

Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos¹

The human resources in the internationalization of the Santander: Objectives, success and challenges

46



Jaime Bonache²
Universidad Carlos III de Madrid



bonache@emp.uc3m.es

I.- La función de Recursos Humanos en el Santander

Si contrastamos en términos de empleo donde estaba el Grupo Santander hace veinte años y dónde está ahora, salen a relucir unas cifras sin duda espectaculares. Durante ese período, la plantilla del Santander ha pasado de, aproximadamente, 30 mil personas a una en torno a 130 mil. Además, el grueso de esa plantilla ya no está en España (23,3%), sino en Latinoamérica (41,7%). La presencia del Grupo es también muy activa en Portugal (4,6%) y Reino Unido, donde cuenta, a través del Abbey con más de 16 mil empleados (12,6%). A esos niveles tan destacados de empleo se ha llegado no sólo por crecimiento orgánico sino también vía adquisiciones, y ello gracias a un modelo de banca que le sitúa entre los mejores bancos internacionales en términos de rentabilidad y de eficiencia.

¿Cuál ha sido la contribución de la función de recursos humanos a ese crecimiento y, en general, al éxito del Grupo?; ¿En qué medida ha sido fuente de valor y eje de su ventaja competitiva?; ¿Qué es lo que, a nivel Corporativo, ha hecho hasta el presente y a qué retos se enfrenta en el futuro? Ante tales preguntas, vamos a analizar como el Santander representa un ejemplo paradigmático de diversos aspectos nucleares de la investigación en dirección internacional de recursos humanos.

Uno de ellos se refiere a la necesidad de no apelar a un tipo genérico de gestión igualmente valioso en cualquier organización, independientemente de su cultura y estrategia. Como bien destaca la

CODIGOS JEL:
M120; F230; M500

Fecha de recepción y acuse de recibo: 30 de octubre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 30 octubre de 2007.
Fecha primera evaluación: 8 de noviembre de 2007. Fecha de aceptación: 22 de noviembre de 2007



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la función de recursos humanos en el proceso de internacionalización del Grupo Santander. El análisis se realiza desde el conocido marco de presiones antagónicas (estandarización e integración versus adaptación y diferenciación local) a que se enfrentan las multinacionales en la gestión de personas. Además de explicar e ilustrar como operan tales presiones en el Santander, el trabajo identifica el reto esencial que, en materia de recursos humanos, se habrá de enfrentar el grupo en el futuro.

EXECUTIVE SUMMARY

In this paper it is analysed the role of the HR function in the internationalization process of Santander Group. The analyses is developed from the widely used framework of antagonistic pressures (standardization and integration versus local adaptation and differentiation) facing Multinational companies in people management. In addition to explaining and highlighting those pressures in Santander Group, the paper identifies the main HR challenge to be faced by the company in the future.

visión contingente (e.g. Schuler et al., 2002; Baron y Kreps, 1999), la forma de dirigir al personal ha de estar bien adaptada a su estrategia de negocio. Ésta ha de ser el punto de referencia. A partir de ahí, la tarea de la función reside en diseñar e implantar: (1) las competencias y comportamientos requeridos del personal (e.g., qué se ha de valorar, dónde se han de centrar los esfuerzos, qué vías de actuación se han de preferir), y (2) el conjunto de políticas de recursos humanos (i.e. de selección, formación, evaluación, incentivos, etc.) que, de forma integrada y consistente, animen esos comportamientos. Si los contenidos y mensajes de las políticas de personal responden a ese patrón racional, se dice que están "alineadas" (Baron y Kreps, 1999). La necesidad de ese alineamiento es un elemento bien presente en el modo de pensar y proceder de los directivos de recursos humanos del Grupo:

"En un Grupo tan internacionalizado como el Santander, el función esencial de recursos humanos es ayudar a fortalecer el liderazgo del Grupo. Para ello hemos de tener en cuenta las necesidades estratégicas del conjunto de la entidad y alinear la manera en que atraemos nuevo talento y motivamos el ya existente de acuerdo con esas necesidades. Así es como entendemos nuestra función estratégica"

