



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS
SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO
PÉRSICO O ARÁBIGO**

Doctorando:

María José García Ramírez

Directores:

Dra. Doña Francisca Parra Guerrero

Dr. Don José Roberto Vila Oblitas

Málaga, Mayo 2015



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: María José García Ramírez

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras
derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de
Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

ÍNDICE

TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO O ARÁBIGO

AGRADECIMIENTOS	XVI
INTRODUCCIÓN INICIAL.....	1
PARTE I: ANÁLISIS Y RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	4
INTRODUCCIÓN SOBRE EL TEMA.....	4
A.- MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
B.-DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	13
C.-METODOLOGÍA	23
D.- SEÑALIZACIÓN DE CONCEPTOS GENERALES DEL TEMA	29
CAPÍTULO I: RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS.....	37
A.- MAPA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38

B.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	43
C.- INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS CON LA GLOBALIZACIÓN, LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, LA EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL, LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN.....	45
D.- INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO PÉRSICO Y A LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	52
E.- INTRODUCCIÓN AL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DE LA ZONA EN LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	56
F.-PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS.....	60
CAPÍTULO II: GLOBALIZACIÓN.....	71
A.-INTRODUCCIÓN	71
B.-PRINCIPALES TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS DE LA GLOBALIZACIÓN.....	73
CONCLUSIONES SOBRE LA GLOBALIZACIÓN.....	105
CUADRO DE AUTORES Y CONCEPTOS SOBRE LA GLOBALIZACIÓN	108
CAPÍTULO III: INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	116
A.-CONCEPTOS Y ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	117
B.-CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	131
C.-DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS.....	138

D.-COSTES DE INTERNACIONALIZACIÓN	159
E.-MULTINACIONALES	163
F.-LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS COMO DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO	179
G.-MULTICULTURALISMO Y DIVERSIDAD EN LA INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL	182
G.1.-Diversidad general en el proceso de internacionalización empresarial.	182
G.2.-Multiculturalidad en la internacionalización de la empresa.....	187
CONCLUSIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	193
CUADRO DE AUTORES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	197

CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN GENERAL Y EN ESPAÑA219

INTRODUCCIÓN: GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN GENERAL Y EN ESPAÑA.....220

A.-SELECCIÓN DE EXPATRIADOS.....	231
B.- ADAPTACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN.....	235
C.- FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EXPATRIACIÓN	241
D.- EXPATRIACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, CONTROL Y COORDINACIÓN	243
E.-LA REMUNERACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN	245
F.- DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO.....	247
G.- REPATRIACIÓN	250
H.- OTROS ASPECTOS GENERALES DE LA EXPATRIACIÓN	255
I.- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA EXPATRIACIÓN EN ESPAÑA	255
I.1.-Gestión de expatriados.....	256

I.2.-Características de la expatriación en España.....	256
I.3.-Selección de Expatriados.....	258
I.4.-Adaptación.....	260
I.5.- Formación y desarrollo profesional.....	261
I.6- Expatriación y aprendizaje organizativo, control y coordinación.....	261
I.7- Remuneración.....	262
I.8.- Desempeño y rendimiento.....	275
I.9.- Repatriación en España.....	276
CONCLUSIONES SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL.....	283
CUADRO DE AUTORES Y CONCEPTOS SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL.....	287

CAPÍTULO V: LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
.....**306**

A.-INTRODUCCIÓN SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	308
B.- CONCEPTO. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN GENERAL DE LA LITERATURA SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)...	312
C.- ENUMERACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH) EN DIVERSOS ASPECTOS.....	360
C.1.-Buenas prácticas en GRH en tiempos de crisis económica.....	360
C.2.- Buenas prácticas en GRH en general.....	365
C.3.- Buenas prácticas GRH en el proceso de expatriación.....	366
C.4.-Buenas prácticas de GRH en la etapa de internacionalización empresarial.....	375
C.5.-Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos.....	385

C.6.-Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico.....	389
D.-PROBLEMÁTICA PRINCIPAL QUE PRESENTA EL TEMA:	392
E.-PLANTEAR UN MODELO	402
E.1.-PLANIFICACIÓN	403
E.1.1-Organización de los planes de expatriación	403
E.1.2-Organización de los planes de internacionalización empresarial	411
E.2.- DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	424
E.2.1-Planificación de diseño de puestos de trabajo	424
E.2.2-Planificación de la selección de los candidatos adecuados	425
E.2.3- Planificación de la contratación con las mejores condiciones para la empresa y el trabajador.....	425
E.3.- REMUNERACIÓN-COMPENSACIÓN	427
E.3.1-Aspectos esenciales que componen el salario principal	427
E.3.2-Aspectos esenciales que componen el salario principal en especie	428
E.4.- COMPENSACIÓN ADICIONAL EXTRA	429
E.4.1-Aspectos adicionales retribuidos en especie.....	429
E.5.- SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN.....	432
E.6.-ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL Y ENTORNO SOCIAL.....	437
E.6.1 Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico.....	438
E.6.2 Prácticas empresariales para la adaptación al nuevo entorno social.....	440
E.7.- ADECUADA EVALUACIÓN	445
E.8.- CONCILIACIÓN	446
E.9.- PARTICIPACIÓN.....	451

E.10.- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	452
E.10.1 Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos.....	452
E.11.- CONTROL DE CALIDAD	458
E.12.- IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	459
F.-RESUMEN SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO	465
CONCLUSIONES SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GRH (Gestión de Recursos Humanos)	474
CUADRO DE AUTORES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	478

CAPÍTULO VI: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES

EMPRESARIALES

A.-ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL CONOCIMIENTO	496
B.-DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO.....	498
C.-RELACIÓN ENTRE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	508
D.-TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	511
E. PLANIFICACIÓN DE MECANISMOS DE MOVILIDAD DE CONOCIMIENTOS	520
F.-COMUNICACIÓN EMPRESARIAL POSITIVA.....	526
F.1.-Tecnologías de la información y las comunicaciones	533
F.2.-Política de Recursos Humanos	534
F.3.-Ambiente o clima de trabajo.....	535
F.4.-Estructura o diseño organizativo	536

G.-CALIDAD EMPRESARIAL EN LA FORMA DE TOMAR DECISIONES Y EN LA FORMA DE TRANSFERENCIA DE ESAS DECISIONES. (DECISIONES DE CARÁCTER GENERAL PARA LA EMPRESA O LA NUEVA FILIAL O DESTINADAS EN CONCRETO AL DEPARTAMENTO DE GRH (Gestión de Recursos Humanos) DE LA NUEVA FILIAL)	539
G.1.-Características generales de los altos directivos que toman las mejores decisiones empresariales	544
G.2.-Características específicas de los buenos directivos en GRH:	545
CONCLUSIONES SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	550
CUADRO DE AUTORES SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	555

CAPÍTULO VII: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ÁREA DEL GOLFO PÉRSICO.....565

A.-MARCO PARA LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO.	566
B.-BUENAS PRACTICAS EN GRH EN EL GOLFO PÉRSICO	570
C.-PECULIARIDADES DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO PÉRSICO	573
D.-LAS CONTRATACIONES EN EL GOLFO PÉRSICO	580
E.-SOBRE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL GOLFO PÉRSICO	583

F.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CULTURA EMPRESARIAL DEL GOLFO PÉRSICO	585
G.-LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS BUSCAN EN EL GOLFO PÉRSICO NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y LOS COLECTIVOS PROFESIONALES DE CONSTRUCCIÓN Y DE DIVERSAS INGENIERÍAS ESPECIALMENTE, ENCUENTRAN EN ESTA ZONA GRAN DEMANDA DE TRABAJO	588
CONCLUSIONES CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ÁREA DEL GOLFO PÉRSICO ...	595
 CAPÍTULO VIII: EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS DECISIONES SOBRE LA GESTIÓN DE RRHH DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO.....	600
A.- INTRODUCCIÓN	600
B.-INSTITUCIONES ESPAÑOLAS.....	610
C.-INFORMACIÓN SOBRE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PAÍSES DEL GOLFO QUE TAMBIÉN AYUDAN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA	636
CONCLUSIONES SOBRE EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES.....	644
 PARTE II: ANÁLISIS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO O ARÁBIGO.....	649

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO O ARÁBIGO.....650

A.- ESTUDIO PRIMERO O PRELIMINAR: 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS ANALIZADAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO (ADMINISTRACIÓN DEL PRIMER CUESTIONARIO).....652

A. 1-INTRODUCCIÓN TEÓRICA.....	654
A.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENÉRICOS DEL ESTUDIO PRELIMINAR.....	679
A.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA: MÉTODO DEL CASO	685
A.4.-CASO MÚLTIPLE DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO:	703
A.4.1.-EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN.....	714
A.4.2.- EMPRESA DE ARQUITECTURA.....	727
A.4.3.- EMPRESA ESPECIALIZADA EN PARQUES TEMÁTICOS.....	737
A.4.4.-EMPRESA ESPECIALIZADA EN GAS, ENERGÍA ELÉCTRICA	748
A.4.5.-EMPRESA DE ENERGÍAS RENOVABLES Y TRATAMIENTO DE AGUAS.....	758
A.4.6.-EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACCESORIOS DE METAL: FABRICANTES DE GRIFERÍA DECORATIVA DE BRONCE, HERRAJES DECORATIVOS Y ACCESORIOS DE BRONCE PARA MUEBLES Y PUERTAS	764
A.4.7.-EMPRESA DE LUCES	773
A.4.8.-EMPRESA DE MUEBLES	780
A.4.9.-EMPRESA DE PAISAJISMO Y MOBILIARIO EXTERIOR.....	787
A.4.10.- EMPRESA DE ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES	793
A.5.- DISCUSIÓN	799

A.6.-CONCLUSIONES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN EL ESTUDIO PRELIMINAR Y CONCLUSIONES DE LA ESCALA DE LIKERT INCLUIDA EN EL CUESTIONARIO 1	819
B.-HIPÓTESIS DE TRABAJO PLANTEADAS A PARTIR DEL PRIMER ESTUDIO PRELIMINAR.....	825
C.- SEGUNDO ESTUDIO: ANÁLISIS DEL RESTO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO (ADMINISTRACIÓN DEL SEGUNDO CUESTIONARIO), ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONCLUSIONES.....	874
C.1.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO:.....	874
C.1.1.- RESULTADOS ESTADÍSTICOS Y DE RESPUESTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO NÚMERO 2.....	874
C.1.2.-RESULTADOS ESTADÍSTICOS OBTENIDOS DE LA ESCALA DE LIKERT PLANTEADA EN EL CUESTIONARIO 1 EN LOS ESTUDIOS DEL CASO DE LAS PRIMERAS 10 EMPRESAS ESTUDIADAS COMO ESTUDIO INTRODUCTORIO, RELACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	934
C.2.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS ESCALAS DE LIKERT DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2 Y DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO 2, TODO EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS: H1, H2, H3, H4.....	948
C.3.-CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	1001

ANÁLISIS DAFO: AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS , RESPECTO A LAS BUENAS PRACTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RESPECTO A LAS CONDICIONES GENERALES DE BUSINESS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.	1020
CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO	1033
CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO	1038
ANEXO SOBRE CUESTIONARIOS PLANTEADOS	1074
BIBLIOGRAFÍA.....	1105

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Cuadro 1: Mapa de Diseño.....	42
Cuadro 2: Conclusiones sobre la Globalización	105
Cuadro 3: Cuadro de autores sobre la Globalización	108
Cuadro 4: Conclusiones sobre la Internacionalización empresarial.....	193
Cuadro 5: Cuadro de autores sobre Internacionalización empresarial	197
Cuadro 6: Conclusiones sobre expatriación empresarial	283
Cuadro 7: Cuadro de autores sobre expatriación empresarial.....	287
Cuadro 8: Conclusiones sobre las mejores prácticas en Gestión de Recursos Humanos	474
Cuadro 9: Cuadro de autores sobre Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos	478
Cuadro 10: Conclusiones sobre transferencia de conocimientos y toma de decisiones empresariales.....	550
Cuadro 11: Cuadro de autores sobre transferencia de conocimientos y toma de decisiones empresariales.....	555
Cuadro 12: Conclusiones sobre el ambiente de Gestión Recursos Humanos en el Golfo Pérsico.	595
Cuadro 13: Conclusiones sobre el papel de las instituciones.....	644
Cuadro 14: Datos de las empresas españolas, estudio preliminar.....	710
Tabla 1: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 1	879
Figura 1: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis .1.....	879

Tabla 2: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 2	882
Figura 2: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 2.....	883
Tabla 3: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 PLANIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL.....	887
Figura 3: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 PLANIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL	888
Tabla 4: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE CANDIDATOS Y CONTRATACIÓN ADECUADAS	891
Figura 4: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE CANDIDATOS Y CONTRATACIÓN ADECUADAS	892
Tabla 5: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 RETRIBUCIÓN	895
Figura 5: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 RETRIBUCIÓN	896
Tabla 6: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 COMPLEMENTOS SALARIALES	898
Figura 6: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 COMPLEMENTOS SALARIALES.....	899
Tabla 7: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 FORMACIÓN PROFESIONAL, SEGURIDAD LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL	902
Figura 7: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 FORMACIÓN PROFESIONAL, SEGURIDAD LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL	903

Tabla 8: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 ADAPTACIÓN CULTURAL.....	905
Figura 8: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 . ADAPTACIÓN CULTURAL.....	906
Tabla 9: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 PARTICIPACIÓN.....	908
Figura 9: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 PARTICIPACIÓN	909
Tabla 10: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES	911
Figura 10: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES.....	912
Tabla 11: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 RESULTADOS DE LA EXPATRIACIÓN PARA EL EXPATRIADO Y SU FAMILIA.....	914
Figura 11: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 RESULTADOS DE LA EXPATRIACIÓN PARA EL EXPATRIADO Y SU FAMILIA	915
Tabla 12: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 EVALUACIÓN ADECUADA Y CONTINUA.....	920
Figura 12: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 EVALUACIÓN ADECUADA Y CONTINUA	921
Tabla 13: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL-FAMILIAR Y LABORAL.....	923

Figura 13: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4	
CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL-FAMILIAR Y LABORAL	924
Tabla 14: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 CONTROL DE CALIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL	926
Figura 14: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 CONTROL DE CALIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL	927
Tabla 15: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	929
Figura 15: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	930
Tabla 16: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 1	936
Figura 16: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 1	938
Tabla 17: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 2	939
Figura 17: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 2	940
Tabla 18: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3	941
Figura 18: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3	943
Tabla 19: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4	945
Figura 19: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4	946

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a la Doctora Doña **FRANCISCA PARRA GUERRERO** y al Doctor Don **JOSÉ ROBERTO VILA OBLITAS** que sean los directores de mi trabajo. Les doy las gracias por los consejos, la orientación y la ayuda recibida.

INTRODUCCIÓN INICIAL

La Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos es un tema importante en la gestión empresarial pero es también clave para triunfar en el periodo de internacionalización y expatriación de las empresas que deciden expandirse a la zona del Golfo Pérsico. La transmisión de un modelo de gestión de recursos humanos adecuado que incluya las mejores prácticas que hayan llevado a la empresa a conseguir los mejores resultados de gestión y económicos, ayuda enormemente a que los objetivos de negocio se puedan cumplir en la nueva zona de expansión, siempre es una buena forma de comenzar una nueva filial, aplicando un modelo apropiado de gestión general empresarial y en concreto de Gestión de Recursos Humanos que incluya prácticas reconocidas en los llamados sistemas STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento), o prácticas ya consolidadas en las empresas como positivas y que representen una ventaja competitiva para la empresa.

El modelo de Gestión de Recursos humanos planteado en este trabajo es un ejemplo de cuáles podrían ser algunas de las mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos que se podrían aplicar en las filiales españolas presentes o por abrirse en esta zona del Golfo Pérsico. Las prácticas que comprende el modelo planteado irían desde planificación, diseño de puestos y selección-contratación de candidatos, remuneración, compensación adicional o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional-formación de candidatos, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida laboral con vida personal-familiar, participación, comunicación -información y gestión de conocimientos, control de calidad, igualdad y gestión de la diversidad, practicas importantes que he considerado son necesarias para poder triunfar a largo plazo en obtener los mejores resultados empresariales en la zona del Golfo Pérsico. Planificación se presenta como una práctica a tener muy en cuenta antes de empezar cualquier plan de

internacionalización o expatriación a la zona mencionada, conviene tener un plan estudiado y no improvisar, contar con los candidatos adecuados para la expatriación es otra condición necesaria para desarrollar un buen trabajo en un entorno nuevo, las condiciones de expatriación y contratación son esenciales para motivar a la persona expatriada, la remuneración o los extras es una parte de motivación con peso en el expatriado mucho más cuando se desplaza a una zona con una cultura diferente a la española y europea. La formación profesional tiene un peso de importancia en los motivos por los cuales los expatriados españoles aceptan venir a esta zona del Golfo Pérsico, poder aprender a hacer negocios y tratar con clientes de poder económico y además hablar inglés y acumular experiencia profesional internacional. La adaptación cultural al nuevo entorno es primordial las empresas dispongan y planifiquen sobre este tema tanto para el expatriado y su familia como respecto a la formación específica profesional necesaria para adaptar el trabajo lo mejor posible al nuevo entorno, la cultura es uno de los aspectos más destacables a tener en cuenta en la internacionalización y expatriación a la zona de Arabia.

La comunicación adecuada entre la filial y la matriz españolas son básicas para conseguir un adecuado nivel de participación mutua, de gestión de la información y de los conocimientos, es esencial la comunicación positiva, constructiva, la participación abierta en la toma de decisiones, los expatriados en la zona son los que están más en contacto directo con el nuevo entorno por tanto es imprescindible su participación en la toma de decisiones empresariales conjuntamente con la matriz española.

El control de calidad específico para esta zona concreta del Golfo Pérsico es básico controlar que el producto o servicio que se pretende gestionar en la zona estén adaptadas por entero a los gustos y exigencias de los clientes de la zona, así como la atención al cliente tiene que adaptarse a los estándares culturales que socialmente están bien considerados y que se consideran una

atención correcta al cliente. Hay diversas prácticas más mencionadas igualmente importantes como: evaluación continua, gestión de la diversidad y de la igualdad, conciliación de la vida familiar y laboral, etc. Que también contribuyen al bienestar del expatriado y su familia y a mejorar el ambiente de trabajo en la filial y también hacen que la gestión se mejore positivamente. Pensar en gestionar adecuadamente las mejores prácticas de Recursos Humanos y de gestión general de la empresa es un principio básico para triunfar en los negocios cuando una empresa española se desplaza a la zona del Golfo Pérsico con intención de abrir una filial, esto marca la diferencia respecto a otras empresas y sobre todo contribuye también a mejorar los estándares de Gestión de Recursos Humanos en la zona.

Mi experiencia personal como expatriada en la zona del Golfo Pérsico, me ha dado la oportunidad de aprender sobre la cultura, las costumbres, el ambiente general que hay en la zona para hacer negocios y también he tenido la oportunidad de hablar con muchas personas expatriadas en la zona tanto españolas como de otras nacionalidades, motivándome todo ello a investigar sobre los aspectos expuestos en este trabajo.

PARTE I: ANÁLISIS Y RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

INTRODUCCIÓN SOBRE EL TEMA

A.- MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

B.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

C.- METODOLOGÍA APLICADA

D.- SEÑALIZACIÓN DE CONCEPTOS GENERALES DEL TEMA

A.- MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La motivación y justificación del tema: Transferencia de Buenas Prácticas sobre Gestión de Recursos Humanos en empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico, me parece importante a tener presente y que puede ser objeto de estudio y observación pues cada vez hay una mayor afluencia de empresas y de expatriados españoles en la zona del Golfo Pérsico, la llegada de españoles a la zona se ha visto multiplicada por las condiciones económicas y laborales en España. Me pareció personalmente interesante hacer una recopilación sobre cuales son actualmente esas “Buenas prácticas de GRH” (Gestión de Recursos Humanos) que empresas españolas en la zona están llevando a cabo, puede proporcionar información concreta y específica sobre cuáles serían los aspectos más importantes específicos para aplicar a esta zona del Golfo y que están ayudando a una mejor gestión y organización de las empresas españolas en la zona y también están haciendo que sea más alcanzable el beneficio económico empresarial, así

como puede dar lugar a plantear un modelo de aplicación de Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos recomendable para aplicar en esta zona específica.

Después de hacer una recopilación de datos sobre cuáles son esas mejores prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) sería positivo analizar los datos y comparar hasta qué punto el nivel de GRH es mejor que antes de la crisis actual y cuáles serían las recomendaciones que se darían a la empresas españolas en la zona y que en el futuro se van a internacionalizar en esta zona del mundo, cuál sería la mejor GRH que podrían aplicar.

En esta introducción también expongo algunos motivos personales de porque me ha llamado la atención este tema de GRH. Mi experiencia personal con la expatriación es un tema que lo he venido experimentando en primera persona por más de diez años. Tratando el tema desde el punto de vista del cónyuge del expatriado hay aspectos de la expatriación que tienen sus peculiaridades y que crean una opinión propia sobre el proceso de internacionalización general que tienen algunas empresas. Hay ideas o comentarios que hago en este apartado que solo son observaciones personales muy generales que he observado en mi experiencia y hablo de aspectos que me han parecido relevantes de señalar sobre la expatriación y sobre el periodo de internacionalización empresarial.

Es muy duro volver a empezar una y otra vez como expatriados en diferentes lugares aunque se parezcan el nuevo lugar y el anterior siempre conlleva un estrés adicional. Las empresas deberían tener programas específicos de integración y suavización de las consecuencias de la expatriación en los expatriados y en los miembros de su familia. Programas bien realizados con especialistas que sepan cómo aminorar el choque cultural y el impacto familiar en general. Cualquier persona contratada que es de afuera de un país a donde se ubica la empresa matriz o

una filial debería de poder acogerse en cualquier momento a programas personalizados de integración al nuevo entorno.

Algunas empresas multinacionales si son conscientes de estos temas y procuran tenerlos en cuenta o al menos en lo que a cuestiones más básicas se refieren como casas, colegios, idiomas, etc. Pero en ocasiones no ofrecen nada a la persona expatriada simplemente le incluyen todo en su salario desglosado en porcentajes para casa, colegios, etc. y suelen arreglarle los documentos de tramitación de visas, etc., pero a nivel psicológico no suelen tratar ningún tema.

Un punto realmente básico en todo el despliegue de puntos que descuidan las empresas en la expatriación es la carrera profesional del cónyuge, si hay algunas multinacionales que compensan una parte de lo que el cónyuge pueda perder dejando su trabajo pero en muchos casos la preocupación de las empresas por este tema brilla pero por su ausencia. Yo creo que es clave que exista una mínima atención hacia el cónyuge del expatriado no solo económicamente si no de ofrecer y ver qué posibilidades profesionales puede desarrollar en el nuevo país. Podría ofrecer la empresa la ayuda en la búsqueda de empleo igual o similar al que desarrollaba en su país de origen o bien ofrecerle formación profesional pagada si le puede interesar durante el tiempo que acompaña al expatriado. No en todos los casos es igual de importante pero si en muchas ocasiones prestar atención a este punto puede cambiar muchas cosas en el proceso de expatriación y en el camino empresarial a conseguir los mejores resultados en ello. Lo general es que casi ninguna empresa se preocupa de este tema ni piensan en gastar dinero o invertir en ello, en mi experiencia personal de diez años como expatriada por diferentes empresas no vi ni una que se preocupara por ofrecer trabajo, ayudar a encontrarlo u ofrecer formación profesional al cónyuge del expatriado, casi siempre este papel recae en la mujer y casi siempre se espera que ella se arregle como mejor le venga con su carrera profesional, es la aptitud general de las

empresas. En general las empresas no se preocupan en su justa medida de los cónyuges de los expatriados, lo importante para ellas es centrarse en la misión y en los objetivos de la empresa para ese período que dura la expatriación.

La vida familiar del expatriado es fundamental y requiere de más atención por parte de las empresas internacionales. Hay que imaginarse todo lo que tiene que pasar el cónyuge y sus hijos para estar junto al expatriado, lado que normalmente no es valorado lo suficientemente por las empresas multinacionales. Hablo en el caso de desplazamientos con bebés o niños pequeños a países como India, Vietnam, Camboya, etc. En los desplazamientos de los expatriados a países en vías de desarrollo, en donde la familia con hijos, tiene que tener muy presente como serán las condiciones de vida que se encuentren en el nuevo país como por ejemplo a nivel sanitario, cuestiones tan importantes como el número de vacunas que tendrán que ponerse y sobre todo ello es un problema cuando la familia tiene bebés, los problemas se complican mucho más para realizar el desplazamiento familiar esto no es nada más que un aspecto que pongo como ejemplo de asuntos familiares que surgen en los diferentes tipos de expatriación y los distintos destinos y como las empresas no informan, no se preocupan o miran por los familiares en asuntos importantes sanitarios y otros muchos aspectos a tener en cuenta.

En esta época de crisis económica los expatriados hasta los mejor preparados han perdido muchos privilegios de los que disfrutaban tiempo atrás en sus condiciones laborales. No siempre la expatriación es desde un país desarrollado, algunos trabajadores de alto rango con experiencia y talento que hoy en día no tienen más remedio que ir adonde les mande la empresa multinacional a veces desde una filial diferente a la matriz. También se observan trabajadores con experiencia media y no tan talentosos a los que no les queda también más salida que expatriarse. Estas matizaciones en la expatriación se están dando con algunas empresas españolas que no

tienen más remedio que la internacionalización y la expatriación de algunos trabajadores para salir de la crisis y no despedir a todos, por este motivo las condiciones de expatriación han perdido calidad y pueden ofrecer peores condiciones que hace unos años, que había menos gente dispuesta a expatriarse. Algunos empleados tienen miedo de perder sus trabajos y se arriesgan más que antes a embarcarse en la aventura de la expatriación porque no ven tampoco otra posible salida en España. Las empresas necesitan ampliar mercados y oportunidades de ventas y los trabajadores necesitan más seguridad y continuidad en sus trabajos aunque sea ya afuera del país de origen en este caso me refería a España, había anteriormente más prejuicios a expatriarse que hoy en día.

En general creo que a las multinacionales y las empresas que comienzan a internacionalizarse les falta proporcionar una información más clara, completa y exhaustiva de las leyes, condiciones y costumbres culturales a los expatriados en general y en concreto a los expatriados que algunas empresas envían a los países del Golfo Pérsico que son musulmanes y que tienen códigos de leyes en ocasiones muy diferentes a los occidentales. No solo puede haber choque cultural también choque entre la situación del expatriado y sus familias y las leyes del país también, un enorme choque cultural y legal del cual las familias no son correctamente informadas teniendo consecuencias no solo el expatriado si no todos los miembros que van a residir en el nuevo país.

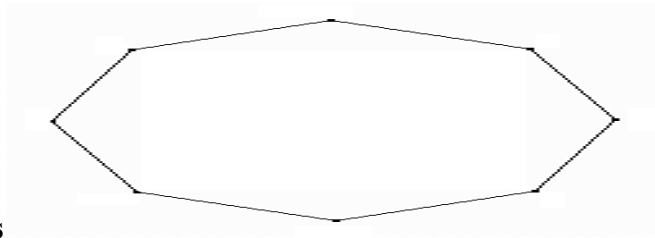
Muchos casos de empresas que se despreocupan de la vida familiar del expatriado en el nuevo país. No les importa si el expatriado tiene esposa y permanece mucho tiempo separado de su cónyuge, esto perjudica notablemente un matrimonio y da pie en muchas ocasiones a posibles divorcios por problemas de pareja que la distancia ha cimentado. También las relaciones del expatriado con sus hijos y padres, que también es enormemente dura en la distancia. Algunas

empresas ni compensan económicamente ni preparan un plan alternativo que ofrecer a las familias en su conjunto no solo es que el expatriado consiga los objetivos empresariales en la expatriación. Más rentable le saldría a la empresa que el expatriado en muchas ocasiones se sintiera cómodo y feliz resolviendo su situación familiar a la vez que se preocupa por los objetivos empresariales. Porque finalmente la esposa y los hijos si no están cómodos el expatriado termina por cambiar de trabajo y de empresa y los planes de la empresa acaban fracasando en un alto porcentaje y se pierde la inversión económica y de tiempo que la empresa dedica al expatriado. Además de que algunos expatriados tienen información confidencial incluso de alto valor empresarial que hace aún más que a la empresa no le convenga que el empleado pueda utilizarla contra la propia empresa, si no él mismo, el cónyuge del expatriado.

Existen casos en países subdesarrollados a donde las empresas a veces aparentemente lo quieren hacer todo legal, pero esconden acciones burocráticas que realizan a veces para no pagar tantos impuesto o con otros fines de beneficio empresarial, normalmente los expatriados están enterados de estas acciones de la empresa filial y como consecuencia en ocasiones las familias del expatriados también están informadas, las empresas hacen firmar al expatriado sobre la confidencialidad de la información empresarial que no se divulgará pero en ocasiones si la empresa no se porta todo lo justa que debiera cierta información de acciones no muy derechas de las empresas puede ser utilizada si no por el expatriado por el cónyuge, él viene a ser perjudicado en primera línea junto con el resto de la familia de los perjuicios que las empresas causan a sus empleados en la expatriación.

La familia y el cónyuge del expatriado son como un octágono, como varias aristas que cada una tiene que representar un punto importante para la expatriación y que tienen que encajar para formar la figura que representa el plan empresarial. Porque si uno de estos puntos falla la figura

se podría descuadrar y el plan empresarial podría no tener todos los beneficios esperados. Si los empleados no están cómodos en la nueva situación el cambio de trabajo es un hecho que se da con facilidad y con ello la empresa pierde parte de la inversión realizada en aquella persona que han enviado a la nueva filial empresarial.



Un octágono, 8 lados

- 1.- Ambiente familiar/profesión del cónyuge/integración cultural, etc.
- 2.- Vivienda
- 3.- Información legal del nuevo país. Asesoramiento sobre documentos a tramitar y situación legal general de la familia en el nuevo país (caso de los hijos adoptivos en países árabes).
- 4.- Idiomas, educación, colegios, etc.
- 5.- Amortiguación del choque cultural a nivel psicológico
- 6.- Diversión y tiempo libre para la familia en nuevo país
- 7.- Sanidad, vacunas, condiciones higiénicas de la vida en el nuevo país
- 8.- Repatriación, garantías para la vuelta al país de origen.

Algunas empresas multinacionales y algunas empresas que empiezan a internacionalizarse parecen gigantes intocables y son muchas las ocasiones en las que realizan acciones

incorrectamente respecto a los empleados en el período de internacionalización, cuando pasan a la fase de expatriación con los trabajadores del país de origen y luego también los nuevos trabajadores contratados en el nuevo país a donde van a instalar la filial empresarial. Abusos sobre todo para recortar gastos de todo tipo pero que casi siempre perjudican a los empleados y a sus familias. Creo que debería existir un exhausto control de las condiciones de trabajo que utilizan y ofrecen algunas empresas multinacionales y otras de tamaño medio en el proceso de internacionalización. Abusos laborales enormes que creo que deberían revisarse a las Empresa Multinacional que en sus países de origen ofrecen unas condiciones favorables de trabajo y que llegan a nuevos países y ofrecen unas condiciones laborales demasiado menores respecto a sus países de origen, pero siempre se les debería exigir que lleguen y comiencen una actividad económica y que en las condiciones de trabajo siempre puedan ofrecer mejoras mucho mayores que los mínimos ofrecidos en el nuevo país, tendrían siempre que ofrecer más y mejor si no se les deberían de poner problemas para empezar una actividad económica. En muchas ocasiones se limitan a ofrecer lo correcto y lo mínimo establecido por las leyes laborales de los nuevos países, pero si vienen de afuera y les dejan estar ahí deben ofrecer más y mejor de lo que se puede tener ahí, los trabajadores locales contratados deben de tener un mayor incentivo de trabajar en una empresa extranjera nueva en su localidad. Porque estas multinacionales o empresas en procesos de internacionalización muchas veces se instalan en países emergentes o en país en vías de desarrollo económico y las condiciones laborales de los países de origen de la empresa matriz quedan bien lejos de lo que van a ofrecer en las nuevas filiales. El lema es que si no hay un beneficio por encima del mínimo a ofrecer en condiciones laborales entonces no se les permita empezar la actividad económica si llegan a un nuevo país porque se supone van a tener más beneficios económicos porque la mano de obra sea más barata y porque el producto al final salga mejor de precio pues que compensen a los trabajadores, a la comunidad local y al país nuevo.

A empresas que van a instalarse a países africanos o asiáticos en vías de desarrollo se les debe exigir una responsabilidad social con la localidad a donde se van a instalar. Mínimo es que establezcan unos estándares laborales mejores que los que se ofrecen en el nuevo país. Actualmente se les tiene que obligar a cumplir un determinado comportamiento ético, responsable y comprometido en mejorar la localidad a donde se va a instalar la nueva filial empresarial sobre todo de cara a la situación de los empleados y sus familias y el entorno que les rodea. Aquí es donde entra en juego también la idea de que el capital humano, la idea de marketing interno, de valoración de las personas como el mejor activo que tiene una empresa y el compromiso con sus empleados y con la localidad es básico para ver que de verdad la empresa da un valor real y empresarial a las personas.

Se hace necesaria cada vez más una entidad global con verdadero poder que controle este tema de la internacionalización empresarial, la expatriación y sobre todo el trato humano que se da a los trabajadores. Actualmente la OIT es una entidad que recomienda, aconseja, y hasta establece límites, pero cada vez más se necesita una entidad dotada de más poder que pueda poner más control en el tema de las condiciones laborales para los trabajadores y en el compromiso que las grandes empresas y las medianas y pequeñas tienen que tener cuando llegan a países en desarrollo, obligarles a comprometerse con la mejora de estos países y de las comunidades a las que pertenecen los trabajadores locales. Hacen faltan estándares y leyes que marque unos mínimos y ninguna entidad empresarial pueda actuar por debajo de esta línea, la globalización y la situación mundial de la empresa actualmente lo está pidiendo en el aspecto de la gestión de recursos humanos, y sobre todo en la gestión de personas desplazadas o locales de los nuevos países. Hay que evitar que los abusos queden en nada y que los compromisos y la responsabilidad social queden solo en la teoría. Una entidad que vigile y cuide del cumplimiento

de unas leyes mínimas sobre gestión de personas en la internacionalización empresarial. Solo son comentarios personales que justifican la elección de este tema y mi interés personal por profundizar y por analizar aspectos de la gestión de recursos humanos y de cuáles son las mejores prácticas que se podrían aplicar durante los periodos de internacionalización de las empresas y durante la expatriación y en general buenas prácticas en la GHR (Gestión de Recursos Humanos) que mejoren la calidad de vida de las personas expatriadas y sus familias.

Me parece imprescindible analizar cuáles son esas mejores prácticas que están aplicando las empresas españolas en esta zona del Golfo Pérsico y también saber cómo están influyendo en los expatriados y sus familias, así como plantear un modelo o unas recomendaciones en Gestión de Recursos humanos que podrían ser más específicas para aplicar en la zona respecto a la diferencias culturales con respecto a España y Europa.

B.-DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Las circunstancias tan excelentes que presenta la zona del Golfo Pérsico a nivel económico y empresarial está atrayendo cada vez más a muchas empresas españolas que desean internacionalizarse a esta zona, actualmente ya son muchas las que están presentes y con ello cada vez son más numerosos los expatriados españoles a esta parte del mundo. La crisis económica en España, en Europa anima a emprender nuevos negocios en el Golfo Pérsico muchas veces como una primera toma de contacto con el continente asiático, muchas empresas empiezan aquí para continuar expandiendo sus negocios en todo el Asia más oriental.

El hecho de que haya aumentado la presencia española en la zona del Golfo, teniendo una notable afluencia de españoles expatriados en países como Emiratos, Qatar entre otros de la zona, y de la llegada de PYMES españolas que intentan abrirse nuevos caminos internacionales, toda esta afluencia de empresas y personas procedentes de España hace que haya necesidad de realizar estudios específicos sobre como la empresa española evoluciona en la zona, en este caso la delimitación del objeto de investigación se dirige al campo de la Gestión de Recursos Humanos y en concreto a aplicación y transmisión de las Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de las empresas españolas presentes en esta zona del Golfo Pérsico. El hecho de que la zona tenga una cultura diferente a la española y a la europea hace que haya ciertas peculiaridades de adaptabilidad al entorno respecto a la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos.

El tema: “Transferencia de buenas prácticas de Gestión de recursos humanos en empresas españolas en el Golfo Pérsico” es amplio he delimitado el objeto de investigación en doce prácticas o indicadores de Gestión de Recursos Humanos: planificación, diseño de puestos y selección- contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional- formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, y por ultimo igualdad y gestión de la diversidad, que vendrían a componer la propuesta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos aconsejable para aplicar durante la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico. El estudio de investigación vendría a centrarse en medir la Gestión de Recursos Humanos de las empresas españolas en la zona respecto a estas prácticas o indicadores señalados, ver si se aplican o transmiten ya actualmente y se transforman en función de la

cultura y de otros aspectos peculiares de la zona del Golfo Pérsico y como las decisiones de Gestión de Recursos Humanos que transmiten las empresas están influyendo en los expatriados y sus familiares.

OBJETIVOS GENÉRICOS

A- Estudiar, observar, relacionar el tema de las Mejores Prácticas en Gestión de Recursos Humanos que aplican y transmiten las empresas españolas en la internacionalización y expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico.

B- Plantear y aconsejar un modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos aplicable y transferible para esta zona del Golfo Pérsico.

C- Saber en qué medida este modelo planteado de doce prácticas esta ya siendo aplicado y transmitido por las empresas españolas de la zona y que impacto tienen estas Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los expatriados y sus familias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A.- Estudiar cuál es la influencia y la relación de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos con la globalización, la internacionalización, la expatriación, la transmisión del conocimiento y con las instituciones públicas o privadas presentes en la zona del Golfo Pérsico.

B.- Saber específicamente si las empresas españolas aplican y transmiten de la forma más positiva, en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico, aspectos fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos como:

- Planificación

- Diseño de puestos, selección y contratación
- Remuneración o salario
- Compensación adicional o extra.
- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación
- Adaptación general y cultural y al entorno.
- Adecuada Evaluación
- Participación.
- Comunicación
- Control de calidad
- Igualdad y gestión de la diversidad

Para conocer específicamente sobre cada aspecto o práctica de Gestión de Recursos Humanos se plantea un objetivo específico y una pregunta específica en relación con el objetivo en cuestión.

1.- Saber si las empresas españolas conocen lo que se van a encontrar al llegar al Golfo Pérsico, saber si han planeado su venida.

¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan?

2.-La importancia de tener el mejor capital humano para internacionalizarse y expatriar trabajadores al Golfo Pérsico.

¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos?

3.- Factores que son importantes para motivar al expatriado en el Golfo Pérsico, entre estos factores la importancia de la remuneración competitiva y superior a la que tendrían en España.

¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

4.- Dentro de la remuneración total saber cuáles son los complementos de compensación económica más importantes que dan las empresas españolas a los expatriados en esta zona del Golfo Pérsico.

¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

5.- Conocer la importancia del desarrollo profesional especializado que puede obtener el expatriado español en esta zona del Golfo Pérsico.

¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa?

6.- Conocer la adaptación cultural al entorno árabe, en concreto como se adaptan los expatriados españoles y las empresas en general.

¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente?

7.- Conocer como evalúan las empresas a sus expatriados aquí en el Golfo Pérsico, y como se evalúan ellas mismas para ver que están cumpliendo los planes de internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico. Si las empresas conocen y evalúan los progresos de sus planes.

¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

8.- Conocer si los expatriados españoles en el Golfo Pérsico si mantienen una equilibrada conciliación de vida familiar y laboral, si se mantiene esta buena práctica en sus trabajos como expatriados igual que en España.

¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida laboral y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?

9.- Conocer en qué forma y en qué medida los expatriados españoles participan en los procesos de internacionalización de sus empresas, si participan en la toma de decisiones y en la dirección de las nuevas filiales en el Golfo Pérsico

¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?

10.- Conocer si hay una relación positiva de comunicación entre la empresa matriz en España y la nueva filial del Golfo Pérsico. Si hay positividad en la comunicación, si hay buenos canales de intercambio de información y de transferencia de conocimientos.

¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación?

11.- Saber si la empresa mide en todo momento los niveles de calidad en todos los aspectos de este proceso de internacionalización y expatriación que está llevando a cabo.

¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

12.- Conocer si aplican prácticas de recursos humanos para evitar la no discriminación y promover la igualdad y la gestión positiva de la diversidad en la nueva filial del Golfo Pérsico.

¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

C.- Es importantes también destacar y conocer la opinión de los propios expatriados sobre los planes de Gestión de sus empresas en Gestión de Recursos Humanos y la influencia de estos en ellos y en sus familias durante la expatriación en el Golfo Pérsico.

