

El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales

The strategic value of global mobility of jobs, people and knowledge in Multinational companies



Jaime Bonache¹
Esade Business School
(España)
✉
jaime.bonache@esade.edu

I. INTRODUCCIÓN

No cabe duda que para las empresas es hoy el entorno global. Hace todavía pocos años, decir esto era novedoso y despertaba la inmediata atención de profesionales, académicos y público en general. Hoy las cosas han cambiado. La globalización de los mercados es un fenómeno tan patente que no hay texto, curso o evento de gestión empresarial que no la subraye como el hecho esencial que define el contexto competitivo del S. XXI. Lo que a menudo se destaca de ese hecho es que, gracias a los adelantos en la tecnología, las comunicaciones y los niveles educativos, las compañías pueden ahora operar de una manera verdaderamente global, con la posibilidad que ello abre de vender productos y servicios a escala mundial. Pero lo que no se analiza tanto es el impacto que tiene en la gestión de recursos humanos de las empresas que operan internacionalmente. La globalización tiene profundas implicaciones para las estrategias de gestión del talento en la empresa multinacional (EM). Revelar de forma sistemática el conjunto de tales implicaciones supondría examinar cada una de las áreas de los Recursos Humanos (i.e. planificación de RRHH, gestión de competencias, gestión de actitudes y comportamientos. Relaciones laborales) y ver cómo incide la glo-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Para tener éxito, las multinacionales necesitan gestionar su fuerza global de trabajo de una manera que se ajuste y desarrolle sus capacidades estratégicas. En este artículo, identificamos tales capacidades y examinamos cómo su desarrollo supone gestionar no sólo la movilidad global de personas (e.g. expatriados, impatriados, nacionales de un tercer país), sino también de puestos (e.g. deslocalización de algunos trabajos) y conocimientos (e.g. formando equipos transnacionales). El artículo describe las opciones y retos a que se enfrentan las multinacionales en cada uno de los tipos de movilidad global.

EXECUTIVE SUMMARY

To be successful, multinational companies need to manage their global workforce in ways that fit and develop their strategic capabilities. In this paper, we identify those capabilities and examine how their development involves managing not only the global mobility of people (e.g. expatriates, inpatriates, third country nationals), but also the global mobility of jobs (e.g. offshoring) and knowledge (e.g. transnational teams). The paper discusses the options and challenges multinational enterprises address in each type of global mobility.

balización en cada una de ellas. No nos proponemos un objetivo tan ambicioso. En su lugar, nos limitaremos en una única área, la planificación de RRHH, si bien en este ámbito pretendemos realizar un análisis exhaustivo.

La planificación de RRHH consiste en decidir qué tareas hay que realizar para que la organización consiga sus objetivos y asegurar que los empleados están allí donde se les necesita (Lepak y Gowan, 2008). La globalización ha conducido en muchas multinacionales a repensar sus estrategias en este ámbito y a ampliar las formas de movilidad global. En concreto, y siguiendo el esquema que ha propuesto recientemente David Lepak (ver Caligiuri, Lepak y Bonache, 2010; cap 5), veremos como la planificación de RRHH ya no se restringe a la mera movilidad de personas, como tradicionalmente se ha considerado, sino que muy a menudo involucra también mover o desplazar puestos y conocimientos. Nuestro análisis adoptará una perspectiva organizativa, lo que nos obliga a identificar las capacidades que ha de poseer una multinacional para competir en un entorno global. Este será nuestro punto de partida.

La globalización ha conducido en muchas multinacionales a repensar sus estrategias y a ampliar las formas de movilidad

