empleados, son mucho más considerables en el caso de las EM.

Por supuesto, estos equipos se enfrentan a numerosos retos y dificultades para su efectivo funcionamiento. Algunas de las barreras señaladas en la literatura son: las del idioma, las diferencias culturales, la ausencia de motivación o de capacidad de absorción de alguno de sus componentes, o los distintos niveles de desarrollo y experiencia en los cometidos de los que se ocupan. De particular relevancia, en el caso de los equipos virtuales, puede ser la falta de confianza entre sus miembros, la cual se desarrolla más fácilmente a través de la interacción física. Por lo tanto, y a pesar de los numerosos defensores de las soluciones meramente tecnológicas, los equipos virtuales no deben concebirse como el canal exclusivo de creación y acumulación de conocimientos.

En suma, la planificación global de RR HH supone gestionar la movilidad de puestos, personas y conocimientos. Cada uno de estos tipos de movilidad es susceptible de contribuir a desarrollar, en diferentes grados, las capacidades estratégicas que necesita una EM para competir internacionalmente. En el Cuadro 1 sintetizamos la contribución potencial que, en principio y a la espera de contrastación empírica, se puede esperar de los

CUADRO 1
CONTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE MOVILIDAD GLOBAL AL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LAS EM

	Capacidades estratégicas de las empresas multinacionales					
	Integración/optimización de tareas	Adaptación al entorno local	Mantenimiento identidad global	Control de unidades	Reducción costes diseño/implantación	Compartir conocimientos
Tipos de movilidad:						
Movilidad de puestos	A	B	B	B	B	B
Movilidad de personas						
Control	B	A	A	A	M	B
Coordinación	B	M	A	B	A	B
Desarrollo mentalidad global	B	A	A	B	M	M
Transferencia de conocimientos	B	B	M	A	M	A
Movilidad de conocimientos	B	B	M	M	B	A

NOTAS: A = contribución alta; M = contribución media; B = contribución baja.

FUENTE: **Elaboración propia.**

tres tipos de movilidad al desarrollo de esas capacidades. Es importante subrayar que más que señalar qué vías de planificación se pueden adoptar para desarrollar las distintas capacidades, lo que con el Cuadro 1 queremos destacar son los dilemas y tensiones que implican los distintos tipos de movilidad y capacidades globales de gestión. Cómo se resuelvan esos dilemas en cada uno de los casos es lo que podrá diferenciar la calidad de gestión.

6. Conclusión

A través de este trabajo hemos pretendido poner de manifiesto que la gestión global de la fuerza de trabajo en la EM es una función compleja que debe ir encaminada a la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas, tales como integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, adecuarse al contexto local, fortalecer una identidad y cultura global corporativa, controlar costes, y, por último, crear y trans-

ferir conocimientos. Como hemos visto, algunas de estas capacidades generan la necesidad de lidiar con paradojas, pues imponen conciliar la tensión permanente entre la estandarización corporativa y la adaptación a los contextos locales en donde las EM operan. En cualquier caso, su desarrollo requiere aprender a gestionar tres tipos de movilidad global: de puestos, personas y conocimientos.

El primer tipo de movilidad supone considerar el mundo como un mercado global de trabajo y decidir dónde la eficiencia relativa de las diferentes partes de la cadena de valor puede ser maximizada. Es en ese contexto donde se sitúa la deslocalización, bien sea para reducir costes, acceder a personal cualificado o mejorar la eficiencia operativa. La movilidad global de personas implica decidir qué grupo de empleados de la EM (locales, expatriados, impatriados, nacionales de un tercer país) permite satisfacer mejor las necesidades estratégicas. Finalmente, el tercer tipo de movilidad implica transferir conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre

unidades de la EM a través de iniciativas tanto formales como informales, tales como los equipos virtuales o transnacionales, las comunidades de práctica, o las redes de experiencia internacional.