13.- Un objetivo específico más pasa por saber la opinión de los propios expatriados en la zona, que les parece el Plan de Gestión de Recursos Humanos de sus empresas para la zona del Golfo Pérsico, que destacarían más respecto a las doce prácticas planteadas en el modelo.

¿Qué opina de la Gestión de Recursos Humanos que aplica su empresa en la zona del Golfo Pérsico, destacaría algún aspecto concreto respecto a: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad?

14.- También saber en general el impacto que ha tenido la gestión de la expatriación ejercida por sus empresas en sus familias y en sus vidas en el Golfo Pérsico.

¿Cree que la buena gestión de recursos humanos ejercida por su empresa ha tenido un impacto positivo para usted y sus familiares aquí en el Golfo Pérsico?

También como otro importante objetivo probar las siguientes hipótesis planteadas si se cumplen o no:

H1, El grado de utilización de las mejores prácticas en la empresa española matriz, en referencia a las mejores prácticas planteadas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) influye de forma positiva en la decisión de exportar ese conjunto de buenas prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia las implantaciones del Golfo Pérsico.

H2, La diferencia cultural (cultura española y cultura árabe) entre el país de la unidad matriz España y el nuevo país o países de la zona del Golfo Pérsico influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo primeramente propuesto de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de

calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) hacia las nuevas filiales de la zona del Golfo Pérsico.

H3 La necesidad de obtener los mejores resultados empresariales lleva a la matriz española en todos los casos a aplicar más o en mayor grado desde el primer momento unas determinadas Prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo propuesto (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Estas prácticas mas aplicadas serian:

-Planificación de la internacionalización y de la expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico

-Diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados.

-Motivación adecuada de los candidatos a través de la retribución y de los complementos salariales adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico.

- Formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional específicos al trabajo a realizar en la zona.

-Adaptación cultural tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz.

-Comunicación positiva, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una gran integración y participación de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados. Es

necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos.

H4, La empresa matriz española si aplicaría el resto de prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Hay algunas de estas prácticas que irían decreciendo su aplicación respecto al momento inicial o respecto a otras prácticas de las mencionadas, es decir habría algunas que tendrían un menor grado o intensidad de aplicación respecto a las prácticas propuestas como más aplicadas en la H3. Pero que por la importancia que tienen necesitarían atención ya desde el primer momento de la planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por parte de las empresas españolas. Las prácticas del modelo propuesto que se aplicarían en menor grado serían:

- Evaluación adecuada y continua
- Conciliación vida familiar-laboral y cierta flexibilidad laboral
- Control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa
- Igualdad y gestión de la diversidad

C.-METODOLOGÍA

A través de los diferentes capítulos que siguen se intenta exponer el tema a tratar:

TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO, a través de una serie de aspectos que componen el trasfondo donde se dan y se elaboran esas mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) . La PARTE I está compuesta por la introducción y por 8 capítulos intento exponer los temas más importantes que tienen relación con las Mejores Practicas en Gestión de Recursos Humanos y también propongo un modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado para las empresas españolas que pretenden hacer negocios en la zona o que ya tienen establecida su filial en el Golfo Pérsico.

En el CAPÍTULO 1, es una introducción sobre el concepto de Buenas Prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) y introducción a las relaciones de las Buenas Prácticas con temas como la Globalización, Internacionalización empresarial, expatriación, transferencia de conocimientos. Así como introducción a la situación de la Gestión de Recursos Humanos en el Golfo Pérsico. Una introducción sobre el papel de las Instituciones presentes en la zona del Golfo Pérsico tanto españolas como de los mismos países de la zona el papel que tienen respecto a la Gestión de Recursos Humanos.

En este CAPÍTULO 2, sobre GLOBALIZACIÓN, intento ver la influencia de la globalización del paradigma globalizador en la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Hay una fuerte relación del cambio que ha experimentado la GRH en los últimos años con la fuerza de la globalización, la internacionalización empresarial es un fenómeno obligado para muchas empresas si quieren sobrevivir y ser competitivas y todo ello ha dado lugar a una GRH

internacional donde se reconocen una serie de Buenas Prácticas reconocidas internacionalmente que las empresas pueden aplicar.

El CAPÍTULO 3, sobre INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, expone de forma más detallada la necesidad y la importancia que tiene para las empresas la aventura de la exportación y de la expansión internacional hacia territorios nuevos. Como influye en reto de internacionalización la GRH (Gestión de Recursos Humanos) y la aplicación de estas buenas prácticas en que el desarrollo del proceso salga lo mejor posible y como el capital humano es el mayor activo de las empresas y la gestión que las mismas aplican es al final uno de los aspectos de mayor influencia en el éxito empresarial a conseguir.

El CAPÍTULO 4, sobre EXPATRIACIÓN, el capital humano es el principal activo de las empresas a través de la expatriación es uno de los aspectos en donde más se puede apreciar como la empresa valora a sus trabajadores, y como realmente se organiza en su proceso de internacionalización que solo a través de una buena dotación a las personas es como la empresa puede triunfar en este proceso de abrir nuevas filiales en destinos nuevos. La GRH (Gestión de Recursos Humanos) y las buenas prácticas toman protagonismo para hacer que los expatriados se sientan lo mejor posible y para que las empresas tengan presente todo lo mejor que la teoría les aconseja para gestionar la expatriación y sacar el máximo rendimiento del proceso para alcanzar los objetivos propuestos.

El CAPÍTULO 5, sobre LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, en este apartado intento ver y analizar y enumerar cuales serían lo que entendemos como Buenas prácticas. Definirlas y ponerles nombre concreto .LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GRH (Gestión de Recursos Humanos), pueden ser desde la selección de buenos candidatos,

buena remuneración y condiciones salariales, planificación de las carreras profesionales en los nuevos países y en los de origen, ocuparse de las necesidades familiares durante el proceso de expatriación, la adaptación cultural en todos los aspectos e incluyendo en ello a la familia del expatriado (costumbres, idioma, ética del nuevo país, etc.), comunicación positiva empresarial, buena transmisión y aprendizaje de conocimientos, buen ambiente laboral cómodo y acogedor, aprender de los competidores locales y de otras empresas extranjeras, políticas de retención del talento, directivos competentes que sepan decidir lo mejor en cada caso, etc. Planteo un modelo de Gestión de Recursos Humanos de 12 prácticas o indicadores aconsejable y aplicable para las empresas que quieren internacionalizarse y expatriarse al Golfo Pérsico.

El CAPÍTULO 6, sobre TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES, intenta reflejar la relación existente y directa que tiene la gestión del conocimiento en la transferencia del mismo y en como son la toma de decisiones y como se llevan a cabo. La información, el aprendizaje, el conocimiento, el talento, son términos interrelacionados que constituyen una ventaja competitiva para la empresa. Tienen actualmente mucho que ver con la GRH (Gestión de Recursos Humanos) y con la transferencia de las buenas prácticas.

El CAPÍTULO 7, sobre el CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ÁREA DEL GOLFO PÉRSICO. Me parece imprescindible hacer una breve descripción de como es el ambiente, el marco o en general la cultura que hay en esta zona a donde se asientan empresas de las cuales pensaba sacar datos sobre GRH (Gestión de Recursos Humanos) para tratar el tema analizado.

EL CAPÍTULO 8, sobre EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS DECISIONES SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO. Es fundamental ver y analizar cuáles son las instituciones públicas y privadas más activas que ayudan a las empresas en el tema de transferencia de buenas prácticas en Gestión de Recursos Humanos en los procesos de internacionalización. Saber qué papel desempeña y en qué medida están actuando así cuáles son los planes presentes y futuros que tienen de ayuda a las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico.

En esta PARTE II realizo primeramente un estudio preliminar a través del método del caso, para ello se ha realizado una entrevista administrando un primer cuestionario de preguntas abiertas y cerradas en una escala de Likert, estudiando a 10 empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico de diferentes sectores y sacando con ellas unas primeras conclusiones sobre el tema de la transmisión de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos. Partiendo de esas conclusiones, he propuesto cuatro hipótesis relacionadas con el modelo propuesto y compuesto de 12 mejores prácticas imprescindibles para la internacionalización y expatriación a la zona referida, para probar estas hipótesis he administrado un cuestionario segundo con preguntas abiertas y cerradas en una escala de Likert, relacionadas directamente con las hipótesis, extrayendo de ello finalmente una serie de conclusiones finales a través del análisis estadístico. Seguidamente analizo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de un análisis DAFO de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos y respecto a las condiciones de negocio en la zona del Golfo Pérsico para las empresas españolas. Concluyendo finalmente lo más importante del trabajo a través del apartado de conclusiones finales.

El CAPÍTULO 9, a través del método del caso realizo un estudio preliminar sobre 10 empresas españolas presentes en el Golfo Pérsico procedentes de diferentes sectores, a través del análisis de cada una de ella a través del método del caso intento investigar el modelo de gestión de recursos humanos que están aplicando y las condiciones generales de gestión que aplican en sus filiales de la zona del Golfo Pérsico. Partiendo de las conclusiones más importantes de este estudio preliminar planteo cuatro hipótesis en torno a las mejores prácticas mencionadas en el modelo de gestión de recursos humanos que he planteado a lo largo de este estudio.

Es importante mencionar que en principio la selección de estas 10 empresas del estudio preliminar ha sido en torno a elegir a empresas de diferentes sectores que tienen más presencia en la zona del Golfo Pérsico, contar que son empresas que tienen filial en la zona y empresa matriz en España, o que en cualquier caso están a punto de abrir su filial en la zona y tienen ya un nivel de negocios consolidado en el Golfo Pérsico. Hay que destacar que el tamaño de estas empresas va desde un gran tamaño hasta empresas de tamaño medio en las empresas matrices en España, no ha sido fácil encontrar empresas dispuestas a hablar sus sistemas de gestión en las filiales del Golfo Pérsico, he notado una gran contención y miedo a decir cualquier dato empresarial me comentaban que en tiempos de crisis, las empresas tienen mucho cuidado con desvelar datos por miedo a que la competencia pueda utilizar cualquier información en su contra, ha sido muy difícil encontrar empresas que accedan a una entrevista para hablar de su modelo de gestión general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos).

Respecto a la aplicación del cuestionario número 2 enviado por email a mayor número de empresas posible presentes en la zona del Golfo Pérsico, el número total de empresas he considerado el que estaba en las listas que facilita el ICEX de diversos países que componen la zona (Emiratos Árabes, Qatar, Kuwait, Omán, Arabia Saudí, Bahréin), en total contando que hay

empresas que facilitaron datos de email o teléfonos que actualmente ya no son validos, el número total de empresas a las que se envió el cuestionario por email fue de : 180 empresas, el resto de empresas contenidas en las listas del ICEX no tenían correcto el email o en otras ocasiones no tenían email.

Encontré poca disponibilidad a colaborar y a contestar el cuestionario enviado lo envié por email, llamando por teléfono previamente en muchas ocasiones intentando conseguir emails concretos de las personas responsables de filiales, y además de sumar la dificultad de que contesten el cuestionario existe el inconveniente tiempo y es que tardan demasiado en enviar las respuestas por lo que me he visto obligada a no poder esperar largo tiempo más para recibir respuestas de mas empresas. Desde el de noviembre de 2014 hasta febrero del 2015 el número de respuestas que he obtenido es de 32 empresas del segundo cuestionario, contando también que las 10 primeras empresas me han contestado en el primer cuestionario muchas preguntas también relacionadas con las hipótesis planteadas.

Los cuestionarios aplicados en la primera parte del método del caso he realizado entrevista personalizada con el responsable de las empresas, además de que me ha enviado el correspondiente cuestionario 1 por email escrito. En el caso de la aplicación del cuestionario 2 lo he enviado directamente por internet al mayor de empresas posibles.

Los cuestionarios cuentan con preguntas abiertas para responder libremente y con preguntas a puntuar dentro de una escala de Likert de 7 opciones de respuesta, para analizar los resultados estadísticos se ha utilizado el programa estadístico SPSS. Las preguntas sobre la escala de Likert del cuestionario 1 están relacionadas con la hipótesis a través de variables dependientes, y todas las preguntas del segundo cuestionario tanto abiertas como cerradas de la escala de Likert

también están relacionadas con las hipótesis planteadas, dando también lugar a variables dependientes (ver capítulo sobre Análisis estadístico). En el análisis estadístico se aplica el programa SPSS, para analizar los resultados obtenidos de la escala de Likert (7 opciones) tanto del cuestionario 1 como del cuestionario 2 en relación directa con las hipótesis propuestas: H1, H2, H3, H4, en el apartado discusión del análisis estadístico se exponen y se discuten los resultados estadísticos obtenidos y las contestaciones a las preguntas abiertas también, dando lugar a una serie de conclusiones que prueban algunas de las hipótesis planteadas y llevan a concluir sobre diversos aspectos relacionados con la transmisión de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos de las empresas españolas presentes en el Golfo Pérsico.

D.- SEÑALIZACIÓN DE CONCEPTOS GENERALES DEL TEMA

A continuación señalo una serie de conceptos generales que engloban el tema a tratar, hay algunos que me parece que merecen una simple mención y otros en los que añado una definición concreta sobre el concepto. Son conceptos que he recopilado de los diversos temas que contienen los capítulos siguientes:

-GRH, Gestión de Recursos Humanos

-PRHAR, Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento

- PARADIGMA GLOBALIZADOR a nivel internacional.

-GLOBALIZACIÓN IMPLICACIONES PARA GRH Y PARA LOS ESTADOS

-ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN, Señalar que el departamento de recursos humanos va tener un papel clave.-Se necesita un equipo humano emprendedor con habilidades de

visión, fuerte liderazgo y con pasión por alcanzar metas de índole internacional. ser global es importante y necesario hoy en día para cualquier empresa requiere que las empresas deben disponer de buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación.

-SER GLOBAL.

-NUEVOS MÉTODOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS se ha convertido en una necesidad para el buen funcionamiento de la expansión internacional de la empresa.

-RELACIONES INTERCULTURALES, MULTICULTURALIDAD, CULTURA PROPIA.

-ADAPTACIÓN CULTURAL, DIVERSIDAD CULTURAL. La cultura es un elemento clave y posiblemente uno de los más influyentes relacionados con la empresa y su expansión en todos los aspectos de la gestión empresarial. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

-EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN, planeación y estudio para que los fines y objetivos empresariales a nivel internacional puedan tener éxito.

-COSTES DE INTERNACIONALIZACIÓN, se han sumado a otros muchos que ya tenían presentes.

-TRANSMISIÓN DE HABILIDADES ADECUADAS, TALENTO ACUMULADO, TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS Y DE BUENAS PRÁCTICAS. Es necesario que los empleados y las personas en general estén bien informados sobre el trabajo disponible y que conozcan sus propias capacidades, motivaciones y limitaciones, elegirán seguramente lo mejor para las empresas y para sí mismos.

-INTELIGENCIA TERRITORIAL, podría servir para mejorar la transferencia de conocimientos y la internacionalización empresarial.

-DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, en tres etapas principales: análisis, formulación e implantación.

-TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

-PASOS Y FASES DE INTERNACIONALIZACIÓN.

-COORDINACIÓN ENTRE MATRIZ Y FILIAL EN GRH (Gestión de Recursos Humanos), a partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) lo más posible a la central, es importante desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

-LAS EMPRESAS QUE REFUERZAN LAS ACTIVIDADES INTERNACIONALES CON SUS PRACTICAS DE GRH TIENEN MAS POSIBILIDADES DE ÉXITOS EN LA EXPORTACIÓN.

-PERSPECTIVA GLOBAL, VENTAJA COMPETITIVA.

-ESTRATEGÍAS DE CRECIMIENTO DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES Y RECURSOS PROPIOS DE CADA EMPRESA.

-ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL, adaptación, integración y exportación.

-CONOCIMIENTO BASADO EN LA EXPERIENCIA

-LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LAS MULTINACIONALES, etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos.

-SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MULTINACIONAL, conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación.

-ESTRATEGIAS DE ENTRADA DE LAS MULTINACIONALES.

-INFLUENCIAS DEL PAÍS DE ORIGEN

-.IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA, trabajadores tenga un cierto nivel de voz en las multinacionales.

-CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA REALIZAR OPERACIONES EN EL EXTRANJERO, para transferir conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino.

-CAMBIOS CULTURALES MANEJABLES PARA LAS ORGANIZACIONES, si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten.

-MOVILIDAD DE TRABAJO Y DE PERSONAS POR LA GLOBALIZACIÓN.

-MÁXIMO RENDIMIENTO DE LOS EXPATRIADOS, nivel en reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, pero estos aspectos se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países.

-ANÁLISIS DE LA EXPATRIACIÓN, perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado.

-UTILIZAR PERSONAL LOCAL EN LAS EXPATRIACIONES, hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial

lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias

-EVITAR EL FRACASO EN ASIGNACIONES INTERNACIONALES, Bloqueo profesional. Choque cultural. Falta de formación previa a la partida en diversas culturas. Poner demasiado énfasis solo en la cualificación técnica

-CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EXPATRIADO, sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas.

-AJUSTES DEL EXPATRIADO, al trabajo, relacional y ajuste general.

-ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EXPATRIACIÓN, tensiones sociales y familiares, el aislamiento y carencia de mecanismos de comunicación adecuados mientras se trabaja en el extranjero, son los lados más oscuros de los destinos internacionales. Hay aspectos positivos como: El puesto. El salario. El desarrollo profesional y personal.

-REMUNERACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN, proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen. Proporcionar un incentivo adicional explícito por aceptar la asignación internacional. Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales o puestos de rango inferior. Es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc.

-CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA EXPATRIACIÓN, una ventaja competitiva para la empresa internacional

-MEJORES PRÁCTICAS EN GRH, en la matriz y transferidas a las filiales

- ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN, adaptación al trasfondo cultural del país.

-TEORÍA DE LOS RECURSOS EN TORNO A LAS MEJORES PRÁCTICAS.

- STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior.

- TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO, forma relativamente novedosa de contemplar la DRH en la Empresa Multinacional que puede ayudar a explicar algunas decisiones y actuaciones en la GRH.

-BUENAS PRÁCTICAS, de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa. Deben servir a los responsables de recursos humanos como referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos.

-CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO, condiciona las “Buenas prácticas” de recursos humanos y productividad.

-IMPROVISACIÓN NO, PLANIFICACIÓN SI EN LA GESTIÓN RECURSOS HUMANOS.

-CAPACIDADES PARA PLANIFICACIÓN EFECTIVA DE DRH, planificar puestos de trabajo, perfiles y personas, mecanismos de movilidad de conocimientos.

-LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GRH, pueden ser desde la selección de buenos candidatos, buena remuneración y condiciones salariales, planificación de las carreras profesionales en los nuevos países y en los de origen, ocuparse de las necesidades familiares durante el proceso de expatriación, la adaptación cultural en todos los aspectos e incluyendo en ello a la familia del expatriado (costumbres, idioma, ética del nuevo país, etc.), comunicación positiva empresarial, buena transmisión y aprendizaje de conocimientos, buen ambiente laboral cómodo y acogedor, aprender de los competidores locales y de otras empresas extranjeras, políticas de retención del talento, directivos competentes que sepan decidir lo mejor en cada caso, etc.

-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

-SOPORTES BÁSICOS DEL CONOCIMIENTO, los humanos que intervienen en los procesos de producción, la información manejada en dichos procesos.

-ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO, "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional".

-LA INFORMACIÓN, base del conocimiento.

-TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

-TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO, un aspecto de la Administración del Conocimiento.

-CAPITAL INTELECTUAL, activos intangibles

-MEMORIA CORPORATIVA, datos, información y conocimientos.

- DESTINOS INTERNACIONALES, para estimular la movilidad global de conocimientos.
- REDES INTELIGENTES.
- HOMOGENEIZAR LAS PRACTICAS, identificación con la cultura organizacional.
- POSITIVIDAD EN EL AMBIENTE DE TRABAJO, comunicación positiva.
- MODELO DE THALEC, para la gestión del conocimiento plantea tres enfoques el tecnológico, humano y organizacional lo ideal es combinar los tres.
- ALTOS DIRECTIVOS CARACTERÍSTICAS, toman las mejores decisiones empresariales: Óptima formación profesional con valor y con valores. Profesional ganador. Debe ser un buen coach. Habilidades sociales. Empleable.
- CULTURA EMPRESARIAL EN EL GOLFO PÉRSICO, confianza, compromiso, fidelidad del trabajador para que sea admitido en una empresa de origen árabe de esta área.
- MARCO ADECUADO DE GRH EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO.
- MÁS INVESTIGACIÓN, MAS EDUCACIÓN PARA INCREMENTAR LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL GOLFO PÉRSICO.
- POSIBLES NEGOCIOS EN EL GOLFO PÉRSICO.
- REMUNERACIONES ALTAS EN EL GOLFO PÉRSICO.
- CRECIMIENTO GENERAL DEL PIB EN LA ZONA GOLFO PÉRSICO.
- EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO.

CAPÍTULO I: RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS

A.- MAPA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

B.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

C.- INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS CON LA GLOBALIZACIÓN, LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, LA EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL, LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN.

D.- INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO PÉRSICO Y A LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

E.- INTRODUCCIÓN AL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DE LA ZONA EN LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

F.- PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS.

A.- MAPA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio de investigación sobre “Transferencia de Buenas Prácticas en las decisiones sobre Recursos Humanos de empresas españolas en el Golfo Pérsico” he querido señalar la **importancia y la influencia** que las Buenas Prácticas de Recursos Humanos y en general la **Gestión de Recursos Humanos ha tenido de temas tan actuales e importantes como la Globalización, la Internacionalización empresarial, la expatriación empresarial o la transmisión de conocimientos e información**, entre otros muchos aspectos los cuales han influido notablemente en la Gestión actual de Recursos Humanos.

Me ha parecido también necesario ver cuál sería **la situación general de la Gestión de Recursos Humanos en la zona del Golfo Pérsico** así como ver qué **papel tienen las instituciones** en la aplicación de la una buena Gestión de Recursos Humanos.

En este estudio se hace necesario concretar y concentrarse en unas determinadas prácticas de Recursos Humanos categorizadas e indicadas para saber que conceptos de Gestión de Recursos Humanos podrían formar parte de un modelo de Gestión planteado que pudiera recomendarse a las empresas que se ya se han internacionalizado o que van a hacerlo próximamente a la zona del Golfo Pérsico. Esto concentraría la referencia al concepto de Buenas Prácticas para este estudio en las 12 prácticas que he seleccionado:

1.-PLANIFICACIÓN

2.-DISEÑO DE PUESTOS Y SELECCIÓN-CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS

3.- REMUNERACIÓN

4.-COMPENSACIÓN ADICIONAL O EXTRAS

5.-SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL-FORMACIÓN DE CANDIDATOS

6.-ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL

7.- ADECUADA EVALUACIÓN

8.- CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR

9.-PARTICIPACIÓN

10.-COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN

11.- CONTROL DE CALIDAD

12.- IGUALDAD Y GESTION DE LA DIVERSIDAD

Este modelo planteado de doce categorías de Buenas Prácticas de Recursos Humanos es interesante en su aplicación y medición por la peculiaridad de que el estudio se dirige a empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico. Un lugar y un entorno diferente a España y a Europa con distinta cultura, costumbres y además especialmente la Gestión de Recursos Humanos en la zona tiene sus rasgos y ambiente peculiares respecto a otras zonas del mundo. Las doce Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos señaladas en el modelo planteado ya en si conjuntamente en su aplicación tienen efectos positivos en la Gestión general de la organización empresarial de cada empresa española presente en la zona del Golfo Pérsico, seguramente unas serán más aplicables que otras por diferentes motivos o formas de gestionar, pero seguramente tendrán que tener cierta adaptabilidad y diferencias respecto a cómo las aplican en sus entornos de origen, en España. La adaptación cultural y marco limitado de Recursos Humanos que hay en la mayor parte de países del Golfo Pérsico hacen que las empresas

extranjeras en la zona tengan limitaciones a la hora de aplicar estas Buenas Prácticas de Gestión que seguramente en sus países les llevan al éxito seguro pero que en este contexto tienen el estrés adicional de tener que adaptarse y limitarse en su aplicación, existe una problemática real de limitaciones de aplicación de una Buena Gestión de Recursos Humanos en la zona señalada, por la falta de un entorno más democratizado empresarialmente, más globalizado y mas asimilado con occidente para unificar la aplicación de las Buenas Prácticas en Recursos Humanos.

Por ello los objetivos generales del estudio se centran en:

A- Estudiar, observar, relacionar el tema de las Mejores Prácticas en Gestión de Recursos Humanos que aplican y transmiten las empresas españolas en la internacionalización y expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico.

B- Plantear y aconsejar un modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos aplicable y transferible para esta zona del Golfo Pérsico.

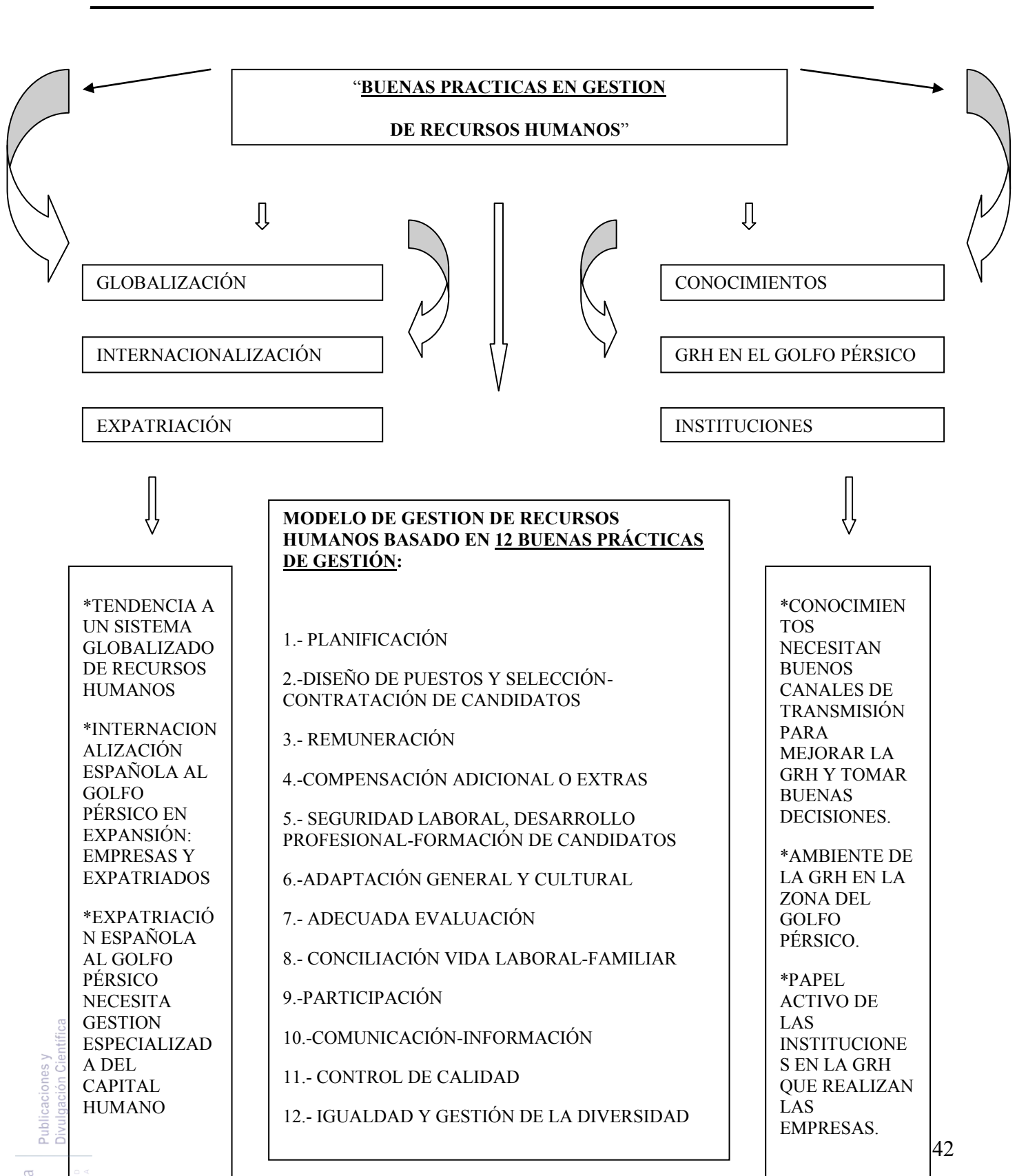
C- Saber en qué medida este modelo planteado de doce prácticas esta ya siendo aplicado y transmitido por las empresas españolas de la zona y que impacto tienen estas Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los expatriados y sus familias.

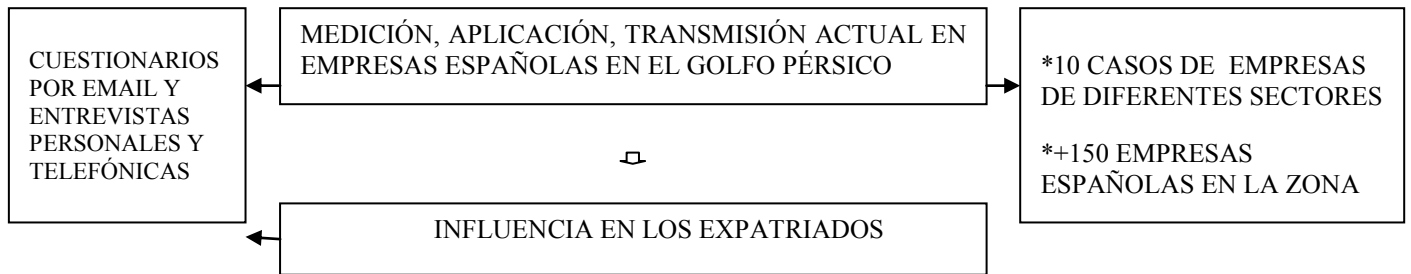
A lo largo de los próximos siete capítulos intento desarrollar cada una de las partes detalladas del trabajo planteadas en el mapa de diseño de la investigación.

La última parte del estudio consistiría en la recopilación de datos reales para medir como las empresas españolas están llevando a cabo sus planes de Gestión de Recursos Humanos en la zona en concreto medir a través de estas Buenas Prácticas señalas, en qué medida se aplican, cuáles más o menos, que limitaciones han tenido respecto a la zona y otros aspectos destacables

respecto a cada prácticas. Así como saber qué influencia tienen en los expatriados presentes en el Golfo Pérsico. Todo ello a través de cuestionarios y entrevistas llevados a cabo de forma personal , telefónica o por email contactando con empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico y directamente con los propios expatriados.

Cuadro 1: Mapa de Diseño





Elaboración propia

B.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa basada en los recursos bajo esta perspectiva, se ha ido desarrollando **una teoría en torno a las “mejores prácticas”**, se ha desarrollado un conjunto de **formas de proceder en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) aceptadas en su mayoría como correctas y positivas** para la competitividad de la empresa. Son necesarios trabajos que aporten más luz sobre el comportamiento de la Empresa cuando debe tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH y de cómo serán las Buenas Prácticas en GRH(Gestión de Recursos Humanos). Estas mejores prácticas que se llevan a cabo en la matriz empresarial casi siempre inciden y condicionan su decisión de transmitir el conjunto de Buenas Prácticas en DRH a otras filiales ya abiertas o en proceso de apertura.

Se podría denominar el Saber hacer o el Buen hacer de una empresa, lo que mejores resultados le ha dado para conseguir los objetivos empresariales establecidos, y que se convierten este compendio de Buenas Prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) en una ventaja competitiva formada por conocimientos que distinguen a la empresa dentro del mercado. La calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. Pueden incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DIRH (Dirección Internacional de Recursos Humanos).

La estrategia de adaptación está muy relacionada con la transmisión de las Buenas Prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), en este estudio sobre todo enfocando esta adaptación a la cultura árabe que hay en la zona del Golfo Pérsico. A la estrategia de adaptación se le atribuyen ventajas como la flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno, el aprendizaje, la adaptación al trasfondo cultural del país (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994).

Buenas prácticas de recursos humanos y productividad, ambos aspectos tienen relación y están condicionados por la existencia de un "clima organizacional" favorable, factor que se confirma como "moderador" y "mediador" de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad empresarial.

Las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa. Deben servir a los responsables de recursos humanos como referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y

para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos.

Las Buenas Prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) pueden ser desde la selección de buenos candidatos, buena remuneración y condiciones salariales, planificación de las carreras profesionales en los nuevos países y en los de origen, ocuparse de las necesidades familiares durante el proceso de expatriación, la adaptación cultural en todos los aspectos e incluyendo en ello a la familia del expatriado (costumbres, idioma, ética del nuevo país, etc.), comunicación positiva empresarial, buena transmisión y aprendizaje de conocimientos, buen ambiente laboral cómodo y acogedor, aprender de los competidores locales y de otras empresas extranjeras, políticas de retención del talento, directivos competentes que sepan decidir lo mejor en cada caso, etc. En este estudio he planteado un modelo de GRH compuesto por doce categorías de conceptos que se clasifican como Buenas Prácticas dentro de la Gestión de Recursos Humanos: planificación, diseño de puestos y selección-contratación de candidatos, remuneración, compensación adicional o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional-formación de candidatos, adaptación general y cultural, adecuada evaluación, conciliación vida laboral-familiar, participación, comunicación-información, control de calidad, igualdad y gestión de la diversidad.

C.- INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS CON LA GLOBALIZACIÓN, LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, LA EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL, LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN.

Las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos que también se podrían denominar prácticas de alto rendimiento actualmente tienen una notable influencia y relación con la Globalización. Este concepto abstracto y envolvente que se conoce como Globalización ha dado lugar a observaciones y estudios por parte de varios teóricos contemporáneos. La globalización ha dado lugar a la multiculturalidad, a la necesidad empresarial de la adaptación cultural, al fenómeno de la internacionalización empresarial con implicación para la GRH (Gestión de Recursos Humanos) y para los estados. Han empezado a ser necesarios estudios de estrategia especiales de internacionalización para las empresas, para la expatriación, diversidad, para la comunicación global y la transferencia de habilidades y conocimientos entre muchos más aspectos influidos por la globalización dentro de la gestión empresarial.

Hay que hablar de "paradigma globalizador" como consecuencia de la globalización a nivel internacional. Para la óptima elección de las estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados. Señalar que el departamento de recursos humanos va tener un papel clave. Se necesita un equipo humano emprendedor con habilidades de visión, fuerte liderazgo y con pasión por alcanzar metas de índole internacional. Para todo ello necesitan justificar una meta global, un razonamiento claro de que ser global es importante y necesario hoy en día para cualquier empresa. Necesitan también enfocarse a construir alianzas. Internet está ayudando en estos procesos de internacionalización y exportación aunque el éxito internacional requiere que las empresas deben disponer de buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación entre otros muchos aspectos de la gestión de recursos humanos.

La internacionalización de la empresa es una consecuencia directa de la globalización y los nuevos métodos de gestión empresarial y de transferencia de buenas prácticas en recursos humanos se ha convertido en una necesidad para el buen funcionamiento de la expansión internacional de la empresa.

España tiene índices de internacionalización aún muy bajos. El horizonte 2020 de la Unión Europea es una buena referencia para que España se mueva en la buena dirección.

Hay necesidad de hacer llegar con facilidad las habilidades adecuadas a otros lugares fuera del país origen. El éxito de una organización o un país ya no depende predominantemente de su capital acumulado, sino del talento acumulado de las personas que lo conforman. Es necesario que los empleados y las personas en general estén bien informados sobre el trabajo disponible y que conozcan sus propias capacidades, motivaciones y limitaciones, elegirán seguramente lo mejor para las empresas y para sí mismos. Posible esto facilitaría la transmisión de las mejores prácticas porque al final son las personas en sí las que transmiten mejor lo que saben hacer y es el talento que cada cual posee. La estabilidad política en la zona del Golfo Pérsico es un eje fundamental para la prosperidad económica no solo del área en concreto si no a nivel internacional.

La Globalización está llevando cada vez más a globalizar también la forma de gestionar a las personas y a que cada vez más lo que distinga estas diferencias sea principalmente la adaptación cultural a cada entorno porque el fondo y contenido de gestionar correctamente el capital humano es muy similar actualmente en casi todo el mundo, sobre todo en los países occidentales.

Consecuencia directa de la Globalización es la **Internacionalización empresarial**, actualmente es casi una obligación ya para la mayoría de empresas que superan cierto tamaño el lanzarse a la internacionalización empresarial y querer expandir sus marcas y productos por todo el mundo. Todo ello obliga a las empresas a decidir sobre la mejor gestión empresarial a nivel internacional y también en lo que respecta a la Gestión de Recursos Humanos hay una tendencia a aprender de las experiencias de otros y de que es lo mejor que hacen los demás para obtener los mejores resultados, entre lo mejor que hacen están la aplicación de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos específica para la internacionalización empresarial y todo lo que ello conlleva para la empresa y los empleados. Es un proceso natural asumido por aquellas empresas bajo los nuevos prismas de la globalización de la economía, para adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales. Es también un proceso de dirección estratégica, en tres etapas principales: análisis, formulación e implantación.

La prosperidad de la internacionalización ha venido muy dada no solo por las técnicas de gestión adecuadas también por la adaptación cultural. Las empresas cada vez más necesitan internacionalizarse y las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tienen que tener una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva por ello los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, conservar, promocionar dentro de la globalización.

La internacionalización conlleva tener presente muchos aspectos entre ellos las etapas diversas de la internacionalización, contexto de internacionalización, dirección estratégica de recursos humanos, costes de internacionalización, multinacionales, la capacidad organizativa empresarial, el multiculturalismo, la diversidad empresarial en equipos, etc. En todos los aspectos de la internacionalización la aplicación de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos

Humanos marca la diferencia de que la empresa pueda triunfar en lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

La cultura y la costumbre son elementos importantes que facilitan, determinan y definen las mejores prácticas en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) en el proceso de internacionalización y de expatriación. En los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se establecen los tipos de coordinación y control y se debe definir también como se coordinaran la filial y la casa matriz, también en la DRH. A partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH lo más posible a la central, es importante desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado. Las empresas que refuerzan las actividades internacionales con sus prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tienen más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Las buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica, (Gismera, 2002) La

forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados. La diversidad cultural es importante considerarla como una oportunidad y como una posible ventaja competitiva en la internacionalización empresarial. El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados. Los estilos de dirección tienen origen en aspectos institucionales y culturales de los países de procedencia como el modelo anglosajón o continental europeo. Son imprescindibles las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos para conseguir ventajas competitivas en el ámbito internacional.

Una buena gestión de Recursos Humanos en la empresa marca la diferencia en las **expatriaciones**. Normalmente son aspectos fundamentales de la internacionalización empresarial que requieren de una gestión especializada y cuyo éxito depende de tener presentes aspectos tan importantes y destacables de **la expatriación** como la selección de candidatos, adaptación cultural del candidato y de su familia, formación y desarrollo profesional, aprendizaje organizativo, control y coordinación, la remuneración satisfactoria, el desempeño, el rendimiento, la repatriación.

La economía global y la competitividad en las organizaciones ha traído una mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen. Se intenta lograr el máximo rendimiento de los trabajadores expatriados a través de un buen nivel en reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, pero estos aspectos se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países.

La selección de expatriados hay que tener presente: la sensibilidad cultural como un criterio importante de selección, establecer una junta de selección de expatriados, exigir una experiencia internacional previa, analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro, tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos, etc. Las mejores características personales para el expatriado podrían ser: sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas. Son importantes los ajustes del expatriado: al trabajo, relacional y ajuste general. Los expatriados consideran importantes todo lo relacionado con el puesto de trabajo, el desarrollo profesional y personal, el salario, entre varios aspectos más a tener presente en lo que el expatriado consideraría fundamental para sentirse satisfecho en la expatriación. Mantener un equilibrio entre el expatriado y la empresa se consigue aplicando y teniendo en cuenta cuales serian las mejores prácticas en Gestión de Recursos Humanos para el tema de la expatriación

En ocasiones es posible utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias, pero hasta esta opción requiere de una Gestión de Recursos Humanos adecuada.

Las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos está directamente relacionada con **la transferencia de conocimientos y de la información**, si este aspecto funciona correctamente en una empresa es mucho más fácil que los objetivos se cumplan y que la empresa llegue a tener en su sistema de Gestión de Recursos Humanos y en sí mismo en su sistema de transferencia de

conocimientos y de información, varias ventajas competitivas que le sirvan para distinguirse de otros competidores en el mercado.