José Luis Gómez Alciturri, Director General de RRHH- Grupo Santander

"En nuestro Grupo la parte esencial del negocio es la Banca Comercial. De ella procede en torno al 79% de nuestros resultados. Ello nos impone unas necesidades muy concretas: una amplia red de oficinas, muchos empleados, etc. (...) No podemos llenar nuestra base operativa con perfiles ideales para cualquier empresa. Nuestro objetivo consiste en lograr resultados extraordinarios, y para ello necesitamos personas muy motivadas, comprometidas y bien adaptadas a las necesidades que impone nuestro negocio".

José Manuel Rostro, Director de RRHH- División América.

Otro elemento importante de coincidencia entre la literatura contingente y el caso Santander, y que centrará la atención de este trabajo, es el referido al nivel de autonomía del que disfruta la función en las distintas filiales. Algunos trabajos han puesto de manifiesto como en las multinacionales, comparada con otras funciones (e.g. finanzas, marketing, operaciones), recursos humanos suele operar de forma muy autónoma (Rosenzweig & Sign, 1991; Rosenzweig, 2006). Eso es lo que encontramos en el Grupo Santander. Mientras que en áreas como gestión de proveedores o tecnología y operacio-

El Grupo Santander, en el ámbito de los Recursos Humanos, puede concebirse como una serie de entidades que operan de manera autónoma en sus respectivos mercados.

nes, un sistema global de gestión en las distintas filiales ha sido la norma y estándar a obtener a lo largo del proceso de internacionalización, en recursos humanos se ha asumido tradicionalmente que la gestión del personal es local y se tiene que diseñar e implantar localmente. Ello ha hecho que, hasta la fecha y con la matización que introduciremos en el próximo apartado, el Grupo Santander, en el ámbito de los recursos humanos, puede concebirse como una serie de entidades que operan de manera muy autónoma en sus respectivos mercados locales. En cada mercado, la tarea de la función es idéntica: atraer, retener y motivar a los empleados con unas políticas y prácticas bien adaptadas a las demandas y necesidades particulares que en él se plantean. Pero como las soluciones adoptadas en esa tarea han sido diversas, en el Grupo existe una enorme variación y heterogeneidad de prácticas, lo que constituye, como veremos, un enorme arsenal de riqueza y conocimientos para el proceso de aprendizaje continuo (Bartlett y Ghoshal, 1989).

La variación en la forma en que se dirige al personal entre las distintas filiales es especialmente acusada entre los sistemas de personal del propio Banco Santander y el de las entidades adquiridas en Europa. Así, por ejemplo, el perfil y políticas de recursos humanos del Abbey difiere, en múltiples aspectos, de la que existe en la Red Santander-España:

"Comparado con España, la carrera profesional en banca comercial en el Reino Unido es menos atractiva, lo que hace que los perfiles sean distintos. En la red del Abbey, el número de graduados universitarios es mucho menor [...] Además, este mercado es enormemente competitivo y la rotación es muy alta, lo que nos obliga a contratar mucho más y a tener que hacer muchas más cosas para retener a los empleados [...] En cambio, temas que en España son sencillos y parte de nuestra seña de identidad, como la movilidad de empleados entre oficinas, aquí, por el tema de las distancias al trabajo, son mucho más complicados. Y así con otras muchas cosas, como las políticas de no discriminación, el hecho de que no haya convenios colectivos, la información que puedes incluir en los planes de evaluación del potencial, la flexibilidad horaria, etc."

Javier Bugallo, HR Director, Executives' talent and learning, Abbey-Londres

2.- El reto del futuro: Hacia una mayor integración

La diversidad dentro del Grupo, no solo de prácticas sino también de personas y perfiles profesionales, no sólo refleja las diferentes soluciones para adaptarse localmente a distintas circunstancias y entor-

PALABRAS CLAVE

Transferencia internacional de prácticas de gestión, movilidad internacional, diversidad y gestión internacional de recursos humanos.