Las ventajas que presentan estos tipos de movilidad para mejorar el desempeño de las EM son enormes. Sin embargo, no hay que olvidar que la gestión de las tres opciones tiene también, como hemos visto, riesgos, dificultades y barreras. El reto para las EM es comprender y anticipar cuál de las diferentes opciones es la más efectiva para facilitar el despliegue de la estrategia hacia los objetivos prefijados. En este sentido, la movilidad transfronteriza de puestos, personas y conocimientos no puede ser objeto de improvisación sino que necesita una cuidadosa planificación global de RR HH. Al igual que sus homólogas de otros países, también las EM españolas deben aceptar los desafíos que plantea esta planificación, para así consolidar el brillante desempeño que llevan teniendo desde hace dos décadas en su camino hacia la internacionalización. Se espera que este trabajo pueda constituir para ellas una referencia útil.

Referencias bibliográficas

- [1] ARAM, J. D. y WALOCHIK, K. (1996): «Improvisation and the Spanish Manager», *International Studies of Management and Organization*, volumen 26, número 4, páginas 73-89.
- [2] BARON, J. N. y KREPS, D. M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York. John Wiley & Sons.
- [3] BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, Madrid, McGraw-Hill.
- [4] BONACHE, J. y DICKMANN, M. (2008): «Transfer of Strategic HR Know-how in MNCs: Mechanisms, Barriers and Initiatives», en DICKMANN, SPARROW y BREWSTER (eds.), *International Human Resource Management: A European Perspective*, 2.ª edición, Capítulo 4, páginas 67-84, Nueva York, Routledge.
- [5] CALIGIURI, P.; LEPAK, D. y BONACHE, J. (2010): *Managing the Global Workforce*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- [6] CALIGIURI, P. y DI SANTO, V. (2001): «Global Competence: What is it, and Can it be Developed Through Global Assignments?», *Human Resource Planning*, volumen 24, número 3, páginas 27-35.
- [7] ESADE (2010): «Análisis comparativo del atractivo de España para la inversión extranjera directa, 2010». <http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/view Document/0,,,00.bin?doc=4436412>
- [8] FEY, C. F.; MORGULIS-YAKUSHEV, S.; PARK, H. J. y BJÖRKMAN, I. (2009): «Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia», *Journal of International Business Studies*, volumen 40, número 4, páginas 690-712.
- [9] GHEMAWAT, P. (2007): *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, Harvard Business School Press.
- [10] GÓMEZ-MEJIA, L. y PALICH, L. (1997): «Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 28, número 2, páginas 309-335.
- [11] GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (2000): «Knowledge Flows within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, volumen 21, páginas 473-496.
- [12] HALL, D. T.; ZHU, G. y YAN, A. (2001): «Developing Global Leaders: To Hold on to them, Let them Go!», *Advances in Global Leadership*, volumen 2, páginas 327-349.
- [13] JANSSENS, M. (1994): «Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanisms», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 5, número 4, páginas 853-873.
- [14] LEPAK, D. y GOWAN, M. (2010): *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.
- [15] NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): «The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation», *California Management Review*, volumen 40, número 3, páginas 40-54.
- [16] ORC WORLDWIDE (2008): *2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices*.
- [17] RICART, J. E. y ROSATTI, S. (2009): «El offshoring en España. Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008», Proyecto del *Offshoring Research Network*, 2.º Informe, IESE Business School.
- [18] SANCHÉZ, J. I. (2010): «No piense globalmente y actúe localmente: la gestión de las fuerzas centrípetas y centrífugas en los puestos internacionales», *Universia Business Review*, volumen 27, número 3, páginas 72-87.
- [19] SPREITZER, G. M.; MCCALL, M. W. y MAHONEY, J. D. (1997): «Early Identification of International Executive Potential», *Journal of Applied Psychology*, volumen 82, número 1, páginas 6-29.
- [20] UNCTAD (2010): *World Investment Report 2010. Investing in a Low-carbon Economy*, Ginebra, United Nations Publication.
- [21] U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2011): «International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2009». <http://www.bls.gov/news.release/pdf/ichcc.pdf>.