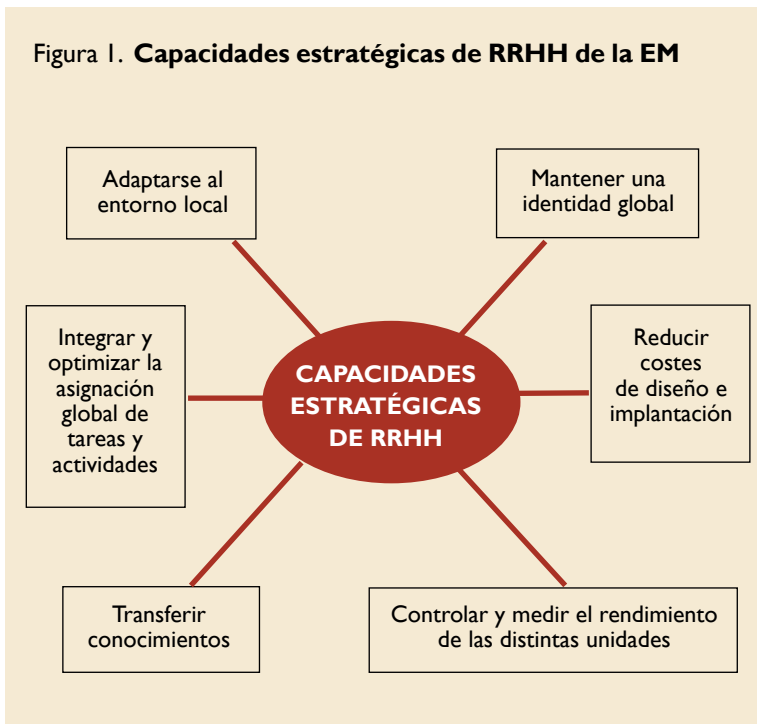
2. LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LAS MULTINACIONALES

Una manera muy útil de definir una multinacional es como una red de transacciones de capital, productos y conocimientos entre unidades situadas en distintos países (Gupta y Govindarajan, 2000). De hecho, eso es lo que todas hacen. Algunas de ellas, sin embargo, se limitan a realizar inversiones en el exterior sin realmente involucrarse en la gestión, mientras que otras transfieren productos, trabajos, conocimientos y personas entre las unidades que las componen. Como es lógico, no todas triunfan. Sólo lo hacen aquellas que su gestión y toma de decisiones les permiten obtener ciertos objetivos estratégicos. Los profesores Bartlett y Ghoshal (1991), en un estudio ya clásico de finales de los ochenta en torno a una serie de grandes multinacionales (e.g. Cadbury, IBM, Hewlett-Packard, Shell, Philips, o Citibank), concretaron los objetivos o bases del éxito de las multinacionales en tres fundamentales: sensibilidad local, integración global y aprendizaje organizativo.

Los objetivos de Bartlett y Ghoshal se plantean al nivel de la estrategia más general, pero pueden servir de referencia para identificar las capacidades que ha de conseguir una adecuada planificación

de recursos humanos en una EM (Caligiuri *et al.* 2010). Éstas las concretamos en las siguientes (Ver **Figura 1**):

Figura 1. Capacidades estratégicas de RRHH de la EM



PALABRAS CLAVE

Dirección internacional de RRHH, asignaciones internacionales, deslocalización, equipos transnacionales

KEY WORDS

International HR Management, international assignments, offshoring, transnational teams

- **Integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades.** Las EM han de ser capaces de encontrar diferencias en los mercados laborales locales que les permita localizar partes de la cadena de valor de la empresa en los países con condiciones más ventajosas (Ghemawat, 2007). Como veremos, esto supone no sólo mover personas, sino también puestos, tal como se plantea en las decisiones de deslocalización.

- **Adaptarse al entorno local.** La EM debe llevar a cabo un análisis e investigación exhaustivos del mercado local y diferenciar sus productos y/o servicios para que se ajusten a las preferencias de sus clientes, las características del sector y el entorno legal y cultural de cada uno de los países en que operan. En el ámbito de recursos humanos, ello supone la necesidad de flexibilizar sus formas de empleo para atraer, retener y motivar al personal de la manera más adecuada del mercado local. Si no lo hace, perderá competitividad con respecto a aquellas otras empresas que sí lo hacen.

• **Mantener una identidad global.** Por más que esté compuesta de múltiples unidades, una EM es una única entidad. Aun cuando de-see adaptarse a las condiciones locales, ha de mantener unas se-ñas de identidad estables. Así, por ejemplo, el desarrollo de diversas formas de seleccionar, motivar o recompensar a los empleados de distintas filiales puede generar problemas de falta de equidad entre ellos y causar problemas a la imagen corporativa.