KEY WORDS

International transfer of management practices, international mobility, diversity, and international human resources.

nos nacionales, sino que, como afirmábamos, constituye un enorme caudal de experiencias y conocimientos. El potencial que ello suministra en términos de aprendizaje no es baladí. Como ocurre con las personas, para que un grupo empresarial se enriquezca, se consolide y se perfeccione es necesario que exista variedad de experiencias, visiones y situaciones en las distintas entidades que lo componen. Si una solución falla siempre quedan abiertas otras. Pero ese aprendizaje no es automático. En ausencia de mecanismos de integración, las distintas filiales no están forzadas a aprender ni contribuir al resto, como le es forzada al astro su trayectoria o a la piedra su gravitación. Es necesario que el aprendizaje y el intercambio de experiencias y conocimientos entre unidades se estimule y promueva.

Una vía para ello es, sin duda, la movilidad internacional. Muchos profesionales trabajan en otras filiales del Grupo, lo que mejora enormemente su visión y conocimiento global del Banco así como el intercambio de experiencias (Ver Tabla 1). Ello permite que, por ejemplo, iniciativas de éxito en una filial, como, por ejemplo, el lanzamiento de una tarjeta de pago en México, se hayan podido exportar a otras filiales a través de la asignación internacionales de sus promotores. Promover esa movilidad es una tarea clave de los responsables de la función de personal:

"Todas las semanas hago varias propuestas de traslado internacional y no prejuizo cual pueda ser la contestación. A veces esto provoca gran sorpresa a nuestros ejecutivos [,,,] Para que la movilidad internacional sea un éxito, es esencial conocer las capacidades e intereses que hay dentro de la Organización. Saber donde está la gente capaz y dónde más pueden ser de utilidad. Los mapas del talento han de ir con nombres y apellidos [....] Además, esa movilidad nos ayuda no solo a oxigenar y transferir ideas y experiencias, sino también a

Tabla 1. **Movilidad Internacional en el Grupo Santander**

País	Destino	Origen
Alemania	1	
Argentina	15	102
Bolivia		5
Brasil	55	68
Chile	122	39
Colombia	13	46
España	117	58
Italia	1	
Londres	3	1
México	74	70
Miami	2	
N. Cork	11	
P. Rico	20	7
París	1	
Peru	1	29
Portugal	1	1
Suiza	1	
Uruguay	19	13
Venezuela	16	34

Tabla 2. **Ejemplos de proyectos internacionales de reconocimiento y fomento de la identidad corporativa**

Proyecto	Objetivo
Santander eres tú	Fidelizar el talento, promover la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia y mejorar el conocimiento de los valores corporativos y las ventajas de trabajar en el Santander (i.e. empresa líder, que reconoce la aportación de cada persona, que busca conseguir el equilibrio entre las necesidades personales y las profesionales, que trabaja en un entorno global, y donde se fomenta la formación y el crecimiento profesional)
Santander puedes ser tú	Atraer talento mediante el conocimiento de la Oferta de Valor corporativa de Santander. Este proyecto está muy en línea con "Santander eres tú" y utiliza el mismo esquema de coordinación, definición de mensajes e identidad corporativa.
Espíritu Santander	Promover el conocimiento de los valores corporativos entre los empleados del Grupo de todos los países y dar un reconocimiento a los profesionales que mejor los representan.
150 Vidas Dedicadas	Homenajear a todas las personas que han desarrollado una vida de dedicación y excelencia al Santander, personificado en 150 personas de distintos países que serán protagonistas de una publicación institucional y de un acto de homenaje en el que recibirán un obsequio especial.
Otros mecanismos e iniciativas	Grupos internacionales de trabajo, asignaciones internacionales, cursos y planes de formación, entrega de 100 acciones a todos los empleados del Grupo, Conference Calls, sistemas integrados de información, etc. . .



emitir un mensaje claro a los empleados de que el grupo ofrece oportunidades".

José Manuel Rostro, Director de RRHH- División América.