La transferencia general de conocimientos y de información ha dado lugar a la teoría del conocimiento, a la teoría de la dirección, a la teoría económica, a la necesidad de una gestión del conocimiento relacionada directamente con la gestión empresarial y con la Gestión de Recursos Humanos. Esta gestión da lugar al estudio del conocimiento en relación con la información, y con la disposición del conocimiento de forma tácita o explícita, a las técnicas de gestión del mismo, a la administración del mismo y al aprendizaje corporativo y organizacional entre muchos más aspectos destacables. La transferencia del conocimiento da lugar a observar el proceso de las organizaciones, a contemplar la velocidad de conectividad. Da lugar esta gestión a valorar el capital intelectual en las empresas y a planificar mecanismos de movilidad de conocimientos. A la necesidad de una comunicación empresarial positiva que dé lugar a la toma de las mejores decisiones dentro del tejido empresarial. La gestión del conocimiento hace aparecer varios modelos de gestión del mismo como el THALEC entre muchos más. La relación entre la transferencia de conocimientos e información y la aplicación de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos es directa, positiva y necesaria para alcanzar los objetivos empresariales.

D.- INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO PÉRSICO Y A LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La zona del Golfo Pérsico presenta un marco empresarial a nivel económico inmejorable de posibilidades de negocio, de lugar enclave estratégico entre Europa y Asia. En el Golfo Pérsico

no se disponen de encuestas de empleo pero el crecimiento general del PIB en la zona y las numerosas ofertas de trabajo publicadas de esta zona mantienen a la región en un fuerte auge de empleo. Por ejemplo Emiratos Árabes Unidos, incrementará notablemente su demanda en número de trabajadores, también Qatar o Arabia Saudí.

Los países del Golfo Pérsico, con porcentajes de crecimiento del PIB muy superiores a los de las economías desarrolladas, se presentan como salvavidas para esas compañías que buscan expandirse y buscar salidas a la crisis global. Al margen del multimillonario negocio del gas y del crudo, un coto privado de las grandes petroleras, la zona ofrece importantes oportunidades en el campo de las obras públicas, edificación e infraestructuras medioambientales, aunque las compañías españolas acumulan un sensible retraso en el mercado del Golfo Pérsico en comparación con las grandes multinacionales de EEUU, Francia o Reino Unido. A pesar de ello la lista de empresas españolas que han dado el salto al Golfo Pérsico no ha parado de crecer desde la década de los años 70 del pasado siglo XX.

El Golfo Pérsico es el paraíso de las empresas de ingeniería y consultoría de obra civil. Diseño de proyectos, gerencias de dirección de obras proyectos llave en mano, cientos de oportunidades al alcance de las compañías con mayor proyección internacional.

Todos los países del Golfo están en proceso de apertura, y quieren potenciar la inversión y los negocios. Sin olvidar su interesante posición estratégica, siendo vía de acceso a países asiáticos como India, pero también Pakistán, China e Irán.

La zona atrae en gran manera a las empresas internacionales pero España no es ya menos y actualmente ya tiene su lugar empresarial destacando en varios sectores como construcción, infraestructuras, ingenierías, diseño de parques temáticos, etc. Hay necesidad de preocuparse por

la Dirección de Recursos Humanos, es un aspecto destacable que las empresas españolas tendrán que estudiar a la hora de llevar a cabo su proceso de internacionalización a la zona del Golfo Pérsico. Hay que tener en cuenta que la zona es muy diferente de Europa y del Asia más Oriental y que tiene sus peculiaridades generales. En el Golfo Pérsico si existe un código de ética y unas normas de conductas propias de esta zona que vienen avaladas por las características principales de la cultura árabe.

La cultura es primordialmente árabe y además peculiar y propia del Golfo Pérsico porque dentro de la cultura árabe general cada lugar árabe dependiendo donde se situó tiene sus diferencias entre sí, aunque a los occidentales nos cueste distinguirlas. En esta zona en concreto del Golfo Pérsico la cultura empresarial y el estilo organizativo están caracterizados por fuertes lazos de compromiso del trabajador con la empresa, tiene el trabajador que estar a disposición de su trabajo y de su empresa prácticamente todo el tiempo, el estilo cultural y organizativo implican un estilo en general paternalista y autocrático en la dirección empresarial especialmente en cuanto a recursos humanos se refiere. La cultura es muy proclive a que tenga que existir el factor confianza para que la empresa pueda admitir a un trabajador y para que le delegue cierta responsabilidad y funciones. La confianza y la fidelidad son muy importantes en la cultura árabe.

En cuanto a perfiles y destinos de los expatriados españoles respecto a las contrataciones los puestos más demandados proceden de sectores como la informática, las telecomunicaciones, la energía o el sector farmacéutico. Entre los destinos más demandados se encuentran países ubicados en el Golfo Pérsico, como los Emiratos Árabes. La remuneración para profesionales es muy competitiva y tiene sus ventajas a corto plazo de que el trabajador puede gozar de tener su sueldo íntegramente. Los profesionales expatriados en esta zona creen en general que hay cierta falta de derecho laboral más a favor de los trabajadores expatriados profesionales o no

profesionales, un incremento de la legislación que dé más protección a los trabajadores frente a los problemas que puedan surgir con los empleadores, hay también necesidad de asociaciones profesionales como en Europa y América para proteger los intereses profesionales de un gremio. Creen que falta más organización detallada en los departamentos de recursos humanos de empresas originarias de aquí, es decir una aplicación más exhaustiva de algunos aspectos empresariales importantes.

La situación en la Gestión de Recursos Humanos en esta zona pasa por la necesidad de un marco adecuado para que el nivel de gestión empresarial en recursos humanos sea la ideal y de alto nivel. En el desarrollo de una base conceptual adecuada de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) se ve que hay preocupación por el tema, se está estimulando la educación, la investigación, etc. La GRH necesita incrementar su importancia en esta zona del mundo, el auge económico tan positivo que hay en esta zona hace necesario implantar un sistema avanzado de gestión de recursos humanos sobre todo del trato directo con los empleados y de sus condiciones laborales en todos los aspectos. Muchas multinacionales en esta zona pueden colaborar a mejorar los estándares con la aplicación de las mejores prácticas en recursos humanos. La aplicación de las Buenas Prácticas en Recursos Humanos está más limitada que en otras zonas del mundo, en general que en los países occidentales a donde la gestión del capital humano empresarial tiene mucho más peso e importancia.

Hay una gran inquietud por incrementar los niveles educativos en la zona, y como consecuencia por mejorar en los estándares de la gestión empresarial. En esta zona se está dando importancia a la creencia que la educación es primordial para desarrollar una economía basada en el conocimiento. Hay objetivos que serian de gran ayuda en los países árabes para reforzar

la sociedad del conocimiento: reducir la tasa de analfabetismo, retener a los estudiantes de ciclos superiores o aumentar la inversión en investigación e innovación.

E.- INTRODUCCIÓN AL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DE LA ZONA EN LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

En la zona del Golfo Pérsico hay varias instituciones de carácter público y privado activas que ayudan a las empresas españolas en los procesos de internacionalización hacia esta zona. Que haya instituciones que apoyen el periodo de internacionalización de las empresas en mayor o menor medida es una contribución a que el proceso salga lo mejor posible y por tanto contra mejor se realice más fácil es la transmisión de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) y en la gestión empresarial en general. Instituciones españolas y propias de los países del Golfo Pérsico:

-La asociación de españolas en Qatar, españoles en emiratos, mujeres de habla hispana en Emiratos, en Qatar, etc. Estas asociaciones y otras del mismo tipo juegan un papel importante de unión y fuente de intercambio de experiencias y de información sobre todo de forma particular para los expatriados y sus familias.

-El Spanish Bussines Council es una institución privada sostenida por la empresas españolas en la zona, está presente casi en cada país del Golfo Pérsico, normalmente promueven muchos encuentros sociales entre empresas españolas en la zona se intenta saber quiénes están presentes en el país de empresas españolas de diferentes ramos y es buena oportunidad para intercambiar experiencias empresariales y de trabajo.

-El ICEX presta servicios de comercio exterior en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización, a través de una amplia gama de programas e instrumentos que se adaptan a

las necesidades de su empresa. Ofrece servicios personalizados. Ofrecen un asesoramiento directo y exclusivo que le proporcionará información concreta para impulsar su empresa al mercado internacional. Realiza una importante labor editora especializada en el mundo de la empresa y del comercio internacional

-Las embajadas oficiales de España en todos los países del Golfo Pérsico y alrededores: Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos. Irak, Irán, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Siria, Yemen.

-Las cámaras de comercio españolas tienen un importante papel en la internacionalización empresarial son quizá la primera fuente de información que el empresario tiene para empezar a su aventura de exportación hacia esta zona del Golfo Pérsico o hacia cualquier otra zona del mundo.

-ACCÍÓ (COPCA), es una agencia catalana de apoyo a la competitividad de la empresa. Fomenta la innovación, la internacionalización y la atracción de inversiones. ACCÍÓ está adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya.

-EXTENDA (ANDALUCÍA), gracias a su asesoramiento personalizado, los apoyos y financiación que gestiona, y a su red exterior, presente en cinco continentes, siempre estarás en las mejores manos para obtener la información, promoción, formación, consultoría y financiación más adecuadas para mostrar tus proyectos y oportunidades de negocio en todo el mundo.

-El Correo el Golfo es el primer periódico en castellano de los Emiratos Árabes Unidos. Es una publicación que ayuda mucho a conocer noticias económicas de la zona y que habla sobre proyectos nuevos de construcción de la zona, incluso habla de estas instituciones y sus eventos del Spanish Business Council en Emiratos o de otras entidades que celebran eventos empresariales.

-Portal de la Ciudadanía Española en el Exterior, perteneciente a la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, concretamente a través de actuaciones concretas de ayuda a la ciudadanía en el exterior, también de una **oficina especial dedicada al retorno de los españoles** a España y de la elaboración de leyes que regulan aspectos diversos de las situaciones en la emigración española y en la expatriación. Además de otras instituciones españolas que también promueven a las empresas.

-Centro Internacional de Formación de la OIT, trabaja con el fin de potenciar la capacidad de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y otros actores sociales y económicos a desempeñar un papel eficaz en el desarrollo económico y social de sus países y regiones. Objetivos de la OIT: Consecución del trabajo decente. Creación de empleos - Globalización justa .Derechos en el trabajo .Diálogo social .Protección social .Superación de la pobreza mediante el trabajo. Estructura de la OIT: Conferencia Internacional de la OIT ,Consejo de Administración ,Oficina Internacional del trabajo. Es vigilante de las condiciones que puedan tener los trabajadores expatriados en esta zona del Golfo Pérsico.

-Hay también un importante apoyo de las **instituciones de los propios países del Golfo Pérsico** en la internacionalización de la empresa española en el Golfo Pérsico, tales como embajadas, Cámaras de comercio, Oficinas de promoción de todos los países del Golfo promueven turismo y business, Zonas de libre comercio o Free Zones, Centros de Convenciones en todos los países del Golfo Pérsico hay centros para convenciones comerciales de empresas, y son lugares donde se inician mucho las relaciones con las empresas del mismo sector que están en la zona.

Hace falta más cooperación entre instituciones como las cámaras de comercio de cada comunidad autónoma, provincia, o la central con otras instituciones que tienen relación con la

internacionalización y el proceso de gestión empresarial de las empresas en el extranjero, mas cooperación de ayuda a los pequeños empresarios y emprendedores por ejemplo entre ICEX, Cámaras de comercio, Spanish Business Council , otras instituciones, presentes en muchos países del Golfo Pérsico. Se requiere una actualización de competencias y de nuevos departamentos especializados para atender la demanda de internacionalización de PYMES y de emprendedores y mayor visión de ver una gran posibilidad de ayuda para salir de la crisis también al país. Desempeño de un papel de ayuda, información, recomendación, introducción a varios aspectos de la gestión empresarial para la zona del Golfo Pérsico, un papel de coordinación entre instituciones, de interconexión, de compromiso con pequeñas y medianas empresas y con los emprendedores. Se necesitan más cursos de adaptación a la cultura árabe propia del Golfo, y también de ¿Cómo instalar tu empresa, producto o servicio en el Golfo?, ¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión empresarial general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que puedes aplicar en tu empresa dedicadas especialmente para zona del Golfo? ¿Cuáles son las diferencias entre la gestión en el Golfo P. y en los modelos occidentales? ¿Cómo planear las relaciones que pueden llevar a cabo para conseguir posibles clientes para tu empresa en esta zona del Golfo Pérsico? Dirigidos a PYMES y emprendedores.

Se requiere un papel más activo de las instituciones españolas para ofrecer, recomendar a las nuevas empresas y a los profesionales que quieren emprender e invertir en esta zona. -Para posibles nuevos emprendedores en la zona el intercambio de experiencias y de networking con otros mismos del país es una fuente de información de transmisión de experiencias y conocimientos. Las instituciones españolas y del nuevo país suelen organizar eventos que suelen ser importantes fuentes de información informal pero necesaria cuando se llega al nuevo entorno. La expatriación necesita una puntual atención especializada incluso desde estas instituciones que

solo atienden a empresas y sus diversos aspectos. Para todo ello es necesaria una mayor interrelación entre las propias instituciones para patrocinar un plan de ayuda a los expatriados y sus familias y para la asesoría especializada a PYMES y a emprendedores españoles. Las grandes instituciones deberían de implicarse con las empresas en hacer más formación a los ejecutivos para ayudar en el negocio que tienen que realizar en el nuevo país.

Las relaciones de España con los países del Golfo es muy buena y un buen plan de colaboración podría abrir muchas puertas de empleo y de emprendimiento para muchos desempleados españoles.

F.-PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS.

Cuando hablo de la palabra problemática me refiero en buena parte a las limitaciones de aplicación y de transferencia de esas “Buenas prácticas en gestión de recursos humanos”. Las limitaciones las ponen las personas, las instituciones, la propia empresa (matriz o filial), la cultura y el entorno del nuevo país, los marcos de gestión de recursos humanos en el nuevo país y las leyes generales del nuevo entorno, etc. La problemática se podría identificar en los siguientes aspectos:

1. Comunicación externa e interna
2. De transferencia del conocimiento y del talento personal por límites impuestos de forma externa o interna en la empresa.

3. Limitaciones por las instituciones públicas gubernamentales del nuevo país o del país de origen.
4. Limitaciones de aplicación por los costes
5. Por la capacidad organizativa de la empresa y de la filial
6. Falta de formación correcta de los profesionales expatriados o de los profesionales de la empresa matriz. Problemática en las personas que deciden sobre el tema de GRH que aplicar o que no aplicar es importante que estén bien capacitados y formados.
7. Mala selección de personal sobre todo de altos directivos, con falta de competencia en la Gestión de Recursos Humanos.
8. La cultura del nuevo país, falta de adaptación cultural y de costumbres nuevas.
9. Falta de innovación, de inversión y de desarrollo empresarial.
10. Mala o incorrecta interpretación de lo que se entiende por buenas prácticas
11. Las malas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) puede ensombrecer la aplicación de las buenas prácticas de recursos humanos, hacer que lo negativo se convierta en costumbre en la empresa en el aspecto de GRH. Que no haya iniciativa de cambio a mejorar
12. Que la empresa no valore el capital humano suficientemente.
13. Limitaciones por el marco del nuevo entorno local que no hay un marco en gestión de recursos humanos establecido con solidez suficiente para mantener el nivel de buenas prácticas del país de origen

14. En si misma cada buena práctica en GRH (Gestión de Recursos Humanos) tiene sus propias limitaciones y también su propia problemática llegando incluso a especializarse esta problemática de tal manera que a diferentes entornos diferentes límites. Lo mismo se puede aplicar en el país de origen pero es posible que no pueda ser así la aplicación en el nuevo país con el nuevo entorno cultural o por las leyes del nuevo entorno.

15. Lugar de origen y nuevo destino pueden transformar o cambiar por completo lo que se entiende por buena práctica.

16. La forma de decidir, la aptitud de la persona por decidir siempre lo mejor para la empresa y sobre todo lo mejor de lo mejor para la empresa lo mejor para los trabajadores que son los más beneficiados con la aplicación de las mejores prácticas y con la toma de las mejores decisiones.

17. Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) también pueden verse limitadas en su aplicación en el área del Golfo Pérsico, es importante en esta zona Quien es la entidad o persona que pretende establecerse y a Quien conoce ya en la zona, todos los negocios necesitan un socio local en la mayoría de los casos el cual tiene que tener un 51% de la nueva empresa en la zona y este punto limita la toma de decisiones e indirectamente puede limitar también la aplicación de ciertas buenas prácticas de gestión empresarial o de GRH.

18. También hay puntos a tener presentes propios del ambiente que hay en esta zona del Golfo como que existen clases sociales y que se da importancia al pasaporte, de donde es la persona, hay en ocasiones ciertos prejuicios de razas para determinados puestos empresariales. Hay todavía ciertos prejuicios que aunque parece que no están si están indirectamente y que también pueden poner límites a la aplicación de buenas prácticas en la GRH

19. También otro aspecto es que el tiempo aquí no significa dinero como en otros países occidentales, cuando un alto mando árabe de una empresa manda algo lo quieren enseguida no entienden las esperas porque el asunto necesite su tiempo justo para que esté listo y este punto a veces también puede ser un motivo que las nuevas empresas no puedan aplicar a veces sus mejores prácticas porque tienen que adaptarse a objetivos que importantes y nuevos clientes les han impuesto para conseguir satisfacerlos. Satisfacer y mantener buenos clientes es un objetivo primordial.

20. En esta zona normalmente no se publican las cuentas privadas de las empresas y la mayoría de sus movimientos económicos son estrictamente privados, normalmente los negocios se hacen y se acuerdan mucho de forma privada con acuerdos verbales, en ocasiones negocios con mucha importancia, la confianza y el honor tienen son vitales para que cualquier empresa nueva pueda funcionar y conectar con las de origen local que es cometido que tienen las nuevas para conseguir posibles nuevos clientes. Todo esto hace que la nueva empresa tenga que adaptarse al modo de hacer del nuevo lugar y sobre todo cuando importantes negocios están en medio, esta forma de actuar también pone límites a la aplicación de buenas prácticas, como por ejemplo documentar todo dejar todo por escrito a veces eso no es posible.

21. La organización de la empresa a nivel administrativo y de desarrollo de relaciones comerciales puede sufrir una tremenda transformación por los tratos verbales que se realizan aquí para negocios. Las buenas prácticas en ocasiones tienen sus límites. Los Majlis son buenos lugares de reunión para negocios y es que hasta el lugar físico de como es y funciona una oficina puede descolocarse en el nuevo entorno respecto a la idea occidental de cómo y dónde hacer negocios y respecto a lo que piensan que podría ser lo mejor para ello.

22. Otro punto a tener presente como posible limitación a lo que occidente sería buena práctica de que haya igualdad entre hombres y mujeres en los puestos directivos, en esta zona la cultura y las costumbres hacen no esté bien visto que las mujeres en ocasiones desempeñen liderazgo de ciertos departamentos empresariales porque los dueños de compañías árabes a veces prefieren más tratar con hombres y las empresas extranjeras no pueden arriesgarse en ese aspecto y tienen que colocar a hombres en posiciones estratégicas importantes para mostrar respeto a la cultura árabe. Si se pueden ver mujeres directivas pero tienen que luchar más que los hombres y los puestos directivos de más alto rango normalmente no arriesgan ponen directamente hombres. La buena práctica en GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la igualdad de condiciones para los diferentes sexos se puede ver limitada por el nuevo entorno. Lo mismo que hablamos de mujeres podemos hablar del tema de razas o de pasaportes (mejor de países occidentales o americano preferible aunque la persona sea de país asiático, por ejemplo libanes con pasaporte canadiense, indio con pasaporte británico, etc.).

23. Tampoco suele haber control en los aumentos de los sueldos que de forma gubernamental se tengan que incrementar cada año un porcentaje, y muchas veces las empresas de esta zona de origen árabe no tienen una política establecida de cómo y cuándo los sueldos tienen que subir, así que los expatriados pueden ver que sus sueldos no cambien en mucho tiempo y nada pueden hacer al respecto si no negocian bien.

24. La capacitación, formación y otros aspectos paralelos no están las empresas en obligación de fomentarlos por lo que una nueva empresa que llega aquí, puede que en el país de origen tenga ciertas obligaciones de ello pero en esta zona no tienen obligación queda en el ámbito privado lo que decidan beneficiar a los empleados con nueva formación específica.

25. En algunos países del Golfo las visas de entrada para trabajo o negocios están limitadas dependiendo de la nacionalidad de las personas, de la edad, religión y de otros condicionantes que pueden hacer posible la visa o no .Por ejemplo una empresa española que quiere venir a hacer negocio al Golfo pero tiene un equipo de personas de muchas nacionalidades diferentes son expertos trabajando en España mismo o en otros países pero pueden encontrarse con les deniegan la visa de trabajo en cualquier país del Golfo por su origen o nacionalidad, por ejemplo libaneses, turcos, iraquíes, iraníes, judíos, etc. Sin embargo otras nacionalidades no tienen problemas de entrada a la mayoría de países del Golfo tanto en turismo como en trabajo, Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la diversidad de equipos hay casos que se pueden ver alteradas por las leyes de los nuevos entornos. No solo las personas, la propia entidad jurídica que es la empresa si ha tenido relaciones directas o indirectas con Israel por ejemplo tendrán muy difícil hacer negocios en esta zona. También pueden denegar visas porque no se permiten matrimonios homosexuales, enfermos de SIDA, inválidos para trabajar o enfermos de otros tipos, o por causas paralelas que no se contemplan como practicas legales en estos países. Son temas donde la idea de las buenas prácticas en GRH se puede ver mermada en un amplio sentido.

26. En asuntos de trabajo aquí es legal preguntar asuntos personales que otros países pueden ser una falta empresarial porque la ley no permite preguntar sobre estado civil, embarazo, religión. Aquí es muy común preguntar todo eso en el ámbito de trabajador empresa y también en las relaciones comerciales de trabajadores buscando negocio o clientes para sus empresas que vienen aquí. La forma de pensar es diferente y el ver si una pregunta personal está bien o no hacerla depende que en esta cultura puede ser importante saber ciertos aspectos de la persona porque dan una mayor confianza saber que la persona es casada con familia por ejemplo. Pero sin

embargo aquí puede ser una buena práctica saber cierta información personal pero sin embargo en muchos países para nada se pueden hacer ciertas preguntas.

27. El trabajar gratis para conseguir posibles clientes no es considerado una buena práctica en occidente pero aquí es muy común que las nuevas empresas tengan que demostrar primero que son merecedoras de que se les encargue ciertos trabajos porque hayan demostrado su valía sin previo pago, tienen que hacerlos muchas veces para poder acceder a nuevos clientes.

28. Las condiciones generales de trabajo que se aplican en España o en países occidentales están bajo un marco de recursos humanos muy diferente que en esta zona y a veces los nuevos empleados que contrata la nueva filial pueden estar bajo las condiciones laborales del país nuevo del área del Golfo y no tener derecho a maternidad, flexibilidad horaria, invalidez, jubilación, derecho a pago de visas familiares, a seguro de vida, derecho a hacer parte del trabajo desde casa, defensa en casos de acoso laboral verbal o de otro índole, etc. Hay también las buenas prácticas pueden verse suspendidas respecto al país de origen y defensa de ciertos aspectos laborales que no están tan sofisticados y estudiados como en occidente o que simplemente ni se consideran porque no tienen importancia no la misma que en occidente como por ejemplo el acoso verbal en el empleo u otros aspectos.

29. No existe mucho la costumbre de dar a conocer las familias de los empleados o de que las familias de las respectivas partes se conozcan por un negocio o por relaciones laborales o comerciales. La cultura no permite mostrar mucho en público a las mujeres de la familia simplemente no está muy extendido este aspecto, así como en muchas empresas sobre todo españolas que son las personas muy sociables está generalizada la buena práctica de hacer eventos en el año para que también a veces las familias participen, en esta zona es más que

participen en los eventos los hombres que protagonizan el asunto empresarial y no tanto sus familias, se considera un ámbito privado y personal.

30. No hay mucha convivencia entre los diferentes grupos étnicos, se limitan a una relación empresarial o comercial que necesiten mantener el contacto por lo demás normalmente se juntan filipinos, indios, árabes, y otras razas cada uno prefiere ir con los suyos en la mayoría de ocasiones, lo la convivencia de la diversidad de grupos si se da pero al mínimo nivel. Por lo que el ambiente en el nuevo entorno no se presta a grandes relaciones con personas de diferentes etnias. Aunque sea buena práctica en países occidentales incrementar el conocimiento y la convivencias en los diferentes grupos en esta zona todavía no hay una convivencia y rozamiento estrecho de diferentes etnias.

31. Quizá un punto destacable es que no está muy extendida la buena práctica de aplicar una gestión empresarial con liderazgo participativo a donde se intente tener en cuenta lo que los empleados opinan de su empresa de la gestión general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos). Todavía no se da la importancia necesaria a la motivación del empleado, a la retención del talento de los trabajadores, a ofrecer buenas prestaciones en general para que se queden y ganar la fidelidad personal de los trabajadores, son algunas buenas prácticas que necesitan adquirir una base más sólida en esta zona del Golfo Pérsico. Es importante el fortalecimiento de un marco estratégico de gestión de recursos humanos adecuado para las empresas locales de la zona y para las nuevas empresas que vienen que puedan seguir aplicando sus mejores prácticas en GRH y empresariales en general sin tener tanto choque por el entorno, porque el mundo globalizado en el que vivimos y desarrollamos relaciones comerciales así lo demanda actualmente.

Seguramente habría muchos más **aspectos sobre la aplicación de las buenas prácticas que presentarían problemáticas variadas**. Sabiendo y resumiendo lo que se entienden hoy en día por buenas prácticas y exponiendo varios casos concretos y de diferentes aspectos sobre buenas prácticas si se pueden presentar problemáticas especiales para esta zona del Golfo. En general se puede decir que los principales rasgos de estas problemáticas se incluirían en aspectos como:

- La aplicación **depende de la cultura, entorno, costumbres** son aspectos que tienen una fuerte influencia en la gestión empresarial y que desarrollan una disciplina propia de la zona en aspectos de gestión empresarial.
- Limitaciones por **las personas que trabajan en la empresa o por cuestiones más internas de la propia empresa**. Por la toma de decisiones y quienes las toman y por el ambiente y organización interna de la propia empresa.
- Otras limitaciones podrían ser establecidas por **las propias instituciones**. Leyes gubernamentales de los nuevos países o de cambios en las leyes del propio país de origen.
- La mayor limitación está en el choque que se produce entre el sistema occidental de recursos humanos con marcos estratégicos de GRH (Gestión de Recursos Humanos) más o menos parecidos en América o Europa con conceptos y muchos aspectos parecidos o equivalentes y algunas empresas españolas y de otras procedencias americanas o de países europeos se encuentran con el gran choque que existe en esta zona del Golfo Pérsico la **falta de unificación en un marco estratégico de GRH**. Sería necesario que este marco en la teoría y la práctica se asimilen al modelo general ya globalizado en GRH sobre todo en conceptos y principios que ya se aplican en el marco internacional más global de la

gestión empresarial y de la GRH concretamente. La falta de este marco estratégico con unos principios globales que ya estén establecidos produce ese choque entre formas de organización “occidentales” y las formas de organización de GRH de la zona del Golfo.

A lo largo de los siguientes capítulos se tratan temas que tienen que ver con la problemática que presenta la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos). La **Globalización** y los elementos más importantes que incluye y que tienen que ver con el tema de buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) como la cultura y adaptabilidad, son aspectos que como ya he comentado anteriormente de tomar medidas desde las empresas pueden presentar **serias problemáticas en la GRH** cuando hay **un nuevo entorno y cultura**. La globalización en sí misma ha establecido un estándar en la GRH que choca cuando en una zona del mundo el estándar internacional no se puede aplicar en algunos aspectos.

Los siguientes capítulos también hablan sobre los aspectos problemáticos generales de la GRH y las buenas prácticas en el área del Golfo tienen respecto a la internacionalización, expatriación, aplicación de buenas prácticas, transmisión del conocimiento y la comunicación empresarial y con las instituciones.

En el aspecto de la internacionalización empresarial es también un elemento básico para ver que limitaciones puede tener la empresa si su proceso de exportación o de salida al extranjero no fue el correcto o depende en qué fase del proceso se encuentre las limitaciones en las buenas prácticas y su aplicación también pueden variar, si es la primera fase de exportación o una fase más avanzada. **Conviene delimitar cuales son los problemas generales que se presentan entre la internacionalización general empresarial española y la GRH en la zona del Golfo.**

Sobre la expatriación es ver que **problemática que presentan las personas, trabajadores en general en este caso los españoles cuando van a la zona del Golfo como les va con el nuevo entorno y como es su periodo de expatriación respecto a su empresa originaria.**

En **Gestión y transferencia de conocimiento** es el mismo caso de las problemáticas anteriores forma parte de la que se presenta en este aspecto en su **aplicación a la GRH.**

Las instituciones también pueden suponer aspectos problemáticos a la hora de aplicar la mejor GRH o la aplicación de las mejores prácticas cuando se trata de aplicarlas en un nuevo entorno o cultura, la aplicación del modelo originario de GRH (Gestión de Recursos Humanos) de muchas empresas pueden **encontrar problemáticas bien por leyes o cambios en estas, por trámites burocráticos y administrativos, etc.**

La problemática que presenta la zona y que se pueden encontrar las empresas españolas al comenzar la internacionalización y expatriación, conviene describirla, tener presente los inconvenientes para realizar negocios y justifica el estudio profundo de cuáles podrían ser las mejores soluciones o consejos para las empresas que desean emprender la aventura de venir a expandirse al Golfo Pérsico.

CAPÍTULO II: GLOBALIZACIÓN

A.-INTRODUCCIÓN

B.-PRINCIPALES TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS DE LA GLOBALIZACIÓN

CONCLUSIONES SOBRE GLOBALIZACIÓN

CUADRO DE AUTORES SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

A.-INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno ampliamente estudiado en los últimos años debido a que ha influido de manera notable en casi todos los temas existentes. **Nada importante se ha quedado ajeno a la influencia positiva o negativa de la globalización.** También ha cambiado la economía mundial y los esquemas de gestión de empresas, dando lugar en la actualidad también a una nueva versión en gestión internacional de recursos humanos. **La internacionalización de la empresa es una consecuencia directa de la globalización y los nuevos métodos de gestión empresarial y de transferencia de buenas prácticas en recursos humanos se ha convertido en una necesidad para el buen funcionamiento de la expansión internacional de la empresa.**

A través de las diferentes teorías y conceptos de la globalización analizar y deducir que es un fenómeno que envuelve a todos los temas relacionados con la empresa y su gestión y que su influencia un denominador común en todos los aspectos y sociedades en los diferentes países.

Nos interesa repasar el concepto de globalización en general y la influencia de la globalización en la transferencia de buenas prácticas en recursos humanos, que a su vez tendría que ver con la influencia de la globalización en la internacionalización empresarial y con diversos aspectos de gestión como son las diferentes culturas, la diversidad, etc. y en general con la expatriación y repatriación de personas. La globalización ha influido también en las prácticas de recursos humanos en esta parte del Golfo Pérsico. También ha tenido una clara y evidente influencia en la transferencia de conocimientos en general en todas las áreas y también en el campo de los recursos humanos concretamente.

Son necesarios nuevos métodos de dirección de empresa y de gestión de recursos humanos que sean eficaces a las demandas de la diversidad laboral por el nuevo entorno global. Se han dado cambios sociales que han sido inductores de la diversidad organizativa como la globalización que hace que coincidan personas de diferentes culturas por la actividad empresarial internacional y por la movilidad de los trabajadores. También la incorporación de la mujer al trabajo, la aparición de nuevas formas organizativas como las estructuras de red o las alianzas estratégicas, y por la importancia de los servicios. La globalización en la gestión internacional de recursos humanos también en general ha supuesto nuevas implicaciones para los estados que han tenido que irse adoptando a un paradigma global.

Se define globalización como proceso, interconexiones o redes y se incluyen en la definición aspectos de índole económico, social, cultural y político.

Las principales teorías contemporáneas y autores sobre la globalización incluyen términos que hacen evidente que el terreno empresarial y su gestión general y en concreto de personas es

una de las áreas que más ha cambiado por el fenómeno globalizador. Estos son los principales teóricos¹ sobre la globalización.

B.-PRINCIPALES TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS DE LA GLOBALIZACIÓN

Diferentes autores y sus respectivas teorías sobre la globalización:

Octavio Lanni (sociólogo brasileño; posiblemente el más importante teórico latinoamericano sobre temas globales). "El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo. Simultáneamente, su centro ya no es principalmente el individuo, tomado singular y colectivamente, como pueblo, clase, grupo, minoría, mayoría, opinión pública. En la época de la globalización, el mundo comenzó a ser taquigrafiado como "aldea global", "fábrica global", "tierra patria", "nave espacial", "nueva Babel" y otras expresiones. Son metáforas razonablemente originales, que suscitan significados e implicaciones y llenan textos científicos, filosóficos y artísticos."

Immanuel Wallerstein (historiador y sociólogo que desarrolla la idea de los "sistemas mundiales". En primer lugar, encuentro que el término 'globalización' es en gran parte un slogan y una mistificación, y no una realidad".

Anthony Giddens (Politólogo inglés, promotor de la idea de la Tercera Vía, y un estudioso de los impactos de la globalización):

(1) <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Teorias-globalizacion-pensadores-contemporaneos> (26.11.2013)

"La mundialización puede definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan lugares lejanos, de tal manera que los acontecimientos locales están configurados por acontecimientos, que ocurren a muchos kilómetros de distancia o viceversa. Este es un proceso dialéctico puesto que esos acontecimientos locales pueden moverse en dirección inversa a las distantes relaciones que les dieron forma."

Chakravarthi Raghavan (Analista de la Red del Tercer Mundo): "Globalización es en realidad un eufemismo utilizado en lugar de "transnacionalización", es decir, la expansión sin límites de las corporaciones transnacionales en la economía mundial, en particular en los países en desarrollo. Instituciones multilaterales como la OMC, el FMI y el Banco Mundial juegan un papel clave en este proceso. En la esfera de los cambios económicos mundiales, o del nuevo orden económico "globalización" adquiere una gran variedad de usos: el surgimiento de una nueva y asimétrica división internacional de la mano de obra junto con una mayor dispersión de la actividad económica, dirigida por la planificación estratégica de grandes corporaciones, que ha sustituido la planificación gubernamental o estatal en varios países. También parece utilizarse para definir la actual situación política mundial, es decir, el desgaste de la dominación de Estados Unidos sobre la economía mundial de posguerra, debido a la creciente competencia de Europa occidental y Japón, y al surgimiento de ámbitos regionales de influencia.

Ulrich Beck (sociólogo alemán, uno de los más importantes teóricos sobre la globalización): "La globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios. El concepto de globalización se puede describir como un proceso, que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas."

Pablo Raúl Fernández Llerena (Sociólogo y Politólogo Arequipeño, Máster en Comunicación y Doctor en Sociología Docente de la Universidad Nacional de San Agustín), dice que la globalización es considerada hoy en el mundo académico solo como ejemplo de un tema sumamente complicado, caliente, puede ser desde el más grande de los villanos hasta el mayor de los héroes. La globalización lleva imágenes poderosas en sí mismas: países sin fronteras, acceso inmediato a bienes de todo el orbe, comunicaciones instantáneas, transporte limitado, libre flujo de ideas y mucho más, libros y libros se escriben.

Sobre la globalización exaltándola como una realidad que, la verdad, ha sido exagerada No tengo dudas, además, de que ella es asimétrica. No todas tienen el mismo nivel de globalización.

El sociólogo analiza la tensión entre un mundo tecnológico y científico en constante transformación, al que se opone un sistema político que ya no responde a las necesidades sociales de la actualidad. Para él, solo una nueva forma de poderes organizados mundialmente podrán erradicar los múltiples problemas.

Los gérmenes de ese nuevo orden mundial podrían verse en la unión europea o tribunal mundial penal internacional, intentos de construir una sociedad global.

El último tramo del siglo XX marca el inicio de una época de transición que se manifiesta por el pasaje de la hegemonía de los estados-nación ala de un nuevo orden global y en lo económico en el desplazamiento de una producción de bienes durables por otra, pos-industrial, basada en el conocimiento, la información, la comunicación y la prohibición de servicios.

Vivimos la globalización de un mundo constituido por estados-naciones .En otras palabras el mercado global es también de hecho el ""lugar ""donde se enfrentan formas de poder y protección.

La globalización se extenderá a todo el planeta gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación que unen instantáneamente los puntos más distantes.

Esta revolución fue posible por las grandes innovaciones electrónicas: los chips los satélites la fibra óptica, la informática la World Wide Web. Las transformaciones son tan radicales que han modificado la vida cotidiana de todos y no han dejado a nadie en el mismo lugar para algunos el cambio trajo más libertad para otros solo desamparo. por el planeta entero influye libremente los capitales pero también seres humanos :emigrantes exiliados , refugiados ,vagabundos circulan como nunca antes de un extremo al otro ; unos hacia algo que anhelan otros huyendo de algo que temen nadie puede eludir o resistir aislándose encerrándose a la globalización. Los individuos que van y vienen son sujetos claros de ese fenómeno pero lo son asimismo los seres solitarios y sedentarios La globalización los cerca cuando penetra en su interioridad en la intimidad de sus anónimos domicilios ; está presente en la computadora , en Internet en el correo electrónico , en la televisión por cable y si bien esos servicios , en un acto de resistencia pueden evitarse , más difícil es eludir otros productos imprescindibles como los medicamentos que provienen de distintas partes del mundo .

La globalización ha trastocado hasta la percepción del tiempo y del espacio, el aquí y el ahora sufren dos rupturas : en el espacio por la conexión que tenemos con los lugares más lejanos y en el tiempo por la instantaneidad de las comunicaciones .

Las deficiencias de la globalización se deben a que es solo parcial y unilateral, porque su principal escenario es el de las áreas científicas y técnicas a las que se han adaptado muy bien la economía y las finanzas. En cambio el ámbito de lo político ha quedado afuera de su influjo al

seguir en manos de los estados nacionales encerrados en sus fronteras y, por lo tanto, impotentes frente a fuerzas mundiales.

Este desequilibrio señala el límite de la globalización, porque ni la tecnología ni el mercado puede resolver los problemas sociales, ni la política cercada por el orden nacional puede garantizar la estabilidad económica ni poner freno a los peligros de una tecnología sin control.

Una alternativa, hasta hoy viable, es una nueva forma de organizaciones mundiales transnacionales ¿Qué? Podrá en el futuro erradicar los problemas de los que adolece el planeta.

Nuestro tiempo, como todos los periodos de transición, está plagado de contradicciones, incertidumbres y riesgo, que engendran temor ante el futuro, nostalgia por un pasado idealizado, añoranza de un paraíso perdido que nunca existió. Sin embargo, el mundo global ofrece enormes posibilidades gracias a la tecnología de avanzada y a los nuevos hábitos que permiten un conocimiento, una libertad como nunca se había conocido, para un sector muy reducido –no más del 10% de la población mundial- como son los grupos y clases de poder transnacional. Es preciso, pues, darse cuenta de que para lograr un cambio profundo en lo social, político y cultural es imprescindible un desarrollo democrático y racional del proceso de globalización, acaso no como alternativa la conducción política de la globalización dentro del proceso global de fortalecimiento de los Estado-nación- que, de no realizarse, llevara a la humanidad a nuevos tiempos oscuros.

FMI (Fondo Monetario Internacional): "La "globalización" económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de

obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios. El uso de este término se utiliza comúnmente desde los años ochenta.

Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a todos los niveles de la actividad económica humana: en los mercados aéreos, las industrias urbanas o los centros financieros.

A través de las diversas teorías y conceptos de la globalización se puede observar y concluir que es inevitable hacer referencia a la internacionalización de la empresa, a la expatriación, emigración e inmigración social, al desempleo, a la transferencia del conocimiento en las empresas, son temas que están directamente relacionados con la gestión de recursos humanos. Cuantos aspectos se pueden mejorar con la transferencia de buenas prácticas en recursos humanos dentro de las empresas, cuantas personas se pueden ver favorecidas por esto, y la propia empresa también puede mejorar sus resultados económicos, su imagen pública y en general puede ayudar al crecimiento empresarial.

Coinciden expertos sobre temas económicos que el **concepto de globalización** (Cabeza ,2006) se entiende como interconexiones económicas, sociales, culturales y políticas, son redes conformadas por todo un entramado de fenómenos sociales y los procesos que muchas veces trascienden las fronteras nacionales. También Vengoa (2003, pp. 17) señala que la globalización es un proceso que ha dado lugar a la constitución de especialidades temporalizadas entendidas como redes de interpenetración que pueden ser económicas, sociales, políticas o culturales que trascienden las fronteras reales o imaginarias, por cuanto ya no se encuentran apegadas a una territorialidad dada y dan lugar a la aparición de circuitos de comunicación intercambio e

interdependencia entre distintos colectivos humanos, los cuales quedan situados en dimensiones temporales compartidas inherentes a estas especialidades. Se define globalización como proceso, interconexiones o redes y se incluyen en la definición aspectos de índole económico, social, cultural y político. Hay que hablar "**paradigma globalizador**" como consecuencia de la globalización a nivel internacional.