• **Controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades.** Medir resultados es uno de los pilares de la gestión estratégica de personas. En la EM, esto representa una fuerte presión a la estanda-rización de prácticas, pues si cada una de las unidades nacionales funciona con prácticas y lógicas distintas, será muy difícil comparar sus bondades respectivas (e.g., ¿cómo comparar el rendimiento res-pectivo de empleados a los que se evalúa con criterios y sistemas totalmente distintos?)

• **Reducir costes de diseño e implantación.** La adaptación local de las prácticas incrementa los costes de diseño e implantación (Gomez Mejia y Palich, 1997). En cambio, los costes incurridos en el desarrollo de por ejemplo un sistema de información en una filial determinada, se pueden amortizar si también se implanta a nivel corporativo. En otras palabras, si cada uno de las filiales funciona con prácticas diferentes de gestión, los costes globales obtenidos serán superiores que si se intentan compartir o distribuir entre va-rías filiales.

• **Transferir conocimientos.** La diversidad es una de las venta-jas que tiene una EM sobre una empresa puramente local. Preci-samente porque operan en distintos entornos y países, están ex-puesta a una pluralidad de experiencias y prácticas, algunas de las cuales pueden también ser de utilidad en otros países. Cada unidad puede ser una fuente de capacidades, conocimientos e in-novaciones. Las empresas multinacionales han de ser capaces de aprovechar esa ventaja y facilitar la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre filiales. Sólo así podrán actualizar y po-tenciar el objetivo del aprendizaje organizativo.

Estas son las capacidades estratégicas que han de desarrollar las multinacionales, algunas de las cuales les presionan en senti-do contrapuesto (e.g. control versus adaptación local). Marcan así el norte al que ha de aspirar una adecuada planificación de los RRHH, lo que exigirá atender a tres tipos de movilidad: de per-sonas, puestos y conocimientos. Si es así, bien podremos afirmar

que cada uno de estos tipos no es una moda o un capricho sino que tiene un claro contenido estratégico.

3. LA MOVILIDAD GLOBAL DE PUESTOS DE TRABAJO

La movilidad global de puestos se centra en la primera de las capacidades estratégicas de la EM arriba señaladas: la capacidad de asignar globalmente tareas y actividades. No se trata aquí de desplazar personas, sino trabajo (e.g. un puesto, una función completa, un departamento, una unidad, o toda una empresa) a otros países. Es ver el mundo como un mercado global de trabajo y decidir dónde se debería realizar el trabajo. En esa línea, desde al menos los años 90 muchas empresas se han apoyado en la deslocalización en otros países u *offshoring*- desplazar partes específicas de la cadena de valor de la empresa hacia mercados exteriores, bien manteniendo la propiedad de las fases desplazadas al exterior (i.e. abriendo nuevas filiales) o bien cediendo su suministro al mercado (i.e. realizando acuerdos de colaboración con empresas locales).

Las tareas más intensivas en mano de obra poco cualificada son las que, en principio, parecen las principales candidatas del offshoring. De hecho, según los datos obtenidos en 2006 y 2008 por Ricart y Rosatti (2009) para el estudio “El Offshoring en España”, los bajos costes laborales es el principal factor que determina la elección de un destino de deslocalización por parte de las empresas españolas. 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). Pero no hay ni siquiera que irse a zonas geográficamente distantes para conseguir tales ahorros. Por ejemplo, el salario por hora de un operario de una cadena de montaje es de 18,8 dólares en Alemania, 1,96 en Hungría, 2,81 en la República Checa, 3,07 en Polonia, 1,41 en Rumanía, y 0,73 en Bulgaria. Los ahorros que se pueden producir desplazando el trabajo entre estos países son fáciles de calcular y ponen de manifiesto el atractivo de esta opción. En general, es una estrategia que permite reducir costes fijos, y mantener los precios y beneficios a unos niveles competitivos.

