

El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva

María Bastida Domínguez*

Una de las características más sobresalientes de la economía actual, que sin duda marcará el presente siglo, es la internacionalización. Las empresas se ven forzadas a competir en mercados sin fronteras para seguir siendo competitivas. El despliegue de directivos a lo largo de la estructura organizativa internacionalizada que se configure condicionará significativamente el resultado. La falta de efectividad en el proceso de asignaciones internacionales supone una amenaza seria —cuando no la principal— para el éxito de la estrategia de internacionalización de la empresa; incluso en ocasiones esta estrategia puede no ser viable por razones de recursos humanos con capacidades globales. Sin embargo, esta eventual amenaza, cuando la gestión de dicho proceso es la apropiada, puede llegar a constituir una fuente inapreciable de valiosas ventajas competitivas.

El presente trabajo aborda las alternativas con que cuentan las empresas para desarrollar el capital humano internacional, y afrontar con éxito el envío de personal al extranjero, concluyendo que la herramienta más poderosa son las asignaciones internacionales.

Palabras clave: internacionalización, relaciones económicas internacionales, recursos humanos, capital humano, competitividad, expatriación.

Clasificación JEL: J24.

1. Introducción

La creciente globalización explica la importancia actual de los recursos humanos internacionales. El capital humano internacional, o global, constituye un activo estratégico (Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001) y una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones multinacionales. De idéntica forma, las organizaciones que fracasan en el desarrollo de experiencia internacional entre sus directivos sufren dificultades a la hora de desarrollar

sus estrategias de internacionalización (Takeuchi, Tesluk, Yun y Lepak, 2005).

Desde el momento en que la empresa decide su internacionalización, e independientemente de la forma en que ésta se realice, afronta el desafío de reclutar y seleccionar a directivos para sus asignaciones internacionales, ya que se ven obligadas a dar cobertura a los puestos que crean y deben decidir quiénes van a ser los responsables de los mismos. De forma tradicional, y a partir del trabajo de Perlmutter de 1969, las organizaciones siguen cuatro enfoques principales para dar cobertura a estos puestos: enviando personal desde el



COLABORACIONES

* Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la USC.

país de origen de la empresa (*enfoque etnocéntrico*); con personal del país donde se implanta (*policéntrico*); asignando a la persona más adecuada en cada caso, con independencia de su nacionalidad (*geocéntrico*) o a individuos cuyo perfil personal se ajusta a la región concreta donde va a desarrollar la actividad, lo que se conoce como enfoque regional. En al menos tres de estos enfoques aparece la figura del expatriado, principal exponente de los recursos humanos internacionales que, por su configuración como recurso escaso, valioso, insustituible y duradero, ha pasado a ser un activo estratégico de primer orden, y a constituir una de las escasas fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles.

capacidades directivas necesarias, las oportunidades de realización efectiva de dicha internacionalización quedarán fuera de su alcance, en cuyo caso, además, puede convertirse en amenazas para el futuro. Como ejemplo, podemos analizar el Gráfico 1, que muestra los resultados de una encuesta realizada entre 144 directivos de empresas americanas acerca de la necesidad de disponer de capacidades directivas globales para aprovechar las oportunidades de negocio futuras.

La idea de que los recursos humanos (RRHH) figuran entre los activos más importantes de las empresas ha llegado a ser un tópico en la literatura de Gestión de RRHH. Bajo la perspectiva de la *Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)*, el capital humano alcanza la consideración de «recurso estratégico» puesto que cumple todos y cada uno de los requisitos que requiere esta calificación: escaso, valioso, inimitable e insustituible (Barney, 1991) (1), a los que posteriormente Grant (1991) añadirá la característica de «*apropiabilidad*».

(1) En los últimos años, las investigaciones destacan el desarrollo de recursos intangibles, como el conocimiento y la experiencia (Barney, 92).

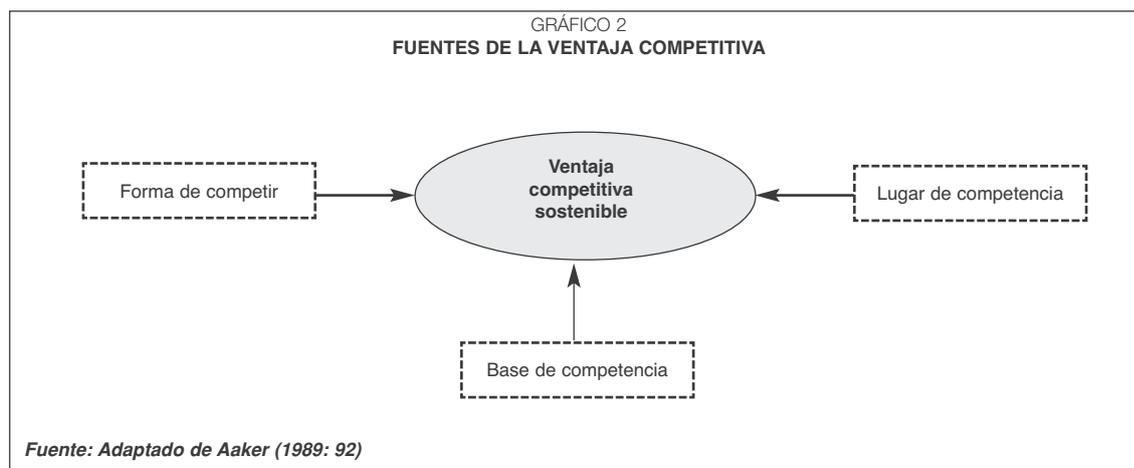


COLABORACIONES

2. Importancia estratégica de los recursos humanos internacionales

La mayoría de los directivos reconocen que, hoy día, la internacionalización es una prioridad para las empresas. No obstante, implícitamente asumen que, sin las





En el contexto de esta Teoría, se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa —es decir, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aún cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él— (2). Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos (Aaker, 1989). Parte de los recursos son tangibles, mientras que otros poseen naturaleza intangible (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). En esta última categoría —recurso intangible— se sitúa el capital humano.