Según Stiglitz (2003) se debe lograr un proceso globalizador que respete a los pueblos y a sus idiosincrasias para comenzar a cambiarlo debemos suplir la arquitectura de las estructuras internacionales y también el esquema mental en torno a la globalización, para la reformulación de la globalización es necesario admitir los errores cometidos y aprender de ellos. Es importante ir hacia una globalización más humana. No podemos anular la globalización, entonces la cuestión es cómo hacerla funcionar. Un primer paso es la creación de instituciones públicas globales que establezcan reglas. El mundo precisa de ellas, y aunque las ya existentes (FMI, BM, ONU, OMS, etc.), han evolucionado mucho en respuesta a las necesidades específicas dentro de sus campos de acción, en el mundo globalizado también se globalizan los problemas y la miseria, y de ahí la importancia de una acción a conciencia, colectiva y global.

Según Puerto (2010) **el término globalización es** el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia cuyos principales componentes son la globalización de mercados y de la producción. La participación empresarial en la economía actual se fundamenta en el desarrollo de las capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y que permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior. Añade también que es importante incluir temas sociales e intelectuales es fundamental en la medida en que da un espacio para que la sociedad reconozca el valor del sujeto y del conocimiento (Lamb et al., 2006); (Bradley, 2006). Los temas sociales e intelectuales están

implícitamente incorporados al tema económico y actúan sobre el tema económico agregando valor, el conocimiento actúa como la base de la creación de valor y el aspecto social como la base del tejido social, dos factores esenciales para articular planes, dinamizar y dar sostenibilidad a todo el sistema. Para Puerto (2010) el mercado, la economía y el Gobierno son factores que están fuera de la regulación y el control de la empresa; sin embargo, se interrelacionan con la empresa y ofrecen información útil para crear la conexión de las oportunidades con las capacidades internas; de esta manera la organización tiende a convertirse en portadora de respuestas a las variables del nuevo contexto global.

También apunta que una empresa tendrá que conocer las particularidades del mercado global y evaluar la estructura comercial y financiera internacional de tal manera que disminuya la incertidumbre a la que se enfrenta. La visión global debe abarcar el todo como una realidad que hay que conocer, interpretar asumir y utilizar.

Las consecuencias de la globalización respecto a la internacionalización de la empresa en una economía globales evidente dando lugar a una gestión internacional de recursos humanos que incluye múltiple facetas que van más allá de lo que se conocía como la clásica gestión de recursos humanos en una empresa. La globalización ha dado lugar a convivir con la **multiculturalidad**, cada vez el mercado laboral y empresarial se compone de relaciones con personas de diferentes culturas y costumbres y la **adaptación cultural** tiene cada vez un papel fundamental en este tiempo, este es uno de los aspectos más importantes de la gestión globalizada de recursos humanos, que en estos tiempos actuales conviven en una misma sucursal o empresa matriz, hay diversidad de personas diferentes, de diferentes razas y culturas.

Cultura, diversidad son conceptos que ya están integrados en la gestión de recursos humanos actual y en la influencia que la globalización ha tenido en el proceso de internacionalización empresarial, en la expatriación, repatriación y en otros muchos aspectos.

Según Hiebaum (2009) la globalización se asienta en factores tecnológicos y en decisiones de modificación de políticas tendentes a una mayor liberalización. No obstante, las mismas fuerzas que acortan distancias y reducen tiempos, reafirman la importancia de la proximidad en las relaciones económicas. Esta redefinición de proximidad no coincide necesariamente con las fronteras nacionales. Los acuerdos de integración regional se asocian con esa mayor intensidad en las relaciones económicas de acuerdo con la lógica de las economías de proximidad. A su vez, la apertura es la estrategia de los estados-nación para aprovechar las ventajas potenciales de la globalización y ésta se conforma de combinaciones variables de elementos unilaterales, preferenciales y multilaterales.

Para Valencia et al. (2009) la globalización ha servido para describir la realidad inmediata de una sociedad planetaria, donde no haya fronteras; alcanzar esta premisa puede sonar a utopía financiera, ya que en la realidad se han presentado toda índole de incongruencias por las diferencias étnicas y culturales y por los paradigmas preconcebidos en cuanto a la economía se refiere.

La globalización ha tenido implicaciones para la dirección de recursos humanos y para los estados, esto ha dado lugar a la necesidad de desarrollar instituciones y mecanismos de apoyo a la internacionalización de la empresa y a los emigrantes que suplen sus dificultades en el extranjero.

Consecuencias de la Globalización son la situación desfavorable del mercado de trabajo en

España y a nivel internacional y de la movilidad laboral que es una consecuencia directa de la globalización actual y un aspecto relevante dentro de la gestión internacional de Recursos Humanos. La actual crisis de la globalización provocada por los mercados financieros, ha reducido los niveles de crecimiento de las economías de muchas regiones, hay menos inversión extranjera y reducción de la demanda externa como consecuencia se han reducido los empleos y el consumo. EEUU ha sufrido un empeoramiento de la economía considerable, es ahí precisamente donde empezó la crisis actual y de dónde parten los actuales problemas del mercado de trabajo. Así también se ha visto perjudicada por la crisis, China, Corea, Japón en menor medida son algunos ejemplos de los gigantes asiáticos perjudicados, aceptados por mayores incrementos del paro y el desempleo.

El mercado de trabajo internacional está en una difícil situación y en concreto en España la situación ha empeorado respecto a temporadas anteriores. En cuanto al aspecto de la movilidad laboral la UE desde el principio ha tratado de fomentar la movilidad laboral de los trabajadores entre los estados miembros, desde el Tratado de la Unión ya se fomentaba la circulación y libre residencia de los trabajadores europeos en los diferentes países de la UE. Desde la Comisión Europea también se trata de promover y de fomentar la movilidad laboral.

Desde 2002 se vienen probando distintas disposiciones que fomenten un mercado de trabajo más eficiente. En 2005 solo un 1.5% de trabajadores estaban contratados en un estado miembro distinto al propio. En España por ejemplo los que más estarían dispuestos salir fuera del país por trabajo serían los catalanes y madrileños. En general los países mediterráneos tienen menor tendencia a la movilidad y existe una clara traba al movimiento interno, que es la falta de un idioma común. **En España esto llega a extremos, con índices de internacionalización muy bajos.**

Fuente O' Connor et al. (2012) apuntan que el **horizonte 2020 de la Unión Europea es una buena referencia para que España se mueva en la buena dirección**. Es un plan marco para que el Estado aborde y despliegue esos nuevos roles si no quiere verse sobrepasado, desfasado u obsoleto: concretamente, el de estrategia en un entorno de globalización y mundialización creciente, el de anticipador, facilitador, protector y regulador del tejido productivo y empresarial de nuestro país, además del de árbitro tradicional en la política y en la economía. Sería positivo para España la transición de un Estado basado en implementar y operar un sistema recaudatorio y administrador de recursos y equidad, hacia el de un socio protector y generador de éxito en el medio y largo plazo en un entorno de globalización en el que las oportunidades, los avances tecnológicos y el conocimiento se deben gestionar políticamente para el florecimiento de una clase media, ahora cada vez más depauperada a escala global, y no para el único beneficio de unas élites egoístas con excesivo poder en nuestro sistema político actual.

El poner acento en **la inteligencia territorial se presenta como un posible impulso** que busca acrecentar la agilidad estratégica de un territorio y sus actores económicos, así como la fertilización cruzada de competencias, conocimientos e inversiones estratégicas entre empresas, redes de empresas, centros de investigación, formación, certificación, servicios del Estado, etc. Hay una búsqueda permanente de potenciales públicos y privados en investigación, formación, espacios económicos coordinados de innovación, etc. Se pretenden también el desarrollo y activación de redes de actores que concurran en el desarrollo de actividad, a escala territorial, interregional, nacional, etc.

La inteligencia territorial colude directamente con aspectos como la gestión del conocimiento territorial y la inteligencia colectiva territorial dimanante de un espíritu colaborativo evolucionado. También a través de la inteligencia territorial se pretende concebir y

poner en funcionamiento dispositivos de intercambio de conocimiento entre los actores privados y públicos al objeto de favorecer la implicación territorial, la innovación organizacional, tecnológica, comercial y el entramado de dichos actores. Hay en España una necesidad de potenciar este aspecto de Inteligencia territorial de cara a incrementar la internacionalización de la empresa y de cara a la transmisión de implementar y transmitir los mejores conocimientos y el talento dentro del territorio y para exportar todo el potencial que el país tiene actualmente en muchos aspectos.

Haciendo especial hincapié de las **Implicaciones de la Globalización para los estados** en la necesidad de apoyar a la internacionalización de la empresa y a los propios trabajadores. En España y a nivel europeo hay Instituciones que ayudan a la internacionalización de las empresas y a los trabajadores.

El Ministerio de trabajo e inmigración y emigración muestra un apoyo directo en todos los aspectos a los trabajadores españoles que deciden trabajar en el extranjero tanto por motivos de emigración, también de forma directa o indirecta a los expatriados de las empresas que pueden también beneficiarse del apoyo del Ministerio.

La Red EURES es la Red creada por la Comisión Europea para facilitar la movilidad laboral en Europa. EURES proporciona servicios de información, orientación y colocación a trabajadores y empresarios interesados en el mercado laboral europeo. Proporciona a los trabajadores y empresarios información: sobre condiciones de vida y trabajo, y sobre condiciones legales para la movilidad, Orientación sobre oportunidades de empleo existentes así como información sobre puestos vacantes, Asesoramiento e información sobre condiciones

legales para la movilidad , Difusión de ofertas de empleo en los países que conforman la red EURES , Apoyo en procesos de reclutamiento.

También la OIT se encarga más de la vigilancia de las condiciones y calidad del trabajo Sus objetivos principales son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de empleo dignas, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo. La OIT es la única agencia de carácter “tripartito” de las Naciones Unidas ya que reúne representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores para la elaboración conjunta de políticas y programas.

También el ICEX es el Instituto Español de Comercio Exterior que ayuda a las empresas a la promoción de sus productos en el exterior y también ofrece becas para cursar en sus oficinas en todo el mundo a los jóvenes licenciados. Es un importante medio de promoción de la internacionalización tanto de empresas como de trabajadores

Cuando se habla de **contexto globalizado y complejo en relación con la internacionalización empresarial** donde hay intercambio mundial y complejidad empresarial, este contexto está condicionado por la globalización y dentro de esta la necesidad empresarial de mantener la competitividad, todo ello lleva consigo una preparación empresarial para el departamento de recursos humanos: adaptación cultural a los nuevos entornos, estrategias específicas de gestión de expatriados y de otros aspectos diversos.

Para la internacionalización de la empresa es imprescindible gestionar las estrategias necesarias desde el departamento de recursos humanos. De las buenas gestiones de este departamento depende que el proceso de internacionalización triunfe. La expatriación, la

diversidad, la misión y visión global de la empresa, la gestión del equipo humano en todos los aspectos es condicionante para la efectividad de la internacionalización.

Según Thompson y Strickland (2004) las estrategias que emplea la empresa tienen que ser guiadas por **factores como la situación de cada lugar, las condiciones culturales, demográficas y de mercado que varían entre los países.**

Según Puerto (2010) algunas de las variables de la internacionalización son la localización de las actividades de la empresa en el mundo o el grado de coordinación de esas actividades, estas variables serían estructurales y dependerían de otras dimensiones como la eficiencia, adaptación, aprendizaje, la diversificación del riesgo, la eficacia en las operaciones, la gestión del aprendizaje de la organización, la decisión de cómo responder adecuadamente al mercado (Jarillo, 1992, p. 114). Sallenave (1985) añade también otras dimensiones, como son la elección del producto, la elección del momento propicio y la elección de la forma de penetración.

Para hacer una **óptima elección de las estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados.** Señalar que **el departamento de recursos humanos va tener un papel clave** en la aplicación y triunfo de estas estrategias de internacionalización. Uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson & Strickland, 2004). La empresa podría decidirse por una estrategia internacional, global o por otras opciones diferentes más sencillas.

El desarrollo de nuevas capacidades, el fortalecimiento de las existentes, el avance en los procesos de aprendizaje y el perfeccionamiento de una visión global llevan a la empresa a comprometer mayores recursos con el objetivo de alcanzar adecuados niveles de adaptación y de competencia que les permita interpretar el mundo y las aproxime a selección de opciones estratégicas ajustables a las circunstancias que minimicen el riesgo y las lleve a obtener cifras positivas de crecimiento.

Los resultados quedan sujetos a numerosas variables de tipo económico, social, cultural, político, legal, demográfico incluso a la clase de respuesta del país anfitrión, a la naturaleza y tamaño de la empresa, a la clase de producto o servicio que se ofrece, al mercado al cual va dirigido el producto o servicio y al alcance de la pauta publicitaria.

En el proceso de internacionalización hay organizaciones multinacionales, internacionales o globales y empresas más pequeñas que están interesadas en exportar sus productos al exterior. La empresa de menor tamaño en ocasiones se encuentra con problemas.

Según Villarreal (2010) el crecimiento empresarial es y será uno de los fenómenos más estudiados dentro de la Economía de la empresa. Su doble perspectiva como objetivo y como estrategia empresarial, le convierte en uno de los fenómenos empresariales objeto de estudio dotado de una mayor cantidad de enfoques analíticos y de ámbitos de decisión. **La estrategia de internacionalización, es uno de los vectores claves de crecimiento empresarial más utilizado por las empresas dentro del entorno actual globalizado.** El crecimiento en general y la internacionalización en particular como fenómenos empresariales con muchos matices requieren de metodologías de investigación que sean capaces de recoger toda su complejidad. El estudio del

caso se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica no habituales con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de empresa.

Según Villarreal (2010) gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implicación suponen más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional. El modelo de las diez estrategias plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso estaría integrado por cuatro **etapas**.

Entre algunas de estas etapas estarían las fases de **análisis estratégico internacional, determinación de objetivos de las actividades internacionales, formulación en sí de la estrategia de internacionalización de la empresa, implantación de la estrategia internacional. En todas las etapas la gestión de recursos humanos tiene un papel esencial en la gestión empresarial y la transmisión de las mejores prácticas garantiza a la empresa un mayor éxito en su propósito de internacionalización.**

Según Thompson y Strickland (2004) para garantizar el éxito en el exterior es necesario especificar los factores que están relacionados directamente con el mercado, con el producto y con el potencial de crecimiento. En los mercados emergentes el potencial de crecimiento es mayor para la empresa que en economías maduras. Hay factores que hay que considerar antes de empezar la introducción empresarial en mercados exteriores como mirar el atractivo del país, el potencial del mercado, las características de los clientes, el grado de proteccionismo, factores

políticos, ayudas públicas, proveedores locales y personal cualificado (Canals, 1994, pp. 114). Como factores internos Canals (1994) distingue los siguientes: las personas, los productos, la experiencia internacional, los recursos disponibles, la capacidad de servicio y la coordinación de departamentos. La decisión de una empresa de internacionalizarse o exportar conlleva recopilar información específica y relaciones con las empresas y distribuidores adecuados en el extranjero. **Necesitan un equipo humano emprendedor con habilidades de visión, fuerte liderazgo y con pasión por alcanzar metas de índole internacional. Para todo ello necesitan justificar una meta global, un razonamiento claro de que ser global es importante y necesario hoy en día para cualquier empresa.** Necesitan también enfocarse a construir alianzas. **Internet está ayudando en estos procesos de internacionalización y exportación aunque el éxito internacional requiere que las empresas deben disponer de buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación,** de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

El tema globalización y su influencia en la gestión de recursos humanos en el proceso de internacionalización de la empresa nos obliga a hacer una especial y obligada mención de la **cultura como un elemento clave y posiblemente uno de los más influyentes relacionados con la empresa y su expansión en todos los aspectos de la gestión empresarial.**

Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también **formación adecuada** para la **adaptación a la nueva cultura,** es uno de los puntos más remarcados dentro de la internacionalización empresarial y de la gestión de recursos humanos. **El apoyo empresarial a los trabajadores a través de las mejores prácticas en recursos humanos para que este choque cultural sea menor es un punto fundamental para el éxito .La globalización**

ha tenido unas consecuencias en diversos temas como mercado laboral, movilidad laboral, **internacionalización de la empresa, multiculturalidad** entre otros más, y también se puede decir que ha tenido una serie de implicaciones directas que han llevado a ampliar y a incorporar nuevas gestiones dentro del campo de los recursos humanos como son la **gestión de expatriados o la gestión de la diversidad**.

Estamos siendo testigos de una globalización rápida, en aumento. Que está llegando a todos los rincones y que ha afectado a todos los países. **La cultura propia de cada país permanece a la vez que convive con una cultura internacional determinada que afecta a todos los aspectos.** Desde la perspectiva de las fuerzas sociales, legales, económicas, políticas y tecnológicas las transformaciones de culturas nacionales en internacionales en el ámbito empresarial han creado visiones globales. **La cultura se ha convertido en un aspecto relevante en las relaciones internacionales, y dentro de la globalización es el componente envolvente principal.** Es el componente más importante de la multiculturalidad y que influye de forma directa en la dirección empresarial y en la dirección de recursos humanos a través de los diferentes comportamientos de las personas a nivel internacional.

Según Arenas et al. (2006) la globalización está dando lugar a que las empresas necesiten de las relaciones inter-empresariales para poder ser competitivas. Muchas veces se ven obligadas a unirse a través de alianzas internacionales que en ocasiones el éxito es bajo (Day, 1995), por motivos de las diferentes nacionalidades de los integrantes. Las relaciones a todos los niveles son una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Gulati y otros, 2000) pero **la dificultad radica en el “background” cultural de cada entorno. El compromiso y la confianza que respaldan las relaciones empresariales tienen de fondo la multiculturalidad en varias dimensiones**, son también componentes de la multiculturalidad que dependen de las costumbres,

la educación pero que sin duda influyen de forma definitiva en las relaciones empresariales a todos los niveles tanto en la dirección de la empresa como en la dirección de recursos humanos.

Desde el punto de vista internacional **las diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado** (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, 1998; Hu y Chen, 1996; Geiger y otros, 1998; Williams y otros, 1998; Leonidou y Kaleka, 1998; Conway y Swift, 2000; Patterson y Smith, 2001; Skarneas y Katsikeas, 2001; Luo, 2002; Bello y otros, 2003). La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998).

La adaptación cultural es importante, un componente básico para que la multiculturalidad se manifieste de forma positiva y se logra cuando los individuos incrementan su nivel de compatibilidad con el entorno cultural nuevo que se les presenta (Lin y Germain, 1999). A nivel internacional en las relaciones empresariales es muy importante la adaptación a otras culturas (Levinson y Asagi, 1995) de esta manera las partes implicadas en relación pueden predecir los patrones de comportamiento de ambas partes y se pueden reducir otros mecanismos de control. (Sohn, 1994).

Según Brett et al.(2006) los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. **La adaptación cultural tiene un ingrediente importante en la comunicación y también es un componente de la**

multiculturalidad, no solo por los idiomas distintos, sino por la comunicación directa e indirecta que puede perjudicar las relaciones si no existe adaptabilidad, entendimiento y responsabilidad. Puede existir confrontación cultural, no personal hay veces que es básico en estos casos no solo la adaptabilidad cultural, también el establecer una estructura de intervención para que las diferentes partes se entiendan mejor. Otras veces será mejor que las intervenciones de las partes estén dirigidas o que intenten negociar para un entendimiento cultural. Esta adaptación comienza cuando las partes toman conciencia de las diferencias existentes. (Johnson y otros, 1996). El punto máximo de adaptación está cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999).

Desde el punto de vista del estudio cultural en la globalización la universalidad de las teorías del comportamiento organizativo ha sido amplia y casi rutinariamente cuestionada debido a la evidencia aportada desde la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, 2003). La variable “cultura nacional” se trata como un aspecto importante porque todo el comportamiento social se produce en el marco de un contexto geográfico particular conectado a los valores y creencias mantenidos por la población que reside en dicho contexto que afecta a los procesos de percepción, interpretación y comportamiento de los individuos (Hofstede, 1984; 2001; Earley, 1997). Barr y Glynn (2004) destacan que las medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en los resultados analizados en el nivel del individuo. Hay que tener presente este planteamiento para desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004). Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada (Au y Chenung, 2004, Carr y Harris, 2004).

Las culturas surgen debido a las distintas respuestas que los colectivos humanos ofrecen a distintas cuestiones, cuyas respuestas son comunes para los miembros que forman parte de una misma nación o conjunto. Según Fullagar et al, (2003) las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones, y que es útil para entender los comportamientos y actitudes relativos al trabajo, como liderazgo, motivación, comportamiento y relaciones de los miembros de la organización.(García et al., 2007). Según Hofstede (1984) una nación representa una cultura, pero desde este axioma cabe replantearse la realidad contemporánea del momento y observar que el paradigma muestra una gran variedad de culturas en diferentes territorios incluso dentro de un mismo país o colectivo.

Según Hofstede (Gómez- Mejías, 2006; pp. 624) existen cinco dimensiones en toda cultura:

- Distancia al poder, el grado en el que los individuos esperan una estructura jerárquica que destaca las diferencias de estatus entre subordinados y superiores.
- Individualismo, el grado en el que la sociedad valora los objetivos, la autonomía y la privacidad personal frente a la lealtad del grupo, el compromiso con las reglas del grupo. La participación en actividades colectivas, la cohesión social y la intensa socialización.
- Evasión de la incertidumbre. el grado en el que una sociedad da mucho valor a la reducción del riesgo y de la inestabilidad.
- Masculinidad y femineidad, el grado en el que una sociedad considera que un comportamiento masculino es importante para alcanzar el éxito y fomenta papeles sexuales estereotipados y rígidos.

- Orientación a largo/ corto plazo, el grado en el que los valores se orientan hacia el futuro (el ahorro, la constancia) o al pasado o el presente (respeto por la tradición, cumplimiento de las obligaciones sociales).

Este modelo no tiene en cuenta las diferencias subculturales y entre individuos que existen dentro de un mismo país. Según Dolan et al. (2004) esto obedece a que Hofstede considera a la nación como una unidad política, diferenciándola del concepto de sociedad. Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias culturales en cuatro países que durante muchos años fueron considerados y tratados de una forma común al pertenecer a la ya desaparecida URSS; Au y Cheung (2004) demuestran que la variación intra-cultural existe y que puede tener un poder explicativo adicional y complementario a la media cultural propuesta por Hofstede (1984).

También coinciden Sackmann y Phillips que publican en 2004 el trabajo “Contextual Influences on Cultura Research” en donde plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural. Se trata de la superación de “una nación una cultura”, se acepta una nueva perspectiva multicultural. El desarrollo tecnológico y de la información han mejorado la comunicación internacional y se ha convertido en un componente esencial de la multiculturalidad, así como la globalización de los mercados, el creciente flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones (Maznevski, 1994; Doz et al., 2001).

También para Sackmann y Phillips (2004) afirman que en el contexto actual y global ya no sirve la presunción de que una nación es igual a una cultura que es el momento de

admitirse la perspectiva de las culturas múltiples en la investigación cross-cultural. (García et al., 2002).

Pese a que la expresión distancia cultural aparece frecuentemente en la literatura sobre internacionalización de empresas, no existe consenso en la definición de este concepto. Hill *et al.* (1990) consideran que es «la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios». Alrededor de esta idea, se han empleado otras expresiones análogas como «distancia psíquica» (Sousa y Bradley, 2006; O'Grady y Lane, 1996), «distancia geográfica» (Ojala y Tyrväinen, 2007; Terpstra y Yu, 1988) o «distancia geocultural» (Goodnow y Hanz, 1972).

La distancia cultural no es sino una manifestación de una concepción arraigada en la literatura conforme a la cual la empresa es una entidad viva que madura al adquirir experiencia en los mercados internacionales. En un principio, las empresas se dirigen a países culturalmente similares ya que la transferencia de técnicas de gestión y valores domésticos es más difícil cuando el entorno operativo es muy diferente al país de origen (Xu, 2006). Una vez que las empresas han adquirido experiencia, competencia y confianza, se dirigen a países cuyos valores culturales son diversos. En un esfuerzo integrador, Almodóvar (2007) define la distancia cultural como «el factor que recoge las diferencias culturales relativas a la forma de hacer negocios y todas las contingencias propias del país de destino que dificultan el buen entendimiento y el desarrollo de las diferentes transacciones y acuerdos comerciales». Dentro de estas diferencias culturales entre el país de origen y destino cabe mencionar «el idioma, los valores sociales, el sistema político, la educación» (Terpstra y Yu, 1998) y «la ética en el trabajo, la estructura social y la ideología» (Ekeledo y Sivakumar, 1998; Goodnow, 1985). En definitiva, **la distancia cultural hace referencia a la forma idiosincrásica de hacer negocios en un determinado país.**

Según Puchol (2012, pp. 12-14) Deal y Kennedy definen a la cultura de una manera menos «científica» y mucho más intuitiva cuando dicen que cultura es «the way we do things around here», y también «what keeps the herd moving roughly West». Pümpin, Kobi y Wüthrich ven la causa y la manifestación de la cultura de la empresa en seis factores internos: “ la personalidad del fundador y de los directivos de mayor nivel; los ritos y símbolos de la empresa; la información, el estilo de comunicación interna y externa; las estrategias ; las estructuras y los procedimientos; el sistema de gestión, el estilo de dirección.” A estos seis factores internos hay que sumarles otros dos externos que también influyen en la cultura de la empresa, y que son: “ las condiciones marco de la economía, la tecnología y la ecología; las condiciones marco de la sociedad y de la cultura (contexto político social y sociocultural del lugar y momento en que la empresa se desenvuelve). “No cabe ninguna duda de que la cultura de una empresa influye de manera decisiva en sus políticas y, lógicamente, en sus técnicas y procedimientos.

También según Puchol (2012) una empresa orientada a clientes, innovación/riesgo, colaboradores y resultados (la fórmula mágica de las empresas que triunfan), es seguro que tendrá unas políticas de Recursos Humanos enteramente diferentes de otra empresa orientada a producto, seguridad, accionistas y procedimientos. La influencia de la cultura sobre las políticas y las técnicas es evidente. Se ha dicho que la cultura de una empresa es como las raíces de una planta: están ocultas a nuestra mirada, pero podemos verlas si lo deseamos. Las políticas son el tallo, las técnicas son las ramas y las hojas son los procedimientos. Algunas empresas se han empeñado en la tarea de sacar a la luz sus raíces, como base del análisis de su cultura empresarial, el establecimiento de una cultura mejor y el cambio consiguiente hacia la posición considerada como más halagüeña. Llámese proyecto de empresa, plan maestro o ideario, en el

fondo se trata de dar respuesta válida a aquello de quiénes somos, de dónde venimos, adónde vamos, qué pretendemos y cómo lo vamos a lograr.

También Puchol (2012) destaca la importancia de los idiomas sobre todo del inglés y en general destaca la importancia de la formación y el desarrollo, la compensación, y la comunicación empresarial entre varios temas de gestión empresarial más destacables, en los tiempos actuales.

En cuanto a la adaptación cultural es un condicionante esencial para el éxito de la internacionalización de la empresa, en todos los sentidos pero en la expatriación la influencia es directa.

La cultura se presenta como un elemento fundamental que no se puede eludir dentro del contexto global cuando se habla de internacionalización empresarial y de la gestión de recursos humanos dentro de este periodo. La expatriación es una consecuencia de este proceso que los trabajadores de la empresa muchas veces tienen que pasar y que son piezas fundamentales en la obtención de los mejores resultados económicos.

Los expatriados podrían aceptar la situación y todas las políticas favorecer la aceptación de la marcha pero no con ello se garantiza el éxito. El éxito se asocia con rendimiento y permanencia en la asignación, aspectos que se vinculan al ajuste intercultural. Este ajuste se compone a su vez de tres dimensiones relacionadas, pero distintas: ajuste al trabajo, relacional y ajuste general a la forma de vida. Los predictores esenciales de la adaptación al país de destino son la novedad del puesto, distancia cultural, la personalidad, antigüedad en el país, conocimiento del idioma.

En este contexto global donde es una necesidad competir en el ámbito internacional los costes de internacionalización se han sumado a otros muchos que ya tenían presentes. Es una realidad cada vez más palpable que tienen que destinar una inversión económica y asumir gastos relacionados con la internacionalización para mantenerse competitivas las empresas. En el caso de España la situación económica actual lleva a pensar que las empresas españolas más que nunca tienen que empezar a pensar en la internacionalización y sobre todo en ser más competitivas y en mejorar sus productos para poder incrementar el volumen de negocio y poder resistir la fuerte crisis interna del país, y para ello el departamento de recursos humanos realidad la mejor gestión posible dentro del proceso para favorecer a los trabajadores en el exterior, a través de transmitir las mejores prácticas.

Hay que concluir que **la expatriación de trabajadores se presenta como un aspecto destacable y básico en la internacionalización de las empresas. Expatriación y repatriación de trabajadores necesitan planearse y estudiarse detenidamente y a fondo para que los fines y objetivos empresariales a nivel internacional puedan tener éxito.** Conviene facilitar una formación adecuada a los posibles expatriados para facilitarles la adaptación a los nuevos entornos de los países de destino.

Las empresas que se internacionalizan lo hacen en una economía global y de competitividad, todo ha influido **ha influido de forma directa en la necesidad de la expatriación y con ello una mayor movilidad del trabajo.**

Con motivo de la globalización cada vez más multinacionales destinan empleados al exterior. Las actividades de personal de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones

de los empleados se complican a nivel internacional. Cada vez hay más empleados en el extranjero y los departamentos de personal han tenido que abordar retos globales.

Hay necesidad de hacer llegar con facilidad las habilidades adecuadas a otros lugares fuera del país origen por donde las organizaciones planeen expandirse por motivos de competitividad global, es también necesaria la difusión de conocimientos e innovaciones, la identificación y el desarrollo de talentos con una base global.

La globalización crea la necesidad de la gestión de expatriados de una gestión internacional de recursos humanos más especializada y enfocada en temas globales. En un paradigma global es fundamental que el proceso en la expatriación sea adecuado desde la selección de expatriados, la adaptación de la expatriación, la formación y desarrollo profesional en la expatriación, el aprendizaje organizativo, el control y la coordinación, la remuneración de los expatriados, el desempeño y el rendimiento, y el proceso de repatriados.

En estos momentos en España el conocimiento de idiomas es uno de los elementos fundamentales para emplear a un posible candidato como expatriado, debido a que cada vez más empresas establecen relaciones comerciales con compañías fuera del ámbito nacional. La creciente globalización de los mercados ha dado lugar a la demanda de otras lenguas menos tradicionales, como el chino, árabe, polaco, checo o japonés que, junto con las lenguas autonómicas, son solicitadas en el 14,17% de la oferta que exige idiomas, tendencia que sigue al alza un año más. Los sectores que presentan un mayor grado de internacionalización son los que muestran una mayor demanda de idiomas: como el industrial, donde el 52,55% de las ofertas requiere el conocimiento de idiomas, recursos energéticos (51,23%), maquinaria (46,34 %), o el sector de la enseñanza, según Leceta (2010).

También **aspectos como la diversidad influyen en la gestión internacional de recursos humanos**, y facilitan la internacionalización de la empresa pues enriquecen el capital humano de las organizaciones. **La diversidad se presenta con un importante protagonismo y presencia en un contexto global y en toda la amplitud de su significado**. Pues estamos ante un contexto laboral donde la diversidad se muestra en diferentes aspectos y perspectivas, de género, de edad, de nivel educativo, de raza, y de capacidades.

Tanta diferencia de razas, costumbres y en general culturas está dando lugar a que se tenga que tener presente un tema muy actual y trascendental en la gestión internacional de recursos humanos como es la multiculturalidad. **Hay un paralelismo y unión entre multiculturalismo y diversidad** en general y en aplicación específica al mundo empresarial y al tema internacionalización y gestión de recursos humanos, es la propia globalización el envoltorio principal quien hace que sean conceptos presentes en este tema a tratar.

El multiculturalismo no es un hecho social específico de la modernidad. Si bien este concepto se ha acuñado recientemente, el fenómeno social que subyace a esa noción es antiguo. **La mezcla de grupos humanos distintos entre sí coexistiendo en un mismo espacio es un hecho social histórico recurrente.**

El multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura, según Cobo (1999, pp. 1). El multiculturalismo no es algo en lo que uno puede creer o estar de acuerdo, el multiculturalismo simplemente es. Representa una condición del

modo de vida occidental de fin de siglo: **vivimos en una sociedad multicultural según Kincheloe Steinberg (1996).**

La globalización ha tenido una notable y significativa influencia en la transmisión de conocimientos en general y en concreto dentro de la transmisión de conocimientos en la gestión empresarial y de recursos humanos.

La **gestión del conocimiento** es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (BA Fuentes, 2010), implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el interior de estas. Actualmente la gestión del conocimiento dentro de la globalización se está convirtiendo en un cambio hacia la gestión del talento o del cambio **del capital-conocimiento al capital-talento.**

Con la llegada de Internet y las tecnologías asociadas y derivadas de éste, tener la información empezó a convertirse en un factor clave de competitividad y pasamos del **paradigma de "el dinero es rey" al de "el conocimiento es rey"**. Ahora que la información ha empezado a ser accesible para cualquier persona, en cualquier momento, desde cualquier lugar, estamos **pasando del paradigma de "el conocimiento es rey" al de "el talento es rey"**, **entendiendo al talento como el conjunto de capacidades para usar el conocimiento.**

El éxito de una organización o un país ya no depende predominantemente de su capital acumulado, sino del talento acumulado de las personas que lo conforman; y el talento ya no está definido nada más por poseer conocimientos, sino por tener la capacidad de usarlos para adelantarse y adaptarse a los cambios, que son cada vez más rápidos.

Cambiar hacia una visión de talento como fortaleza principal, implica también dejar de ver a las personas como una masa y empezar a ver a cada persona de manera individual, con su propia combinación de inteligencias y capacidades, y su propio camino de desarrollo educativo y profesional ².

Así, un país que logre maximizar el talento específico de cada persona y alinearlo con un camino de realización profesional que sea productivo, conseguirá al mismo tiempo dar mayor bienestar a sus ciudadanos y ser más competitivo en el mundo. **El ecosistema del talento tiene que orientarse a generar personas y conocimiento que permitan desarrollar sectores económicos de mayor sofisticación.** Esto se logra formando competencias adecuadas en la educación básica y media, alineando las carreras universitarias con lo que necesita la empresa, invirtiendo en infraestructuras en ciencia y tecnología, facilitando la movilidad de talento nacional y extranjero en la investigación y en la empresa, poniendo en valor los resultados de la investigación en la empresa y estimulando el emprendimiento innovador y de base tecnológica. **Es necesario que los empleados y las personas en general estén bien informados sobre el trabajo disponible y que conozcan sus propias capacidades, motivaciones y limitaciones, elegirán seguramente lo mejor para las empresas y para sí mismos.**

(2) <http://0-search.proquest.com.jabega.uma.es/docview/1398430445?accountid=14568>

sobre economía escrita por un Consultor Senior en Innovación y desarrollo regional de Everis México (2013) en Noticias Financieras – Expansión. (27.11.2013)

Posible esto **facilitaría la transmisión de las mejores prácticas porque al final son las personas en si las que transmiten las mejor que saben hacer y es el talento que cada cual posee.** Capacitar de la mejor manera a los empleados que van al exterior para que desarrollen sus talentos y conocer de antemano los retos a afrontar, es indispensable para el éxito de una compañía en el extranjero.

Todos estos son **aspectos importantes dentro de la globalización para adquirir una mayor calidad en la transmisión del conocimiento,** que realmente es importante dentro de la gestión de recursos humanos para la transmisión de las mejores prácticas de cada empresa central o matriz a sus filiales, y para la transmisión general de conocimientos dentro de cada empresa. También entre diferentes entidades empresariales o de otra índole la calidad en la transmisión de conocimientos es importante, el transmitir el mejor hacer y el mejor saber.

La globalización ha llegado a casi todos los lugares del mundo y en esta zona del Golfo Pérsico ha tenido un desarrollo especial y peculiar en cuanto a la gestión de recursos humanos y en cuanto a buenas prácticas se refiere. En esta zona se puede encontrar casi lo mismo que se ve en otras partes del mundo desarrollado: grandes centros de negocios en las ciudades, desarrollo tecnológico avanzado en muchos aspectos, las grandes firmas mundiales en muchos sectores tienen sede en esta zona. Pero como ocurre en muchos lugares a pesar de que el peso de la globalización es inevitable el arraigo por conservar la propia cultura y costumbres está especialmente presente en esta zona. Porque se trata de un área a donde los edificios históricos no son demasiados, más bien hay escasez de vestigios históricos que hablen de un remoto pasado y las ciudades intentan ser y tener lo más moderno en todos los sentidos pero a la vez intentan reinventar el pasado y tenerlo presente en la medida de lo posible. La cultura y las costumbres propias de esta zona no son muy favorables para los trabajadores, si para los empresarios

foráneos de la zona que cada vez se enriquecen más por los beneficios económicos procedentes del petróleo, turismo, gas, etc. En general los trabajadores si no son profesionales, no gozan de demasiados derechos laborales que les favorezcan sobre todo en la mano de obra extranjera procedente de India, Pakistán, etc.

Para los profesionales depende que sean procedentes de países occidentales y si han firmado sus contratos de trabajo en países de origen que estén en Europa, América, Oceanía, porque si firman por contratos laborales locales de los países de esta área del Golfo Pérsico desde luego los derechos laborales no van a ser tan favorables aunque se trate de trabajadores profesionales, después de apuntar estos aspectos de forma general si hay que señalar que muchas empresas extranjeras con sedes en esta zona si aplican en la medida de lo posible y el intento de realizar la mejor gestión posible de recursos humanos, intentan aplicar todos los mejores beneficios y prácticas que tienen en sus centrales de origen y si intentan la transmisión de las mejores prácticas en formación, en conocimientos y condiciones laborales para sus trabajadores en las filiales de esta zona del Golfo Pérsico. Sirviendo esta mejor aplicación de empresas extranjeras en la zona como contraste y como punto de mejora para las condiciones laborales y de conocimiento que estén en esta zona.

La transmisión de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en esta zona del Golfo se da mucho a nivel interno en las empresas extranjeras que se han asentado aquí a través de las filiales y se ven limitada esta transmisión muchas veces por las instituciones y normativa del país nuevo, que a veces ponen límites a algunas prácticas que se llevan a cabo en países de origen y que no se pueden practicar en estos países árabes. Esta es una zona muy importante en estos momentos para muchas empresas españolas y de otros países europeos que ven en Oriente Medio y Asia en general una posible salida a la fuerte crisis económica en

Occidente y América. **La estabilidad política en la zona es un eje fundamental para la prosperidad económica no solo del área en concreto si no a nivel internacional.**

En la mayoría de los países del Golfo Pérsico, con la excepción de Bahréin y su particular componente chií, los gobernantes mantienen la estabilidad mediante cuantiosas subvenciones a sus nacionales y una decidida política de diversificación económica con los ingresos del petróleo, que está creando ya sectores nuevos e incipientes de actividad como las energías renovables en Abu Dabi, la química en Arabia Saudita o las finanzas en Dubái. Ahora, la inestabilidad general en la región amenaza con socavar estos esfuerzos.

CONCLUSIONES SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

Cuadro 2: Conclusiones sobre la Globalización

1. Se define globalización como proceso, interconexiones o redes y se incluyen en la definición aspectos de índole económico, social, cultural y político.
2. Hay que hablar de "paradigma globalizador" como consecuencia de la globalización a nivel internacional.
3. La globalización ha tenido implicaciones para la dirección de recursos humanos y para los estados.
4. Para la óptima elección de las estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los

resultados. Señalar que el departamento de recursos humanos va tener un papel clave.

5. Se necesita un equipo humano emprendedor con habilidades de visión, fuerte liderazgo y con pasión por alcanzar metas de índole internacional. Para todo ello necesitan justificar una meta global, un razonamiento claro de que ser global es importante y necesario hoy en día para cualquier empresa. Necesitan también enfocarse a construir alianzas. Internet está ayudando en estos procesos de internacionalización y exportación aunque el éxito internacional requiere que las empresas deben disponer de buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación.

6. La internacionalización de la empresa es una consecuencia directa de la globalización y los nuevos métodos de gestión empresarial y de transferencia de buenas prácticas en recursos humanos se ha convertido en una necesidad para el buen funcionamiento de la expansión internacional de la empresa.