Pero la movilidad internacional no es el único mecanismo que se ha creado para promover el aprendizaje organizativo. Otros dos mecanismos son también importantes y dignos de mención. Uno son las "Conference Calls" de grupos plurinacionales de trabajo, que se celebran con asiduidad mensual entre las filiales americanas para diseñar e implantar distintas prácticas e iniciativas, no sólo de carácter comercial, sino también de recursos humanos (e.g. programas de formación, sistemas de evaluación). Otro mecanismo es la creación, en 2005, del Centro Corporativo de Formación "El Solaruco". Sólo en el 2006, 18 mil personas participaron en programas de formación y 35 mil participaron en otras actividades. Gracias a las necesidades comunes detectadas en ese Centro por los participantes, se creó el Programa Corporativo de Integración, cuyo objetivo es transmitir a los profesionales que se incorporan a cualquiera de las filiales del Grupo la información necesaria sobre la empresa, su historia, los valores, la estrategia y el modelo de negocio.

Junto a estos mecanismos de integración, se han lanzado recientemente una serie de proyectos corporativos con diversos objetivos en los que recursos humanos ha tenido un papel esencial. En la Tabla 2 recogemos ejemplos de algunos de estos proyectos.

Estos proyectos y mecanismos de integración tratan de que los direc-

En el ámbito de los recursos humanos, la búsqueda de una mayor integración en la forma de gestión de todas las filiales y entidades del Grupo se ha convertido en un elemento formal a través del reciente denominado Plan Estratégico de Recursos Humanos.

tivos y empleados de la red internacional del Grupo fortalezcan su identidad corporativa y vean reconocidos sus esfuerzos. Además, en la cultura del Grupo se considera también esencial que el personal directivo no limite su interés a su propio mercado e idiosincrasia local, sino que extiendan su horizonte más allá de la misma:

"Se ha de evitar que cada director de filial cree su propio reino de taifas. Cada uno de ellos trabaja no para la filial sino para el Grupo, y ha de estar abierto a aprender del resto y aportar valor también al resto [...] Si no es así, existe el riesgo de llegar a ser tan globales que se pierda o no se explote la capacidad y el know-how del Santander".

Jose Luis Gómez Alciturri, Director General de RRHH- Grupo Santander

"La capacidad de aprender es, sin duda, una de las ventajas de ser una multinacional. Este (el inglés) es el mercado más competitivo probablemente del mundo. Aquí están todos los bancos y el mercado es enormemente exigente, con unos productos muy sofisticados, como los canales de distribución telefónica, las hipotecas, o los depósitos de ahorro, que se encuentran aquí muy desarrollados. Igual que, desde España, se han exportado muchas cosas, como la política comercial o la relación con el cliente, otros sitios pueden también capitalizar lo que aquí aprendamos e implantemos"

Javier Bugallo, HR Director, Executives' talent and learning, Abbey- Londres

En el ámbito de los recursos humanos, la búsqueda de una mayor integración en la forma de gestión de todas las filiales y entidades del Grupo se ha convertido en un elemento formal a través del denominado Plan Estratégico de Recursos Humanos del Grupo Santander, de reciente lanzamiento, una iniciativa que se juzga esencial una vez que el Santander se ha consolidado como grupo internacionalizado. ¿Qué otras ventajas, además del aprendizaje y promoción de una identidad corporativa, se esperan obtener con una mayor integración de las políticas de personal?

Una advertencia en este sentido es que la integración se lleve a cabo con cuidado, pues se trata de evitar que, por tratar de imponer un determinado sello del Grupo, se pierdan activos importantes en la filial:

"Se trata de integrar para mejorar, pero manteniendo aquellos elementos dignos de conservarse y que nos permiten adaptarnos de la mejor manera posible al entorno local [...]. En el Banco ha habido muchos ejemplos de entidades adquiridas con muchas cosas

que merecía la pena mantenerse".

José Manuel Rostro, Director de RRHH-División América.