La organización, a partir del empleo de activos tangibles en combinación con su conocimiento tecnológico y organizativo, desarrolla capacidades operativas, innovadoras o directivas. Dichas capacidades se apoyan fundamentalmente en activos intangibles (están ligadas al capital humano) y no sólo dependen de la base de activos que posee la empresa, sino de su propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a partir de diversas rutinas or-

ganizativas (Grant, 1991). Concluimos entonces que el capital humano resulta crítico en tanto que recurso intangible, pero también como base generadora y potenciadora de las capacidades distintivas de las organizaciones.

3. El capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible

En el año 89, Aaker, (1989) propone que los componentes de la estrategia empresarial son tres: forma de competir —qué se hace, estrategia de producto, posición estratégica, estrategia global; lugar de competencia —área competitiva, mercados y competidores— y base de competencia, que proporciona la formación de una ventaja competitiva (Gráfico 2).

El personal de las organizaciones se incluye dentro de la «base de la competencia» (Aaker, 1989), favoreciendo la creación de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño a largo plazo de la organización (3). Una segunda opinión, que con-

(2) Con esta definición, el personal cualificado debe de ser considerado recurso, independientemente de que constituya una fortaleza o debilidad de la organización (Wernerfelt, 1984).

(3) En la investigación empírica que acompaña al desarrollo teórico, y en relación con la primera de las etapas enunciadas, los directivos a quienes se realiza la entrevista citan la retención de personal (directivo y plantilla en general) como un mecanismo clave para la generación de ventajas competitivas.



COLABORACIONES



firma esta máxima de Aaker, la encontramos en Hall (1992), quien relaciona el proceso de creación de la ventaja competitiva sostenible de Aaker con las fuentes de ventaja competitiva propuestas por Coyne (1986). Según este autor, la base de la ventaja competitiva de la organización es el «*gap en la capacidad que subyace a la diferenciación*» (Coyne, 1986), es decir, la característica distintiva que separa a una organización de sus competidoras y que éstas no pueden imitar, o al menos que no pueden imitar sin un esfuerzo máximo (4). Hall diferencia entre los recursos intangibles los que serían estrictamente activos («*assets*», lo que se tiene) y las competencias o habilidades («*skills*», lo que se hace). A su vez, las habilidades y competencias dependen de las personas que las poseen, y por tanto, incluyen el *know how* de los empleados y sus actitudes hacia la cultura organizativa. El *know how* de los empleados configura competencias distintivas, origen potencial de ventajas competitivas (Gráfico 3).

(4) Este *gap* de capacidad sería la resultante de cuatro *gap* parciales (de *sistema de negocio* —habilidad para desarrollar funciones individuales más efectivamente que los competidores, e incapacidad de éstos para imitarlas—; de *posición* —resultado de decisiones, acciones y circunstancias anteriores—; *legal* —resultado de las limitaciones que los gobiernos imponen a la competencia en ciertas actividades— y *gap organizativo*: —resultado de la habilidad de la organización para adaptarse e innovar más efectivamente que los competidores—). Hall (1992) redefine los cuatro *gaps* parciales y los clasifica en dos grandes grupos: 1) Diferenciales de capacidad basados en la competencia y 2) Diferenciales de capacidad basados en los recursos.

Pero los recursos, para ser considerados estratégicos, deben contribuir a generar *valor* para la organización. Las empresas siguen dos caminos principales para aumentar su valor añadido: disminución de costes y diferenciación (Porter, 1991; Lepak y Snell, 1999). Claramente, los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta —por su papel en la generación de costes de los productos y servicios— como directamente, por cuanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las organizaciones. Todavía es más claro su papel en la diferenciación: contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, permite fomentar la innovación y la creatividad, lo que repercutirá en el rendimiento de la organización.

Ahora bien, en tanto que integrado por seres humanos individuales, el capital humano es ante todo heterogéneo, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las organizaciones empresariales. La teoría de los recursos y capacidades (Fernández, Montes y Vázquez, 1997) destaca:

- Las empresas difieren en términos de los activos que poseen y de las capacidades que desarrollan a partir de las combinaciones de estos recursos. Esto encaja perfectamente con el capital humano en general y con el internacional en particular: la posesión de capacidad direc-



COLABORACIONES

tiva global (internacional), marca la diferencia entre las organizaciones tanto por su importancia en sí misma como por las interacciones de esos individuos con talento global con el resto de personas de la organización.

- Los recursos de cada empresa limitan la gama de estrategias que pueden plantearse de forma realista. Esta afirmación es crítica en nuestro trabajo; la cantidad y calidad de capital humano que tenga la organización condicionará sus posibles estrategias de internacionalización.

Si bien aceptamos esta heterogeneidad como requisito necesario para la consecución de potencial competitivo, también es cierto que para que ese diferencial competitivo sea sostenido, la heterogeneidad ha de ser duradera (5). Es decir, que se ha de perpetuar en el tiempo, evitando que los competidores puedan imitarlos o sustituirlos por otros equivalentes. Para imitar una ventaja competitiva basada en los recursos humanos es necesario, por una lado, que los competidores sean capaces de identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de recursos humanos que subyacen bajo esa ventaja y, por otro, que tengan capacidad para reproducirlos o adquirirlos, lo cual implica superar las barreras que dificultan la movilidad de los recursos humanos entre las empresas.

En lo que se refiere a la sustitución, la existencia de posibles sustitutos para determinados recursos y capacidades amenaza con volverlos obsoletos; pero los recursos humanos juegan en este sentido con una doble ventaja, tal y como señalan Carmona y otros (2000), puesto que la ha-

bilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, al tiempo que la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia (6).

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redundaba en ésta, es decir, si no es posible la apropiación (Grant, 1991; Kamoche y Muller, 1998). La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. En el caso particular que nos ocupa, los recursos humanos, el problema de la apropiación es particularmente complejo, al no existir mecanismos formales que garanticen la acumulación de valor añadido dentro de la organización. En el caso de los recursos humanos internacionales, las altas tasas de abandono de la empresa registradas cuando el expatriado regresa al país de origen —en torno al 25 por 100, (Black y Gregersen, 1999)— agudizan el problema: la empresa no fracasa solamente en la apropiación del conocimiento adquirido por sus empleados, sino que pone a disposición de la competencia los conocimientos y habilidades adquiridas en la asignación (Varner y Palmer, 2002).