7. Cada vez el mercado laboral y empresarial se compone de relaciones con personas de diferentes culturas y costumbres y la adaptación cultural y la multiculturalidad se han convertido en dos conceptos importantes. La cultura es un elemento clave y posiblemente uno de los más influyentes relacionados con la empresa y su expansión en todos los aspectos de la gestión empresarial. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

8. La expatriación de trabajadores se presenta como un aspecto destacable y básico en la internacionalización de las empresas. Expatriación y repatriación de trabajadores necesitan planearse y estudiarse detenidamente y a fondo para que los fines y objetivos empresariales a nivel internacional puedan tener éxito.

9. En este contexto global donde es una necesidad competir en el ámbito internacional los costes de internacionalización se han sumado a otros muchos que ya tenían presentes.

10. España tiene índices de internacionalización aún muy bajos. El horizonte 2020 de la Unión Europea es una buena referencia para que España se mueva en la buena dirección.

11. Hay necesidad de hacer llegar con facilidad las habilidades adecuadas a otros lugares fuera del país origen. El éxito de una organización o un país ya no depende predominantemente de su capital acumulado, sino del talento acumulado de las personas que lo conforman. Es necesario que los empleados y las personas en general estén bien informados sobre el trabajo disponible y que conozcan sus propias capacidades, motivaciones y limitaciones, elegirán seguramente lo mejor para las empresas y para sí mismos. Posible esto facilitaría la transmisión de las mejores prácticas porque al final son las personas en sí las que transmiten las mejor que saben hacer y es el talento que cada cual posee.

12. La inteligencia territorial se presenta como un posible impulso que busca acrecentar la agilidad estratégica de un territorio y sus actores económicos, así como la fertilización cruzada de competencias, conocimientos e inversiones estratégicas entre empresas, podría servir para mejorar la transferencia de conocimientos y la internacionalización empresarial.

13. La estabilidad política en la zona del Golfo Pérsico es un eje fundamental para la prosperidad económica no solo del área en concreto si no a nivel internacional.

CUADRO DE AUTORES Y CONCEPTOS SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

Cuadro 3: Cuadro de autores sobre la Globalización

Octavio Lanni	“El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones...”
Immanuel Wallerstein	“..Globalización es en gran parte un slogan y una mistificación, y no una realidad..”
Anthony Guiddens	“..Definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan lugares lejanos..”
Chakravarthi Raghavan	“..Transnacionalización, es decir, la expansión sin límites de las corporaciones transnacionales en la economía mundial..”
Ulrich Beck	“..Procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican..”
Pablo Raúl Fernández Llerena	“..Lleva imágenes poderosas en si mismas: países sin fronteras, acceso inmediato a bienes de todo el orbe, comunicaciones instantáneas..”
FMI (Fondo Monetario Internacional)	“..Es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico..”
Stiglitz (2003)	“..Lograr un proceso globalizador que respete a

	los pueblos y a sus idiosincrasias..”
Según Puerto (2010)	“..El cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia..”
Hiebaum (2009)	“..La globalización se asienta en factores tecnológicos y en decisiones de modificación de políticas tendentes a una mayor liberalización..”
Valencia et al. (2009)	“..La globalización ha servido para describir la realidad inmediata de una sociedad planetaria..”
Cabeza (2006)	“..Interconexiones económicas, sociales, culturales y políticas, son redes conformadas..”
Vengoa (2003)	“.. Un proceso que ha dado lugar a la constitución de especialidades temporalizadas entendidas como redes de interpenetración..”
Lamb et al. (2006); Bradley (2006).	“..La sociedad reconozca el valor del sujeto y del conocimiento..”
Fuente O'Connor et al. (2012)	“..El horizonte 2020 de la Unión Europea es una buena referencia para que España se mueva en la buena dirección..”
Thompson y Strickland (2004)	“..Las estrategias que emplea la empresa tienen que ser guiadas por factores como la situación de cada lugar, las condiciones culturales, demográficas y de mercado que varían entre los países..”

Jarillo, (1992) ,Sallenave (1985)	“..Variables de la internacionalización. Y otras dimensiones..”
Tompson&Strickland, (2004).	“..Dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas ..”
Villarreal (2010)	“..El crecimiento empresarial es y será uno de los fenómenos más estudiados dentro de la Economía de la empresa..”
Canals, (1994).	“..Factores que hay que considerar antes de empezar la introducción empresarial en mercados exteriores..”
Arenas et al. (2006)	“..Dando lugar a que las empresas necesiten de las relaciones inter-empresariales para poder ser competitivas..”
Day, (1995),	“..Unirse a través de alianzas internacionales que en ocasiones el éxito es bajo..”
Gulati y otros,(2000)	“..Dificultad radica en el “background” cultural de cada entorno..”
Dow,(2000),	“..Diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado..”
Byrne y Bradley,(2001),	“.. Desempeño alcanzado..”
Iborra,(2002).	“..En la estrategia desarrollada en la empresa..”

(Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, 1998; Hu y Chen, 1996; Geiger y otros, 1998; Williams y otros, 1998; Leonidou y Kaleka, 1998; Conway y Swift, 2000; Patterson y Smith, 2001; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, 2002; Bello y otros, 2003).	“..Cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales..”
Lee, (1998).	“..La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales..”
Stottinger y Schlegelmilch, (1998).	“..Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido..”
Lin y Germain, (1999).	“..La adaptación cultural es importante..”
Levinson y Asagi, (1995)	“..La adaptación a otras culturas..”
Sohn, (1994).	“..En relación pueden predecir los patrones de comportamiento de ambas partes y se pueden reducir otros mecanismos de control..”
Brett et al.(2006)	“..Cambios culturales son manejables para la organización si directivos y miembros escogen una estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten..”
Johnson y otros,(1996).	Esta adaptación comienza cuando las partes toman conciencia de las diferencias existentes.

Lin y Germain, (1999).	El punto máximo de adaptación está cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia
Huang y Van de Vliert,(2003).	la globalización la universalidad de las teorías del comportamiento organizativo ha sido amplia y casi rutinariamente cuestionada debido a la evidencia aportada desde la investigación cross-cultural ..”
(Hofstede, 1984; 2001; Earley, 1997).	“..Variable “cultura nacional” se trata como un aspecto importante porque todo el comportamiento social se produce en el marco de un contexto geográfico particular..”,
Barr y Glynn(2004)	“..Medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en el individuo..”
Sackmann y Phillips,(2004).	“..Medidas culturales importantes para desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional..”
Chenung, 2004, Carr y Harris,(2004).	“..La existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada..”
Fullagar et al, (2003)	“..Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones..”

García et al.,(2007).	“..Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones..”
Hofstede (1984)	“..Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones..”
Gómez- Mejías,(2006)	“..Existen cinco dimensiones en toda cultura..”
Dolan et al. (2004)	“..Hofstede considera a la nación como una unidad política, diferenciándola del concepto de sociedad..”
Peppas (2001)	“..Autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural..”
Ardichvili y Gasparishvili (2001)	“..Encuentran diferencias culturales en cuatro países que durante muchos años fueron considerados y tratados de una forma común al pertenecer a la ya desaparecida URSS..”
Au y Cheung (2004)	“..Demuestran que la variación intra-cultural existe y que puede tener un poder explicativo adicional y complementario a la media cultural propuesta por Hofstede..”
Sackmann y Phillips (2004)	“..Contextual Influences on Cultura Research” en donde plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural..”

Maznevski, 1994; Doz et al.,(2001).	“..El desarrollo tecnológico y de la información ha mejorado la comunicación internacional y se ha convertido en un componente esencial de la multiculturalidad..”
Sackmann y Phillips (2004)	“..Afirman que en el contexto actual y global ya no sirve la presunción de que una nación es igual a una cultura que es el momento de admitirse la perspectiva de las culturas múltiples..”
Hill <i>et al.</i> (1990)	“La distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios..”
(Sousa y Bradley, 2006; O’Grady y Lane, 1996),	“..Distancia psíquica..”
(Ojala y Tyrväinen, 2007; Terpstra y Yu, 1988)	“..Distancia geográfica..”
Goodnow y Hanz, (1972).	“..Distancia geocultural..”
Xu, (2006).	“..Las empresas se dirigen a países culturalmente similares ya que la transferencia de técnicas de gestión y valores domésticos es más difícil cuando el entorno operativo es muy diferente al país de origen..”
Almodóvar (2007)	“..Define la distancia cultural como «el factor que recoge las diferencias culturales relativas a la

	forma de hacer negocios y todas las contingencias propias del país de destino que dificultan el buen entendimiento y el desarrollo de las diferentes transacciones y acuerdos comerciales..”
(Terpstra y Yu, 1998)	“..Estas diferencias culturales entre el país de origen y destino cabe mencionar «el idioma, los valores sociales, el sistema político, la educación..”
Ekeledo y Sivakumar, 1998; Goodnow, 1985).	“..La ética en el trabajo, la estructura social y la ideología..”
Leceta (2010).	“..Los sectores que presentan un mayor grado de internacionalización son los que muestran una mayor demanda de idiomas..”
Cobo (1999).	“..El multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales..”
KincheloeSteinberg (1996).	“..Vivimos en una sociedad multicultural..”

CAPÍTULO III: INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

A.- CONCEPTOS Y ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

B.-CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

C.-DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

D.-COSTES DE INTERNACIONALIZACIÓN

E.-MULTINACIONALES

F.-LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS COMO DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO.

G.-MULTICULTURALISMO Y DIVERSIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

G.1.-Diversidad general en el proceso de internacionalización empresarial.

G.2.-Multiculturalidad en la internacionalización de la empresa.

CONCLUSIONES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

CUADROS DE LITERATURA: AUTORES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

A lo largo de los apartados del capítulo se expone el tema de la internacionalización de la empresa primeramente a través del concepto, las etapas y el contexto y también especialmente relacionados con la internacionalización de la empresa como es la dirección estratégica de Recursos Humanos que se aplica en este proceso de internacionalización. El precio que tiene para las empresas la decisión de internacionalización se expone a través de los posibles costes que supone el proceso. También se trata de forma más específica el tema de las multinacionales. Al igual que la teoría de los costes tiene una relación directa con la internacionalización empresarial también la teoría de las capacidades organizativas es un ingrediente más para la internacionalización empresarial. Se trata también de forma específica el tema de la diversidad y del multiculturalismo dentro de la internacionalización empresarial.

A.-CONCEPTOS Y ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Es el resultado de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La empresa asume riesgos y emplea recursos en su expansión internacional.

Se trata de un proceso natural asumido por aquellas empresas bajo los nuevos prismas de la globalización de la economía. Recurren a ella como nueva fuente generadora de clientes y como consecuencia de nuevos ingresos.

La internacionalización se une a la innovación, desde el punto de vista de que para que una empresa se pueda introducir en un mercado distinto al suyo debe hacerlo bajo el amparo de una idea novedosa con respecto a lo que ese mercado ajeno está ofreciendo hasta el momento

Es un proceso para adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993).

Según (Claver et al. 2001, pp. 37) la internacionalización es una decisión de carácter estratégico para la empresa que, como tal, exige la consideración por parte de su dirección de una serie de cuestiones que contribuyan a que el país de destino elegido, el modo de entrada, la forma de competir, la organización interna, sean los más adecuados. Para ello, un interesante marco de reflexión es el proceso de dirección estratégica, según el cual cualquier decisión empresarial que merezca ese calificativo debe transcurrir por tres etapas principales: análisis, formulación e implantación. Evidentemente, el seguimiento de este proceso no debe interpretarse con un carácter prescriptivo, haciendo atravesar cualquier decisión estratégica de forma secuencial por esas fases, sino más bien como un intento de sistematizar el conjunto de factores que han de ser tenidos en cuenta para un correcto diseño y posterior puesta en marcha de una estrategia empresarial, de forma que se puedan tener mayores garantías de éxito.

Villarreal (2005) la define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. La internacionalización empresarial puede desembocar en el fenómeno de la multinacionalización. También habla sobre la internacionalización desde la perspectiva de los procesos, engloba los enfoques que consideran la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores. Las respuestas académicas surgieron con un enfoque

claro a los negocios y vieron a la internacionalización como una estrategia de dirección de las firmas.

Hay una serie de teorías sobre la internacionalización de la empresa que conviene mencionarlas como la teoría clásica, teoría del ciclo de la vida del producto, modelo de Uppsala, Paradigma de Porter, Teoría Estratégica, teoría de la internacionalización, paradigma de Dunning cada una de ellas se centra en uno o varios aspectos del fenómeno de la internacionalización.

Según Puchol (2012) la teoría general de sistemas es aplicable a cualquier materia científica y la empresa no es menos, es un sistema social abierto, que recibe imputs entre ellos los recursos humanos necesidad de cambios en las técnicas y en la gestión de los Recursos Humanos. La adaptación empresarial depende de la legislación, tecnología y valores sociales. Los recursos humanos son un punto de apoyo importante para la adaptación empresarial.

Según Araya, A. (2009) desde un enfoque microeconómico tomando como partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional propuesto por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiederhein, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordström, 1993) plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales, en este compromiso gradual las diferentes etapas por las que pasa también suponen una adaptación gradual en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la empresa para ajustarse a las necesidades diversas en el campo de Recursos Humanos. Este modelo económico postula que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño aun es reducido, pero se expande siguiendo las pautas de una estrategia empresarial hacia los mercados psicológicamente

que son más próximos (Johanson y Vahlne, 1990). Podemos señalar cinco pasos para la internacionalización:

- La empresa se desarrolla en su mercado nacional, aplica las prácticas de recursos humanos que tradicionalmente tiene.

- La empresa comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares, es posible en esta fase ya tiene que empezar a plantearse la expatriación de algunos de sus empleados aunque sea de forma temporal al nuevo país.

- Otra fase en la que se implantan filiales independientes, es esta fase cuando la exportación de la DRH (Dirección de Recursos Humanos) que se aplica en la matriz se empieza a exportar pero normalmente con adaptación peculiares al nuevo entorno. Las mejores prácticas en recursos humanos, empiezan a querer aplicarse pero pueden surgir inconvenientes y dificultades de aplicación en el nuevo ambiente.

- Otra fase en la que se implantan filiales comerciales y se ponen en marcha filiales productivas. Es cuando se empieza a apreciar que tipo de mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) se han podido exportar desde la empresa matriz a las filiales y se aprecian aquellos aspectos donde la adaptación al entorno es obligatoria y donde surge el nacimiento de prácticas diferentes adaptadas al tiempo, al momento y al lugar nuevo. Se aprecia el contraste entre las mejores prácticas aplicadas por la empresa de forma general y las nuevas prácticas que se aplican en la nueva filial. Se produce así una fase no solo de adaptación también de aprendizaje para la empresa matriz que puede utilizar las nuevas prácticas en recursos humanos adoptarlas dentro de las mejores prácticas para transmitir y utilizarlas como ventaja competitiva en post de avanzar su carrera internacional hacia territorios cercanos a la zona nueva donde se ha iniciado la filial.

Este punto lleva a considerar que las mejores prácticas que se transmiten y las nuevas prácticas que se aprenden casi siempre sirven para aplicar en la misma zona a donde se ha empezado el proceso de internacionalización porque coincide que la cultura de un país a otro varía en muchos matices pero se parecen bastante las culturas y costumbres de países próximos en una zona. Esto sirve a la empresa para ir teniendo más espacio nuevo de expandir el mercado empresarial, aplicando prácticas de recursos humanos y de otras disciplinas similares a donde ha empezado pionera en un territorio. La cultura y la costumbre es un elemento importante que facilita, determina y define las mejores prácticas en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) en el proceso de internacionalización y de expatriación.

El enfoque de la escuela escandinava (Andersen, 1993) según este autor se cuestiona ciertas facetas explicativas de la misma debido a la incapacidad a la hora de revelar razones que empujan al responsable del área internacional del negocio a tomar decisiones..

Existen unas características de concentración, adaptación y aprendizaje de las empresas exportadoras y de las empresas multinacionales que son la mayoría del tejido empresarial. De la empresa exportadora a la multinacional hay un proceso de centralización a la descentralización de tareas, distribución y otros aspectos .También en el sentido de la adaptación de las competencias de la empresa matriz son mayores en la empresa exportadora que en la multinacional que hay gran sensibilidad a las oportunidades locales. En el aprendizaje en la exportadora hay un desarrollo de conocimiento de la empresa matriz y transferencia de conocimientos a otros países y en la empresa multinacional se intenta un desarrollo del conocimiento y la explotación en cada unidad nacional. En la DRH también se experimenta estos procesos según se trate de un tipo de empresa u otro y dependiendo en que tiempo del proceso de internacionalización se encuentre la empresa.

Entre las decisiones que toman las empresas en los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se establecen los tipos de coordinación y control y se debe definir también como se coordinaran la filial y la casa matriz, también en la DRH (Dirección de Recursos Humanos).

Según Canals (1997) se pueden agrupar las empresas en el período de internacionalización en cuatro grupos: exportadora, multinacional, global y transnacional.

En general se puede señalar que a partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) lo más posible a la central, pero aunque la empresa pase a ser global no basta con centrar actividades si no que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

La empresa transnacional combina de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países a donde se ha expandido, entre estas experiencias están las mejores prácticas en recursos humanos.

Características de las empresas internacionales son la concentración de actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales, el modo de difundir el aprendizaje en la organización.

La literatura pone de manifiesto que las teorías de internacionalización por etapas han tenido un apoyo considerable. Hay estudios que han propuesto la progresión de internacionalización por etapas (Turnbull, 1987; Cannon y Willis, 1983). Por ejemplo Gómez-Mejías et al., (2006) propone que las empresas atraviesan por cinco etapas a medida que internacionalizan sus actividades.

A medida que la empresa avanza en la etapa de internacionalización más prácticas de Recursos Humanos tendrá que adaptar a los distintos entornos culturales, económicos, políticos y legales:

- En la etapa primera, el mercado de la empresa es nacional. El personal, la formación, la remuneración en estas empresas depende directamente de factores locales y nacionales. Suelen tener en cuenta solamente el mercado regional o nacional en las decisiones empresariales estratégicas sobre producción y marketing.

- En la etapa segunda, la empresa amplía su mercado para incluir a los países del extranjero pero conserva sus instalaciones dentro de sus fronteras nacionales. Las prácticas en la GRH en esta etapa deben facilitar la exportación de los productos de la empresa mediante incentivos directivos, formación adecuada y estrategias de personal que se centran en la demanda de los consumidores internacionales.

- En la etapa tercera, la empresa traslada algunas de sus actividades fuera de su país de origen. En esta etapa puede tener ya cierta producción en el exterior. Las filiales o subsidiarias extranjeras tienden a estar bajo el control de la sede de la empresa, suele haber una alta proporción de personal expatriado. Las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) de esta etapa suelen centrarse en la selección, formación, remuneración de expatriados, así como en el desarrollo de las políticas de personal y de los empleados locales de las instalaciones del país extranjero.

- En la etapa cuarta, la empresa pasa a ser una auténtica empresa multinacional teniendo instalaciones productivas y de ensamblaje en varios países y regiones del mundo. Las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) de estas empresas son complejas porque deben ocuparse de un gran número de expatriados, y de sus familias, tienen que preparar las asignaciones en el

extranjero y tener en cuenta los diversos grupos étnicos y culturales que existen en los múltiples países. También deben facilitar el control de las filiales extranjeras por parte de la sede central.

- En la etapa quinta, la etapa más avanzada de la internacionalización, las empresas suelen ser transnacionales, porque tienen pocos vínculos estrechos con el país de origen. Las operaciones suelen estar descentralizadas, cada unidad es libre de tomar sus decisiones sobre el personal. La empresa intenta desarrollar directivos que se consideren ciudadanos del mundo, con experiencia global. Suelen contratar empleados libremente de cualquier país. Las prácticas de gestión de Recursos Humanos en esta etapa están diseñadas para combinar individuos de distinta procedencia y crear una identidad empresarial compartida y una visión común. Suelen contratarse a personas que no se limitan a sus orígenes si no que buscan una carrera profesional internacional.

Pero en la literatura sobre el proceso de internacionalización hay quienes discrepan con la teoría del proceso por etapas según Calderón et al. (2007, pp.113) la creciente globalización de los mercados obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de internacionalización, desde el punto de vista empresarial, es fundamental analizar sus factores de éxito, en el estudio que realizaron concluyeron que el modelo tradicional de etapas en el proceso de internacionalización está dejando de ser válido y que son las características de iniciativa, flexibilidad y capacidad para cooperar de los directivos los principales determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas. También hay quienes proponen otros modelos en el proceso de internacionalización, según Olivares et al., (2006) señala que hay puntos de vista sobre la internacionalización como la de Reig, (1983, 1984, 1986) que cree que los modelos existentes como el de etapas son demasiado deterministas y propone un modelo más contingente de internacionalización, cree que los procesos de las empresas son únicos y específicos de las situaciones.

Moreno et al. (2007, pp.202) señalan también respecto a la internacionalización de la empresa que se lleva a cabo a través de la selección del modo de entrada, examinan los factores determinantes del modo de diversificación considerando diversas teorías como la de fusiones y adquisiciones, los costes de transacción, el aprendizaje organizativo, y los contextos institucional de la empresa y cultural del país de destino y por otro lado también tratan las dimensiones explicativas de varias alternativas de expansión exterior que resultan de combinar modo de diversificación con la estructura de la propiedad.

La elección que hace la empresa de adquisición o nueva inversión depende de la diversificación relacionada, de la experiencia internacional que la empresa ya tuviera, del tamaño y de la estructura de la propiedad y en menor medida de la distancia cultural. En general la internacionalización de las empresas en muchos estudios se determina por varios factores y no siempre se define por etapas como en principio se señalaba.

Según Lucanera y González (2011) la literatura sobre internacionalización puede dividirse en tres grandes bloques. Un primer bloque está formado por los estudios teóricos y de encuadre metodológico sobre la internacionalización empresarial, el segundo bloque estaría formado por los estudios realizados sobre aplicaciones prácticas de la internacionalización empresarial en los países asiáticos y el tercer bloque lo constituyen los estudios empíricos vinculados a la internacionalización en el resto del mundo. Hablan ellos mismos de la concordancia entre la internacionalización empresarial y la creciente globalización en referencia al primer bloque sobre literatura.

En el proceso de internacionalización hay aspectos que influyen de forma directa como las formas de gestión y de adaptación que la empresa emplee, aunque también influyen aspectos de

tamaño de la empresa en su forma de llevar a cabo el proceso de internacionalización y en la medida en que la propia empresa decide que debe ser en mayor o menor medida dependiendo de sus posibilidades económicas. En el proceso de internacionalización hay organizaciones multinacionales, internacionales o globales y empresas más pequeñas que están interesadas en exportar sus productos al exterior. Este tipo de empresa de menor tamaño en ocasiones se encuentra con problemas:

- De falta de experiencia y de conocimientos de los mercados internacionales, de las prácticas empresariales y de la competencia.
- Falta de compromiso de la dirección para generar ventas internacionales.

A veces estos impedimentos vienen por la mala utilización de los recursos humanos en las empresas y no a factores externos a estas. Las empresas que refuerzan las actividades internacionales con sus prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tienen más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Esto conlleva:

- Un análisis de la experiencia internacional cuando toma decisiones de promoción y reclutamiento, sobre todo en los puestos de alta dirección.
- Ofrecer formación y desarrollo profesional para equiparar a los empleados con las cualidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo en un contexto internacional. Las actividades de desarrollo que mejoran la capacidad de una empresa para competir a escala global suelen incluir: programas diseñados especialmente para ofrecer cualidades y competencias laborales específicas para los negocios internacionales. Oportunidades de desarrollo y crecimiento en el campo internacional. Procesos de valoración que consideran de forma explícita las actividades internacionales como parte de las revisiones del rendimiento.

- Crear escalas profesionales que tengan presente las estrategias internacionales a corto y largo plazo.
- Diseñar recompensas que motiven a aprovechar al máximo el potencial exportador de la empresa. Compromiso con el incremento de las ventas en el extranjero.

La decisión de una empresa de internacionalizarse o exportar conlleva recopilar información específica y relaciones con las empresas y distribuidores adecuados en el extranjero. Hay literatura sobre el proceso exportador de las empresas, Leonidou y Katsikeas (1996) dividen el proceso exportador en tres etapas:

- Fase previa, comprende empresas que operan de forma nacional y otras que vendieron internacionalmente en el pasado.
- Fase inicial que son empresas que están empezando a colaborar en operaciones internacionales.
- Fase avanzada y tienen una experiencia internacional avanzada.

En el proceso de internacionalización de la empresa y de exportación la empresa tiene que tener presente aspectos como el concepto de distancia psicológica, es la falta de información entre la empresa y el mercado extranjero (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), esto hace pensar que normalmente los países en sus pasos a la internacionalización prefieren a otros países afines a ellos (Welch y Luostarinen, 1993). Isenberg (2008) también trata el tema de las empresas emprendedoras que piensan de forma global.

Una nueva generación de empresas emprendedoras están pensando a través de las fronteras desde el primer momento de su creación. Desde hace más de un siglo, las compañías salían

afuera de sus fronteras solo cuando ya se habían establecido en sus países de origen. Cuando salían, no iban muy lejos al principio.

Hoy las compañías están naciendo globales. En contraste los emprendedores no están comprando las materias primas de proveedores cercanos, o estableciendo sus fábricas cerca de la central administrativa. Buscan el mejor lugar de fabricación, porque las barreras políticas y económicas han caído, mucha información está disponible fácilmente. Además buscan talento en todo el mundo, y convencen a inversores a donde estén, y han aprendido a gestionar operaciones a distancia, desde el momento que comienzan el negocio. Cambiando al revés la teoría convencional, los nuevos negocios hoy trabajan en muchos países antes de llegar a dominar sus mercados locales. Los emprendedores cruzan fronteras por motivos de defensa para ser competitivos.

Hace unos años los inversores capitalistas normalmente se enfocaban primero en sus mercados locales. La segunda razón es porque ven que hay muchas oportunidades de negocio en varios países a la vez, y que pueden usar la distancia para crear nuevos productos y servicios. Cuando nuevos negocios nacen ya globales, las empresas emprendedoras necesitan talentos especiales. Los retos a tener en cuenta serían:

- La distancia: a veces no tienen la infraestructura para controlar operaciones dispersas, y los mercados se presentan lejanos, y las diferencias del tiempo en cuanto a horarios de trabajo, diferencias en la semana en los días festivos van añadiendo dificultades para las empresas emprendedoras.

- La distancia psíquica: como la cultura, idioma, sistema educativo, político, religión, niveles de desarrollo económico, a veces causan decisiones erróneas en los emprendedores globales.
- El contexto: las regulaciones políticas, laborales, judiciales, fiscales y ambientales varían, para establecer donde domiciliar sus negocios, algunas empresas tienen que actuar en muchos países a la vez. Con diferentes contextos, llegan a adquirir valiosa experiencia internacional que incrementa el valor de la firma.
- Los recursos: los clientes esperan que las nuevas compañías tengan equipos humanos para entregar sus servicios con alta calidad. Las cuáles, deben luchar para lograrlo, no tienen alternativa que competir en calidad de servicio y producto para tratar de ofrecer lo mejor.

Los profesionales, el capital humano son los que hacen posible que el proceso de internacionalización sea realmente posible.

Según Martínez (2009) en su trabajo sobre *Pymes industriales exportadoras colombianas*, los resultados revelan que estas Pymes se encuentran en la etapa inicial de su proceso de desarrollo exportador, por cuanto poseen poca experiencia y recursos comprometidos en sus actividades internacionales. Sin embargo, la experiencia, conocimiento y habilidades de sus directivos permiten suponer que las Pymes analizadas tiene el potencial para incrementar su penetración en el exterior, posibilitándoles hacer frente a la demanda potencial y evitando que éstas adopten una conducta marginal o una abstinencia. El capital humano, el talento y el poder tomar las mejores decisiones dependen de los directivos que en teoría esta dotados de las capacidades y talento necesarios para internacionalizar sus empresas con los mejores resultados.

También señala Gelmetti (2011) que las Pymes deben avanzar decididamente hacia los mercados internacionales, habida cuenta de lo que es el proceso de globalización (tanto comercial como financiera) en el cual están inmersas el cual a su vez conduce, cada vez más, a una mayor exposición de las empresas, a partir de la mayor liberación del comercio mundial y de una creciente tendencia a la apertura de las economías; lo cual plantea la necesidad de contar con niveles de competitividad que obligan a las firmas a mejorar sus productos y servicios en forma permanente. Señala la obligación que tienen ya las medianas empresas de hacerse internacionales y de intentar la exportación, el sistema globalizador las obliga a ello sin remedio.

También se puso de manifiesto la inquietud por el tema de la internacionalización empresarial en el foro³ de Internacionalización y Capital Humano (2012) los principales objetivos del grupo que integraba este foro fue identificar y priorizar los principales retos y problemas a los que se enfrentan las empresas a la hora de gestionar el talento en entornos internacionales, y determinar qué temas requieren un mayor esfuerzo de investigación por parte de la cátedra, en particular, y de la comunidad científica, en general.

Se hicieron dinámicas de grupo en las que se debatieron y priorizaron los principales retos de las empresas internacionalizadas en el momento actual, así como las principales causas y soluciones a los problemas que hoy ocupan a los responsables de la gestión internacional de los recursos humanos. Entre los desafíos identificados se destacó la importancia de diseñar políticas que garanticen la gestión del talento a escala global y la transferencia de conocimiento en las empresas multinacionales, la necesidad de definir carreras internacionales que incorporen la movilidad internacional, la urgencia de incorporar herramientas para gestionar la diversidad

(3) <https://www.upcomillas.es/noticias/noticia.aspx?ID=970> (27.11.2013)

cultural en las organizaciones al tiempo que se transmite una cultura corporativa global y la relevancia de considerar las implicaciones familiares en las asignaciones familiares. Se destacó la necesidad de avanzar en el conocimiento sobre las implicaciones de la internacionalización empresarial en las personas, y en el desarrollo de herramientas que permitan a empresas y profesionales hacer frente a los nuevos retos.

Las empresas que pretenden la internacionalización necesitan un equipo humano emprendedor con habilidades de visión, fuerte liderazgo y con pasión por alcanzar metas de índole internacional. Para todo ello necesitan justificar una meta global, un razonamiento claro de que ser global es importante y necesario hoy en día para cualquier empresa. Necesitan también enfocarse a construir alianzas.

Tener en cuenta su cadena de proveedores, teniendo en cuenta que es posible tengan que monitorearlos desde la distancia. Internet está ayudando en estos procesos de internacionalización y exportación aunque el éxito internacional requiere que las empresas deben disponer de buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

B.-CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Continuando con el tema de la internacionalización el contexto se presenta como un aspecto importante a tratar para entender mejor este proceso. El principal adjetivo que describe **al contexto de la internacionalización es “globalizado”**. Se presenta también un repaso literario

a diversos autores que tienen relación con el tema. El contexto en el que se desarrolla la internacionalización de la empresa actualmente se trata de un marco globalizado y competitivo, que obliga a las empresas a ampliar sus horizontes para mantenerse en el mercado global. Varios autores desde la década de los noventa y anteriormente venían hablando sobre un cambio acelerado del **contexto global que rodea al mercado empresarial cada vez más internacional.**

Entre muchos autores Dolan et al., (1999, pp.351) hablan sobre un nuevo contexto internacional que ya viene imperando desde hace años. Desde los años noventa los países del Este europeo han cambiado de situación política y los nuevos gobiernos se encuentran ya desde tiempo atrás en un proceso de acercamiento o integración en la Unión Europea que a fecha de hoy es una realidad y a su vez Europa aprobaron acuerdos de libre comercio con países como Canadá, USA, etc.

Según Olivares et. al. (2006) el proceso de internacionalización de las empresas es dinámico y se ve afectado por la coyuntura internacional en cada momento, lo que provoca cambios en el sentido de acelerar o desacelerar el ritmo de expansión de las empresas en función de que las condiciones sean más o menos favorables. Axinn y Matthyssens (2002) destacan el efecto de la significativa reducción de barreras al comercio, tanto por la OMC como por la creación de acuerdos de libre comercio, en la globalización de los mercados y por tanto en la aceleración de la internacionalización de las empresas.

Arenas et al. (2006) destaca también la necesidad de internacionalización que están teniendo las empresas por la globalización es el profundo cambio que se está produciendo en las estructuras organizativas, adquiriendo un especial protagonismo la cooperación empresarial a nivel internacional, muchas veces a través de alianzas.

En ocasiones estas alianzas se producen a todos los niveles y provocan interdependencia (Palmer, 2002, Gumesson, 2002). La globalización está haciendo que las empresas necesiten relaciones inter-empresariales para ser competitivas en el mercado. Las alianzas estratégicas tienen un marcado carácter internacional (Tepstra y Simonin, 1993, Elg y Johansson, 2001). A veces estas alianzas no alcanzan el éxito por las diferencias entre nacionalidades (Day, 1993). Las relaciones entre las partes es fundamental que sean positivas llenas de confianza y compromiso (Gulati y otros, 2000), esto podrían ser ventajas competitivas (Gadde y otros, 2003). También según la opinión de autores como Dessler (2001, pp.614) cada vez son más las compañías que encuentran que su éxito depende de la habilidad para comercializar y administrar en el extranjero.

Como consecuencia de la internacionalización, las empresas tienen que administrarse cada vez de forma más global. Cada vez son menos problemáticos los cambios de administradores generales en las empresas porque el panorama globalizador empresarial que hay actualmente permite que la gestión internacional empresarial este mejor organizada sobre todo en grandes empresas ya muy avanzadas en sus procesos de internacionalización.

Echaiz (2009) menciona a Jeffrey Sonnenfeld director asociado de la Escuela de Negocios de Yale, señala que **la transición empresarial ha dejado de ser un problema inevitable en el escenario mundial y se le empezó a prestar la debida importancia. Las empresas ya no tienen que sucumbir ante el alejamiento de su gestor y ello obedece a que su existencia va más allá de la vida de quien fue su fundador. La apertura de nuevos mercados, cotización bursátil de las sociedades y la gestión profesional e independiente de los negocios son algunos de los factores que influyen para que las empresas sean mucho más que el simple reflejo de sus socios controladores o influyentes administradores.**

En la literatura sobre internacionalización encontramos que los factores institucionales y culturales de los países receptores de Inversión directa extranjera intervienen también en las decisiones empresariales sobre sus formas de entrada (Kogut y Singh, 1988; Rosenweig y Singh, 1991; Harzing, 1999; Davis et al., 2000; Dunning, 2006). En general los planes de mercado, de producto y de producción deben coordinarse sobre una base mundial, y es preciso crear organizaciones capaces de equilibrar el control centralizado de la empresa matriz con la autonomía local adecuada.

Todos hablan de un contexto globalizado y complejo cuando mencionan internacionalización. Intercambio mundial y complejidad empresarial son característicos del contexto en el que se lleva a cabo la internacionalización de la empresa.

Las multinacionales y empresas en proceso de internacionalización en general han tenido que adoptar políticas y prácticas de Recursos Humanos adecuadas a la globalización. **Dentro de la internacionalización de las empresas destacar la importancia del departamento de Recursos Humanos y el tipo de estrategias y políticas que se aplican para conseguir el éxito empresarial, la gestión y la adaptación van a determinarlo.**

Antes en los ochenta las empresas buscaban soluciones de gestión en países como Japón o Alemania, después se centraron en países con regiones en vías de desarrollo porque la mano de obra es más barata y abundante. **La prosperidad de la internacionalización ha venido muy dada no solo por las técnicas de gestión adecuadas también por la adaptación cultural.**

Las empresas cada vez más necesitan internacionalizarse y las **prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tienen que tener una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva por ello los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar,**

conservar, promocionar dentro de la globalización. Tendrán que tener un departamento de GRH que busque, recomiende, contrate, forme, retribuya y negocie con empleados teniendo en cuenta el contexto internacional tan diverso que existe actualmente. Gestionar con eficacia a personas de diversos continentes y culturas es una tarea nada fácil. **La GRH tendrá que adaptarse a los cambios constantes y ser un departamento proactivo e innovador.**

Es necesario superar los desafíos de los mercados internacionales, es fundamental que cuando operan en varios países el sistema y las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) puedan adaptarse con éxito a una diversidad de condiciones culturales, socioeconómicas y legales. **Las prácticas de GRH tienen que servir para mejorar la competitividad de la empresa en la era de las oportunidades y los desafíos internacionales** (Gómez-Mejía et al., 2006, pp. 608).

Muchas diferencias en la forma de gestión de los recursos humanos a nivel internacional se reflejan en la diversidad cultural que existen en los países. Para evaluar la eficacia del sistema de gestión internacional de recursos humanos hay que centrarse en el éxito que se consigue con la adecuación cultural local. La GRH tiene que hacer frente a los posibles conflictos derivados de la diversidad. Algunas empresas multinacionales ven necesario que el personal de Recursos Humanos conozca el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos con efectividad.

En general el contexto en el que se presenta la internacionalización está condicionado por la globalización y la necesidad de mantener la competitividad, y para ello se dan una serie de aspectos a tener presentes que como la adaptación cultural y las estrategias que se tendrán que gestionar desde el departamento de recursos humanos.

En el proceso y el contexto de internacionalización de la empresa el tema sobre dirección estratégica de recursos humanos es un punto especialmente fundamental dentro de la gestión del proceso de internacionalización es interesante cómo gestionar mejor al personal y como puede llevar la empresa aspectos especialmente importantes que han ido apareciendo con motivo de la globalización.

Según Núñez y Turión (2010) señalan en su trabajo que desde Merlitz (2003) la literatura sobre **las decisiones de internacionalización de las empresas se ha centrado en explicar el motivo de las estrategias de internacionalización a partir de las características intrínsecas de las empresas (heterogeneidad empresarial) y de los costes hundidos de internacionalización.**

Ese novedoso trabajo basado en la decisión de exportación de las empresas, se ha sumado a otros como los Helpman y otros (2004), Head y Ries (2003a) han extendido el análisis para las decisiones de inversión horizontal y vertical respectivamente.

Tulder (2011) habla sobre **las reglamentaciones que se encuentran las multinacionales en el contexto internacional**, y de la **necesidad de adaptación de reglamentos** a nivel interno de las propias empresas y la necesidad de ajustarse a las reglamentaciones internacionales y propias de cada lugar a donde se establecen.

La nueva teoría del comercio internacional o New Trade-theory (Baldwin y Robert-Nicoud, 2008), ha seguido enfatizando el comportamiento heterogéneo de las empresas, tratando de profundizar en la forma en que se adoptan estas decisiones y la interrelación con otras variables que describen el comportamiento o estrategia empresarial (Farinas y Martin-Marcos, 2007 y 2010; Constantini y Merlitz, 2008; Atkenson y Burstein, 2010;

Manez et al. 2009). La literatura ha evolucionado hacia concebir que la decisión de internacionalización y la denominada heterogeneidad empresarial son interdependientes **(Damijan et al, 2010; Aw y otros, 2011).** **Mencionan también a Turrion (2009) incorpora a las características empresariales las ventajas de localización en la decisión de internacionalización.**

Las decisiones empresariales de internacionalización se ven favorecidas por características empresariales como el tamaño, la productividad y eficiencia y dificultades en tanto que se incrementan las restricciones financieras o el acceso a vías alternativas de financiación. Las ventajas en el origen juegan un papel relevante en la internacionalización.

En el contexto de internacionalización empresarial la cultura es un ingrediente básico que influye en las decisiones y los comportamientos empresariales según Williams (2011) las decisiones y comportamientos de los managers en el business internacional tienen implicaciones culturales de cada país. Hay necesidad de que el negocio global pueda ofrecer una guía práctica y ser ejemplos étnicos para otros.

Para hacer business global son importantes la honestidad, la justicia, lo concerniente a otros, el logro, son aspectos presentes en la cultura de los negocios internacionales y es base de las corporaciones líderes multinacionales. Patrick (2011) incluye algunos tópicos interesantes en la edición del volumen sobre la cuarta Conferencia Internacional de Internacionalización, como son el diseño y desarrollo global, entre algunos de **sus tópicos la cultura, la comunicación y el business son valores destacados a nivel internacional.**

En el contexto global de internacionalización habría que destacar las diferencias culturales y la necesidad de adaptación a cada nuevo lugar como ingredientes importantes

que influyen en las empresas en sus decisiones y comportamiento y sobre todo en sus aciertos para poder conseguir el objetivo propuesto

C.-DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

La dirección estratégica internacional de recursos humanos es un aspecto importante a tener en cuenta dentro de la internacionalización de empresas, pues este proceso necesita una orientación especial en la dirección estratégica aplicada para que el proceso globalizador de las empresas sea positivo y puedan controlar los aspectos relacionados con la gestión de personal que van surgiendo como consecuencia de la expansión al exterior.