Hecha esa advertencia, lo cierto es que las razones para integrar y estandarizar globalmente determinadas prácticas de gestión existentes en el Grupo son numerosas, siendo además consistentes con las que podemos encontrar en otras muchas multinacionales (ver, por ejemplo, Bonache y Dickmann, 2007). La primera razón se refiere al control. Por ejemplo, a nivel corporativo se ha buscado una alta estandarización en el sistema de evaluación directivo. Ello es lógico. Si cada filial utiliza medidas y criterios de evaluación totalmente distintos es

muy difícil (cuando no imposible) comparar adecuadamente el rendimiento relativo de los directivos, lo que, a su vez, dificulta la tarea de premiar con incentivos, promociones u otros premios al que más valor aporta y penalizar (o contribuir a su mejora y desarrollo vía planes de formación) al que menos lo hace. En cambio, esa tarea resulta mucho más sencilla con un sistema de evaluación global e integrado que les permite clasificar y valorar al personal directivo en una matriz de nueve categorías en función de sus competencias y grado de consecución de objetivos (Ver tabla 3).

La integración global de otras iniciativas de recursos humanos, como las encuestas de clima o el sistema de información, les permite también reducir costes. En las dos iniciativas citadas no hay dificultad, desde luego, en que el diseño y explotación de la encuesta o del sistema de explotación se realice a un nivel puramente local. Sin embargo, al adquirir un carácter global e integrado, se obtienen importantes economías de escala y de ámbito en esas iniciativas (e.g. trabajar con una única consultora en lugar de hacerlo con una distinta en cada una de las filiales).

Una última razón o presión hacia la estandarización se refiere a la necesidad de mantener consistencia y equidad interna en el trato a los empleados. Por ejemplo, con motivo del 150 aniversario, en el 2007 se entregaron 100 acciones a cada empleado del Grupo. Supongamos, solo para ilustrar la necesidad de estandarizar ciertas decisiones, que esa iniciativa se emprendiera en unas filiales pero no en otras. Los empleados de las distintas filiales, sin embargo, disponen, como hemos dicho, de muchas vías para relacionarse e interactuar entre sí (e.g., reuniones, asignaciones internacionales, cursos

Tabla 3. **Matriz de valoración global de los directivos en el Santander**

↑ OBJETIVOS	Supera	%	%	%
	Cumple	%	%	%
	Por debajo	%	%	%
		Por debajo	Cumple	Supera
		→ COMPETENCIAS →		



corporativos de formación, etc), por lo que, aquellos de la filial en desventaja, no tendrían especial dificultad en descubrir que algunas recompensas que se conceden en otras filiales, se deniegan, sin embargo, en la propia. No generar problemas de falta de equidad, con el impacto asociado de pérdida de compromiso y satisfacción laboral, es así otra de las razones para buscar una mayor integración entre las filiales del Grupo.

A la luz de estas ventajas y razones ligadas a la integración, ya podemos introducir la matización arriba aludida al caracterizar la gestión de recursos humanos en el Grupo Santander. En el momento actual, resulta algo impreciso caracterizarlo como un mero conjunto de entidades autónomas. Es quizá más preciso definirla como una entidad heterogénea sometida a presiones simultáneas y antagónicas hacia la integración (i.e. para obtener ventajas de costes, aprendizaje, control y ayudar a mantener la equidad y la cultura corporativa) y hacia la diferenciación y adaptación local (i.e. para competir eficazmente dentro de su entorno local). El gran reto al que se enfrenta el Grupo es, así, mantener la variedad y adaptación local, al tiempo que se tiendan sólidas bases para la integración y el aprendizaje global.

Ese es el reto al que parece responder el reciente Plan Estratégico de Recursos Humanos del Grupo, a cuyos pilares dedicamos el próximo apartado.

3.- El Plan Estratégico de Recursos Humanos del Santander: ¿Qué integrar?