Aunque sea una motivación aún poco común por parte de las empresas españolas, *acceder a personal cualificado* es otra ventaja potencial del offshoring. Por ejemplo, Bangalore, en la India, se ha convertido en una mina de talento para las tecnologías de la infor-



mación, mientras que Moscú y San Petesburgo se han erigido en una fuente destacada de científicos de alta cualificación. Esto pone de manifiesto como la deslocalización puede también afectar a actividades empresariales de mayor valor añadido, como el I+D o el diseño de productos. Además, algunas deslocalizaciones no son en absoluto baratas ni tienen que realizarse en países en desarrollo, como ejemplifican el buen número de empresas de moda que desarrollan el diseño de sus prendas en Milán (Caligiuri, Lepak y Bonache, 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.

Finalmente, mejorar la eficiencia operativa es otra ventaja potencial de la deslocalización. Aunque ésta no deje de presentar dificultades de coordinación, puede permitir operar ininterrumpidamente todos los días de la semana durante las 24 horas. 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 multinacionales. Frente a la política de crear mini-réplicas de la central en los distintos países, que definían el *modus operandi* tradicional de las multinacionales, muchas de estas empresas buscan ahora encontrar diferencias en los mercados laborales locales que les permita localizar partes de la cadena de valor de la empresa en los países con condiciones más ventajosas (Ghemawat, 2007). Así nada impide, por ejemplo, que una misma empresa ubique sus *call centers* en Méjico, sus fábricas en China, y centros de I+D en algún país avanzado de la Europa Occidental.

En cualquier caso, en la deslocalización no todo son ventajas. Por mucho sentido económico que tenga, suele generar mucha preocupación respecto a la pérdida de empleos nacionales, como bien podemos comprobar repasando las páginas de los diarios y otros

medios dedicados al tema. Pero incluso en el plano económico no todo son luces. Así, no hay que dejar de incluir en la partida de costes elementos (e.g. mal servicio, pérdidas de clientes, desmotivación del personal, alta rotación en la nueva ubicación), que terminen por hacer que el balance no sea positivo. Ahorrar costes “a costa” de otros objetivos (e.g. calidad del servicio) no suele ser una estrategia sostenible a lo largo del tiempo. Un estudio del Grupo CFI encontró que la satisfacción de los clientes estadounidenses era un 23% inferior con los call centers extranjeros que con los ubicados en los EEUU (Caligiuri *et al.*, 2010). En este sentido, es ilustrativo como algunas compañías del Reino Unido (e.g. Royal Bank of Scotland o Natwest) realizan anuncios publicitarios en los que destacan que han recolocado sus *Call Centers* en suelo británico. Y es que no todos los empleos son igualmente susceptibles de ser deslocalizados, especialmente aquellos que requieren un alto nivel de interacción con los clientes. En esos casos, las barreras idiomáticas y culturales pueden ser un hándicap para alcanzar el nivel de servicio deseado. De lo dicho resulta claro que, en el entorno global actual, las empresas no dejan de tener un fuerte incentivo a recolocar en otros países tareas o actividades para las que hasta hace poco sólo se consideraba la subcontratación o externalización en suelo nacional. El análisis de qué tareas o puestos deslocalizar y cuáles mantener en suelo nacional se asemeja al que las empresas han venido tradicionalmente haciendo con la subcontratación (ver Baron y Kreps, 1999), si bien en este caso el análisis es más complicado por la necesidad de incluir variables adicionales (e.g. proximidad cultural, afinidad del idioma, riesgo político).

La movilidad global de puestos, por si sola, es insuficiente para desarrollar el conjunto de las capacidades estratégicas del anterior apartado. De ahí que se haya de recurrir a otros tipos: de personas y conocimientos.