Estamos en un contexto competitivo, de adaptación a nuevos mercados y con diversidad de objetivos comerciales y de servicios globales. Todo ello provoca la **necesidad ya desde tiempo atrás de estrategias internacionales de crecimiento de acuerdo a las capacidades y recursos de las empresas.**

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera, 2002) **.La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados.**

Las estrategias aplicadas en cada organización la distinguen de las demás, en un mercado globalizado donde la diferenciación es importante. **El nuevo rol de la función de Recursos Humanos en la actualidad es de naturaleza estratégica.**

Este enfoque estratégico aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales contemporáneas, en las cuales enfrentar la urgencia y dinámica permanente no resultan fáciles según Boyett (1999) y Rodríguez et al. (2000). En el proceso de internacionalización de las empresas es importante la creación de unas competencias distintivas (Capelli y Crocker-Hefter, 1996; Sastre y Aguilar, 2003). 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 (Szulanski, 1996), hay prácticas de Recursos Humanos para superarlas (Bonache y Dickmann, 2007). Han ido surgiendo una proliferación de trabajos que estudian las estrategias de dirección internacional de Recursos Humanos.

Los autores que hicieron especial mención de los conceptos de dirección estratégica y ventajas competitivas dentro de la gestión internacional de Recursos Humanos van desde mediados de los 80 hasta los años 90, y hasta la actualidad, donde el término estrategia de dirección tiene una especial importancia y resonancia.

Porter (1985) y Miller (1987) defendieron la idea desde tiempo atrás de que los recursos humanos en sí mismos podían ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva. En el **nuevo paradigma** que se basa en el desarrollo de los recursos y capacidades (bottom-up model), **la función de recursos humanos tiene un rol más clave y determinante en la articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno** (McMillan y Schuller, 1985).

Hay diversos autores que han estudiado las estrategias de dirección internacional de Recursos Humanos (Bird, Taylor y Beechler, 1998, Briscoe y Schuler, 2004; Hannon, Huang y

Jaw, 1995; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). En la literatura las estrategias empresariales son un conjunto de recursos y capacidades denominados activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993). Autores que hablan de factores estratégicos (Barney, 1986), de recursos críticos (Wernerfelt, 1984), de competencias nucleares (Hamel y Prahalad, 1990), de capacidades organizacionales (Ulrich y Lake, 1990) dentro de la función estratégica de la empresa. En esta misma línea hay consenso de que los recursos humanos cumplen tales condiciones mencionadas anteriormente dentro de la función estratégica de la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996). **Los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la ventaja competitiva sostenible mediante el favorecimiento del desarrollo de competencias específicas a la empresa, de relaciones sociales complejas, llenas de historia y cultura de la empresa y que generen conocimiento organizacional tácito** (Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992).

Las estrategias de recursos humanos pueden ser importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright y McMahan, 1992). Las formas en que las multinacionales gestionan a su personal a escala internacional han venido siendo consideradas cruciales para el éxito de sus estrategias de globalización (Bartlett y Ghosal, 1992, 182-91). En la última década la función de RRHH ha pasado de considerarse una función de apoyo a erigirse como una función de carácter estratégico (Teagarden y Von Glinow, 1997; Schuler et al. 1993; Taylor et al., 1996). La dirección internacional es el sistema decisivo que posibilita a las empresas multinacionales la implementación de sus estrategias (Bird et al., 1998). Sobre los conceptos de estrategias internacionales de recursos humanos hay autores que las definen y las ponen en relación y aplicación directa a los mercados internacionales. Como es el caso de Taylor

(1996) que las define como de las más aplicadas en dirección internacional. También los tipos de estrategias están aplicables en función de los aspectos que más influyen en la gestión de recursos humanos internacional.

Según Lertxundi et al. (2005) los responsables de Recursos Humanos deberán adoptar las estrategias de dirección internacional oportunas. **Taylor et al. (1996) presentan una de las tipologías más citadas en la literatura sobre estrategias de dirección internacional y propone tres categorías:**

a) **Estrategia de adaptación.** Persigue la máxima adaptación posible a las características específicas locales de las filiales y para ello estas desarrollan su propio sistema de dirección de recursos humanos, replicando los sistemas empleados localmente por medio de la contratación de especialistas en recursos humanos o directivos con conocimientos de las prácticas locales. La razón de esta actitud reside en que la empresa no contempla su sistema de recursos humanos como una competencia clave (Bonache Pérez, 1996, 2000).

b) **Estrategia de exportación.** Consiste en la transferencia de los sistemas de dirección de recursos humanos desde la empresa matriz a sus implantaciones exteriores puede ocasionar sentimientos de rechazo en las unidades filiales. Presupone la creencia de que el sistema de recursos humanos de la casa matriz es una competencia clave que proporciona una ventaja competitiva y que es, por consiguiente, universalmente aplicable (Bonache Pérez, 1996, 2000).

c) **Estrategia de integración.** Esta orientación pretende aprovechar y emplear las mejores prácticas de Recursos Humanos y la creación de un sistema global. La clave está en alcanzar un considerable grado de integración que permita a su vez un nivel aceptable de diferenciación local. La transferencia puede darse en cualquier dirección, de la matriz hacia las implantaciones

exteriores, entre las propias implantaciones, o incluso hacia la matriz. En este caso la dirección de la empresa manifiesta una actitud geocéntrica (Perlmutter, 1969). En la última década el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) ha supuesto un paso importante en la dirección estratégica. Requisitos valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles, que son las ventajas competitivas sostenibles (Barney 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993), la dirección estratégica de recursos humanos en el proceso de internacionalización puede ser una ventaja competitiva que marca diferencias entre las empresas.

Pero a las empresas en ocasiones las circunstancias que más condicionan e influyen en la estrategia es el hecho de entrada a un nuevo país, donde también influyen factores como el nivel de compromiso que la empresa quiera tener en la exportación e inversión, el tamaño de la empresa, la capacidad económica etc.

Claver et al. (2004) señalan la estrategia internacional de la empresa como que es un aspecto al que se le ha prestado especial atención pues es una de las decisiones más importantes que deben adoptar las empresas en el terreno internacional, se trata de determinar la estrategia más apropiada de entrada en un país extranjero. Creen que hay factores que influyen en la elección de una estrategia de entrada basada en la propiedad como jointventures o la propia filial o no basada en la propiedad a través de acuerdo contractual o exportación (Tse, Pan y Au, 1997; Pan y Tse, 2000, Luo, 2001, Chen y Hu, 2002).

En la elección de la estrategia de entrada a un nuevo país influyen diversos factores tanto externos como internos (Root, 1998, pp. 16-17) Los factores externos pueden referirse al sector de actividad o al país de localización, pueden influir sobre el nivel de recursos comprometidos

(Hill, Hwang y Kim, 1990, Dunning, 1998). El nivel del compromiso de inversión asumido por la empresa, será a partir de su dotación de recursos y capacidades (Madhok, 1997; Trevino y Grosse, 2002). El tamaño de la empresa influye en su nivel de compromiso en inversión internacional (Horst, 1972, pp. 259-261). Según Claver et al., (2004) algunas investigaciones han observado que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada de la empresa, investigaciones de diversos autores como Stopford y Wells, 1972; Yu, 1990; Agalwal y Ramaswami, 1992; Osborne, 1996; Lopez-Duarte, 1997; Campa y Guillén, 1999; Pla, 1999; Rialp, 1999; Axinn y Thach, 2002; Trevino y Grosse, 2002. Como afirman también Erikson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997, pp. 340), **el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internalización**. Respecto a los tipos de estrategias hay una visión contingente (Schuler et al. 2002; Baron y Kreps, 1999), la forma de dirigir al personal ha de estar bien adaptada a su estrategia de negocio. Cuando los contenidos y mensajes de las políticas de personal responden al patrón racional se dice que están alienadas (Baron y Kreps, 1999) argumentan respecto a la línea de la dirección estratégica.

Según Bonache (2008) la integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos.

La integración se debe llevar a cabo con cuidado. 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. Hay razones para integrar y estandarizar determinadas prácticas de gestión existentes. Como por ejemplo el control, a ciertos niveles se busca la estandarización. Se intenta un sistema de evaluación global e integrada que les permite clasificar

y valorar al personal directivo. Al adquirir un carácter global e integrado se obtienen economías de escala y de ámbito en esas iniciativas. El plan estratégico tiene como objetivo buscar estándares comunes para todo el grupo. **La mayor estandarización de las prácticas de Recursos Humanos puede permitir:**

- Explotar las competencias distintivas de la organización.

- Facilitar el aprendizaje organizativo

- Facilitar la integración y coordinación

- Reducir los costes de transacción

Actualmente hay autores como Antony McDonell, Pauline Stanton and John Burgess (2011) hablan sobre **que la dirección de recursos humanos es ahora vista como un área crítica en términos de organización creando una ventaja competitiva sostenible** (e.g. Barney, 1991). La dirección internacional de recursos humanos es un nuevo dominio de búsqueda originado desde el contexto organizacional de las multinacionales (Sheehan, Fenwick and Dowling 2010). Scullion (1995) señala cinco llaves de la dirección de recursos humanos en las multinacionales. Puntos que tocan actualmente en la literatura internacional sobre **Recursos Humanos en multinacionales: expatriación y repatriación, relaciones industriales y relaciones con los empleados, prácticas de recursos humanos en las multinacionales, transferencia de las prácticas de recursos humanos en multinacionales, centralismo versus localización, conocimiento de la gestión o del management.**

El estilo de **dirección de Recursos Humanos** más adecuado depende de su **alineamiento con la estrategia corporativa de la empresa multinacional. No hay un único**

modelo ideal de gestionar los Recursos Humanos si no que hay múltiples formas eficientes de gestionar al personal hay que tener presente los aspectos que más influyen en cada caso y en cada situación.

Las mismas prácticas no tienen la misma eficiencia en todas las culturas. La eficiencia de los sistemas de recursos humanos depende del **contexto sociocultural** en que se implante. Es importante adaptar las prácticas de Recursos Humanos al contexto sociocultural de cada una de sus filiales.

Hofstede (1980) sugirió que los países fueran calificados en cuatro dimensiones culturales: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Hofstede (1991) añadió una nueva dimensión la orientación al largo plazo. Utilizando las dimensiones culturales y prácticas de Recursos Humanos, Newman y Nollen (1996) examinaron resultados económicos de 176 unidades de negocio en 18 países europeos y asiáticos de una empresa multinacional estadounidense y vieron que los resultados económicos son mejores cuando los recursos humanos de la unidad de negocio son congruentes con la cultura nacional.

Este estudio que según Schuller y Rogovsky (1998) parece avalar el relativismo radical al mostrar los beneficios económicos que se siguen de un estilo policéntrico de dirección, es decir un estilo desarrollo de forma local, más descentralizado de la empresa matriz. **Las organizaciones tienen que adaptar sus prácticas de recursos humanos al contexto sociocultural de cada una de las filiales.**

Los diversos estilos de dirección internacional de Recursos Humanos tienen que verse no solo desde los beneficios a corto plazo que reportan a las filiales (Newman y Nollen) también hay

que tener en cuenta su influencia en la competitividad global de la organización (Bonache, 2001).

La competencia global es uno de los elementos más decisivos de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) a nivel internacional. Según Bartlett y Ghoshal influyen en esa competitividad:

1.- La capacidad de explotar en otros mercados competencias distintivas existentes en el mercado de origen.

2.- La capacidad de aprender.

3.- La capacidad de reducir costes en relación con los competidores.

4.- La capacidad de integrar igualmente sus operaciones.

5.- La capacidad de responder rápidamente y de forma flexible a los cambios en el entorno.

También según Grueso (2012) se pueden plantear una serie de **retos a la dirección estratégica de recursos humanos tomando como referencia los procesos de cooperación entre empresas las áreas funcionales para la reflexión: Marketing y recursos humanos conceptual, la relación entre la innovación y la efectividad organizacional, la productividad y los equipos de recursos humanos**. Con base en interrogantes previamente defendidos por Ilinitich, D’Aveni y Lewin (1996) y más recientemente por Morris, Hassard y McCann (2006) y Hinrichs (2009), Grueso diserta sobre las implicaciones que tiene para una organización, su diseño organizacional y la dirección de los recursos humanos, la adopción de modelos de cooperación entre empresas. A partir de estudios sobre la formación de los psicólogos, Roncancio mencionado por Grueso (2012) hace énfasis en el rol de la formación de profesionales que con base en la fortaleza teórica y metodológica de la psicología, aportan a los equipos de recursos humanos, apoyan procesos de desarrollo y aprendizaje y, en definitiva, promueven la

competitividad organizacional. Una visión en torno a los procesos de cambio organizacional es desarrollada por Noguera mencionada por Grueso (2012) en su artículo. Su disertación se centra en la concepción de los procesos de cambio como espacios fuera de la certeza, dado que ocurren en sistemas abiertos, como lo son las organizaciones. Barbosa mencionado por Grueso (2012) pone la gestión del conocimiento como tema central en la dirección estratégica de los recursos humanos. Para desarrollar la discusión, recurre a los conceptos de tácticas y herramientas de la gestión del conocimiento para articularlas a la dirección de los recursos humanos. El concepto de innovación tiene un papel central en el desarrollo del presente no cabe duda de que se trata de un concepto vital en la vida de las organizaciones. Ortiz mencionado por Grueso (2012) en su artículo, realiza una exploración de la noción de innovación conceptual como factor de perdurabilidad empresarial; así mismo, analiza la medida en que es posible lograr la innovación conceptual a partir de la dirección estratégica de los recursos humanos. Como complemento, Gil mencionado por Grueso (2012) realiza una exposición sobre la importancia de la innovación y la efectividad organizacional de cara al desarrollo de capacidades organizativas, empleando como referente de análisis la dirección estratégica de los recursos humanos. Bohórquez mencionado por Grueso (2012) contribuye al escrito con un artículo de carácter empírico, mediante el que analiza un conjunto de factores de productividad del valor agregado de los recursos humanos y cómo aportan a la competitividad de un sector manufacturero en Bogotá durante la serie de tiempo 2000-2007.

Withers et al. (2010, pp.1-5) hablan de que la pasada década ha sido una explosión de la actividad de **los recursos humanos**. Ha sido **en respuesta a las presiones organizacionales para que las funciones de recursos humanos resultasen de gran valía**. Ha habido una **reestructuración en las funciones de recursos humanos** y una **implementación de los mejores**

sistemas de información para recursos humanos. Aportaciones en la búsqueda de esta mejora de las funciones en recursos humanos han venido también de parte de: *The Changing HR Function*, 2008 (led by Peter Reilly of the Institute of Employment Studies on behalf of the CIPD) and *the United States – Achieving Strategic Excellence*, 2007 (by Edward Lawler III, John Boudreau and Susan Albers-Mohrman) haciendo todos ellos interesantes observaciones sobre el tema. Withers et al. (2010) también hablan que **las funciones de recursos humanos han sido como contribuciones estratégicas para el business empresarial**, se han consolidado actividades administrativas dispersas y se han estandarizado procesos y automatizado en lo posible aunque piensan que el futuro de la función de recursos humanos en las organizaciones es incierto. Se pretende que comiencen a ser conductores de efectividad organizacional y de estrategia de business **La dirección de recursos humanos necesita una estructura de cambio, a menudo esta desconectada de capacidades y de cambios culturales y es necesaria una verdadera transformación.**

Davis et al. (2013) hablan sobre **las mejores técnicas en gestión recursos humanos para alcanzar las metas de business, para sacar un mejor partido de las inversiones en recursos humanos.** Plantean la importancia de la comunicación en la gestión de recursos humanos, destacan la importancia de que cada mensaje sea efectivo, **hablan de tratar a los empleados como a los propios clientes, la importancia de tener presente las necesidades y motivaciones de los trabajadores, que se utilicen tácticas parecidas que se utilizan para vender los productos que se utilicen para la selección de personal, la orientación**, etc. Después de hablar de varios aspectos importantes en la dirección estratégica de recursos humanos, pretenden en conjunto estos autores mostrar la importancia de integrar la inteligencia del business, los mapas estratégicos, la gestión del talento, los análisis avanzados y usar todo junto para conseguir un

mejor resultado económico en el business cuando las empresas pretenden meterse en la aventura de la internacionalización.

Navarrete et al. (2009) señalan en su trabajo que debido a la naturaleza de sus actividades **las disciplinas de Negocios Internacionales y Gerencia Estratégica comparten muchos factores comunes que tienen que ver con el paradigma vigente de la globalización, la competitividad y la eficiencia económica.** La disciplina gerencia estratégica se relaciona con el contenido de estrategia que tiene una empresa, con el proceso a través del cual se llega a ella, y sobre el impacto que esta produce en el desempeño de la firma. Es el patrón que se observa en un conjunto de decisiones; **las decisiones estratégicas producirán un impacto a largo plazo en la empresa. El objetivo de una empresa internacional es servir a mercados extranjeros ya sea mediante las exportaciones, inversión directa o transferencia de tecnología.**

El estudio de las decisiones (Navarrete, 2012) relacionadas con el mercado exterior está en el campo de los Negocios Internacionales y en la esfera de la Gerencia Estratégica, pues implican no solo ampliar el campo de acción de la empresa de lo nacional a lo internacional, sino la dedicación a largo plazo de recursos gerenciales, tecnológicos y de capital. Apunta a **la globalización como factor envolvente y apunta sobre los rasgos más destacados del proceso de globalización reciente son:**

- a). Despliegue sin precedentes de las empresas transnacionales.**
- b). Globalización financiera.**
- c). Avance científico y tecnológico que se constituye en soporte material del dicho proceso.**

Según Navarrete (2012) la globalización económica significa: profundización de los vínculos y niveles de integración de las diferentes economías nacionales, de los distintos mercados y un comportamiento más dinámico en las relaciones económicas internacionales que de la actividad económica interna de los países. La globalización se desenvuelve: acentuando divergencias, empujando hacia la revaluación de las políticas internacionales y nacionales que atenúen esas divergencias, en particular las dirigidas a asegurar el desarrollo regional.

El rendimiento de las empresas determina la competitividad internacional de los países. Sin embargo está condicionado en gran medida por la naturaleza del sistema económico nacional que apoya a esas organizaciones y es esa estructura la que finalmente determina el nivel de competitividad de las industrias nacionales en los mercados internacionales. El papel que las variables gerenciales desempeñan en la competitividad industrial no se puede subestimar. Los análisis de competitividad que tratan sobre prácticas gerenciales comparativas dejan traslucir que las deficiencias gerenciales de USA son las grandes culpables de su ineficiencia económica y de la pérdida de competitividad frente al Japón. Hay variables incontrolables por la dirección empresarial general, **Variables Estructurales de la Economía que ejercen influencia sobre la competitividad internacional y que no pueden ser controladas por la Gerencia son:**

- a). Políticas públicas como leyes antimonopolio.**
- b). Estructura de los mercados laboral y de capital.**
- c). Fondos con destino a la investigación y desarrollo tecnológico.**
- d). Estructura política educativa.**
- e). Sistema tributario y políticas comerciales.**

Según Navarrete (2012) todos estos factores inciden de manera importante sobre los rendimientos del sector industrial y pueden tener mayor incidencia que los gerenciales y administrativos, en la determinación del nivel de competitividad de una empresa a nivel internacional. **Variables Gerenciales que pueden ocasionar pérdida de competitividad:**

a). Control de calidad

b). Gestión del talento humano

c). Administración y control de inventarios

d). Aspectos culturales de las prácticas gerenciales

e). Gerencia del servicio

El talento humano se convierte en una de las principales fuentes de ventaja competitivas de las organizaciones, dando una importancia vital a gestión estratégica de recursos humanos.

Según Navarrete (2012) hasta ahora las empresas venían buscando la diferencia frente a sus competidores únicamente en el ámbito tangible de esa transformación (cambio tecnológico), muchas están replanteando esa estrategia de negocios. Hay la necesidad de modificaciones en el orden económico internacional, que dé lugar a un nuevo orden en el que se puedan ver más favorecidos los perjudicados del anterior. Un repaso a las características de la inversión directa revela los profundos cambios que ésta ha generado a nivel mundial:

-En primer lugar la consolidación de un conjunto de grupos gigantes mundiales que han modificado sustancialmente el papel de los estados.

-En segundo término, vía inversión directa extranjera, se ha establecido una jerarquía de localidades a nivel mundial que privilegia las inversiones cruzadas Norte-Norte y que convierte el desarrollo económico en un proceso desigual.

-En tercer lugar los stocks de inversiones en el mundo, incluyendo sus beneficios, establece una jerarquía de inversores que proceden principalmente de USA, Gran Bretaña, Japón, Alemania, Francia y Suiza.

-En cuarto término, todo lo arriba señalado constituye la punta de lanza del proceso de configuración de un sistema de economía mundial, en el que los espacios nacionales tienen que redefinir su papel que, en adelante será el resultado de la síntesis indispensable entre la capacidad del estado para salvaguardar el interés general y la acción de esos formidables actores cada vez más mundializados y con mayor capacidad de maniobrar.

También según Navarrete (2012) **existe un claro cuestionamiento a las teorías y fundamentos del comercio internacional basado en las ventajas comparativas, la especialización, los espacios nacionales, la balanza de pagos y tantos otros, que solo podrán reconstruirse introduciendo en el análisis este fenómeno emergente e imparable que caracteriza el desenvolvimiento económico de fin del siglo: El carácter mundial de la inversión productiva.**

Velázquez (2009) ha hecho un estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, **las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo.** Los principales retos están dados por la

dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez **mayores restricciones de Recursos Humanos (RH), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones**. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. **La GRH (Gestión Recursos Humanos) constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico**. Para Velázquez (2009) la aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo su trabajo una aportación al conocimiento de la gestión de recursos humanos que puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de Recursos Humanos en las empresas.

También según López (2010) la gestión integral de los Recursos Humanos sustenta su principal pilar en la identificación y desarrollo de **una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos, las mismas poseen una estrecha relación con los procesos de la gestión de los recursos humanos**.

Destaca fundamentalmente, **la motivación, como impulsora del comportamiento**. Los factores situacionales del trabajo: Características de la organización que inciden positiva ó negativamente en el rendimiento del trabajador. Cultura organizacional: Sistema de valores y creencias compartidas que dirigen y tienen efectos en el comportamiento de los trabajadores en la

organización.

También Bravo (2012) concluye en su trabajo que **la planeación de recursos humanos permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.** Este tipo de planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. **La planificación de recursos humanos, es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio.** No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Para Sablich (2012) en la actualidad, **esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos son: la consideración de los Recursos Humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH (Gestión de Recursos Humanos) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.** Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá directivas en el ámbito organizacional que influyan durante la planeación, implantación y control considerando las interacciones con el entorno. **Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales**

en la GRH (Gestión de Recursos Humanos) estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. **Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH (Gestión de Recursos Humanos) demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna.** Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. Y el enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el mismo.

Para poder comprender mejor **el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia.** Y en particular, conocer **el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH (Gestión de**

Recursos Humanos). Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

Según Sablich (2012) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH (Gestión de Recursos Humanos) ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo)

y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- El soporte informático de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.

- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH. La participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.

- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.

- El desafío fundamental o número uno de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan "saltar" a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

También es importante destacar la importancia que tiene el trabajo en equipo en la gestión internacional de recursos humanos. El trabajo en equipo es la forma de trabajar desde la que se toman las mejores decisiones de gestión. Pavía (2012) hace análisis de los criterios de coordinación y organización, los indicadores de calidad de la organización, donde se destacarán los procedimientos de trabajo, y las pautas a seguir para la obtención de resultados. Estudia **los grupos y los equipos** de la empresa, desde las características de ambas figuras, los elementos y las funciones para coordinarlos. También analiza **el trabajo en grupo**, pero apoyando actividades administrativas, viendo en este sentido las características y funciones de un grupo de trabajo de apoyo administrativo y su grado de participación. La organización en actividades de apoyo administrativo.

La organización en tareas de apoyo administrativo tiene como principal finalidad orientar a todas las partes de la empresa para lograr obtener los objetivos. Cuando se habla de orientar a las partes, se hace alusión al modo en que se distribuyen las actividades a ejecutar. La organización hace alusión a la ordenación sistemática de medios y personas para alcanzar unos objetivos.

La gestión estratégica de recursos humanos a nivel internacional tiene un importante papel dentro de la internacionalización empresarial. La gestión del capital humano se ha convertido en una ventaja estratégica que diferencia a una empresa de otra y es importante para alcanzar el éxito empresarial elegir bien el modelo adecuado de gestión de recursos humanos.

D.-COSTES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas de cierto tamaño se proponen normalmente la internacionalización como una expansión a la actividad económica y como una necesidad para seguir siendo competitivas en el sector de mercado en el que se realizan su actividad, pero en **ocasiones el coste de internacionalización es demasiado alto y viene integrado por conceptos de gastos en los que se incluye los gastos del personal que se necesita utilizar en este proceso.** Actualmente se hace casi imprescindible que las empresas se hagan cargo de estos gastos totales para poder incrementar sus beneficios a medio y largo plazo.

La expatriación y en general los gastos de gestión del proceso de internacionalización relacionados con conceptos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos son aspectos importantes de inversión en las empresas.

En este contexto global donde es una necesidad para muchas empresas competir en el ámbito internacional los costes de internacionalización se han sumado a otros muchos que ya tenían presentes.

Es una realidad cada vez más palpable que tienen que destinar una inversión económica y asumir gastos relacionados con la internacionalización para mantenerse competitivas. No parece que sea un tema donde hay una extensa literatura. Según Lertxundi et al. (2005) se observa que los costes no están tan estudiados en la gestión internacional de Recursos Humanos, no hay muchas aportaciones científicas sobre ello, la tendencia ha venido siendo una centralización especial en los temas de reclutamiento. Hay diversos autores que hacen algunas aportaciones sobre los diversos tipos de costes relacionados con la gestión internacional. Festing (1997) señaló que en las investigaciones sobre dirección de recursos humanos con frecuencia se ignora el aspecto de los costes. El concepto de coste general en este aspecto de la internacionalización se entiende como la suma de los costes de producción y de transacción. El coste de producción vendría a ser los sueldos percibidos por los directivos. En el caso de la expatriación estos serían más elevados debido a que la empresa suele afrontar la concesión de un paquete de incentivos que no existiría en caso que se eligiera a un directivo nativo (Mendenhall y Oddou, 1985; Tung, 1998). Sobre los costes de transacción varios han destacado su importancia. En los componentes del análisis de los costes de transacción incluyen factores humanos relativos a la racionalidad limitada y el oportunismo por otro lado factores del entorno, la incertidumbre y la complejidad (Williamson, 1975). La teoría de los costes de transacción indica que los costes ex ante que operan en el ámbito internacional incluyen costes correspondientes al establecimiento de la presencia física y al aprendizaje de nuevas culturas y mercados (Hill y Kim, 1988). Al aplicar esta teoría a la estrategia internacional de dirección de recursos humanos hay factores adicionales que destacan según Erdener y Torbiörn, (1999). Sobre los costes generales en la dirección internacional de recursos humanos se añadirían los descritos por Bird et al. (1998): los costes del sistema y el coste de oportunidad. Hay decisiones empresariales que influyen en los costes, la empresa obtiene ventajas de coste cuando reclutan empleados locales para dirigir su red de

filiales. Aunque hay empresas en sus primeras circunstancias de internacionalización que prefieren expatriados y obtienen mejores ventajas en costes con expatriados al principio de su entrada a un país extranjero. Hay unos costes que están implícitos en el reclutamiento de personal directivo de las filiales, más allá de los salariales. Los expatriados resultan mejor opción que los locales en empresas con escasa implantación internacional, poco innovadoras pero que quieren adoptar una estrategia global.

En principio si puede haber mayores costes salariales de enviar un directivo de confianza que actúe como intérprete y asegure los intereses de la matriz en la filial (Boyacilliger, 1990) pero también la empresa puede plantearse que le conviene más que tener otros gastos para superar el oportunismo y la selección adversa de candidatos locales.

Según Bonache Pérez y Pla Barber (2002, pp. 340-341) basándose en Jones y Wright (1992) se pueden asociar los costes de empleo con políticas concretas de recursos humanos en las multinacionales. Habría cuatro tipos de costes:

-Costes de selección y reclutamiento, son aquellos en los que incurre la organización al negociar con los posibles candidatos y evitar una selección poco afortunada, ya que debe protegerse contra la tendencia que tienen éstos a exagerar el nivel de conocimientos, experiencias y habilidades que poseen con el objeto de maximizar el retorno que pueden obtener de la empresa (Jensen y Meckling, 1976).

-Costes de socialización y formación, son los costes asociados al desarrollo de habilidades y competencias en los directivos de las filiales, así como a la adquisición de las normas, valores, políticas y procedimientos de la organización.

-Costes de compensación, son aquellos dirigidos a atraer, retener y motivar a los directivos de las filiales.

-Costes de dirigir y evaluar los directivos de las filiales, serían aquellos en que incurre la organización para controlar que el comportamiento de éstos no sea oportunista.

Han de ser considerados a la hora de decidir entre directivos expatriados o locales, las características de empleo que influyen en la mayor o menor cuantía de los costes de transacción, y los factores de situación que a su vez influyen en dichas características.

En cada situación, la empresa considerará los beneficios de cada opción y los respectivos costes de transacción, adoptando aquella que se considere más eficiente. Como costes de empleo además de los salariales se han incluido los costes de selección, formación y evaluación, dividiéndolos en ex ante, que son aquellos en que se incurre para asegurar que el individuo posee el capital humano requerido y ex post, cuyo objetivo es incentivar y asegurar el comportamiento deseado.

Hay también factores que influyen en la cuantía de los costes de transacción como:

-Las asimetrías de información o grado de conocimiento que la organización posee en torno a las cualificaciones y comportamiento potencial del candidato.

-Conocimiento específico de la empresa o grado de conocimiento que el candidato ha de poseer en torno a los procedimientos, políticas de gestión o cultura de la organización.

-Oportunismo o grado de confianza que posee la organización en torno al grado en que el candidato va a actuar de acuerdo con los términos del contrato.

E.-MULTINACIONALES

Son entidades empresariales globalizadas a través de este proceso de internacionalización. Según Álvarez y Marín (2010) la **tecnología y la innovación** tienen un papel importante en la teoría de las empresas multinacionales (EMN) con el propósito de examinar la relevancia de los sistemas de innovación en la explicación de las formas de entrada. También hablan que la internacionalización de las EMN obedece a la combinación de ventajas de propiedad, de internalización y de localización, tal como se sugiere en la teoría OLI (Dunning, 2001), las estrategias de búsqueda de recursos, de mercados, de eficiencia y de conocimiento condicionan el potencial impacto de las Empresas Multinacionales en el extranjero (Narula, 1996, Dunning, 2006).

Las multinacionales son entidades importantes y protagonistas de la internacionalización empresarial y de forma mayoritaria es donde en general de forma importante surgen buenas oportunidades de trabajo para expatriados y para trabajadores emigrantes

Las empresas multinacionales pueden generar facilidades de producción, aportar nuevas prácticas de gestión y transferir nuevas tecnologías en el extranjero, no obstante las subsidiarias pueden beneficiarse de los entornos locales ya que estas también realizan la búsqueda de activos de conocimiento en las economías receptoras (Cantwell, 1989; 1995; Barkema y Vermeulen, 1998; Frost, 2001; Piscitello, 2004; McCann and Mudambi, 2005; Singh, 2007; Mudambi, 2008). A través de las multinacionales las empresas ofrecen oportunidades de trabajo a trabajadores de forma globalizada bien por expatriación o por ofrecer trabajo en diversos países diferentes.

Por otro lado también se trata el tema de la relación de las multinacionales con las empresas locales como luchan y compiten para ganar los mercados locales. Las multinacionales son empresas que se encuentran en la cuarta etapa de internacionalización, según las etapas explicadas anteriormente. En esta etapa las empresas tienen presencia en varios países y regiones del mundo.

Las empresas multinacionales se enfrentan a un contexto lleno de factores externos e internos. Según Dolan (1999, pp. 352) factores externos serían: una cultura diferente, idioma, sistema de valores y entorno de negocios distintos, además de tener que abordar cuestiones como:

- Habilidades, actitudes y motivación del personal de los países en que se ubique la actividad.
- Las políticas de los estados receptores.
- La legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores.
- Los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas.

Hay también factores internos como el estilo de la gestión, la identificación con la multinacional, aunque esté descentralizada existe uniformidad en la forma de actuar de los diferentes países por el sistema de formación.

Las estrategias de gestión de Recursos Humanos en las multinacionales, la gestión de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en las estrategias corporativas de las empresas multinacionales Se ha dado una **especial importancia a la selección, retribución y desarrollo profesional de los directivos internacionales**. Es importante también como las estrategias son

concebidas e implantadas. **El contexto en el que se desarrollan las estrategias de las multinacionales en general es el ámbito de todas las organizaciones internacionales y globales.** La clasificación ha ido cambiando dependiendo de las estrategias, estructura corporativa y dependiendo del tipo de control que la empresa matriz tiene sobre las empresas subsidiarias.

En los años 80 la denominada estructura global matricial fue una forma organizativa que respondió a diversas necesidades del momento. Aspectos generales que influían en este proceso de internacionalización eran la distancia, el lenguaje y la cultura supusieron inconvenientes en el proceso de internacionalización para las empresas centrales. Los primeros estudios sobre estrategias en multinacionales vienen de Chandler (1962), Stopford y Wells (1972). Bartlett y Ghoshal (1989) hicieron una clasificación de las empresas multinacionales en función de su respuesta a la complejidad de las operaciones en el extranjero para ello tuvieron en cuenta como la eficiencia global, la sensibilidad local y el aprendizaje organizacional a escala mundial. Cada modelo tiene su estructura, sus procesos organizativos y estilos de dirección. **El más extendido es el modelo de organización multinacional, tiene gran sensibilidad a las diferencias locales y a las demandas nacionales.** Normalmente las empresas adoptan diferentes estructuras organizativas en las diversas etapas de expansión internacional, se da mucha importancia a la diversidad de productos y a los porcentajes de ventas en el extranjero. **En la organización internacional los conocimientos se transmiten desde la matriz a las otras filiales y se adaptan a las necesidades locales.**

El modelo global se basa en la centralización de activos, recursos y responsabilidades. Se utiliza el término transnacional para designar a las compañías que han alcanzado los tres

requerimientos. La evolución normal va de los modelos internacionales o multinacionales a los transnacionales o globales.

También es importante ver los diferentes estilos de gestión que suelen adoptar dentro de que sean multinacionales. Los diferentes estilos de dirección en la gestión de negocios internacionales dejan ver las diferentes actitudes de la empresa multinacional hacia la dirección de Recursos Humanos. Según Perlmutter (1969) clasifica a las empresas en diferentes estilos según se aproximan a la central, al entorno local o a un estándar global. Posteriormente hay **variación en esto por filiales, prácticas y grupos de empleados, clasificó estos estilos en etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos:**

- En las **etnocéntricas** la dirección de las subsidiarias permanece bajo la dirección de la empresa matriz son características propias del modelo internacional. Se espera que el modelo de gestión de Recursos Humanos de la matriz se pase a las filiales. Se puede calificar de unidireccional. Contratan empleados locales para trabajar bajo el sistema de la matriz.

- Las **policéntricas** se caracterizan por un estilo de gestión desarrollado localmente. Suelen tener una dirección empresarial descentralizada, se identifica con el modelo de multinacional. Se descentraliza la dirección de Recursos Humanos a las subsidiarias. Ejemplos de estas empresas: Nestlé, Coca-cola, etc. tienden hacia el modelo global o geocéntrico.

- El **modelo geocéntrico** se basa en una estructura de dirección internacional que trasciende los límites nacionales, es el estilo propio de las empresas multinacionales globales. La fuerza de trabajo global está centralizada contando con políticas corporativas de Recursos Humanos específicas y detalladas que influyen a las filiales a nivel mundial. Hay una estandarización de los Recursos Humanos.

Se trata de hacer buenas selecciones para puestos internacionales, la selección, formación, evaluación, movilidad internacional y planificación de carreras de estos directores globales es un punto esencial de los Recursos Humanos de las empresas multinacionales globales. Las empresas multinacionales globales centralizan la gestión y desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, y descentralizan la dirección del resto de empleados (Evans y Lorange, 1989).

Se tiende a homogeneizar algunos aspectos de la dirección de recursos humanos de los empleados no directivos como la organización del trabajo a través de trabajo en equipo o por las nuevas tecnologías. Suele haber alta difusión de carácter multilateral de la central a las filiales, entre estas y la central de ideas e innovaciones. **Las empresas transnacionales basan su estilo de dirección en la gestión del aprendizaje, el conocimiento y la diversidad para conseguir la integración global y la sensibilidad local.**

También hablan Álvarez y Martin (2010) de que los fundamentos microeconómicos de la descentralización de la I más D, hacia las empresas subsidiarias se sostienen en la existencia de **flujos internacionales de conocimiento, desde el país originario de la Empresa Multinacional (casa matriz) hacia las unidades en el extranjero, y también a la inversa.** Igualmente relevante es el hecho de que las Empresas Multinacionales han ido convirtiéndose en empresas multicentro, capaces de **explotar la diversidad de las localidades en las que están establecidas y de generar un funcionamiento en red que implica formas específicas de gestión del conocimiento** (Bartlett y Ghoshal, 1998; Mudambi, 2002). También los mismos hablan sobre la literatura de empresas subsidiarias en donde se encuentran algunos argumentos a favor tanto de los flujos de conocimiento que tienen lugar en el seno de las organizaciones como de las posibilidades de aprovechamiento y explotación de las ventajas de red, permitiéndoles

crear competencias enteramente nuevas y obtener un rendimiento óptimo de los activos de los países receptores; tales argumentos han venido a poner de manifiesto la necesidad de reconsiderar la noción tradicional de ventaja competitiva (Rygman y Verbeke, 2001).

También dicen sobre los diversos efectos que pueden generar las empresas multinacionales **en términos de desarrollo hay que citar aquellos relacionados con la creación de empleo o de valor añadido en las economías receptoras que son consecuencia directa del inicio de la nueva actividad productiva.** También pueden darse otros efectos como la creación y el comercio de activos intangibles así como la posibilidad de **generación de conocimiento y su difusión internacional** (Cantwell, 1989; Ozawa, 1992). Se aprecian la difusión del conocimiento incorporado en bienes y servicios y a través de la movilidad de trabajadores cualificados. También se definen por la competencia de las empresas multinacionales por los efectos de demostración de nuevas prácticas productivas, de nuevas técnicas y de controles de calidad en las relaciones verticales del sistema productivo (Rugman y Doh, 2008). Hablan también de las consecuencias que tienen las formas de internacionalización en las economías receptoras dependen de las capacidades empresariales, tanto en el plano tecnológico como organizativo, de los proveedores de bienes y servicios intermedios y de los competidores locales. **Hay una búsqueda de activos de conocimiento** (Cantwell y Mudambi, 2005).

La experiencia empresarial en el mercado nacional constituye un aspecto crucial que facilita el aprendizaje de la cultura local, por esta razón las adquisiciones acaban siendo un modo más factible de obtener experiencia en el país receptor (Barkema y Vermeulen, 1998). Apuntan también a que **la forma de entrada de la empresa multinacional a nuevos entornos influye en la forma de la transferencia de conocimientos**, aspectos que se confirman en el análisis de Yang et al. (2008) acerca de los determinantes de los flujos de conocimientos bidireccionales en

los países en transición del centro y este de Europa, detectándose la existencia de diferencias nacionales (efecto-país) significativas. **Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.** En las decisiones de expansión de las multinacionales parece influir el **tamaño, el dinamismo del mercado interior**, son elementos importantes en la atracción de este tipo de inversión, mientras que los costes laborales actúan negativamente y el grado de apertura y el nivel de capital humano no presentan un efecto significativo. También señalan Álvarez y Marín (2010) sobre la importancia de las capacidades nacionales y el aprendizaje tecnológico sobre bases globales.

La diversidad cultural es importante considerarla como una oportunidad y como una posible ventaja competitiva. La dirección de Recursos Humanos en las empresas transnacionales intentará el desarrollo de directivos con alto potencial a los que ofrecer la oportunidad de experimentarse en un ambiente de aprendizaje permanente a través de la organización. La literatura habla sobre la relatividad de los diferentes estilos de gestión y de estrategias aplicadas, por ejemplo el estudio de Rosenzweig y Nohria (1994) estudiaron la relatividad del estilo policéntrico frente al etnocéntrico.

Uno de los resultados vino a demostrar **que las prácticas de los Recursos Humanos en la filial se asemejan más a los competidores locales que a la central.** Sus estudios también muestran que **no todas las prácticas de Recursos Humanos se adecuan al entorno local.** Hay prácticas reguladas por leyes locales, hay otras prácticas referentes a los directivos o a decisiones internas de la empresa que se aproximan a las prácticas en la matriz central. Hedlund (1986) afirma que **la función de Recursos Humanos es una de las más descentralizadas en las**

multinacionales. Hay elementos del sistema de Recursos Humanos de la central que pueden ser una ventaja competitiva para la empresa en el país de destino (Taylor et al., 1996).