La investigación de dirección internacional ha puesto claramente de manifiesto que las presiones, arriba aludidas, a la integración global y la adaptación local varían por sector (e.g. Bartlett y Ghosal, 1989), por prácticas (Rosenzweig y Nohria, 1994) y también por tipo de empleado (Taylor et al., 1996). Curiosamente, esos tres elementos (sector, prácticas y tipo de empleado) son los pilares básicos del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Grupo. Así, uno de ellos apunta a la implantación de políticas corporativas, que definan los principios y elementos básicos de recursos humanos que han de estar presentes en todas las empresas del Grupo. Otro se centra en la Gestión de Negocios globales, como Banca Mayorista, Consumer Finance, Banca Privada, o Medios de Pago. Un último, aunque no menos esencial, es el desarrollo de una cantera de líderes.

Lo que ahora nos interesa analizar es por qué el Plan Estratégico se apoya en esos 3 pilares. Es decir, no se trata de describir "la letra" de ese plan, sino de explicar las razones o el fundamento que nos permita justificar el mismo.

Con respecto al primero de ellos, la implantación de políticas corporativas, el objetivo del plan no es generar una total homogeneidad en la forma en que se dirige al personal en todas las filiales. Si así fuera, la ventaja de la diversidad de prácticas y situaciones a que antes hemos aludido, se desvanecería. Más bien, de lo que se trata es de combinar algunas políticas de diseño muy local con otras políticas corporativas comunes a todo el Grupo (aunque también, como no, con un foco local). En consistencia con lo que, tomando como base la teoría institucional, ha mostrado la investigación (Rosenzweig y Noria, 1994; Rosenzweig, 2006), las políticas que continuarán siendo muy locales en el Grupo serán aquellas que reúnen todas o alguna de las siguientes características:

- Políticas muy reguladas (por ejemplo, vacaciones, relaciones laborales), por lo que el margen de actuación de la dirección está legalmente limitado.
- Políticas que afectan a un gran número de empleados, existiendo fuertes convenciones sociales en torno a ellas, como en el ejemplo de la movilidad entre oficinas en Inglaterra antes referido.
- Políticas en las que se ve más ventajoso o necesario diseñarlas o implantarlas de acuerdo con estándares locales (por ejemplo, horarios laborales).

En cambio en otras políticas, el Plan Estratégico tiene como objetivo buscar estándares comunes para todo el Grupo, a fin de que todas las filiales tengan el sello o know-how característicos del Santander. Así, por ejemplo, se han adaptado las políticas Corporativas como la fijación de objetivos, evaluación y compensación tanto en España y Portugal como en los Bancos de Latinoamérica. ¿Por qué buscar ahí una mayor homogeneidad en la forma de dirigir a las personas? La literatura especializada (e.g. Szulanski, 1996), nos dice que las multinacionales se centran en estandarizar las políticas más vinculadas a su ventaja competitiva. Las entrevistas que hemos realizado con directivos del Grupo apuntan en esta dirección. Para éstos, los resultados del Santander se han generado gracias a un nivel elevado de exigencia y productividad de su fuerza de trabajo. Como gustan de repetir: "este es un banco exigente". Ese alto nivel de exigencia y productividad está sin duda vinculado a la forma en que los empleados son evaluados y recompensados. Consiguientemente, si tales prácticas son las que se juzga que tienen mayor impacto en la ventaja competitiva, el Plan Estratégico de Recursos Humanos ha de ir dirigido a asegurar su presencia en todas las filiales, bien entendido que el papel de la Central a este respecto es aplicar una serie de directrices que se han de concretar localmente, asegurando así su

Como gustan de repetir: "este es un banco exigente". Ese alto nivel de exigencia y productividad está sin duda vinculado a la forma en que los empleados son evaluados y recompensados.



adaptación al marco legal, cultural y de mercado de cada país y entidad particular. El Director General de RRHH del Grupo nos ofrece un ejemplo muy ilustrativo de la necesidad de adaptar localmente una iniciativa global:

"La iniciativa que adoptamos de entregar 100 acciones a cada empleado del Grupo se cumplió, en la fecha indicada, para todos los empleados del Grupo. Pero se ha de tener en cuenta que tal entrega tiene implicaciones jurídicas, operativas y fiscales distintas según la realidad del país. Por este motivo, por más que la iniciativa tuviera un carácter global, la aplicación hubo de ser necesariamente local", afirma Jose Luis Gómez Alciturri, Director General de RRHH- Grupo Santander.