En un mundo de competencia intensiva por el capital humano, la capacidad directiva internacional —el talento global— escasa y costosa se ha convertido en un

(5) Cabe señalar en este punto que Barney (1991), siguiendo a Lippman y Rumelt (1985), califica la ventaja sostenible como «duradera» únicamente si continúa existiendo toda vez que los esfuerzos empleados para duplicar esta ventaja han cesado.

(6) La asignación internacional proporciona habilidades a los directivos que difícilmente pueden adquirir con otros medios (no imitable), y, puesto que se relaciona con un momento geográfico e histórico particular, también es inimitable (Daily, Travis, Certo y Dalton, 2000).



COLABORACIONES

activo estratégico de primer orden y ha pasado a constituir una de las escasas fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles. En la aportación de Aaker (1989) encontramos reconocida la importancia de identificar los recursos humanos con talento global, desarrollarlo en la medida de lo posible, y retener personal distintivo para las organizaciones, lo que a su vez redundará en beneficio de la propia organización.

Abundando en esta idea, Carpenter, Sanders y Gregersen (2001) demuestran empíricamente que las empresas multinacionales cuyos directivos tienen experiencia internacional significativa obtienen un mejor resultado que las empresas que no cuentan con tales directivos, puesto que poseen un conjunto de capacidades de dirección internacional como consecuencia de la exposición a diferentes sistemas de valores, idiomas y entornos internacionales. Además, a través de sucesivas asignaciones, los directivos incrementan su red de contactos globales. Los vínculos horizontales entre los directivos de las diferentes subsidiarias de una multinacional son un factor importante para el aprendizaje organizativo de la misma. Tales relaciones proporcionan la base para el control normativo y la coordinación, y consecuentemente facilitan el intercambio de conocimiento entre las subsidiarias y la adopción rápida y exitosa de prácticas organizativas entre las mismas (7).

En conclusión, para poder competir en

el entorno actual de negocios las organizaciones deben desarrollar formas efectivas de desarrollo de competencia global, que puedan revertir en una ventaja competitiva global sostenida. Existe un consenso general de que las organizaciones globalmente competentes reposan en gran medida en su personal internacional (Zahra, 1999; Harvey, Novicevic, Speier, 2000); sin embargo, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos internacionales, ni tampoco al problema particular de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea.

4. Estrategias empresariales para la internacionalización de RRHH

Nos proponemos abordar el estudio de la trayectoria de carrera de aquellos empleados que se asignan a puestos de responsabilidad de nivel diverso en países extranjeros, es decir en países diferentes a aquél en el que tiene su sede central la empresa, especialmente en los puestos de carácter directivo.

Comenzaremos realizando una breve revisión de los conceptos o términos referidos a las personas que podemos encontrar en la organización internacionalizada, más frecuentemente utilizados. El término de mayor alcance es «expatriado» que, por definición, hace referencia a una persona de un país que vive y trabaja en otro —país extranjero— (Gómez-Mejía y otros, 2001); es decir, se trata de una persona que abandona su país de origen o de residencia y se traslada a otro en el cual se localiza la unidad organizativa a la que se asigna (Mendenhall y Willey, 1994). Una definición más elaborada la proporcionan Aycan y Kanungo



COLABORACIONES

(7) Manev y Stevensons (2001) denominan a estas interrelaciones relativamente estables «red directiva». Según estos autores, podemos distinguir dos tipos de relaciones dentro de esta red: relaciones instrumentales: aparecen en el desempeño del trabajo y facilitan la transferencia de recursos físicos, financieros o informativos; y relaciones expresivas: son fuente de amistad y apoyo social. Los directivos establecen y mantienen lazos expresivos más fuertes con otros directivos de idéntica nacionalidad y similar estatus, mientras que en otras condiciones —personas con antecedentes distintos los lazos que se forman son instrumentales—.

(1997: 250), para quienes los expatriados son «empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente del suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente de más de seis meses y menos de cinco años». La naturaleza relacionada con el trabajo de la expatriación la diferencia de otros colectivos que también viven temporalmente en un país extranjero, como por ejemplo, los turistas, inmigrantes, refugiados y estudiantes.

Los términos directivo expatriado y global suelen utilizarse como sinónimos, pero responden a conceptos diferentes. Los directivos expatriados son aquellos que asumen puestos de liderazgo en países y culturas distintos al suyo original; mientras que los directivos globales, también denominados transnacionales, son ejecutivos asignados a puestos de responsabilidad en el extranjero que se caracterizan por su correcta comprensión del negocio internacional y capacidad para trabajar entre diferentes países y en diferentes funciones (Pucik y Saba, 1998). Los directivos globales pueden haber sido o no expatriados, pero no todos los expatriados son directivos globales (8).

Entre los expatriados —ocupen o no una posición directiva—, cabe distinguir casos diferentes en función de la nacionalidad de la persona con respecto al país destino de la transferencia internacional («vector de asignación», Shaffer y otros, 1999:563):

(8) En su trabajo de 1995, Oviatt y McDougall proponen que en el panorama de negocios actual cada vez son menos las empresas que pasan por las etapas tradicionales que conducen a la internacionalización, y más las que comienzan sus negocios en un nivel internacional. El fundador de estas empresas suele ser un líder global, que ve su negocio alejado de fronteras dentro de un país o cultura y así lo transmite a los miembros de la organización.

- Nacionales del país de origen: expatriados cuya nacionalidad es la del país de origen de la multinacional. Es el expatriado en su acepción más habitual. Traduciendo literalmente el vocablo anglosajón empleado nos encontraríamos con «nacionales del país padre», *parent country nationals* —PCN— (Törbiorn, 1995).

- Nacionales de un tercer país son personas que viven y trabajan —temporal o permanentemente— en el país de destino en el que se instala la multinacional y que son nativos de un tercer país (Reynolds, 1997); es decir, ni son nacionales del país origen de la multinacional ni del país destino de la subsidiaria. El término anglosajón utilizado es *Third Country Nationals* —TCN— (Törbiorn, 1995).

- Impatriados son empleados de subsidiarias extranjeras que son asignados a puestos en el país de origen de la multinacional de forma permanente o semipermanente. Esto quiere decir que la empresa selecciona a una serie de empleados del país en el que desea implantarse, y los envía a la sede —en el país de origen— por un tiempo. Así, entran en contacto con la cultura corporativa y los estilos de dirección de la empresa, de manera que cuando regresan a la subsidiaria trabajan dentro del contexto de la dirección estratégica, metas, y cultura de la empresa matriz. Esta práctica tiene, según Barlett y Ghoshal (1990), fundamentalmente dos ventajas: introducir en la empresa nuevas perspectivas más próximas al mercado y a la cultura del país donde está implantada o se va a instalar la subsidiaria e implantar la visión estratégica y los valores corporativos en los futuros directivos de las subsidiarias.