4. LA MOVILIDAD GLOBAL DE PERSONAS

Un criterio para clasificar a los empleados de una EM es la nacionalidad. Por ejemplo, en la filial peruana de Telefónica podríamos encontrarnos con peruanos (empleados del país de destino), españoles (expatriados de la central) o, por ejemplo, argentinos (nacionales de un tercer país). Junto a éstos tendríamos los propios empleados españoles de esta compañía (empleados nacionales o domésticos) que trabajan en España, o personas de una filial que la compañía

envía temporalmente a trabajar a España (impatriados). Cuando hablamos de movilidad global de personas nuestra atención se centra en las asignaciones internacionales, las cuales incluyen expatriados, nacionales de un tercer país o impatriados. Según las encuestas, hay muchos empleados pertenecientes a esta categoría. Limitándonos al caso de las compañías estadounidenses, se estima que a principios de la última década habían 150000 expatriados norteamericanos y 83000 empleados internacionales trabajando en los EEUU (Hall, Zhu, Yan, 2001)². En general, el número de empleados trabajando en el extranjero oscila entre el 0,8% y el 2,7% de la fuerza de trabajo total de las multinacionales (Caligiuri *et al.*, 2010). ¿Para qué se les utiliza? ¿Cuál es el sentido estratégico de hacer uso de las asignaciones internacionales?

Se han identificado tradicionalmente una serie de 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. Si analizamos con detalle cada una de estas razones veremos su estrecha conexión con las capacidades estratégicas de la **Figura 1**.

• Iniciar operaciones y transferir conocimientos

Las teorías tradicionales de la internacionalización han subrayado como una de los elementos que permite a una compañía internacionalizarse en un nuevo mercado es poseer unos conocimientos que le otorguen una ventaja competitiva sobre las compañías locales que le compense de la desventaja que le supone ser “extranjera”. Y es que, en relación a las compañías locales, las EM están menos familiarizadas con la cultura, la estructura de la industria local y otros aspectos del mercado del país de la filial.

Tales conocimientos, que son una especie de receta que especifica cómo llevar a cabo ciertas actividades, pueden referirse a procesos de “input” (por ejemplo, habilidades de aprovisionamiento), de transformación (por ejemplo, diseño de productos), o de “output” (por ejemplo, habilidades de marketing). La cuestión es cómo transferir estos conocimientos dentro de la red internacional de la empresa.

El conocimiento explícito puede transferirse a través de una multiplicidad de mecanismos. El amplio uso de cartas, informes, y visitas está siendo cada vez más suplementado por la tecnología de la información que opera en tiempo real. Sin embargo, gran parte del



conocimiento que se transfiere entre las unidades de la EM no es explícito sino tácito (por ejemplo, las habilidades de negociación). Dado que éste no se puede codificar ni reproducir en manuales y que sólo puede observarse a través de su aplicación, cuando una compañía decide transferir conocimiento tácito entre sus unidades, sólo podrá hacerlo a través del destino internacional de los empleados que lo poseen. Lo más habitual es que éstos sean expatriados de la Central, cuya función básica residirá en transferir conocimientos tácitos. Ello 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.

Por otro lado, la internacionalización no sólo es una vía de explotar o reproducir capacidades organizativas de la empresa en otros mercados, sino también proporciona oportunidades de innovación y aprendizaje a través de la exposición de la compañía a nuevas culturas, ideas y experiencias, que pueden ser utilizadas para crear nuevo conocimiento que complemente y potencie el que ya posee. Ello explica la utilización de los destinos internacionales para transferir o adquirir conocimientos, siendo los empleados de esta categoría no solo los expatriados, sino también los impatriados o los nacionales de un tercer país.

• Control y coordinación

Podríamos pensar que siempre que el objetivo es potenciar la capacidad de adaptación local, lo lógico es hacer uso del talento local. Ello efectivamente tiende a ser así. Sin embargo, en determinadas situaciones, como cuando existe riesgo político o una gran distancia cultural entre la Central y la filial, las compañías pueden optar por destinar expatriados que ayuden a la central a entender las condiciones locales y controlar las operaciones de la filial. La función de estos empleados es representar los intereses de la central, incrementar los canales de comunicación entre la central y la filial y actuar como intérpretes entre ambas unidades. El perfil típico de tales empleados es gente con experiencia y “de confianza” que actúe como un mecanismo de control.

La razón de control suele ir aparejada a la de coordinación, si bien no tienen que ir necesariamente de la mano. No todas las filiales tienen las mismas necesidades de coordinación con la central u otras

unidades. Algunas realizan actividades en contextos tan específicos que han de desarrollar allí sus propias capacidades, funcionando como unidades autónomas y casi independientes. Sin embargo, en una 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 del automóvil), las filiales han de estar muy coordinadas.