Así, pues, cuando en la entidad se habla de modelo global de recursos humanos se ha de entender que se refiere a un conjunto limitado de políticas corporativas comunes a todo el grupo, pero con un fuerte foco local.

Un segundo pilar del Plan Estratégico es la gestión de Negocios Globales, como, por ejemplo, Banca Mayorista, Consumer Finance, Banca Privada, o Medios de Pago. Este segundo pilar es, sin duda, de notable interés. Como bien explicaron Bartlett y Ghoshal (1989), los sectores globales (i.e. aquellos entre los que existen grandes interdependencias entre filiales, como las existentes en el sector del automóvil), frente a los que poseen una naturaleza multidoméstica (e.g. productos empaquetados de consumo), llevan a la necesidad de establecer un mayor control y coordinación de actividades y, consiguientemente, a implantar unas políticas estandarizadas que faciliten esos objetivos. Ahora bien, el caso Santander muestra que el Sector no puede ser la única ni última unidad de análisis. Es decir, dentro de un mismo sector (i.e. el financiero), la necesidad de integración no es siempre la misma, sino que es tanto más acusada cuanto mayor sea el nivel de globalidad del negocio que se trate.

Tabla 4. **Programas de Formación de Desarrollo Directivo en el Grupo**

Programa	Colectivo	Participantes
Liderando el crecimiento del Grupo	Top 200	195
Programa de Apoyo Estratégico a DS	DS1	299
Programa Corporativo de Dirección	DS1	31
Ideas para Liderar	Directivos actuales y futuros	5490
Programa Futuros Directivos	Jóvenes Alto Potencial	19
Programa Futuros Directivos América	Jóvenes Alto Potencial	51
Programa Apolo	Banca Comercial	30

Fuente: Grupo Santander- Memoria de sostenibilidad- 2007.

Llegamos así al último pilar del Plan Estratégico de Recursos Humanos, el desarrollo de un equipo de líderes. Así, tal como se venía haciendo con la segmentación del personal directivo de la División Americana, en el Grupo Santander se han identificado tres grupos de directivos:

- Directivos Top 200: se trata de los líderes del Grupo, los primeros niveles jerárquicos por negocio o geografía. Pertenecen a 18 países y el 60% de ellos a áreas de negocio.
- Directivos Superiores (DS): se caracterizan por tener una responsabilidad importante en algunas de las Divisiones o Unidades. Son la cantera de la futura Dirección Estratégica del Grupo y asumen un papel fundamental en la gestión y motivación de los empleados.
- Directivos de Negocio y futuros directivos: se trata de un colectivo clave para el negocio ya que son los responsables directos del servicio a los clientes de la entidad. Los Jóvenes incorporados en Programas de Desarrollo garantizan la creación de cuadros de reemplazo para la cobertura de necesidades directivas.

Como podemos ver en la tabla 4, a la formación del personal directivo se dedican numerosos programas y recursos. Que la atención del plan estratégico recaiga en el personal directivo no es tampoco extraño. Como en otras multinacionales, las políticas que tienden a exhibir un mayor grado de homogeneidad son, precisamente, las que afectan al nivel más alto de la empresa (Rosenzweig y Noria, 1994). La contribución de éste es un elemento esencial en la materialización y difusión de la visión, los valores y los objetivos de la entidad, de ahí que requiera una especial atención y dedicación. Ese es el personal que, por utilizar la terminología de Lepak y Snell (1999), constituye la base de capital humano escaso y valioso para la generación de una ventaja competitiva. De ahí que la función Corporativa de RRHH, además de atraer y retener el capital directivo, se plantee como meta u objetivo diseñar e implantar un conjunto de políticas y prácticas (e.g. compensación, evaluación por objetivos, programas de formación y carrera profesional), que permitan extraer y desarrollar el máximo rendimiento de éste, y ello, como decíamos al principio, en el sentido que requiera la estrategia de negocio del Grupo.