Junto con estas personas que hemos clasificado en función de su origen respectivo nos encontramos con otro componente de la fuerza de trabajo interna-



COLABORACIONES

cional, los nacionales del país anfitrión —HCN, *Host Country Nationals* (Törbiorn, 1995)—, personal originario del país en el que se instala la subsidiaria y que es contratado para trabajar en la misma.

Cuando hablamos del proceso de *expatriación* nos referimos a la asignación de un trabajador originario de un país y portador de una cultura determinada a otro país, con características y cultura diferentes. Su duración varía según las organizaciones, pero normalmente es cierta o determinada (Harzing, 2001b). También se denomina a este proceso «recolocación», «transferencia o asignación internacional».

5. Enfoques de cobertura de puestos internacionales

A continuación, vamos a revisar las tendencias seguidas por las empresas internacionales en la dotación de personal de sus filiales y, más particularmente, cuáles son las circunstancias o factores que influyen en la asignación de expatriados. Como ya hemos señalado anteriormente, Perlmutter (1969) identifica cuatro posibles enfoques para la provisión de recursos humanos en las multinacionales:

1. **Etnocéntrico.** La organización dirige sus filiales extranjeras utilizando directivos expatriados del país origen. Hay que tener en cuenta la percepción, en el país anfitrión, de la nacionalidad y etnicidad concretas. Por ejemplo, si hay hostilidad entre los dos países, el país anfitrión podría tener actitudes desfavorables hacia el expatriado y, por consiguiente, debería ser considerado un enfoque diferente.

2. **Policéntrico.** La organización gestiona sus subsidiarias extranjeras con nacionales de los países de destino. Este enfoque puede ser apropiado cuan-

do la nacionalidad y etnicidad del país de origen de la multinacional son percibidas desfavorablemente por parte del país donde se va a implantar la filial. Puede proporcionar numerosas ventajas (Bonache, 2002): el directivo no tiene problemas con el idioma, entiende la cultura y sistema político local y pertenece, con frecuencia, a la élite social del país de la subsidiaria, lo que representa una ventaja a la hora de la penetración en el mercado y elimina los problemas de ajuste del expatriado; resulta menos costosa que el uso de expatriados; incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local; aporta el punto de vista de la subsidiaria en la toma de decisiones de la multinacional; y aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino.

3. **Geocéntrico.** La empresa maneja sus operaciones extranjeras asignando a los directivos que considera más competentes, con independencia de su nacionalidad. En todo caso, se recomienda evaluar la percepción del país anfitrión hacia la nacionalidad y etnicidad del expatriado, siempre sobre la base de que estas características pueden influir su efectividad.

4. **Regional.** Finalmente, teniendo en cuenta la creciente relevancia de las zonas de integración económica que agrupan distintos mercados nacionales, la organización puede decidir dirigir sus negocios extranjeros con personas con perfil personal ajustado a la región concreta donde se desempeña o va a desempeñarse la actividad.

Las empresas no parecen seguir un enfoque concreto, adecuado a una política corporativa deliberada y coherente; más bien parece que la provisión de personal expatriado es resultado de una serie de decisiones basadas en la experiencia, la rutina o, incluso, se realiza como respuesta a las necesidades que emer-



COLABORACIONES

gen del desarrollo de las operaciones del día a día (9).

6. Estrategias de desarrollo de directivos globales y expatriación

El estudio realizado por Gregersen, Morrison y Black (1998) entre diferentes multinacionales de Europa, Norte América y Asia, permitió identificar cuatro actuaciones para el desarrollo de directivos globales: viajes, equipos, formación y transferencias.

La primera de estas políticas, los viajes al extranjero, es la menos convencional (Hsieh, Lavoie y Samek, 1999). Una vez identificados los candidatos, y antes de tomar la decisión final de asignarlos a un destino determinado, se les familiariza con el país destino, su cultura, su economía, su sistema político, etcétera, mediante una asignación de corto plazo con base habitualmente en un hotel y un recorrido programado por el país de destino. Los directivos internacionales encuentran dos formas principales para aprovechar al máximo las posibilidades de este viaje internacional (10):

- Realizar pequeños recorridos por el país, lo que ofrece mayor contraste y oportunidad para la apertura mental.

- Introducirse profundamente en el país, en sus tiendas y mercados, escuelas y hogares, con el objetivo de descubrir cómo es realmente la vida en ese destino (11).

Este enfoque requiere una inversión extra, pero el retorno que proporciona también puede ser mayor, por cuanto da la oportunidad de ver a los candidatos en acción. Estamos así ante una de las mejores formas de evaluar la capacidad y el potencial de los candidatos a la asignación internacional. Estos, por su parte, se familiarizan con las condiciones de vida y la forma de trabajar en el entorno extranjero, establecen relaciones críticas y, al participar activamente en estrategias clave y decisiones operativas, desarrollan cierta vinculación con su destino («sentimiento de propiedad»).

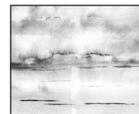
La segunda de las políticas es establecer equipos internacionales, en los que personas de diferentes antecedentes y perspectivas trabajan juntas (12). Para desarrollar una estrategia coordinada, las empresas invitan regularmente a personal de diferentes países a discutir planteamientos que potencialmente afectan a las

(9) Guisado (2002b: 327-330) sostiene que estas políticas se ven influenciadas por diferentes condicionantes, como *la distancia cultural* —cuanto mayor sea la distancia cultural entre el país de la matriz y el anfitrión, mayor es la probabilidad de que la empresa utilice un enfoque etnocéntrico para lograr la uniformidad de políticas y la implantación de la estrategia—; *la legislación* de los países anfitriones; *la disponibilidad de personal cualificado en el país de destino* —que afecta a la posibilidad de adoptar una perspectiva policéntrica—; o el *número de subsidiarias y su dispersión geográfica*: si la multinacional tiene pocas subsidiarias y éstas están próximas entre sí, puede adoptar más fácilmente un enfoque etnocéntrico mientras que, si el número de subsidiarias es muy amplio y éstas están geográficamente dispersas, parece más adecuada la perspectiva geocéntrica.