El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados. El sistema de Recursos Humanos en una filial no solo depende de la estrategia de la Empresa Multinacional si no de variables como el país de origen, del país de la filial, el sector, el papel estratégico de la filial y de la forma de entrada. Respecto a la influencia del país de origen de la empresa multinacional en las implicaciones de la estrategia y estructura de las Empresas Multinacionales en la dirección de Recursos Humanos destaca el hecho de que determinados estilos de dirección predominantes en las Empresas Multinacionales son más propios de unos países que de otros. Por ejemplo las empresas americanas y japonesas suelen estar más controladas desde la casa matriz con estilos etnocéntricos y geocéntricos y las Empresas Multinacionales europeas tienen un estilo más policéntrico.

Los estilos de dirección tienen origen en aspectos institucionales y culturales de los países de procedencia como el modelo anglosajón o continental europeo (Marginson y Sisson, 1994). En el modelo anglosajón la actitud hacia los recursos humanos está determinada por los resultados económicos y por el corto plazo, hay mayor rotación de personal, menos gasto en formación y desarrollo, menor grado de compromiso del trabajador con la empresa. En el modelo continental europeo los Recursos Humanos son tratados con un activo intangible y fuente de competitividad, hay más inversión en formación y desarrollo, menor rotación de personal, hay más dificultades para la extinción de la relación laboral. Brewster (1995) y Sparrow

y Hiltrop (1995) afirman que en comparación con las empresas americanas las organizaciones europeas:

- a) Tienen menos autonomía en contratación, despidos y formación.
- b) Han estado menos expuestas al mercado y a la libre competencia.
- c) Los sindicatos asumen un mayor papel en la regulación de la relación de empleo.

En la dirección de Recursos Humanos en las subsidiarias de las empresas multinacionales japonesas destacan los rasgos:

- Control central de la función de personal
- Predominio de gerentes japoneses en las subsidiarias
- Remuneración y promoción controladas desde la central
- Autonomía de las Relaciones Laborales
- Organización típica del proceso productivo y trabajo basado en la polivalencia, flexibilidad, trabajo en equipo, calidad en todas las actividades, formación continua, reclutamiento sofisticado con énfasis en la personalidad y en las actitudes, participación de los trabajadores en la mejora de la calidad.

Quintanilla, J.; Sauseta, L.; Sánchez-Mangas, R. (2008) en su trabajo han hablado de la difusión de las políticas de recursos humanos por las multinacionales americanas a sus subsidiarias en España. Las multinacionales americanas continúan teniendo sistemas formalmente estandarizados de gestión empresarial en procesos y políticas.

Sin embargo se ve la influencia crítica por la particular gestión interna de capacidades y recursos de las subsidiarias esto está moldeando el desarrollo de los sistemas de gestión de recursos humanos en las subsidiarias. Recientes contrastes financieros han forzado a algunas firmas a introducir más sofisticados enfoques en orden a competir en el Mercado laboral local.

Hay compañías que también introducen desarrollo de programas internacionales no solo para el compromiso del empleado pero también como una forma de retención.

Las subsidiarias españolas de las multinacionales americanas tienen menos lugar para desarrollar estrategias de recursos humanos a los niveles locales. Los departamentos de recursos humanos de las subsidiarias se concentran principalmente en la implementación y adaptación de las normas corporativas de recursos humanos siguiendo en general también estrategias y políticas de los rasgos legales y culturales del sistema de business español. Estas subsidiarias siguen procesos estandarizados. En este sentido se nota una preferencia de políticas corporativas en las subsidiarias españolas manifestada en el alto grado de prácticas y políticas comunes. Mientras la sucesión de la implementación de políticas de recursos humanos corporativos puede ser atribuida a la manejabilidad del sistema de business español y de la legitimidad dada a la dirección de prácticas de recursos humanos originarias de US. También habla de la evidencia de las acciones de los managers en las subsidiarias españolas que juegan un rol clave para la difusión del proceso. Según Quintanilla, J.; Sauseta, L.; Sánchez-Mangas, R. (2008) en general **las empresas americanas, europeas y japonesas abarcan el mercado de las multinacionales** han acelerado su entrada en los países. Gigantes americanos, europeos, y japoneses pareció que rápidamente superaban los rivales locales y acababan dominando el mercado de casi todos los productos o servicios. Ya que poseen tecnologías y productos de vanguardia, recursos financieros enormes, marcas poderosas, y el mayor talento y sistema de gestión del mundo.

Las multinacionales están compitiendo con las empresas locales en algunos países como Brasil, China, India, México, Indonesia, Malasia, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Tailandia las empresas domésticas sobreviven frente a la competencia extranjera. Países pobres como Brasil, China, India y México bajo presión de los países desarrollados, permitieron entrar a las compañías transnacionales, lentamente con miedo, porque estaban convencidos que estos Goliaths borrarían sus empresas locales de una vez.

Las investigaciones en los tres últimos años de diez países: Brasil, China, India, Indonesia, Malasia, México, Polonia, Rusia, Eslovaquia, y Tailandia, mostraron que las empresas domésticas están sobreviviendo frente a la competencia extranjera. Y muchos dominan los mercados por sus estrategias y ejecución. No por proteccionismo del mercado. El 66% de empresas transnacionales encuestadas planean expansión en mercados emergentes que forman el 45% de PIB. Pero también algunas gigantes occidentales y japonesas no han podido entrar o se han retirado de mercados emergentes.

Las estrategias son diferentes para países en desarrollo y economías emergentes porque las estrategias de las grandes multinacionales no funcionan en países en desarrollo, piensan que están atrasados y que es cuestión de tiempo que sus modelos de negocio funcionen pero esta idea es fatal porque las economías emergentes son diferentes que las que están en países en desarrollo. Por esto las estrategias típicas no sirven. Es importante crear estrategias de éxito a través de crear productos o servicios a la medida, las empresas locales tienen la ventaja de conocer a los consumidores, saben sobre la competencia local al detalle, además conocen las estructuras de las materias primas, componentes y mercados.

Es fundamental el desarrollo de modelos de negocio porque las multinacionales se quejan de problemas estructurales como la falta de canales de distribución, o infraestructuras de comunicaciones, pero las empresas locales desde el principio diseñan sus modelos de negocio para superar estos problemas, y luego las multinacionales les suelen copiar el sistema, pero las locales han tenido la ventaja competitiva del primero. Las estrategias innovadoras a veces crean nuevos negocios en paralelo.

Muchas empresas locales utilizan últimas tecnologías que bajan costes y elevan la calidad del producto y el servicio. Implementar las últimas tecnologías es más beneficioso que utilizar las más anticuadas, hay algunas multinacionales, que creen que con tecnologías antiguas pueden satisfacer al consumidor local, pero los locales utilizan las últimas tecnologías que reducen costes y elevan la calidad del producto y servicio.

Las multinacionales aprovechan los costes bajos de la mano de obra. Aprovechar el coste bajo de trabajadores, y entrenarlos en la empresa es un punto a tener presente para las multinacionales. Muchas empresas locales usan trabajadores económicos en lugar de automatización. Por el otro lado, como los trabajadores técnicos de alta capacidad son difíciles de encontrar y retener en mercados emergentes, las locales les entrenan con grandes inversiones.

Solo empresas que operan a nivel nacional pueden ganar beneficios de escala con fusiones y adquisiciones. Subir rápidamente es importante en el mercado, en algunos mercados emergentes cuando una oportunidad de negocio es aparente, muchas compañías se aprovechan. En países grandes como China, India, y Brasil, permiten a compañías regionales prosperar, pero en general solo los que operan a nivel nacional pueden ganar los beneficios de escala con adquisiciones y fusiones. Invertir en talento para sostener crecimiento rápido es importante. Las

multinacionales encuentran rivales domésticos que quieren crecer rápidamente, y descubren que hay muy buenos gerentes en estos países. Subestiman la capacidad de los rivales locales y su ventaja de no tener que pedir permiso a sus centrales lejanas.

Las multinacionales minimizan los cambios de gerente y estandarizan la gestión. Las organizaciones inteligentes minimizan los cambios de gerentes de alto nivel y estandarizan los sistemas de gestión para enfrentar el crecimiento rápido. Las mejores locales utilizan simultáneamente varias estrategias y las ejecutan bien, llegando a superar a competidores mundiales.

Las multinacionales necesitan crear estrategias diferentes de las empresas locales. Para que las multinacionales ganen a los locales tienen que luchar en dos frentes primeramente deben copiar algunas estrategias de las locales, y segundo deben crear otras estrategias que las locales no pueden copiar fácilmente.

Una empresa local fuerte puede eliminar a una multinacional de un mercado emergente. La globalización es un arma de dos filos, las ventajas de ser corporación transnacional en mercados emergentes han bajado drásticamente recientemente.

Compañías locales inteligentes han utilizado los beneficios de la globalización para cerrar las brechas de capital, y talento con sus rivales en países desarrollados. Aunque el competidor local promedio es débil, las transnacionales deben repensar sus estrategias, porque siempre un fuerte local competidor puede eliminar a una multinacional de un mercado emergente.

Las multinacionales conviven con las pequeñas empresas locales de los países y esto supone también importantes aspectos sobre los nuevos países de entrada que deben tener en cuenta las empresas para el proceso de internacionalización. Volviendo a los aspectos

internos de las multinacionales en el proceso de internacionalización empresarial la **influencia del país de origen se aprecia en las estructuras de dirección en el consejo de Administración y Comité de dirección, en las carreras y desarrollo del personal directivo, en el estilo del control corporativo, en la estructura y organización del trabajo, en el control financiero, en la formación y en la naturaleza de la función de personal. (Ferner, 1997).**

Los trabajos de Tregaskis (1998) tomando como referencias las políticas de formación y desarrollo, y de Rosenzweig y Nohria (1994) **han contribuido a demostrar que al menos en los países anglosajones el país de origen de la empresa tiene escasa incidencia en las condiciones laborales de los empleados locales. Respecto a la influencia del país de la filial la forma de hacer negocios de los países huéspedes incidirá en la forma de trabajar de las subsidiarias.** Algunas empresas alemanas en Gran Bretaña no reconocen a los sindicatos (Beamont et al., 1990). También aprecian variaciones en el comportamiento de las subsidiarias en los diferentes países (Hofstede, 1980). También en el caso de directivos norteamericanos en países europeos (McFarlin et al., 1992).

Los contextos nacionales tienen distinta flexibilidad respecto a las prácticas laborales. El entorno nacional no acepta de la misma forma a todos los aspectos de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales.

Los aspectos culturales propios de las prácticas de negocios y dirección de los países huéspedes ejercen una fuerte influencia en la dirección de las subsidiarias y de sus Recursos Humanos. Además de las características del entorno legal, económico y cultural del país de origen y del país de la filial, hay otros factores que también influyen en el sistema de Recursos

Humanos existente en las operaciones exteriores de una empresa multinacional. Algunos de ellos:

- El **sector**.

Según Porter (1980 y 1986) un sector puede tener una naturaleza multidoméstica o global. En general las subsidiarias que están en sectores multidomésticos están más arraigadas en sus entornos locales y prácticas de Recursos Humanos tienden a adaptarse más a las tendencias locales.

- El **papel estratégico de la filial**.

Según Gupta y Govindarajan (1991) se puede definir el papel de la filial por la cantidad y dirección de los flujos de conocimientos que importa y exporta a otras unidades. Cuatro tipos de filiales:

- 1.- Innovadora global, que exporta muchos conocimientos a la central pero importa pocos.
- 2.- La filial integrada, que importa y exporta muchos conocimientos.
- 3.- La implementadora, que importa conocimientos pero exporta pocos.
- 4.- La innovadora local, bajo nivel de importación y exportación de conocimientos. Señala Taylor et al. (1996) que la central intentará tener mayor control y estandarizar las prácticas en las filiales que tenga que obtener más conocimientos (integradas e innovadoras globales) y permitirá más adaptación para el resto de filiales (implementadoras, autónomas).

- La **forma de entrada**. Las filiales que vienen de una adquisición se asemejan en mayor medida a los competidores locales que las de nueva creación.

El sistema de Recursos Humanos de una filial está condicionado y debe ajustarse a las características legales, económicas y culturales del entorno local interviniendo en ello una serie de factores.

Dentro de este apartado de las multinacionales como el modelo de empresa globalizado más extendido, la relación que estas tienen con las empresas locales de los lugares a donde se van expandiendo es fundamental de cara a la supervivencia y el buen funcionamiento de las multinacionales en el nuevo país. A continuación se exponen algunos aspectos generales sobre este punto de la relación entre multinacionales y empresas locales. Relación de las multinacionales con las empresas locales *-Las empresas transnacionales compiten con las locales* Bhattacharya et al., (2008) tratan el tema de la relación de las multinacionales con las empresas locales. **Para ganar en los mercados mundiales de más rápido crecimiento, los gigantes transnacionales tienen que competir con campeones locales cada vez más sofisticados.**

Se han incrementado las inversiones extranjeras desde finales de la década de los setenta los gobiernos en cada continente han permitido los vientos de la competencia global soplar a través de sus economías. Los políticos han bajado las tarifas y han permitido inversiones de extranjeros.

La comunicación dentro de las multinacionales es un punto muy importante tanto a nivel interno como externo. Tiene importancia que los trabajadores tenga un cierto nivel de voz en las multinacionales según el estudio de LavelleJ., Gunnigle P., McDonell A. (2010) en su trabajo hablan sobre los mecanismos de voz de los empleados en las multinacionales de forma directa e indirecta. Sobre la voz y la representatividad de los empleados en las compañías multinacionales. La literatura relata la incidencia de diferentes tipos de mecanismos de voz de los

trabajadores, incluyendo unión, no unión, colectiva, e individual. Algunos tipos de mecanismos de voz y estructuras de voz particulares son los más populares mecanismos de voz de los trabajadores en multinacionales. Hay diferentes tipos de mecanismos de voz directos e indirectos en las multinacionales.

Las multinacionales son los protagonistas del contexto de internacionalización actual pero el contexto es de una gran competitividad entre ellas mismas y con pequeñas y medianas empresas locales de cada lugar en donde abren sucursal las grandes multinacionales.

F.-LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS COMO DETERMINANTE DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO

En el entorno económico actual, caracterizado por una globalización creciente, las empresas están inmersas en una tendencia creciente hacia la internacionalización. Es, por este fenómeno, por lo que se origina la necesidad de estudiar los factores que influyen a la empresa a la hora de entrar en los nuevos mercados. Debido a las nuevas corrientes de inversiones directas hacia países como China, India, Países del Este, Países Árabes, es preciso plantearse una nueva incógnita que no aparecía cuando las inversiones sólo se dirigían a países culturalmente cercanos dentro de Europa o Latinoamérica: **«¿cómo influye la distancia cultural en el proceso de internacionalización de la empresa?»**. Las teorías tradicionales de análisis como son la teoría de los costes de transacción y la teoría de las capacidades organizativas, se trata de crear un modelo explicativo que oriente a las empresas sobre el tipo de IDE más adecuada según las características del país de destino. De esta forma se integra en un modelo global dos tendencias que anteriormente parecían enfrentadas por la carencia de una visión más completa de la realidad.

Dentro de las características generales del país de destino no sólo hay que analizar la distancia cultural, sino que debe considerarse conjuntamente la existencia de una variable que puede alterar las decisiones, como es el riesgo país. La internacionalización empresarial supone tener presente que la toma de decisiones empresariales puede darse en un escenario donde la distancia cultural es elevada y la importancia del riesgo del país condiciona la inversión.

Según Almodóvar, P y Rodríguez, O. (2012) la Teoría de las Capacidades Organizativas (Kogut y Zander, 1993; Madhok, 1997) tiene sus raíces en la Teoría de Recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; AmitySchoemaker, 1993), en la Teoría del Comportamiento Organizativo (Cyert y March, 1963) y en la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982).

Su objeto de estudio se centra en la problemática de la **transmisión de conocimientos entre empresas localizadas en diferentes países, así como en la modalidad de entrada que debe utilizar para potenciar sus capacidades y, con ello, generar valor.**

Según Madhok (1997), esta perspectiva se basa en los supuestos de racionalidad limitada e incrementalismo y dota a las rutinas organizativas de un papel central para determinar el comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Winter, 1987). La empresa se concibe como un conjunto de recursos transferibles y relativamente estáticos que son transformados en capacidades a través de procesos dinámicos e interactivos específicos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Al estudiar esta teoría debe tenerse en cuenta que la minimización de los costes de transacción dejan de ser el eje central de la toma de decisiones, ahora la clave del razonamiento va a estar en **la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993)**

con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los **tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee**, de esta forma el tipo de IDE a elegir será aquella que consiga maximizar el valor de la empresa a través del ajuste del nivel de conocimientos requeridos. Con respecto a la distancia cultural resulta observable que, según Kogut y Zander (1993), cuando se **transfieren conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino**, de modo que cuantas más diferencias haya entre ambos países a nivel idiomático y social, mayores serán las probabilidades de que la transmisión no se realice de manera exitosa. Al mismo tiempo, Madhok (1997) argumenta que la aplicabilidad de las capacidades organizativas en países con una distancia cultural elevada, se ve erosionada por la falta de conocimientos específicos del mercado al que se dirigen. De esta forma, y según recoge explícitamente Sánchez Peinado (2004), cuando existe una elevada distancia cultural las rutinas organizativas que son operativas en el país de origen pueden no serlo en el país de destino. Esto impide la transferencia de capacidades dentro de la empresa (Xu, 2006; Madhok, 1997) y para prevenir la erosión de valor, **las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales** (Erramilli *et al.*, 2002). **Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero.**

En relación a la distancia cultural se produce un desajuste pronunciado, ya que las capacidades que posee la empresa en el mercado de origen se ven erosionadas al dirigirse a países culturalmente distintos por lo que deberá elegir una IDE que le provea de las capacidades que

precisa para afrontar esta situación. Por ello, el tipo de **modalidad de entrada** que se considerará preferible desde esta perspectiva es la que contempla la colaboración con **un socio local**, es decir, a través de una *joint venture* internacional.

G.-MULTICULTURALISMO Y DIVERSIDAD EN LA INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL.

La globalización ha sido el motivo principal de que estos aspectos tengan una especial relevancia dentro de la internacionalización empresarial y dentro de la gestión de recursos humanos que se realiza para conseguir el éxito, la transmisión de buenas prácticas en recursos humanos tiene que tener presente la influencia de estos aspectos de diversidad general y de la multiculturalidad como un elemento con relevancia especial en la gestión de las relaciones internacionales de la empresa.

G.1.-Diversidad general en el proceso de internacionalización empresarial.

La diversidad es un aspecto que influye en la gestión internacional de recursos humanos se presenta con un importante protagonismo y presencia en un contexto global y en toda la amplitud de su significado. Pues estamos ante **un contexto laboral donde la diversidad se muestra en diferentes aspectos y perspectivas, de género, de edad, de nivel educativo, de raza, y de capacidades etc. El contexto actual de la empresa ha dado lugar a la necesidad de incluir en la gestión general de la empresa estrategias que estén de acuerdo con la diversidad que existe en la realidad laboral.** En este tiempo se hace relevante una gestión de recursos humanos

adecuada a la diversidad. Hay diversos autores en la literatura que han venido hablando sobre el nuevo posicionamiento de la diversidad. **La diversidad se define como un consentimiento y aceptación de las diferencias entre las personas.** Se podría hablar de **la gestión de las diferencias.** La diversidad comenzó a tratarse explícitamente como tema de investigación en la década de los noventa, fue importante después de informes como Workforce 2000 (Johnston y Parker, 1987) se resaltaba la importancia creciente de la diversidad demográfica en los mercados de trabajo (Martin et al., 2006).

Las organizaciones se caracterizan más que nunca por la diversidad de su fuerza de trabajo. **Se está deshaciendo la asunción clásica de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea.** (Benschop, 2001; Wright, 2004).

El carácter positivo o negativo de los efectos de la diversidad dependerá de la manera en la que se articulen las estrategias, las prácticas y las políticas de recursos humanos. Los cambios hacen organizaciones muy diversas actualmente que no solo son diferentes en aspectos como nacionalidad, edad o género, también en otros factores psicosociales no visibles, como los valores, la proactividad o la aversión al riesgo (Ferris et al., 1996). **La diversidad influye sobre el capital humano de los grupos, muchos autores lo consideran un importante objeto de la dirección estratégica de los recursos humanos** (Wright y McMahan, 1992). El incremento de la diversidad de los grupos de trabajo es una de las principales consecuencias de transformación de las sociedades actuales. Mayo señala (Bonache et al., 2002) que la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, el mercado europeo, los movimientos de emigración e inmigración, y el uso de equipos diversos y diferentes dentro de las organizaciones están aumentando la diversidad social y profesional de la fuerza laboral del país. Hay interés por nuevos métodos de dirección que sean eficaces a las demandas de una fuerza laboral diversa.

Ha **habido cambios sociales que la literatura ha resaltado como principales inductores de la diversidad organizativa:**

- La **globalización**, que fomenta la coincidencia de personas procedentes de diferentes culturas y subculturas, debido a la internacionalización de la actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores (Jackson y Álvarez, 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995).
- Los cambios en la **composición demográfica de los mercados laborales**, como la incorporación de la mujer al trabajo (Jackson y Álvarez, 1991) y los grupos de personas de diferentes edades (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991)
- La aparición de **nuevas formas organizativas**, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, 1991; Tung, 1991).
- La importancia creciente del **sector servicios**, que emplea en la actualidad a la mayoría de los trabajadores y debido a las particularidades de su actividad en la que se desarrollan de actividades de producción, marketing, calidad y control, requiere plantillas diversas y empáticas con la población objetivo (Jakson y Álvarez, 1991).

En el caso concreto de **España también se han apreciado a rasgos generales los mismos aspectos que influyen en el incremento de la diversidad**. Hay diversidad en las empresas españolas, es resultado de varias tendencias demográficas y organizacionales. Algunas tendencias (Mayo, 2002):

- *La mujer en el trabajo*. Cada vez la mujer está más integrada en el trabajo en general y está empezando a estar presente en altos cargos.

- *El envejecimiento de la población*. Cada vez la población en España es más vieja, y cada vez será más habitual que trabajen en mismos equipos personas más mayores y más jóvenes. Las diferencias de edad se van a acentuar en muchos aspectos.

- *La movilidad europea*, la Unión Europea pretende un verdadero mercado laboral paneuropeo, cada vez es más habitual que las personas se desplacen a trabajar a otros países. Diferentes nacionalidades y culturas convivirán en los grupos.

- *Equipos multifuncionales*. Necesidad de innovación. Los equipos funcionales mejoran la innovación y la gestión del conocimiento, también incrementa la diversidad profesional de las organizaciones.

La continúa incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, el fomento de la movilidad europea, la globalización del mercado laboral y el uso de equipos multidisciplinares está aumentando la diversidad social y profesional de las empresas españolas. Esta diversidad social y profesional de las empresas españolas se refiere al nivel de heterogeneidad de un colectivo, bien sea un equipo de trabajo, un departamento, una unidad de negocio, o toda la organización. Diversidad es heterogeneidad en algún atributo de negocio, o de toda la organización, o que defina el colectivo.

Así podemos hablar de diversidad de género es la proporción de hombres y mujeres en un grupo; diversidad de edad, la varianza de edades entre los miembros de un grupo; o diversidad cultural, la varianza en el origen cultural de los miembros de un grupo.

Recientes investigaciones prueban como variaciones en los niveles de diversidad de un equipo

con respecto al género, la cultura, la edad, la antigüedad y el área funcional están relacionadas con procesos y resultados organizacionales de interés como la innovación, la productividad, la rotación y la satisfacción laboral. Muchos trabajos se dedicaron a analizar como las organizaciones reflejaban los cambios sociales respecto a la diversidad se centraron en áreas como (Martin et al. ,2006):

- La **diversidad de género** (Acker, 1992; Mills y Tancread, 1992; Ibarra, 1992 y 1993; Kanter, 1997; Dickens, 1998)

- La **heterogeneidad cultural** (Hofstede, 1983; Enz, 1988; Cox y Blake, 1991; Fugita y O'Brien, 1991; Mydans, 1991; McLeod y Lobel, 1992; Cox, 1993; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, 1996; Ng y Tung, 1998).

- En otras dimensiones demográficas como **la edad o la educación** (Rhodes, 1983; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984, Kossek, Zonia y Young, 1996; Pelled, 1996; Lawrence, 1997) Hablan de la influencia de la diversidad en el grupo como un hecho ya estudiado por diversos autores como por ejemplo Cox, 1993; Milliken y Martins, 1996; Ruderman, Hughes-James y Jackson, 1996; Elron, 1997; Chatman y Flynn, 2001; Kossek y Lobel, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Benschop, 2001. **La dirección estratégica de recursos humanos desempeña un importante papel en la diversidad** según Cox ,1991; Milliken y Martins, 1996; Benschop, 2001, la diversidad puede tener efectos positivos o negativos en los grupos de trabajo dependiendo de la capacidad de las empresas para orientar formal o informalmente las dinámicas de grupo a la diversidad. Las empresas tendrían que reforzar los niveles de integración, compromiso y cohesión de los grupos. Podrían establecer procesos abiertos de toma de

decisiones y búsqueda de consenso, fomento de interacción social tanto formal como informal para mejorar la comunicación interna (Benschop, 2001).

A parte de los estudios sobre los efectos de la diversidad de muchos autores ya mencionados y otros como Jackson, Joshi y Erhardt 2003, Milliken y Martins, 1996; Lawrence, 1997; Priem, Lyon y Dess, 1999, se necesita el desarrollo más complejo de la diversidad, hay necesidad de explorar de forma más profunda los elementos y relaciones internas del constructo. Según Martin et al., (2006) se ha comprobado la incidencia de la heterogeneidad de los grupos sobre sus niveles de cohesión, satisfacción o compromiso (Pfeffer, 1983; Jackson, Joshi y Erhardt, 2003).

La diversidad es un ingrediente más dentro de la gestión de recursos humanos también en la internacionalización de la empresa **pues la diversidad de los grupos de trabajo es un hecho que se da muy comúnmente y la diferencias culturales entre los individuos del grupo es el punto más importante a tener presente para la transmisión de las mejores prácticas de gestión.**

G.2.-Multiculturalidad en la internacionalización de la empresa.

Tanta **diferencia de razas, costumbres y en general culturas está dando lugar a que se tenga que tener presente un tema muy actual y transcendental en la gestión internacional de recursos humanos como es la multiculturalidad.** El multiculturalismo no es un hecho social específico de la modernidad. Si bien este concepto se ha acuñado recientemente, el fenómeno social que subyace a esa noción es antiguo. La mezcla de grupos humanos distintos entre sí coexistiendo en un mismo espacio es un hecho social histórico recurrente. **El multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo**

cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura, según Cobo (1999, pp.1). El multiculturalismo no es algo en lo que uno puede creer o estar de acuerdo, el multiculturalismo simplemente es. Representa una condición del modo de vida occidental de fin de siglo: vivimos en una sociedad multicultural según Kincheloe Steinberg (1996). La **multiculturalidad** es una característica de nuestra sociedad contemporánea y, por ende, es un fenómeno que abarca o **inunda todos los ámbitos de una comunidad.**

El sentido de la palabra multiculturalismo varía muchísimo según los distintos autores, y la disciplina, la escuela de pensamiento y el país en los que se encuadran, hasta el punto de que a veces no sabemos muy bien de qué se está hablando cuando se utiliza. El sustantivo **multiculturalismo** suele emplearse para describir la diversidad o diversificación demográfica y cultural de las sociedades humanas. Los componentes de la multiculturalidad son de tipo étnicos y corporativos, de comunicación, de diversidad cultural y de costumbres. Estamos siendo testigos de una globalización rápida, en aumento. Que está llegando a todos los rincones y que ha afectado mucho a los países. La **cultura propia de cada país permanece a la vez que convive con una cultura internacional** determinada que afecta a todos los aspectos. Desde la perspectiva de las fuerzas sociales, legales, económicas, políticas y tecnológicas las transformaciones de culturas nacionales en internacionales en el ámbito empresarial han creado visiones globales. **La cultura se ha convertido en un aspecto relevante en las relaciones internacionales, y dentro de la globalización es el componente envolvente principal,** es el componente más importante de la multiculturalidad y que **influye de forma directa en la dirección empresarial y en la dirección de recursos humanos a través de los diferentes comportamientos de las personas a nivel internacional.**

La universalidad de las teorías del comportamiento organizativo ha sido amplia y casi rutinariamente cuestionada debido a la evidencia aportada desde la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, 2003). La variable “**cultura nacional**” se trata como un aspecto importante porque todo **el comportamiento social** se produce en el marco de **un contexto geográfico particular** conectado a los valores y creencias mantenidos por la población que reside en dicho contexto que afecta a los procesos de percepción, interpretación y comportamiento de los individuos (Hofstede, 1984; 2001; Earley, 1997). Barr y Glynn(2004) destacan que **las medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en los resultados analizados en el nivel del individuo**. Hay que tener presente este planteamiento para desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004). Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada (Au y Chenung, 2004, Carr y Harris, 2004).

Las culturas surgen debido a las distintas respuestas que los colectivos humanos ofrecen a distintas cuestiones, cuyas respuestas son comunes para los miembros que forman parte de una misma nación o conjunto. Según Fullagar et al. (2003) **las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones, y que es útil para entender los comportamientos y actitudes relativos al trabajo, como liderazgo, motivación, comportamiento y relaciones de los miembros de la organización** (García et al., 2007).

Según Hofstede (1984) una nación representa una cultura, pero desde este axioma cabe replantearse la realidad contemporánea del momento y observar que el paradigma muestra una gran variedad de culturas en diferentes territorios incluso dentro de un mismo país o colectivo. Según Hofstede (Gomez- Mejías, 2006; pp. 624) existen **cinco dimensiones en toda cultura:**

- **Distancia al poder**, el grado en el que los individuos esperan una estructura jerárquica que destaca las diferencias de estatus entre subordinados y superiores.

- **Individualismo**, el grado en el que la sociedad valora los objetivos, la autonomía y la privacidad personal frente a la lealtad del grupo, el compromiso con las reglas del grupo. La participación en actividades colectivas, la cohesión social y la intensa socialización.

- **Evasión de la incertidumbre**. el grado en el que una sociedad da mucho valor a la reducción del riesgo y de la inestabilidad.

-**Masculinidad y femineidad**, el grado en el que una sociedad considera que un comportamiento masculino es importante para alcanzar el éxito y fomenta papeles sexuales estereotipados y rígidos.

- **Orientación a largo/ corto plazo**, el grado en el que los valores se orientan hacia el futuro (el ahorro, la constancia) o al pasado o el presente (respeto por la tradición, cumplimiento de las obligaciones sociales).

Este modelo no tiene en cuenta las **diferencias subculturales** y entre individuos que existen dentro de un mismo país. Según Dolan et al. (2004) esto obedece a que Hofstede considera a la nación como una unidad política, diferenciándola del concepto de sociedad.

Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias culturales en cuatro países que durante muchos años fueron considerados y tratados de una forma común al pertenecer a la ya desaparecida URSS; Au y Cheung (2004) demuestran que **la variación intra-cultural existe y que puede tener un poder explicativo adicional y complementario a la**

media cultural propuesta por Hofstede (1984). También coinciden Sackmann y Phillips que publican en 2004 el trabajo “Contextual Influences on Cultura Research” en donde plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural. Se trata de **la superación de “una nación una cultura”, se acepta una nueva perspectiva multicultural. El desarrollo tecnológico y de la información han mejorado la comunicación internacional y se ha convertido en un componente esencial de la multiculturalidad, así como la globalización de los mercados, el creciente flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones** (Maznevski, 1994; Doz et al., 2001). También para Sackmann y Phillips, (2004) afirman que en el contexto actual y global ya no sirve la presunción de que una nación es igual a una cultura que es el momento de admitirse la perspectiva de las **culturas múltiples** en la investigación cross-cultural. (García et al., 2002).

Según Arenas et al. (2006) **la globalización está dando lugar a que las empresas necesiten de las relaciones inter-empresariales para poder ser competitivas**. Muchas veces se ven obligadas a unirse a través de **alianzas internacionales** que en ocasiones el éxito es bajo (Day, 1995), por motivos de las **diferentes nacionalidades** de los integrantes. Las **relaciones** a todos los niveles son una **fuerza de ventaja competitiva** para la empresa (Gulati y otros, 2000) pero la dificultad radica en el **“background” cultural** de cada entorno. El **compromiso y la confianza** que respaldan las **relaciones empresariales** tienen de fondo la **multiculturalidad** en varias dimensiones, son también componentes de la multiculturalidad que dependen de las **costumbres, la educación** pero que sin duda influyen de forma definitiva en las relaciones empresariales a todos los niveles tanto en la dirección de la empresa como en la dirección de recursos humanos.

Desde el punto de vista internacional las diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, 1998; Hu y Chen, 1996; Geiger y otros, 1998; Williams y otros, 1998; Leonidou y Kaleka, 1998; Conway y Swift, 2000; Patterson y Smith, 2001; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, 2002; Bello y otros, 2003). **La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales** (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998). La adaptación cultural es importante, un componente básico para que la multiculturalidad se manifieste de forma positiva y se logra cuando los individuos incrementan su nivel de compatibilidad con el entorno cultural nuevo que se les presenta (Lin y Germain, 1999). **A nivel internacional en las relaciones empresariales es muy importante la adaptación a otras culturas** (Levinson y Asagi, 1995) de esta manera las partes implicadas en relación pueden predecir los patrones de comportamiento de ambas partes y se pueden reducir otros mecanismos de control. (Sohn, 1994).

Según Brett et al. (2006) **los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten**. La adaptación cultural tiene un ingrediente importante es la **comunicación** y también es un componente de la multiculturalidad, no solo por **los idiomas distintos, sino por la comunicación directa e indirecta que puede perjudicar las relaciones si no existe adaptabilidad, entendimiento y responsabilidad**. Puede existir confrontación cultural, no personal hay veces que es básico en estos casos no solo la adaptabilidad cultural, también el **establecer una estructura de**

intervención para que las diferentes partes se entiendan mejor. Otras veces será mejor que las intervenciones de las partes estén dirigidas o que intenten negociar para un **entendimiento cultural.** Esta adaptación comienza cuando las partes toman conciencia de las diferencias existentes. (Johnson y otros, 1996). El punto máximo de adaptación está cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999). **Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.**

CONCLUSIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Cuadro 4: Conclusiones sobre la Internacionalización empresarial

1. Es un proceso natural asumido por aquellas empresas bajo los nuevos prismas de la globalización de la economía, para adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales. Es también un proceso de dirección estratégica, en tres etapas principales: análisis, formulación e implantación.
2. Teorías sobre la internacionalización de la empresa que conviene mencionarlas como la teoría clásica, teoría del ciclo de la vida del producto, modelo de Uppsala, Paradigma de Porter, Teoría Estratégica, teoría de la internacionalización, paradigma de Dunning cada una de ellas se centra en uno o varios aspectos del fenómeno de la internacionalización.
3. Pasos para la internacionalización: La empresa se desarrolla en su mercado nacional, La empresa comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares, otra fase en la que se implantan filiales independientes, otra fase en la que se implantan filiales comerciales y se ponen en marcha

filiales productivas.

4. La cultura y la costumbre es un elemento importante que facilita, determina y define las mejores prácticas en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) en el proceso de internacionalización y de expatriación.

5. En los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se establecen los tipos de coordinación y control y se debe definir también como se coordinaran la filial y la casa matriz, también en la DRH. A partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH lo más posible a la central, es importante desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

6. La literatura pone de manifiesto que las teorías de internacionalización por etapas han tenido un apoyo considerable. Pero en la literatura sobre el proceso de internacionalización hay quienes discrepan con la teoría del proceso por etapas.

7. Las empresas que refuerzan las actividades internacionales con sus prácticas de GRH tienen más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Las buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

8. La prosperidad de la internacionalización ha venido muy dada no solo por las técnicas de gestión adecuadas también por la adaptación cultural.

9. Las empresas cada vez más necesitan internacionalizarse y las prácticas de GRH tienen que tener una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva por ello los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, conservar, promocionar dentro de la globalización.

10. Hay necesidad ya desde tiempo atrás de estrategias internacionales de crecimiento de acuerdo a las capacidades y recursos de las empresas.

La GRH busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera, 2002) La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados.

11. Estrategias de dirección internacional: adaptación, integración y exportación.

12. El conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización.

13. La integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos.

14. En ocasiones el coste de internacionalización es demasiado alto.

15. Las empresas multinacionales pueden generar facilidades de producción, aportar nuevas prácticas de gestión y transferir nuevas tecnologías en el extranjero.

16. Estilos de dirección en multinacionales: etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos.

17. Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.

18. La diversidad cultural es importante considerarla como una oportunidad y como una posible ventaja competitiva en la internacionalización empresarial.

19. El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados.

20. Los estilos de dirección tienen origen en aspectos institucionales y culturales de los países de procedencia como el modelo anglosajón o continental europeo.

21. Las estrategias de entrada de las multinacionales son diferentes para países en desarrollo y economías emergentes.

22. Dentro de las multinacionales la influencia del país de origen se aprecia en las estructuras de dirección en el consejo de Administración y Comité de dirección, en las carreras y desarrollo del personal directivo, en el estilo del control corporativo, en la estructura y organización del trabajo, en el control financiero, en la formación y en la naturaleza de la función de personal.

23. La comunicación dentro de las multinacionales es un punto muy importante tanto a nivel interno como externo. Tiene importancia que los trabajadores tenga un cierto nivel de voz en las multinacionales.

24. La empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, de esta

forma el tipo transfieren conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino.

25. El contexto actual de la empresa ha dado lugar a la necesidad de incluir en la gestión general de la empresa estrategias que estén de acuerdo con la diversidad que existe en la realidad laboral.

26. El multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura.

27. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten.

28. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

CUADRO DE AUTORES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Cuadro 5: Cuadro de autores sobre Internacionalización empresarial

LITERATURA SOBRE ETAPAS Y CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Distancia psicológica

Johanson y Wiedersheim-Paul	1975	Distancia psicológica
-----------------------------	------	-----------------------

		empresa-mercado extranjero
Johanson y Vahlne	1977	Distancia psicológica empresa-mercado extranjero

Modelo contingente

Reig	1983	Modelo contingente
Reig	1984	Modelo contingente
Reig	1986	Modelo contingente

Etapas de internacionalización, alianzas y globalización

Canon y Willis	1983	Internacionalización no por etapas
Turnbull	1987	Internacionalización no por etapas
Tepstra y Simonin	1993	Alianzas estratégicas con carácter internacional
Welch y Loustarinen	1993	Países afines en

		internacionalización
Day	1993	No éxito de alianzas por diferentes nacionalidades.
Leonidon y Katsikeas	1996	Proceso exportador
Dolan et al.	1999	Nuevo contexto internacional
Gulati y otros	2000	Alianzas con relaciones de compromiso y confianza
Elg y Johansson Dessler	2001	Carácter internacional las alianzas estratégicas. Administración global. Necesidad habilidad de comercializar y administrar en el extranjero
Gumesson	2002	Alianzas empresariales que crean interdependencia
Axinn y Matthyssens	2002	Efecto de la disminución de barreras del comercio
Palmer	2002	Alianzas empresariales que crean

		interdependencia
Gadde y otros	2003	Compromiso y confianza en las alianzas hacen ventajas competitivas
Olivares	2006	Dinámica de la internacionalización
Arenas et al.	2006	Internacionalización por la globalización
Gómez-Mejía et al.	2006	GRH para mejorar competitividad internacional
Gómez-Mejías	2006	Etapas internacionalización
Olivares	2006	Diferencias en etapas de internacionalización
Lucanera y González	2011	La literatura sobre internacionalización puede dividirse en tres grandes bloques.

LITERATURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Teoría de recursos y capacidades y Gestión de Recursos Humanos como ventaja competitiva.