Conclusión

En este trabajo hemos analizado la función más general y estratégica de recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander a la luz de la literatura especializada en el área. Las lecciones que podemos extraer en ese ejercicio son importantes, dado que además de ejemplificar muchos de los resultados que aquella

Desde nuestro punto de vista, el reto que, en materia de recursos humanos, tiene ahora entre manos el Grupo es mantener la variedad y adaptación local de sus políticas de gestión, al tiempo que tienda nuevas bases.



nos aporta, nos ha servido para descubrir nuevos hechos y realidades.

También hemos tratado de recoger la problemática a que se enfrenta una entidad tan compleja como es en la actualidad el Santander. Desde nuestro punto de vista, el reto que, en materia de recursos humanos, tiene ahora entre manos el Grupo es mantener la variedad y adaptación local de sus políticas de gestión, al tiempo que tienda nuevas bases y potencie las ya existentes (e.g. movilidad internacional, grupos diversos de trabajo, centros de formación e intercambio) para una mayor integración y el fomento del aprendizaje entre las unidades que lo componen. En eso consiste y para eso está diseñado su reciente Plan Estratégico.

Ahora bien, como siempre en Recursos Humanos, los logros y las dificultades residen, más que en el diseño, en la implantación. La investigación en dirección internacional ha puesto de manifiesto como los procesos de integración, como el que plantea el Plan Estratégico, no están exentos de barreras y dificultades (e.g. Szulanski, 1996), si bien también hay mecanismos e iniciativas de recursos humanos para superarlas (ver, por ejemplo, Bonache y Dickmann, 2007). Esperamos así que la implantación del Plan Estratégico tenga éxito y supere las dificultades que, sin duda, se encontrara en el camino, y que ello contribuya a que España siga contando con una entidad financiera de liderazgo, prestigio y alcance internacional.

REFERENCIAS

- Barlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) 'Managing across borders: new organizational responses', *Sloan Management Review* 10: 43-53.
- Baron, J. and Kreps, D. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*", New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bonache, J. y Dickmann, M. (2007): *The transfer of strategic HR know-how in MNCs: Goals, mechanisms, barriers, and initiatives*. En Brewster, Sparrow y Dickman, *International HRM*, Routledge, 2007.
- Kostova, T. (1999) 'Transnational transfer of strategic organisational practices: a contextual perspective', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 308-324.
- Grupo Santander: *Memoria de Sostenibilidad. La responsabilidad Social Corporativa en Santander- 2007*.
- Lepak, D. y Snell, S (1998): "The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol 24 (1): 31-48
- (2002): "Examining the human resource architecture: The relationships among

human capital, employment, and human configurations", *Journal of Management*, 28: 517-533.

Rosenzweig, P.M. (2006): "The dual logics behind IHRM", en Günter K. Stahl y Ingmr Björkman, *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing

Rosenzweig, S. and Nohria, N.(1994): "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 25, Vol. 2, 222-51.

Rosenzweig, S. and Sign, J. (1991): "Organisational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16 , Vol. 2, , 340-61.

Schuler, R., Budhwar, P. y Florkowski, G. (2002): "International HRM: Review and Critique", *International Journal of Management Reviews*, Vol 4, No1, pp: 41-70.

Szulanski, G. (1996) 'Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43.

Taylor,S., Beechler, S. y Napier, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic IHRM", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 954-985



Notas

¹ Agradezco al personal directivo del Grupo Santander, D. Jose Luis Gómez Alciturri, D. Jose Manuel Rostro, D. Javier Bugallo y D^a. Almudena Rodríguez Torodo, el tiempo, la atención y la información facilitada para la elaboración de este trabajo. La responsabilidad e interpretación del contenido de las entrevistas realizadas con todos ellos es, sin embargo, atribuible al autor.

² Autor de Contacto: Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas; Universidad Carlos III de Madrid; C/Madrid, 126; 28903 Getafe (Madrid); España