(10) Paralelamente a estos viajes de corta duración, el candidato suele ser introducido en las negociaciones con los socios internacionales y los organismos oficiales en las oficinas centrales de la organización.

(11) Black y Gregersen (1999) detallan una variante de esta política, utilizada por una multinacional americana, que permite evaluar y desarrollar el potencial de los candidatos para la expatriación. En primer lugar, se pide a los candidatos que creen tener aptitudes para ser expatriados que acompañen al gerente en sus viajes internacionales, incluso en casos en los que no existe una necesidad imperiosa que justifique el gasto del desplazamiento. Durante esos viajes se observa el comportamiento del candidato en situaciones cotidianas (comidas, ocio,...) y sus actitudes (en concreto, se evalúa si posee curiosidad por la novedad o acude a sitios «familiares», exportados de su país de origen). También se observa su interacción con los locales, su facilidad para entablar conversación con desconocidos, etc. Asimismo, se le pide que participe activamente en las negociaciones con clientes y socios extranjeros.

(12) Por ejemplo, empresas farmacéuticas europeas como Ceiba-Geigy, Sandoz, y Glaxo están centralizando su investigación básica pero descentralizando las aplicaciones.



COLABORACIONES

distintas subsidiarias. A partir de estas reuniones se crean equipos de proyecto internacionales más formales. Los puntos de vista y valores contrastados pueden inducir a los miembros partícipes a pensar globalmente.

Los equipos multiculturales, como los grupos culturalmente diversos en general, pueden ser más efectivos que los monoculturales, pero también mucho menos eficientes. Gregersen y sus colaboradores (1998), recomiendan que quienes dirijan los equipos hayan sido miembros de equipos multiculturales, que quienes los integren provengan de equipos multiculturales especializados (de función única) antes de convertirse en miembros o directivos de equipos multiculturales y multifuncionales, y que todos reciban una adecuada formación en temas como la comunicación multicultural, resolución de conflictos y dinámica de equipos multiculturales.

En general la cooperación internacional debe ser considerada una oportunidad de utilización de diferentes enfoques y estrategias para enfrentarse a los retos internacionales, presentando una oportunidad única para utilizar diferentes enfoques y estrategias para afrontar retos (Moosmüller, Spieß y Podsiadlowski, 2001).

La tercera de las políticas, el aprendizaje, puede proporcionar contraste y confrontación. Para contribuir al desarrollo del liderazgo global, los programas de aprendizaje efectivos deben proceder de diferentes funciones globales. Además, deben incluir temas como estrategia y visión internacional, estructuración y diseño, cambio directivo, comunicación multicultural, ética internacional de negocios, liderazgo de equipos, entrada en nuevos mercados y dirección en incertidumbre. Asimismo, es recomendable que incluyan componentes activos de aprendizaje, como un proyecto real de negocio.

El patrocinio de seminarios internos internacionales (13) es un método de creciente popularidad en algunas empresas. Estos seminarios congregan a personal internacional para intercambios de perspectivas sobre las distintas estrategias de negocios y otros pormenores pertinentes para el rendimiento de la empresa. El que se requiera presencia física o se realice mediante video-teleconferencia es menos importante que el propio hecho de su celebración. Sin embargo parece obvia la ventaja de la modalidad presencial, por cuanto facilita las relaciones interpersonales y las discusiones formales e informales.

Aunque es difícil medir lo que los directivos aprenden de sus experiencias internacionales, el aprendizaje debe ser premiado formalmente. Haciéndolo, se emite un mensaje fuerte y claro al personal de la empresa de que la experiencia internacional, el conocimiento y la especialización son apreciados. Uno de los incentivos más obvios para que un empleado se integre en la experiencia internacional está en el testimonio que supone el número de promociones a posiciones de alta dirección recibidas por aquellos que han tenido experiencia internacional y la han aplicado en la empresa.

Íntimamente relacionada con esta política está el reclutamiento en determinados centros educativos (Black y Gregersen, 1999).

(13) Una variante de este método son los seminarios con personal internacional ajeno a la empresa procedente de distintas partes del mundo. Estas reuniones se centran en problemas específicos y no en aspectos internos de la empresa. Dos de las escuelas de dirección internacional de directivos en Europa, IMD e INSEAD, reúnen normalmente entre 15 y 20 personas de nacionalidades diferentes en cada convocatoria. Los participantes en tales seminarios a menudo comentan que lo que más valoran no es lo que los instructores explican, sino las perspectivas de otros asistentes acerca de los problemas globales que afrontan y las estrategias que utilizan. Igualmente aprecian también la comunicación cross-cultural proporcionada por el seminario. Ésta es una herramienta de socialización global potencialmente valiosa,



COLABORACIONES

Las empresas reclutan a estudiantes de determinadas universidades o escuelas de negocios que han demostrado su habilidad para enfrentarse con situaciones *cross-culturales*, han vivido o trabajado en el extranjero, han viajado extensamente y son capaces de comunicarse en más de un idioma. Esto facilita que la empresa disponga de un amplio elenco de candidatos con una cierta experiencia internacional.

La cuarta y más poderosa (14) de las políticas es el recurso a las asignaciones en el extranjero. Como han percibido Oddou y otros (1995), la expatriación de personal es la alternativa predominante tanto en las multinacionales japonesas como en las europeas.

La asignación internacional implica la aparición de la figura del expatriado. Como hemos comentado previamente, éstos han sido clasificados siguiendo la perspectiva de la organización, utilizando criterios geográficos —ya sea el país de origen del expatriado o el de la empresa que le envía— como estándar de comparación. Otras clasificaciones utilizan la duración de la asignación, o la frecuencia de ésta como criterio. Así, según un estudio de la consultora de Recursos Humanos ORC (1999) las transferencias de corta duración representan una tendencia creciente cada vez más común en las organizaciones. Se distingue entre:

- «*Commuters*», expatriados que se desplazan a destinos que distan pocos kilómetros de su lugar de residencia —que puede ser el lugar de origen de la empresa o no— con lo que pueden atender distintos destinos al tiempo.