La integración o coordinación entre unidades no es ni fácil ni espontánea. Cada unidad tiende a centrarse en sus propias tareas, perseguir sus propios objetivos, y sopesar sus propios retos y presiones.

Es más, los directivos de las unidades interdependientes pueden carecer de la información en torno al impacto global de sus decisiones, lo que incrementa el riesgo de que sus decisiones no sean las más eficientes para el global de la organización. Para disminuir ese riesgo, las asignaciones internacionales suelen ser muy efectivas. Gracias a ellas, los empleados adquieren experiencia internacional, incrementan su conocimiento de la red, conocen el impacto de su unidad en otras unidades, y desarrollan múltiples contactos, lo que les permite actuar como vínculos entre unidades interdependientes. Las asignaciones por motivos de coordinación suelen ser más breves que las de control, y los empleados seleccionados no se restringen a los expatriados del país de la Central.

La internacionalización proporciona oportunidades de innovación y aprendizaje a través de la exposición de la compañía a nuevas culturas, ideas y experiencias

24

• Desarrollo de una mentalidad global

Algunos estudios han encontrado como los programas de desarrollo de líderes globales se encuentra entre las 5 grandes prácticas organizativas que influyen en la eficiencia de las multinacionales. En línea con los estudios en torno a la relación entre dirección de personas y rendimientos, estos estudios sugieren la existencia de una relación positiva entre los resultados económicos de esas empresas y la existencia en ellas de tales programas. Las asignaciones internacionales son una de los componentes más destacados de esos programas, hasta el punto que no son pocas las compañías que incluyen como requisito de ascenso a la Alta Dirección la experiencia de haber trabajado en el extranjero.

Las asignaciones internacionales con el objetivo específico de construir talento directivo global se denominan “programas de rotación global” o “rotational programmes”. Están diseñados para personas

de alto potencial al principio de su carrera profesional. Suele ser habitual que pasen entre 1 ó 2 años en uno o más países.

Las competencias que las empresas confían en desarrollar a través de estos programas caen dentro de tres categorías. Una tiene que ver con las características de la personalidad, tales como la flexibilidad y la apertura a la experiencia. Las otras dos características son los conocimientos (i.e. incrementar la red de contactos, conocer la estructura organizativa, apreciar las diferencias culturales) y habilidades (e.g. trabajar eficientemente en distintos entornos, adecuar o flexibilizar el estilo de dirección). Lógicamente, las personas con esas competencias están en mejor posición de ser buenos y eficientes líderes globales. Los estudios, sin embargo, ponen de manifiesto que pretender mejorar en esas tres direcciones puede que sea demasiado ambicioso o poco realista. El estudio de Caligiuri y Di Santo (2001) es muy ilustrativo a este respecto. Estos autores mostraron que, efectivamente, las asignaciones internacionales incrementan los conocimientos y las habilidades, pero (quizá no tan sorprendentemente, teniendo en cuenta el carácter permanente por la que se la define) poco influyen en la personalidad, la cual no parece verse muy afectada por la exposición del individuo a distintas culturas y entornos.

Concluiremos este apartado con tres observaciones importantes:

- Estas razones no agotan las funciones que cumplen o pueden cumplir las asignaciones internacionales. Junto a ellas, están también los destinos por motivos de imagen o representación (puede ser conveniente o provechoso que la cabeza visible de una EM sea un expatriado) o, simplemente, cubrir la falta de talento local en el mercado de trabajo.
- Nuestro análisis pudiera sugerir que las asignaciones internacionales se restringen a una única razón con exclusión del resto. Eso no es así. Por ejemplo, una asignación con propósitos de control puede tener también un importante componente de desarrollo.
- Las asignaciones internacionales no son la única vía de trabajar internacionalmente en una EM. 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, entendiéndolos por tales los ejecutivos que ocupan puestos de ámbito e impacto internacional (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997), son un buen ejemplo de ello. En el último apartado de este trabajo nos encontraremos con otros ejemplos.