- Asignaciones «a distancia» virtuales: expatriados que reciben responsabilidad

(14) En el estudio antes mencionado de Black, Gregersen y Morrison (1998) el 80 por 100 de los directivos declaró que la experiencia que más les había influido en sus vidas era vivir y trabajar en un país extranjero. Puesto que los encuestados eran de diferentes nacionalidades, y trabajaban en distintas funciones y compañías, este hallazgo es significativo.

sobre un destino extranjero, pero que hacen la gestión sin necesidad de desplazarse al mismo.

Ambos grupos de expatriados «especiales» suelen recibir su cargo por periodos, usualmente, de entre 3 y 12 meses; viajan normalmente sin familia, con lo que las necesidades de ajuste son menores. Su paquete de compensación tiene, asimismo, diferentes particularidades: mantienen el salario que tenían en el país de origen, recibiendo además dietas y subvenciones; suelen incorporar viajes al país de origen (dependiendo de la duración o del destino) y suele caracterizarse por su complejo tratamiento fiscal, puesto que al rotar por diferentes países, los expatriados no residen en un tiempo suficiente como para declarar impuestos.

Las clasificaciones más recientes utilizan el nivel de compromiso del expatriado como criterio para diferenciarlos en diversas categorías, distinguiendo entre aquellos expatriados que demuestran mayor compromiso con la empresa que les envía, la subsidiaria, con ambas por igual, o los que no demuestran compromiso con ninguna de ellas (Stroh y otros, 2005).

Todavía puede hablarse de un último tipo de expatriados, una categoría no contemplada hasta ahora, los «itinerantes». Se trata de directivos profesionales que siguen un patrón de carrera independiente de la empresa que les contrata, siendo sus servicios requeridos por dos o más empresas en dos o más países diferentes (Banai y Harry, 2005).

El uso de los expatriados no residentes en el destino es más común (15) y reco-

(15) Teagarden y Gordon (1995) encontraron que la mayoría de las multinacionales estaba abandonando la transferencia de expatriados en favor de la contratación de gerentes del país. No había, sin embargo, ninguna relación significativa entre las actuales estrategias de reducción y el éxito. Las multinacionales que ponen en marcha esta estrategia de reducción esperan ver reducido el porcentaje de regresos tempranos, y obtener un coste más bajo de fracasos, pero falta por constatar los resultados.



COLABORACIONES

mendable en determinados casos, como la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de proyectos especiales en países diferentes, o con especialistas procedentes de distintos orígenes; la provisión de especialistas en resolución de problemas y con un alto grado de conocimientos técnicos o como parte de un programa de formación de directivos.

7. Conclusiones

La asignación internacional ha ido incrementando su importancia, reconociéndose actualmente como la principal vía con que cuentan las organizaciones para desarrollar sus directivos internacionales, tanto por sus beneficios directos (en relación con la competencia en el mercado internacional) como indirectos (desarrollo de carrera de directivos, capital humano altamente especializado).

El directivo expatriado adquiere una serie de habilidades (conocimientos, perspectivas, relaciones profesionales...) que revierten positivamente en el rendimiento de la empresa multinacional (16). Asimismo, la posesión de experiencia internacional es poco común, por lo que estos directivos se convierten en un recurso valioso, escaso, e inimitable para sus empresas. Para poder aprovechar dicho recurso como ventaja competitiva, necesariamente la organización debe identificar, valorar, y apropiarse del conocimiento que éstos poseen, contribuyendo a diseminarlo por la misma, lo que pasa necesariamente por un correcto plan de repatriación del individuo expatriado.

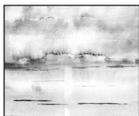
La experiencia internacional es, en conclusión, valiosa, pues por sus propias

características (es única temporal, histórica y geográficamente) contribuye tanto a la escasez como a la inimitabilidad de las habilidades del expatriado. Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, estas características pueden constituir una fuente de valiosas ventajas competitivas para las empresas multinacionales.

No obstante, y a pesar de todas estas implicaciones positivas, queda por resolver la cuestión empírica de si la asignación contribuye también a la generación de rentas de las que se puedan apropiar los directivos internacionales y la multinacional, esto es, los efectos potenciales de la experiencia internacional en el rendimiento.

Bibliografía

- [1] AAKER, D. (1989): «Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, Winter, pp. 91-106.
- [2] AYCAN Z. (1997): *New approaches to employee management*. Greenwich, Jai Press.
- [3] BANAI, M. y HARRY, W. (2005): «Boundaryless Global Careers. The International Itinerants.» *Int. Studies of Management and organizations*, vol.34, Fall 2004, pp. 96-120.
- [4] BARNEY, J. y WRIGHT, M. (1998): «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, nº1, pp. 31-46.
- [5] BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.
- [6] BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1990): «Matrix management: Not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, July-August, pp. 138-145.



COLABORACIONES

(16) La relación directa entre el éxito del directivo expatriado y el rendimiento de la empresa, aun cuando es generalmente aceptada, no ha sido estadísticamente probada (Daily y otros, 2000).

- [7] BLACK, S. y GREGERSEN, H. (1999): «The right way to manage expats», *Harvard Business Review*, March/April, pp. 52-62.
- [8] BONACHE, J. (2002): «La gestión de expatriados». En J. Bonache y Á. Cabrera (Drs): «*Dirección estratégica de personas*». Prentice Hall – Financial Times; pp. 379-398:
- [9] CARPENTER, M. SANDERS, Wm. y GREGERSEN, H. (2001): «Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay». *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 3, pp. 493-511.
- [10] COYNE, K. (1986): «Sustainable competitive advantage - What it is, What it isn't». *Business Horizons*, January/February, pp. 54-61.
- [11] DAILY, C., CERTO, S. y DALTON, D. (2000): «International experience in the executive suite: the path to prosperity?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 515-523.
- [12] FERNÁNDEZ, E., MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (1997): «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 3, pp. 11-32.
- [13] FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.
- [14] GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- [15] GRANT, M. (1991): «The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- [16] GREGERSEN, H., MORRISON, A. y BLACK, J. (1998). «Developing leaders for the global frontier». *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 1, pp. 21-32.
- [17] GUIADO, M. (2002A): «*Internacionalización de la empresa*». Pirámide.
- [18] GUIADO, M. (2002b): «*Estrategias de multinacionalización y políticas de la empresa*». Pirámide.
- [19] GUNZ, H. y JALLAND, R. (1996): «Managerial careers and business strategies». *Academy of Management Review*, vol. 21. nº 3, pp. 718-756.
- [20] HARVEY, M., NOVICEVIC M. y SPEIER, C, (2000): «An innovative global management staffing system: a competency based perspective». *Human Resource Management*, vol. 39, nº 4; pp. 381-394.
- [21] HSIEH, T. LAVOIE, J. y SAMEK, R. (1999), «Are you taking your expatriate talent seriously?». *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, pp. 71-83.
- [22] HALCROW, A. (1999): «Expats: The squandered resource». *Workforce*, April, pp. 42-48.
- [23] HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- [24] HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- [25] HARVEY, M., BUCKLEY, M., NOVICEVIC, M. M. y WIESE, D. (1999): «Mentoring dual career expatriates: a sense making and sense giving social support process». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, nº 5, pp. 808-827.
- [26] HARZING, A.W. (2001): «Of bears, bumble bees, and spiders: The role of



COLABORACIONES

- expatriates in controlling foreign subsidiaries» *Journal of World Business*, vol. 36, n° 4, pp. 366-379.
- [27] HARZING, A.W. (2001b): «Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries». *Human Resource Management*, vol. 40, n° 2; pág. 139
- [28] KAMOCHE, K. y MUELLER, F.(1998): «Human resource management and the appropriation learning perspective». *Human Relations*, vol. 51, n° 8, pp. 1033-1060.
- [29] LEPAK, D. y SNELL, S. (1999), «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, 24, n° 1, pp. 31-48.
- [30] MANEV, I. y STEVENSON, W. (2001): «Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 2, pp. 285-303.
- [31] MAZNEVSKI, M. y ZANDER, L. (2001): «Leading global teams: overcoming challenge of the power paradox». En Mendenhall, Kühlmann y Stahl, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books; pp. 157-175.
- [32] MCDUGALL, P. y OVIATT, B. (2000): «International entrepreneurship: the intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, pp. 902-906.
- [33] MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed): *Developing global business leaders : policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books, (2001).
- [34] MENDENHALL, M. E. y WILEY, C. (1994): «Strangers in a strange land». *American Behavioral Scientist*, vol. 37, n° 5, pp 605-620.
- [35] MOOSMÜLLER A., SPIEB, E. y PODSIADLOWSKI, A.: «International team building: issues in training multinational work groups» (2001) En Mendenhall, Kühlmann y Stahl, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, pp. 211-225
- [36] MORRISON, A. (2000): «Developing a global leadership model». *Human Resource Management*, vol. 39, n° 2/3, pp. 117-131.
- [37] ODDOU, G. DERR, C. y BLACK, J. (1995): «Internationalizing managers: expatriation and other strategies». In Selmer, J. (Ed). *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books; pp. 3-16.
- [38] PERLMUTTER, H. (1969): «Some management problems in spaceship earth. The mega firm and the global industrial estate». *Academy of Management Journal*, vol. 12; pp. 59- 94.
- [39] PORTER, M. (1991):«Towards a dynamic theory of strategy ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- [40] PUCIK, V. y SABA, T.(1998): «Selecting and developing the global versus the expatriate manager: a review of the state-of-the-art». *Human Resource Planning*, vol. 21, n°. 4, pp. 40-54.
- [41] REYNOLDS, C. (1997): «Strategic employment of third country nationals». *Human Resource Planning*, vol. 20, n° 1, pp. 33-39.
- [42] SHAFFER M. HARRISON, D. y GILLEY, K. (1999): «Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process» *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 3, pp. 557-581.
- [43] TAKEUCHI, R., TESLUK, P., YUN, S. y LEPAK, D. (2005): «An integrative view of International Experience». *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, pp. 85-100.
- [44] TEAGARDEN, M. y GORDON, G. (1995) : «Corporate Selection Strategies and Expatriate Manager Success» en Selmer, J. «*Expatriate Management: New*



COLABORACIONES

- ideas for International Business*». Quorum Books, pp. 17-37
- [45] TORBIÖRN, I (1995): «New markets, new firms new expatriates?». En SELMER, J. «*Expatriate Management: New ideas for International Business*»; Quorum Books, pp. 277-291.
- [46] VARNER, I. y PALMER, T. (2002): «Successful Expatriation and Organizational Strategies». *Review of Business*, Spring 2002, pp.8-11.
- [47] WERNERFELT, B. (1984): «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- [48] WERNERFELT, B. (1995): «The source based view of the firm: Ten years after». *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- [49] Zahra, S. (1999): «The changing rules of global competitiveness in the 21st Century». *Academy of Management Executive*, February 13, nº 1, pp. 36-2.



COLABORACIONES

ORDEN DE SUSCRIPCIÓN

Solicito la suscripción que se detalla a continuación:

PUBLICACIONES PERIÓDICAS	ESPAÑA	EXTRANJERO
	1 año	1 año
<input type="checkbox"/> Boletín Económico de Información Comercial Española. (24 números/año, monográficos e índice anual)	<input type="checkbox"/> 81,10 € (1)	<input type="checkbox"/> 106,20 €
<input type="checkbox"/> Información Comercial Española. Revista de Economía (6 números/año e índice anual)	<input type="checkbox"/> 62,60 € (1)	<input type="checkbox"/> 74,90 €
<input type="checkbox"/> Cuadernos Económicos de Información Comercial Española. (Número suelto)	<input type="checkbox"/> 15,00 € (1)	
Total		

(1) Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

DATOS

Nombre y apellidos
 Empresa
 Domicilio
 D.P. Población
 N.I.F.
 Teléf. Fax.
 Firma

FORMAS DE PAGO

Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA) CÓDIGO CUENTA CLIENTE: 0182-9091-52-0200000597

ORDEN DE PEDIDO

Título	Importe
Total	

Ejemplar suelto:

Boletín Económico de Información Comercial Española:
 España 4,70 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.
 Extranjero 8,00 € + I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 € de gastos de envío)
Información Comercial Española. Revista de Economía:
 España 12,40 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.
 Extranjero 13,60 € + I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 € de gastos de envío)
Cuadernos Económicos de Información Comercial Española.
 España 15,00 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

DATOS

Nombre y apellidos
 Empresa
 Domicilio
 D.P. Población
 N.I.F.
 Teléf. Fax.