5. LA MOVILIDAD GLOBAL DE CONOCIMIENTOS

Hasta hace relativamente poco tiempo las empresas estaban constreñidas por el espacio físico: las personas tenían que trabajar cerca de sus oficinas. Lo que hacían las empresas era reclutar empleados en el mercado de trabajo local, o enviar expatriados a esos mercados. También podían abrir nuevas filiales en aquellos destinos donde fuera fácil (o más barato) encontrar el tipo de talento requerido. La movilidad de personas y de puestos eran los dos tipos esenciales de movilidad que cabía encontrar en las multinacionales.

La movilidad global de conocimientos, esencial para la última de las competencias estratégicas arriba enunciadas, implica romper esos límites espaciales y pensar en quien conoce qué, dónde está y cómo explotar ese conocimiento. Se trata de encontrar en cualquier punto de la red de la multinacional a personas con talento (estén donde estén) que cubran temporalmente un puesto o contribuyan puntualmente sus conocimientos; se trata de encontrar vías de vincular o conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos en el lugar o puesto adecuado, y estimularles a que allí funcionen.

Existen diversas tácticas para estimular la movilidad global de conocimientos. Los destinos internacionales son, como vimos, una de ellas. Pero existen otros dos tipos de mecanismos adicionales: los burocráticos y los sociales (Bonache y Dickmann, 2008).

Los mecanismos burocráticos se basan en reglas y procedimientos formales. Aunque suelen tener un propósito de control (e.g. la planificación y seguimiento de presupuestos), pueden también responder a un objetivo de creación o intercambio de conocimientos. Un ejemplo serían los sistemas de información que se sitúan en las *intra-nets* para compartir, captar y almacenar buenas prácticas. De hecho, como observan Nonaka and Konno (1998), las iniciativas de gestión del conocimiento se limitaron durante mucho tiempo a los sistemas de información.

Los mecanismos burocráticos, sin embargo, no son suficientes para que exista un intercambio efectivo de conocimientos. Han de ser suplementados con mecanismos sociales que, al tiempo que contribuyen a crear cohesión corporativa (i.e. otra capacidad estratégica en la EM), facilitan la interacción (formal o informal) entre personas de distintas unidades para que compartan sus experiencias. Las Comunidades de Práctica o las "global expertise networks" serían ejemplos de esos mecanismos. Como también lo son los equipos transnacionales y los virtuales.

Los equipos transnacionales están formados por empleados de distintas culturas (y, a menudo, funciones y niveles de experiencia) a los que se reúne para que trabajen en alguna actividad de carácter transfronterizo. Su objetivo es ayudar a su organización a ser flexible para que las distintas filiales se adapten a sus respectivos entornos, al tiempo que puedan aprender unas de otras en aras de una mayor integración global. Naturalmente, 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 el que forma para el desarrollo de, por ejemplo, un nuevo sistema global de evaluación e incentivos de aplicación en toda la multinacional. También es posible diseñar equipos transnacionales con el único y explícito objetivo del aprendizaje organizativo

Las tecnologías de la información han abierto a la EM todo un abanico de posibilidades para compartir conocimientos. Medios como internet o las videoconferencias permiten ahora a los empleados comunicarse entre sí, aunque estén trabajando en lugares muy remotos. Evidentemente, estos instrumentos están a disposición de todas las empresas, pero los beneficios que se derivan de ellos (e.g. ahorros de costes de viajes y desplazamientos, flexibilidad y rapidez de respuesta, inclusión en su seno de un mayor número de empleados) son mucho más notables en el caso de las multinacionales.

Por supuesto, la mera formación de estos equipos no garantiza su éxito. Estos equipos se enfrentan a numerosos retos y dificultades para su correcto funcionamiento, como son el vencer las barreras 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 temas o cometidos de que se ocupan. De particular relevancia en el caso de los equipos virtuales es (o puede ser) la falta de confianza entre sus miembros, la cual se desarrolla con mucha más facilidad a través del contacto físico. Por ello, y pesar de los numerosos entusiastas de las soluciones puramente tecnológicas, los equipos virtuales no deben concebirse como la vía exclusiva de creación y acumulación de conocimientos.