FORMAS DE PAGO

Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA) CÓDIGO CUENTA CLIENTE: 0182-9091-52-0200000597



MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
 SUBSECRETARÍA
 DIVISIÓN DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES
 CENTRO DE PUBLICACIONES

Información y venta directa:

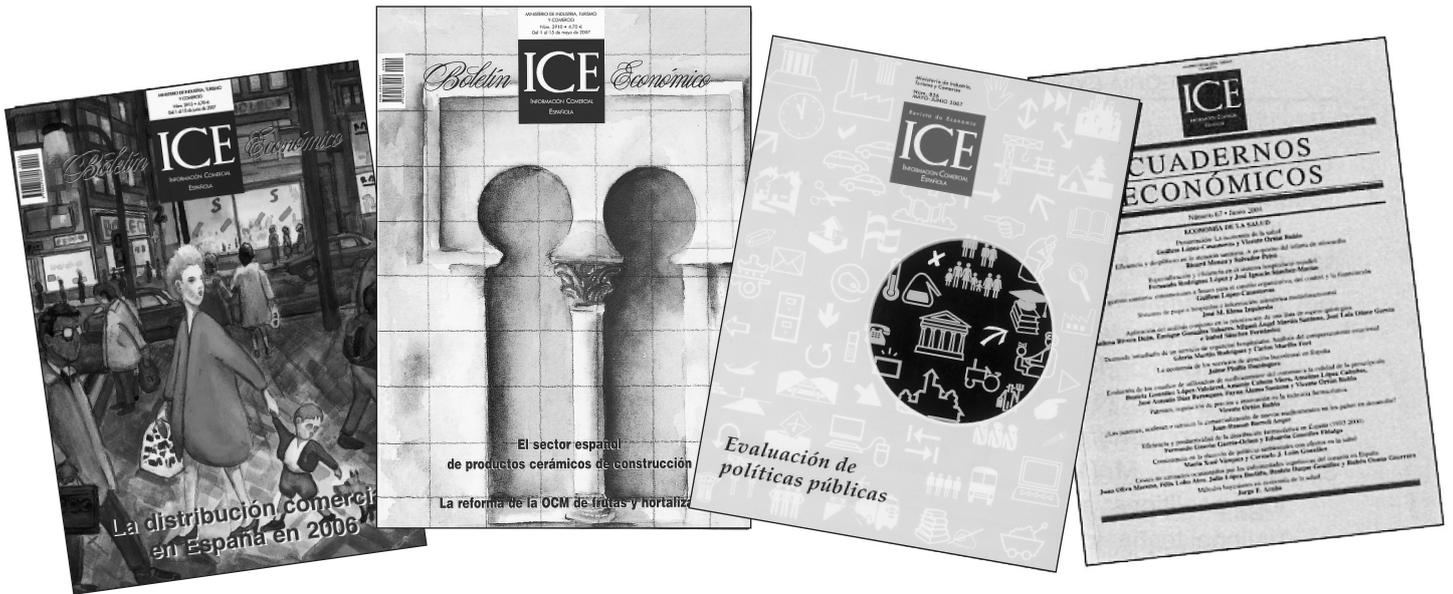
Paseo de la Castellana, 160. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 49 68
 Paseo de la Castellana, 162. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 36 47

Suscripciones y ventas por correspondencia:

Paseo de la Castellana, 160. Planta 0. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 51 29 Fax 91-349 44 85

Suscripciones a través de la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

<http://www.revistasice.com/RevistasICE/Suscripciones/pagFormulario.htm>



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

INTERNET



www.revistasICE.com

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

*Boletín Económico
de Información Comercial Española*

36 números anuales

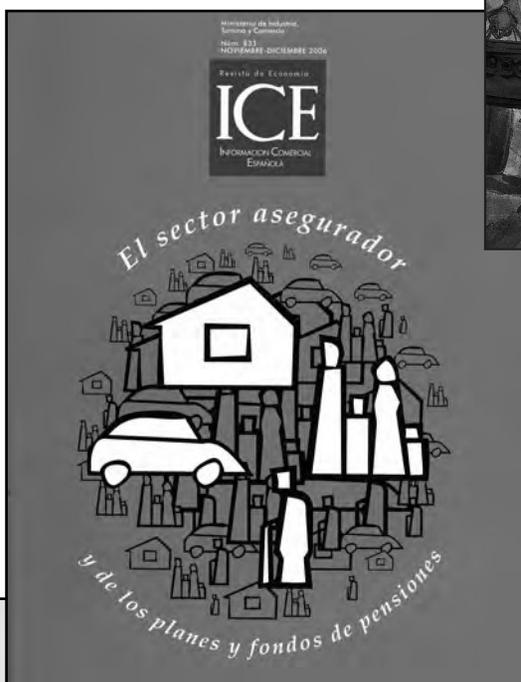
Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



*Información Comercial Española
Revista de Economía*

8 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales

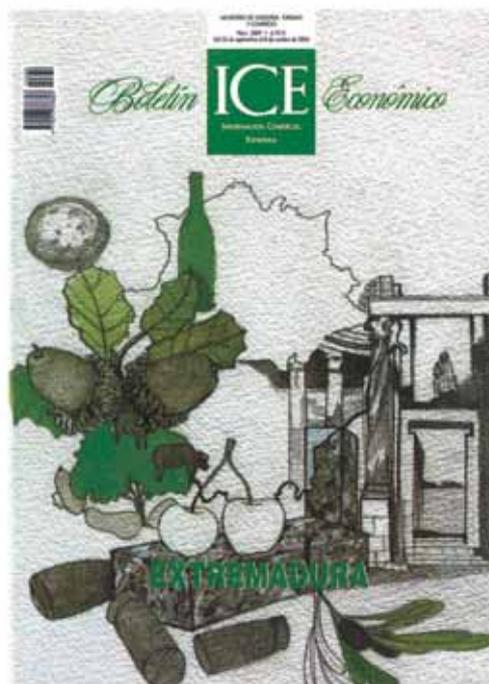


*Cuadernos Económicos
de ICE*

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.

Información y venta: Paseo de la Castellana, 162 - Vestíbulo
Tel.: 91 349 36 47
28071 Madrid

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47