6. CONCLUSIÓN

La gestión global de la fuerza de trabajo en la EM tiene que ir dirigida a la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas, tales como integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, adaptarse al entorno local, potenciar una identidad y cultura global corporativa, controlar costes, y, por último, crear y transferir conocimientos. Desarrollar el conjunto de estas capacidades requiere mucho más que gestionar expatriados, como tradicionalmente se parecía asumir. Requiere ampliar el radio de acción y gestionar a un tiempo tres tipos de movilidad global: de puestos, personas y conocimientos.

La movilidad global de personas implica examinar las distintas categorías de empleados y decidir en cada caso qué grupo permite mejor satisfacer las necesidades estratégicas

La movilidad global de puestos supone analizar el mundo como un mercado global de trabajo y decidir dónde es mejor y más eficiente realizar el trabajo. Es en ese contexto donde se sitúa la deslocalización, bien sea para reducir costes, acceder a talento o mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, no hay que olvidar que, contrarrestando sus ventajas, esa opción tiene también riesgos y es objeto de un fuerte debate con derivadas no puramente económicas.

La movilidad global de personas implica examinar las distintas categorías de empleados (i.e. locales, expatriados, impatriados, nacionales de un tercer país) y decidir en cada caso qué grupo permite mejor satisfacer las necesidades estratégicas. Así, por ejemplo, utilizar personal y directivos locales puede ser una excelente opción para adaptarse al entorno local y controlar los costes laborales. Pero esa opción no es tan atractiva si lo que se pretende es facilitar la difusión de prácticas innovadoras, integrar las operaciones a nivel global, o socializar al personal en los valores de la organización. Si esos son los objetivos, las asignaciones internacionales tienen mayor sentido. Como decimos, cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes y la solución adecuada depende del tipo de capacidades que, en cada caso, sea menester potenciar.

Finalmente, la posibilidad de transferir conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre filiales es, en general, una de las ventajas de las empresas multinacionales. Por ello, es también importante implantar iniciativas que faciliten (formal o informalmente) tal transferencia, tales como los equipos virtuales o transnacionales, las comunidades de práctica, o las redes de experiencia internacional. Esas iniciativas crean además interacción social y fomentan la cultura corporativa.

Estudiar en qué medida las multinacionales utilizan de forma agregada esos tres tipos de movilidad global, qué barreras y dificultades se encuentran en su gestión, y como ello incide en su capacidad competitiva, es un campo de investigación que debería ir cubriéndose en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Wiley.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Bonache, J. y Dickmann, M. (2008): Transfer of strategic HR know-how in MNCs: mechanisms, barriers and initiatives, *International HRM : A European Perspective*, Capítulo 4: 67-84
- Caligiuri, P., Lepak, D., y Bonache, J. (2010): *Managing the Global Workforce*, John Wiley & Sons, New York.
- Caligiuri, P. y Di Santo, V. (2001): "Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments?", *Human Resource Planning*, Vol. 24 (3): 27-35
- Ghemawat, P. (2007): *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press
- Gómez Mejía, L. y Palich, L. (1997): "Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28: 309-335
- Gupta, A. Y Govindarajan, V. (2000): "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 473-496
- Lepak, D. y Gowan, M. (2008): *Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998): "The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation". *California Management Review* 40/3: 40-54.
- Ricart, J. E. y Rosatti, S. (2009): *El offshoring en España Evolucion y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008*, Proyecto del Offshoring Research Network 2º Informe, IESE Business School.
- Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997: "Early identification of international executive potential", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(1): 6 - 29.
- Hall, D.T.; Zhu, G. y Yan, A. (2001): "Developing global leaders: To hold on to them, let them go!", *Advances in Global Leadership*, Vol. 2: 327-349

NOTAS

1. Autor de contacto: ESADE Business School; Department of Human Resource Management; Calle Mateo Inurria, 27; 28036 Madrid; Spain.
2. Estas estimaciones las aportan Hall, Zhu and Yan (2001), apoyándose en una encuesta de Accenture.