Wernerfelt	1984	Teoría recursos y capacidades. GRH Ventajas competitivas sostenibles. Recursos criticos
Porter	1985	RRHH ventajas competitivas
McMillan y Schuller	1985	Desarrollo de recursos y capacidades
Barney, Grant	1991	Ventajas competitivas sostenibles
Barney, Wright, McMahan	1992	GRH como ventaja competitiva sostenible
Wright y McMahan	1992	GRH como ventaja competitiva sostenible
Lado y Wilson	1994	Factores estratégicos GRH Ventaja competitiva sostenible
Pfeffer	1994	GRH ventaja competitiva sostenible

Ulrich y Lake	1990	Capacidades organizacionales
Araya	2009	Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional
Puchol	2012	Teoría general de sistemas también de aplicación a las empresas
Núñez y Turión	2010	La literatura de internacionalización se ha centrado en las estrategias de internacionalización a partir de las características intrínsecas de las empresas (heterogeneidad empresarial)
Almodóvar, P y Rodríguez, O	2012	La transmisión de conocimientos entre empresas localizadas en diferentes países, así como en la modalidad de entrada que debe utilizar para potenciar

		sus capacidades y, con ello, generar valor.
--	--	---

Dirección estratégica

Barney	1986	Factores estratégicos
Hill, Hwang y Kim	1990	Factores externos y estrategia de entrada a 1 país
Milliman, Von Glinow y Nathan	1991	Estrategías DRH internacional
Schuler, Dowling, De Cieri	1993	Estrategias de la dirección internacional de RRHH
Amit y Schoemaker	1993	Activos estratégicos (recursos más capacidades)
Schuler et al.	1993	GRH función de carácter estratégico
Reteraf	1993	Ventajas estratégicas sostenibles En GRH
Wright, McMahan, McWilliams	1994	Factores estratégicos GRH

Hannon, Huang y Jaw	1995	Estrategias DRH Internacional
Taylor, Beechler, Napier	1996	Estrategias DRH Internacional
Kamoche	1996	Función de carácter estratégico de DRH..
Taylor et al.	1996	Tipologías DRH. Estrategias: adaptación, exportación, integración
Bonache	1996	Estrategia de adaptación
Szulanski	1996	Dificultades plan estratégico DRH
Teagarden Von Glinow	1997	Función de carácter estratégico DRH
Tse Pau y Au	1997	Estrategias de entrada (jointventures, filial propia)
Root	1998	Estrategias entrada a nuevo país
Dunning	1998	Factores externos, estrategia entrada nuevo país
Bird, Taylor y Beechler	1998	Estrategias DRH Internacional

Bird et al.	1998	DRH Internacional (estrategias).
Baron y Kreps	1999	Políticas personal alienadas Línea dirección estratégica
Boyett	1999	NaturalezaestratégicaGRH
Bonache	2000	Estrategia de adaptación
Pau y Tse	2000	Estrategia de entrada (jointventures, filial propia)
Rodriguez et al.	2000	Naturalezaestratégica GRH
Luo	2001	Estrategias entrada a nuevo país (Jointventures, filial propia)
Chen y Hu	2002	Estrategias de entrada a nuevo país (jointventures, filial propia)
Claver et al.	2004	Tamaño empresa influye en compromiso entrada a país nuevo
Claver et al.	2004	Estrategia internacional de la empresa
Briscoe y Schuler	2004	Estrategias GRH Internaciona

Lertxundi et al.	2005	Estrategias oportunas GRH Internacional
Bonache y Dickmann	2007	Prácticas RRHH superar dificultades del plan estratégico
Williams	2011	La cultura, la comunicación y el business son valores destacados a nivel internacional.
Antony McDonell, Pauline Stanton and John Burgess	2011	La dirección de recursos humanos es ahora vista como un área crítica en términos de organización creando una ventaja competitiva sostenible
Sheehan, Fenwick and Dowling 2010.	2010	La dirección internacional de recursos humanos es un nuevo dominio de búsqueda originado desde el contexto organizacional de las multinacionales
Grueso	2012	Retos a la dirección estratégica de recursos humanos tomando como referencia los procesos de

		cooperación entre empresas en marketing y recursos humanos etc.
Withers et al	2010	Ha habido una reestructuración en las funciones de recursos humanos y una implementación de sistemas de información para recursos humanos
Davis	2013	Las mejores técnicas en gestión recursos humanos para alcanzar las metas de business, para sacar un mejor partido de las inversiones en recursos humanos.
Navarrete	2009	Las disciplinas de Negocios Internacionales y Gerencia Estratégica comparten muchos factores comunes que tienen que ver con el paradigma vigente de la globalización, la competitividad y la eficiencia económica.

Velazquez	2009	Las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo
Lopez	2010	Competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para los objetivos, poseen una relación con los procesos de gestión de recursos humanos.
Bravo	2012	La planeación de recursos humanos permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto
Sablich	2012	Elementos que distinguen la gestión estratégica de los RH son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la

		GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.
--	--	---

Influencia del tamaño de la empresa.

Yu	1990\	Tamaño empresarial influye entrada a otro país
Agalwal y Ramaswami	1992	Tamaño empresa influye en compromiso de entrada a otro país
Osborne	1996	Tamaño empresa influye en el compromiso entrada a otro país
López-Duarte	1997	Igual anterior
Campa y Guillen	1999	Igual anterior

Pla	1999	Igual anterior
Rialgo	1999	Igual anterior
Axinn y Thach	2002	Igual anterior
Trevino y Grosse	2002	Tamaño empresa influye compromiso entrada a otro país
Según Martínez	2009	Directivos de PYMES dotados para internacionalizar sus empresas
Gelmetti	2011	Pymes deben avanzar hacia mercados internacionales.
Helpman y otros	2004	Análisis para las decisiones de inversión horizontal y vertical
Head y Ries	2003	Análisis para las decisiones de

		inversión horizontal y vertical
--	--	------------------------------------

Visión contingente

Baron y Kreps	1999	DRH Visión contingente
Shuler et al.	2002	Visión contingente DRH

Competencias

Hamel y Prahalad	1990	Competencias nucleares
Capela, Crocker.Hefter	1996	Competencias nucleares
Sastre y Aguilar	2003	Competencias nucleares

Nivel de compromiso

Madhok	1997	Nivel compromiso inversión
Trevino y Grosse	2002	Nivel compromiso inversión

Internacionalización y gestión de recursos humanos

Bartlett, Ghosal	1992	Formas gestión multinacionales
Newman, Nollen	1996	Dimensiones culturales, prácticas de RRHH
Erikson, Johanson, Majkgard y Sharma	1997	Conocimientosobreinternacionalización (experiencia
Schuller y Rogovsky	1998	Relativismo radical. Estilo policéntrico DRH
Gismera	2002	Empleados en GRH
Bonache	2008	Integración de la GRH

LITERATURA SOBRE COSTES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Costes de expatriación

Casson	1985	Gastos expatriación, primero mercado local
Mendenhall y Oddou	1985	Costes elevados de la expatriación

Casson	1987	Gastos expatriación, primero mercado local
Boyacilliger	1990	Mayores costes expatriación, directivos de confianza
Casson	1991	Gastos expatriación Primero mercado local
Tung	1998	Expatriacióncosteselevados

Costes de transacción

Williamson	1975	Costes de transacción
Wright	1992	Costes de transacción, eficiencia relación empleo
Festing	1997	Olvido de costes de expatriación
Costes ex ante Hill y Kim	1988	Costes ex ante, aprendizaje nuevas culturas
Erdener y Torbiorn	1999	Costes ex ante

Teoría de la internacionalización y otros costes

Buckley	1985	Teoría internacionalización
Buckley	1988	Teoría de la internacionalización
Bird et al.	1998	Costes del sistema y de oportunidad
Lertxundi et al.	2005	Costes de internacionalización

LITERATURA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RRHH EN MULTINACIONALES

Estudios estratégicos en multinacionales

Chandler	1962	Primeros estudios estrategias en multinacionales
Stopford y Wells	1972	Primeros estudios estrategias en multinacionales

Descentralización en multinacionales

Hedlund	1986	RRHH una función
---------	------	------------------

		descentralizada en multinacionales
Evans y Lorange	1989	Gestión en multinacionales: descentralización de la dirección de los empleados

Estilos de gestión multinacionales

Perlmutter	1969	Clasificación diferentes estilos de gestionar multinacionales
Rosenzweig y Nohria	1974	Relatividad estilos gestión Multinacionales. (Etnocentrismo-policentrismo)

Otros aspectos de la gestión de multinacionales

Barlett y Ghoshal	1989	Multinacionales en función de la complejidad operacional
Taylor et al.	1996	Ventajas competitivas

LITERATURA DE INFLUENCIAS EN LAS MULTINACIONALES

Naturaleza multidoméstica

Porter	1980	Naturaleza multidoméstica o global
Porter	1986	Naturaleza multidoméstica o global
Villareal Larringa	2005	Multinacionales aplican una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional
Alvarez y Marin	2010	La tecnología y la innovación tienen un papel importante en la teoría de las empresas multinacionales
J., Gunnigle P., McDonell A	2010	Los mecanismos de voz de los empleados en las multinacionales de forma directa e indirecta.

Brewster	1995	Comparación de empresas europeas y americanas
Sparrow y Hiltrop	1995	Comparación de empresas europeas y americanas
McFarlin et al.	1992	Diferentes comportamientos de directivos americanos en empresas europeas

Influencias del país de origen

Rosenzweig y Nohria	1994	En países anglosajones el país origen no influye en los empleados locales
Ferner	1997	El país origen influye en: Consejo administración, Comité de dirección, control financiero, en las carreras y desarrollo de directivos

Influencias de la central

Taylor et al.	1996	La central intenta controlar las prácticas en las filiales
Tregaski	1998	Influencia de la central en las políticas de formación y desarrollo

Las subsidiarias

Hofstede	1980	Comportamientos de las subsidiarias en diferentes países
Beamont et al.	1990	Los países huéspedes influyen en las subsidiarias
Grupta y Govindarajan	1991	Papel de la filial por conocimientos exporta a otras unidades
Tulder	2011	Reglamentaciones que se encuentran las multinacionales en el contexto internacional, y de la necesidad de adaptación de reglamentos

CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN GENERAL Y EN ESPAÑA

INTRODUCCIÓN: GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN GENERAL Y EN ESPAÑA

A.-SELECCIÓN DE EXPATRIADOS

B.- ADAPTACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN

C.- FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EXPATRIACIÓN

D.- EXPATRIACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, CONTROL Y COORDINACIÓN

E.-LA REMUNERACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN

F.- DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO

G.- REPATRIACIÓN

H.- OTROS ASPECTOS GENERALES DE LA EXPATRIACIÓN

I.- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA EXPATRIACIÓN EN ESPAÑA

I.1.-Gestión de expatriados

I.2.-Características de la expatriación en España

I.3.-Selección de Expatriados

I.4.-Adaptación

I.5.- Formación y desarrollo profesional

I.6- Expatriación y aprendizaje organizativo, control y coordinación

I.7- Remuneración

I.8.- Desempeño y rendimiento

I.9.- Repatriación en España

CONCLUSIONES SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

CUADRO DE AUTORES SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN: GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN GENERAL Y EN ESPAÑA

El contexto en el que se desarrolla la gestión de expatriados actualmente es la que rodea a la gestión internacional de recursos humanos, es decir una **economía global** y de competitividad en las organizaciones trayendo todo ello una mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la **mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen.**

La globalización de las relaciones económicas que se acentuaron desde finales del siglo XX pero ya se había iniciado el proceso en los siglos XVI y XVII, ya desde entonces **la expatriación del personal se estaba produciendo por una progresiva globalización del trabajo.**

La gestión internacional de recursos humanos ha adquirido una gran importancia en el ámbito empresarial y académico debido a la internacionalización de las organizaciones.

Entre los retos de la gestión de personal se encuentra el lograr el **máximo rendimiento de los trabajadores expatriados.** Según Bonache (2002) la expatriación se refiere a los empleados que las empresas multinacionales destinan a vivir y trabajar en el extranjero.

Con motivo de la globalización cada vez más multinacionales destinan empleados al exterior. **La gestión eficiente de los expatriados es uno de los componentes más importantes para el éxito internacional de la empresa.** El contexto a nivel internacional es muy complicado, lo reseñan algunos autores en la literatura.

Las actividades de personal de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países. (Dessler, 2001). Cada vez hay más empleados en el extranjero y los departamentos de personal han tenido que abordar retos globales.

Las presiones globales para administrar al personal global de una compañía están siendo:

- El **despliegue**, llevar fácilmente las **habilidades correctas** al lugar donde se necesitan a pesar de la **ubicación geográfica**.
- La **difusión de conocimientos e innovaciones**.
- La **identificación y el desarrollo de talentos con una base global**

Para Dessler (2001, pp. 615) manejar las asignaciones globales no es una tarea fácil, **las organizaciones tienen que abordar temas como:**

- Identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad.**
- Proyecciones de costos.**
- Cartas de asignación**

-Compensaciones, prestaciones, programas fiscales.

-Ayuda para la retribución

-Apoyo especial a la familia.

-Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas.

La selección de expatriados en la **internacionalización de una organización conlleva estudiar las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión** Para elegir al mejor candidato hay que tener presente:

- La sensibilidad cultural como un criterio importante de selección

- Establecer una junta de selección de expatriados

- Exigir una experiencia internacional previa

- Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro

- Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.

La internacionalización implica para las empresas adoptar e implantar políticas de asignaciones internacionales. Esta **dimensión internacional plantea a la empresa nuevos retos no solo estratégicos sino también a nivel de gestión de personas referente a traslados de personal lo que convierte a los expatriados en inmigrantes de lujo. El éxito o fracaso de la misión de la expatriación en parte radica no solo en el expatriado también en su cónyuge e hijos.**

Es importante para las empresas seleccionar a las personas que tienen las competencias adecuadas profesionales y las circunstancias personales y familiares adecuadas para el traslado.

La empresa tiene que diseñar nuevos procesos de gestión que permitan dar respuesta al desafío de la expatriación, un cambio en su marco de referencia habitual.

La expatriación se abordará desde las perspectivas: económica, costes de la expatriación, la eficacia empresarial, resultados esperados según los objetivos establecidos y por último la profesional y personal del expatriado, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional y el personal y familiar del expatriado. A veces el éxito de la expatriación no llega por falta de planificación previa a la carrera profesional del candidato a expatriar, y la no consideración entre los criterios de selección de expatriados, el de la dimensión familiar.

La literatura sobre el tema ha hecho referencia al uso de **expatriados** y a diversos aspectos concretos como la **adaptación cultural** entre otros. Las empresas multinacionales sin una base literaria científica relevante han estimulado la creación del denominado **Management de los recursos humanos internacionales**.

Como necesidades derivadas de la complejidad en el proceso de expansión de sus actividades fuera de los límites nacionales de sus orígenes. Se trata de investigar el diseño y los **efectos de las prácticas de las organizaciones de los recursos humanos en contextos internacionales, generalmente conocidos como políticas de expatriación o gestión de expatriados** (Dowling & Welch, 2004; Evans, Pucik & Barsoux, 2002; Holt, 1998; Tung, 1988, 1998).

La literatura recoge **varios aspectos de la expatriación tales como selección de personal, adaptación, diferentes perspectivas conceptuales**. Pascual y Escalera (2009) hablan en su

trabajo sobre los expatriados sobre los **ámbitos más relevantes que aceptan a los expatriados el personal, el familiar y el profesional**. Deben desarrollar de **manera estable su vida personal, familiar y social**. Según ellos los expatriados **son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y a trabajar en el extranjero por un tiempo determinado** y según **Bonache, J.; Cabrera, A (2002)**. Un elemento importante en la internacionalización de las empresas es la **transferencia de los individuos y en ocasiones de sus familias**. Para que un profesional pueda ser llamado expatriado tiene que reunir una serie de características: trasladarse de un país a otro distinto del suyo y que el traslado se prolongue por un periodo de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social y familiar.

Para Pascual y Escalera (2009) una vez superado **la fase de afianzamiento en el mercado local tales como la de exportación y el establecimiento de filiales es en ese momento cuando la empresa empieza a tomar decisiones de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen. La principal misión es transferencia del conocimiento técnico o de gestión, la bibliografía tradicional lo denomina enfoque etnocéntrico**. En fases posteriores de la internacionalización **la empresa tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales, este enfoque se denomina policéntrico**, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales y eliminan barreras lingüísticas y culturales que plantean los propios expatriados.

Una de las decisiones claves en las empresas multinacionales es **la selección de personal local o expatriados para dirigir las filiales en el exterior**, en esta opción predomina la **orientación etnocéntrica** (Maryhofer y Brewster, 1996). En el estudio de la gestión internacional

de expatriados y multinacionales desde la perspectiva de la teoría fundamentada diversos autores aportaron sus trabajos como Taylor & Bogdan (1990), Glaser (1978), Glaser& Strauss (1967); Strauss & Corbin, (1990, 1998).

Se han publicado crecientes trabajos sobre la gestión de expatriados (Shaffer et al., 1999; Stanek, 2000, Bonache et al., 2001, Eschbach et al., 2001; Anderson, 2005; Belderbos y Heijltjes, 2005; Bhaskar- Shrinivas et al., 2005).

Los principales factores que se han estudiado han sido la **adaptación del trabajador al país extranjero**, y los resultados que esto tiene sobre la propia empresa. Últimamente también se presta **atención a la repatriación** (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster, 2003). Schuler, 1991; Suutari & Brewster (1999) tratan el tema de **la expatriación** añadiendo que debe ser analizada desde las **perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado**. Sobre expatriación de personal (Doz, Santos, & Williamson, 2001; Conway, 1996; Holt, 1998) piensan que este fenómeno no solo se produce entre países centrales.

Grupos de personal de alto potencial provenientes de distintas partes de la corporación son expatriados (Kamoche, 1997). Desde la perspectiva del fracaso o la del éxito la expatriación también ha sido estudiada por Suutari & Brewster, 1999). Hay varios trabajos que analizan la expatriación en empresas europeas (Brewster, 1991; Brewster& Harris, 1999; Sparrow, Brewster & Harris, 2004).

Hay estudios sobre **el proceso, la selección, sobre las competencias funcionales y técnicas de los expatriados** (Mendenhall, 1987; Tung, 1981, 1988).

Sobre entrenamiento del personal expatriado (Oddou, 1998; Tarique & Caligiuri, 2004). También sobre las condiciones salariales y contractuales y sobre la repatriación (Black, 1992; Naumann, 1992). Bonache & Cerviño, (1997), Czarniawska (1997) trataban el tema de las nuevas corrientes en el tema de internalización de empresas. Prasad (2003, 1997) trata el tema del modelo colonial occidental en relación con el tema de gestión internacional de expatriados, y de multinacionales. Holt, 1998, Doz, Santos & Williamson, 2001; Conway 1996, el fenómeno expatriación es multilocal y no se produce solo entre países centrales.

La exportación suele ir acompañada de la expatriación de directivos del país de origen, mientras que la adaptación se vincula con la contratación de un directivo local, (Dowling, Welch y Schuler, 1999). Peltonen (1999) trabajó en el tema de expatriados en multinacionales no anglosajonas, que por lo general no suelen ser las más comunes, también trata sobre las nuevas tendencias de la gestión internacional de Recursos Humanos y en concreto sobre las relaciones del expatriado.

Trabajos también sobre empresas que se internacionalizan sin acudir a la expatriación. **La racionalidad limitada se extiende para incluir los efectos de la distancia cultural. La información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación** (Torbiörn, 1994).

La distancia cultural entre la matriz y el país de operaciones es una fuente adicional de riesgo e incertidumbre, de manera que cuanto mayor es la misma, mayor es el riesgo y la incertidumbre que afronta la empresa (Erdener y Torbiörn, 1999).

Con el **paso del tiempo las barreras culturales van reduciéndose debido a que los directivos expatriados en el extranjero se familiarizan con el entorno y adquieren**

experiencia y en consecuencia es posible que parte del riesgo de la distancia cultural se reduzca también (Erdener y Torbiörn, 1998). Desde el punto de vista social se presume que **la selección de una persona nativa como director aporta beneficios** que van desde el mejor conocimiento del mercado local, las costumbres, valores predominantes y la legislación local hasta tener una mejor adaptación social por parte de los empleados de la filial (Banai 1992; Kobrin, 1988; Tung, 1982).

Es positivo mantener la variedad y adaptación local al tiempo que se tienden sólidas bases para la integración y el aprendizaje global. La investigación de dirección internacional ha puesto claramente de manifiesto que las presiones sobre la integración global y la adaptación local varían por sectores (Bartlett y Ghosal, 1999) por prácticas (Rosenzweig y Nohria, 1994) también por el tipo de empleado (Taylor et al., 1996). Haron y Kreeps (1999) especifican como el grado de innovación tecnológica de una organización tiene gran incidencia en el tipo de puestos predominantes en la misma. Cuanto **más positivamente vea la compañía que el sistema de recursos humanos aplicado en la casa es una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles, mayor será la probabilidad de que intente transferirlo a sus filiales**. Y si no lo contempla es posible que delegue su diseño a los directivos de las filiales, especialmente cuando las presiones exteriores hacia la sensibilización local son relevantes (Bonache Pérez, 1996, 2000). Desde el enfoque de la teoría de la internacionalización (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1981; Hennart, 1991) cabría esperar que el grado de innovación tecnológica presentase cierta asociación con un mayor uso de expatriados, ya que estos permiten mitigar el riesgo percibido respecto a posibles comportamientos oportunistas por parte de personas ajenas a la empresa contratadas en los mercados locales. (Bonache y Pla Barber 2002). Bonache y Pla Barber (2002) plantean diversas

hipótesis como que **a menor nivel de implantación internacional de la compañía, mayor será el uso de expatriados**, plantean también que dado que **a mayor orientación hacia la innovación en la compañía, menor será el uso de expatriados**. Mencionados por Gaggiotti (2006) sobre el tema del fracaso de la expatriación de directivos (Evans et al. 2002; Harzing & Chistenses, 2004). Low Kim Cheng, Robertson & Gaggiotti, (2006) sobre el management intercultural y el tema de expatriados. Sobre la relación simbólica de poder y las prácticas culturales del expatriado con la organización que se denomina como contrato psicológico fue este aspecto tratado por Gaggiotti (2004).

El conocimiento del fenómeno de la expatriación de directivos ha estado planteado como problema administrativo de gestión (Dowling & Welch, 2004), mencionado por Gaggiotti (2006). La multinacionalidad en la expatriación desde la perspectiva de los modos de producción, hicieron trabajos de comparación y contraste (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991), también desde la perspectiva de las multinacionales y el entorno corporativo (Dowling & Welch, 2004) mencionado por Gaggiotti (2006). **En las multinacionales a veces se ve que la función de Recursos Humanos suele operar de forma autónoma** (Rosenzweig & Sign, 1991; Rosenzweig, 2006). La literatura ha señalado una serie de ventajas en **utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias** (Hamil, 1989). El límite de extranjeros en la filial pues hay gobiernos que argumentan los extranjeros sustraen puestos de trabajo a los ciudadanos locales. Se obliga la multinacional a formar una jointventure con empresas locales (Grosse y Kujama, 1988). Schuler, 1991; Suutari & Brewster (1999) **tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las**

perspectivas y desde el ambiente y el contexto o cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado. El conocimiento de las particularidades locales puede ser crucial y la decisión de adaptar la estructura organizativa más descentralizada puede resultar más eficiente en tanto que es más flexible y puede favorecer una mayor calidad de decisiones al haber sido tomadas estas más cerca de la fuente del problema (Prahalad y Doz, 1987). Ante el escenario en la posición de las empresas pueden jugar un papel esencial dos tipos de presiones: las que fuerzan a la consecución de la eficiencia y las que obligan al logro de la sensibilidad local (Lawrence y Lorsh, 1967; Prahalad y Doz, 1987).

Según Bonache (2008) un sistema global de gestión en las distintas filiales ha sido norma y estándar a obtener a lo largo del proceso de internacionalización en recursos humanos se ha asumido tradicionalmente que la gestión de personal es local y se tiene que diseñar e implantar localmente. 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. Es necesario que el aprendizaje y el intercambio de experiencias y conocimientos entre unidades se estimulen y promuevan, a través de la movilidad internacional. Promover esta movilidad es una tarea de los responsables de personal. El aprendizaje organizativo no solo se aprende a través de la movilidad internacional. Las relaciones entre diferentes filiales requiere implantar distintas prácticas e iniciativas no solo de carácter comercial sino también de Recursos Humanos, como programas de formación, sistemas de evaluación, etc. Se da una cuestión problemática porque hay escasez de personal capacitado, produciéndose a veces el fracaso en los destinos internacionales, también en el personal de Recursos Humanos se requieren conocimientos especializados y distintos para gestionar esta

situación. **Es importante intentar evitar el fracaso en las asignaciones internacionales. Hay tener en cuenta aspectos que pueden suceder como:**

- **El bloqueo profesional**
- **Choque cultural**
- **Falta de formación previa a la partida en diversas culturas**
- **Poner demasiado énfasis solo en la cualificación técnica**

Intentar deshacerse la organización de empleados problemáticos a través de la expatriación.

- **No tener en cuenta los problemas familiares**
- **No tener en cuenta las posibles dificultades en la repatriación: como falta de respeto por las habilidades adquiridas, posibles pérdidas de estatus, falta de planificación adecuada del regreso del expatriado, choque cultural inverso con su propia cultural original.**

En los siguientes apartados se ven los aspectos más destacables de la expatriación, apartados que ayudan a analizar la expatriación desde diversos ángulos como la selección de expatriados, la adaptación, la formación y desarrollo profesional, el aprendizaje organizativo más control y coordinación, la remuneración, el desempeño y rendimiento, la repatriación en la expatriación, estos apartados reflejan las fases importantes por las que pasa este proceso en general.

A.-SELECCIÓN DE EXPATRIADOS

La **selección de expatriados es la primera fase** de la expatriación que es fundamental que sea **acertada y adecuada** respecto a los posibles candidatos para que el proceso final sea positivo. El contexto general que engloba la selección de candidatos en la internacionalización de una organización conlleva **estudiar las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión.**

En ocasiones el contexto de **las circunstancias** harán que la empresa se decante más por seleccionar **expatriados**, otras veces lo más adecuado serán **locales**. No solo además el contexto de la selección puede depender de circunstancias determinadas también y tener un alto grado de influencia en la forma de gestionar una organización o filial de esta. Hay tres planteamientos para dirigir una filial internacional:

- Planteamiento **etnocéntrico**, la alta dirección y otros puestos claves son ocupados por personas del país de origen.
- Planteamiento **policéntrico**, las filiales internacionales son dirigidas y tienen empleados del país de acogida.
- Planteamiento **geocéntrico**, no se concede importancia a la nacionalidad y la empresa busca a la gente adecuada para ocupar los puestos claves.

En ocasiones los propios ejecutivos de las multinacionales a veces son clasificados como etnocéntricos, policéntricos o geocéntricos y estos valores se reflejan en las políticas de sus compañías.(Dessler , 2001, pp.622):

- En la compañía etnocéntrica prevalece el pensamiento, las actitudes, el estilo administrativo y los posibles trabajadores expatriados son mejores los del país de origen que lo nuevo que pueda encontrarse en el país de destino, por lo que prefieren el personal expatriado.
- En la compañía policéntrica se piensa que solo los posibles trabajadores y administradores del país de destino pueden entender, la cultura, la conducta del mercado y la organización acaba por concluir que es mejor contratar personal local que expatriados.
- El geocentrismo afirma que los candidatos deben buscarse sobre una base global, porque prevalece encontrar los mejores candidatos por encima de cualquier nacionalidad.

La orientación policéntrica incluye que las filiales opten por locales, todo lo contrario sería la opción etnocéntrica que prefieren nacionales de la central. Si los directivos locales aportan ventajas por qué se hace un uso intensivo de expatriados, para ello habría que fijar los objetivos estratégicos de las multinacionales y ver qué función desempeñan esos empleados en la consecución de estos. Si añaden valor a la EM entonces su uso estaría justificado.

Identificar los objetivos estratégicos es importante porque es como identificar las fuentes de su éxito. **Bartlett y Ghoshal afirmaban que las organizaciones a nivel internacional han de lograr objetivos diferentes y complementarios:**

- **Sensibilidad local**
- **Coordinar o integrar globalmente**
- **Innovar y fomentar el aprendizaje organizativo.**

Para conseguir estos objetivos es posible que haga falta el uso de expatriados para intercambiar experiencias y conocimientos, coordinación global de las unidades

interdependientes, o para la adaptación local. Existen razones que llevan a la empresa a tener que preferir los expatriados por razones como:

- Por no encontrar la cualificación necesaria en el país de acogida.**
- Para conseguir una integración internacional**
- Las unidades internacionales y las actividades nacionales son muy interdependientes.**
- Por la situación política del país de destino**
- Por importantes diferencias culturales entre el país de origen y el país de acogida.**

Gómez-Mejía (2001) señala que las asignaciones de los expatriados tienen ciertos problemas, aunque es posible minimizar probabilidades de fracaso creando un conjunto de políticas y prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) razonable. **Las políticas de selección, formación, desarrollo profesional y remuneración pueden ayudar a amortiguar los problemas de la expatriación.** Afirma que para **elegir al mejor candidato** la empresa debería tener en cuenta:

- La sensibilidad cultural como un criterio importante de selección**
- Establecer una junta de selección de expatriados**
- Exigir una experiencia internacional previa**
- Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro**
- Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.**

Varias investigaciones han puesto de manifiesto que **en las asignaciones internacionales lo que falla no suele ser la competencia técnica inadecuada, sino los problemas familiares y personales**. Dessler (2001, pp. 621) menciona que: “ el proceso de selección en esencia es defectuoso... Las asignaciones de expatriados rara vez fallan porque la persona sea incapaz de adaptarse a las exigencias técnicas del trabajo. Los gerentes de línea seleccionan a los expatriados con base en su competencia técnica. **Fracasan por cuestiones familiares y personales, y por la falta de habilidades culturales que no han formado parte del proceso.**”

Dessler (2001, pp. 623) habla sobre que las últimas investigaciones han puesto de relieve los factores más importantes para **seleccionar bien a los expatriados**:

-Conocimiento del trabajo y motivación

-Habilidades para relacionarse

-Flexibilidad y adaptabilidad,

-Apertura a culturas exteriores y situación de la familia.

En muchas investigaciones se vuelve a concluir de formar reiterada por los mismos expatriados (Dessler, 2001, pp. 623): “En general, **la situación familiar resultó ser el factor más importante**, resultado que es consistente con otras investigaciones relativas a las asignaciones y las transferencias internacionales”.

En otras investigaciones se pone de manifiesto que las compañías califican como **candidato con alto potencial** para la expatriación a aquellos que tengan una serie de características personales determinadas como **sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan**

una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas. (Dessler, 2001).

Hay razones para depender del talento de administradores locales, del país de destino, algunos gobiernos presionan para que se den oportunidades de empleo a los locales.

Pero por otro lado las empresas multinacionales también se han dado cuenta de que intentar éxitos en el extranjero es un paso necesario para desarrollar a los gerentes de los niveles más altos en organización, en la actualidad la experiencia global en la gestión es esencial y recurren a la expatriación.

B.- ADAPTACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN

Esta fase de adaptación es fundamental para que el resultado sea positivo después de que la selección de los candidatos para expatriación sea la correcta. El estudio realizado por Bastida (2005) habla sobre **el ajuste del expatriado en el contexto internacional. Ajuste y adaptación** son términos cercanos en su significado dentro de la expatriación.

Pese a las ventajas que tiene la asignación internacional para la empresa, éstas a menudo son reacias a enviar personal a puestos internacionales debido al alto coste que supone un eventual fracaso del expatriado en su misión. Esta reticencia es compartida por los expatriados, que tienen cierto recelo a la hora de valorar la posibilidad de trabajar un tiempo en el extranjero.

La organización puede intentar hacer más atractivo el destino internacional para sus candidatos, poniendo en **práctica adecuadas políticas de gestión de recursos humanos (políticas de selección, formación, retribución y planificación de carreras)**. Aún cuando las

políticas podrían favorecer la aceptación de la marcha, no garantizan el éxito del expatriado en la asignación. **El éxito se asocia con rendimiento y permanencia en la asignación, aspectos que se vinculan al ajuste intercultural.**

Este ajuste se compone a su vez de tres dimensiones relacionadas, pero distintas:

-Ajuste al trabajo o adaptación a los requerimientos del puesto de trabajo.

- Ajuste relacional, o socialización y acomodación o adaptación al idioma

-Ajuste general a la forma de vida, aceptación del nuevo alojamiento, comida, costumbres, etc.

Hay diferentes variables que influyen en mayor o menor medida en este ajuste o adaptación del expatriado:

- En primer lugar, **el ajuste previo a la partida.** Aquí resultan fundamentales las expectativas previas del expatriado acerca de la misión que se le ha encomendado, como la formación que recibe anteriormente a la partida a su puesto internacional.

- En segundo lugar, y ya en el destino, **influyen factores de tipo individual, vinculados al puesto de trabajo, a la organización o al país de destino.** Dichos factores tienen diferente importancia relativa, tal y como se constata empíricamente.

Una influencia básica para el ajuste o adaptación y para el rendimiento del expatriado es el **ajuste de su cónyuge y su familia.** En todos los casos, a parte del destino, objetivo y duración de la asignación es imprescindible tener en cuenta la **adaptación general de la familia del expatriado.**

La preocupación por el proceso de adaptación es vital para facilitar la expatriación y evitar el problema del abandono por parte del personal expatriado una vez que retorna a la empresa es de creciente importancia, sobre todo si se tiene en cuenta el coste que supone la expatriación.

Es imprescindible integrar la etapa internacional en el marco de una carrera profesional planificada para que el expatriado no deje la empresa precipitadamente, llevándose el conocimiento adquirido, hay que **ver la asignación internacional como una ventaja competitiva**. Asignar **al expatriado un mentor** puede ayudar en este proceso de adaptación tanto antes de la etapa internacional, como durante y después al regreso.

En general la **adaptación o el ajuste presentan un carácter multidimensional**:

-Ajustes o adaptaciones al trabajo, relacional y ajuste general. Estos factores están influenciados por cuatro grupos de factores: relacionados con el puesto, organizativos, no laborales y de naturaleza personal.

-El ajuste o adaptación al trabajo. Una mayor claridad y un menor conflicto de rol, una mayor discrecionalidad o autonomía en el trabajo, una menor novedad de rol y un mayor aprovechamiento de las capacidades del expatriado propician un nivel de ajuste al trabajo.

-Ajuste general. La influencia de los factores organizativos y no laborales en el ajuste o adaptación general se concreta en que un mayor apoyo logístico, una menor distancia cultural respecto al país de destino de la asignación y más apoyo social impulsa niveles superiores de adaptación general al entorno. El apoyo social tiene una influencia positiva y la distancia cultural negativa en las medidas de adaptación. **Respecto a las relaciones entre los factores de naturaleza personal y el ajuste general se cree que mayores niveles de eficacia de logro y eficacia social, mejor manejo del idioma, una orientación al aprendizaje más comprometida**

y un mayor interés del expatriado por el destino de asignación suelen llevar a una mejor adaptación general. Se ha comprobado también la influencia positiva de la autoeficacia social y de la fluidez en el idioma para el ajuste general.

-Ajuste relacional. Se piensa que mayor apoyo social y logístico, mayores niveles de autoeficacia personal y social, mayor fluidez en el manejo del idioma, mayor interés del expatriado por el destino de su asignación y una orientación más intensa al aprendizaje, propiciarían mayores niveles de ajuste o adaptación relacional. Por adaptación del trabajador internacional se entiende el grado de bienestar psicológico que alcanza respecto a varios aspectos de un determinado país (Black y Gregersen, 1990). **En general la adaptación se compone de tres dimensiones: adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general que rodea al expatriado. (Black et al, 1999; Linehan y Scullion, 2002; Paik et al., 2002; Bossard y Petterson, 2005).**

La adaptabilidad del expatriado al nuevo país de acogida se ve condicionada e influida entre varios aspectos como es el miedo del expatriado en un primer tiempo y si supera con éxito ese temor a movilizarse fuera del país, la siguiente etapa es el desarrollo del proceso de adaptación que también se verá condicionado por varios aspectos externos e interno al expatriado.

Hay temor por parte de los posibles expatriados de los cambios en la central, de no estar bien informados, de no tenerles presentes en las decisiones de promoción, etc. También **hay un gran temor a la repatriación, y a la posterior reinserción en la empresa.** Si los departamentos de personal planifican mejor la carrera profesional de los expatriados, la repatriación podría ser menos severa.

Según Bonache (2002) si las barreras de movilidad se superan hay un proceso de adaptación al país de destino. **La falta de adaptación puede traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento.**

Existe una adaptación al trabajo, una adaptación general, una adaptación interactiva o relacional. **Tener contacto con los nacionales del país de destino le facilita la adaptación para bajar los prejuicios y disminuir el conflicto intercultural esto sirve para una mejor adaptación general.** Los modelos tradicionales de adaptación cultural, identificaron varios predictores o **factores esenciales de la adaptación al país de destino:**

- **Novedad del puesto**
- **Distancia cultural**
- **La personalidad**
- **Antigüedad en el país**
- **Conocimiento del idioma.**

En el aspecto de la adaptación y el rendimiento de los expatriados, los factores de contingencia y de adaptación al rendimiento son algunos como: **la novedad del puesto , la distancia cultural, la afectividad positiva general, el tiempo de la tarea en el país, el conocimiento del idioma, el apoyo social, la adaptación personal son entre otros algunos aspectos a tener en cuenta en la expatriación.**

Aspectos externos al expatriado que van a influir notablemente en el proceso de adaptación **son el apoyo social**, es decir la disponibilidad de relaciones y la calidad de estas. Puede ser de ayuda y de afecto, también afirmativo. La adaptación tiene éxito si las dos fuentes de apoyo esenciales suelen ser la organización y el cónyuge. El apoyo puede venir de la filial o de la propia central.

Es muy importante la adaptación del cónyuge, para que el expatriado no fracase. **Aspectos internos del propio expatriado** son los que dependen de él mismo como la experiencia internacional que tiene también **elementos positivos**. Supone mejora en aspectos relacionados con el trabajo y aspectos más negativos respecto a la familia y la vida en general.

Las tensiones sociales y familiares, el aislamiento y carencia de mecanismos de comunicación adecuados mientras se trabaja en el extranjero, son los lados más oscuros de los destinos internacionales. Hay aspectos positivos como:

- **El puesto**
- **El salario**
- **El desarrollo profesional y personal.**

En general desde el nivel profesional, la pérdida de contactos y las dificultades de reingreso en la propia organización se ven compensadas por unas mejores oportunidades de promoción a alta dirección aunque sea en otra empresa. **La eficacia personal del individuo es esencial para amortiguar los problemas de adaptación** (Black et al., 1999; Garrido, 2000). El grado de adaptación va a influir en todos los aspectos de la expatriación incluso cuando esta finalice (Black et al., 1992, 1999). **Una actitud positiva del expatriado y la satisfacción con las**

condiciones profesionales y familiares y personales son una garantía para la adaptación al país de destino.

C.- FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EXPATRIACIÓN

Esta **fase de formación y desarrollo profesional es importante** para que los expatriados se sientan realizados y para que la este período de expatriación les aporte las mejores ventajas en sus vidas profesionales. El contexto que rodea la formación y el desarrollo profesional en la expatriación suele suponer un enriquecimiento para la experiencia del expatriado, aunque suele llevarse a cabo **junto con el proceso de adaptación al nuevo entorno**. Esta **formación y desarrollo profesional** se ven influidos por la **nueva cultura, costumbres y aspectos del nuevo país** donde es enviado el expatriado. La formación en diversas culturas sensibiliza al candidato a una asignación internacional. **Es importante la formación en general sobre el lugar de destino conocer sobre la cultura, las costumbres, el idioma, las leyes fiscales y sobre el gobierno local**. La **formación de la diversidad cultural** está incluida en las empresas con una mentalidad más global. Es también una forma de **garantizar que los expatriados se van a adaptar mejor al país de destino y que se garantiza mejor la permanencia**. Es importante situar la asignación internacional como paso previo hacia el avance dentro de la empresa, así como **ofrecer apoyo de formación a los expatriados** para evitar que se sientan desconectados. También se enfoca **la preparación sobre diversidad cultural para que los directivos puedan tener más éxito en sus relaciones con personas de diferentes valores en los países de destino**, esto les puede garantizar el triunfo en los objetivos empresariales. Normalmente la formación más rigurosa y

prolongada se dedica para los que más van a permanecer en el extranjero. **El tipo de capacitación que necesitarían iría desde:**

- **Amortiguar el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los expatriados acerca de tales diferencias, y el impacto de estos aspectos en los negocios.**
- **Que los expatriados entiendan como se forman las actitudes positivas y negativas y cómo influyen estas en la conducta.**
- **Proporcionar información real del país de destino**
- **Formación de habilidades en áreas como el idioma y habilidades de ajuste y adaptación.**

Esta preparación general que ayuda a perfeccionar las habilidades funcionales también incrementa el desarrollo de la administración internacional fomentando un mejor control de las operaciones globales, acaba creando una cultura empresarial de unidad.

Dolan et al. (1999, pp. 379) coinciden con otros autores que **es importante la formación del personal expatriado tanto en la cultura del país receptor como de la casa matriz.**

Las compañías **tomarían las decisiones sobre formación y perfeccionamiento en función de la fase de desarrollo internacional en que se encuentre la empresa:** en una fase de exportación, en fase en la que la empresa forma a los empleados locales y a los expatriados para ponerlos al cargo directivo de las filiales, la empresa en una fase de actividad regional tiene que enfrentar las diferencias culturales y geográficas en esta fase se intenta formar a los expatriados con experiencia en diferentes países se pretende incrementar la capacidad de liderazgo, la formación de los expatriados de empresas globales suele estar dirigida al aumento de su capacidad en cuanto al tratamiento e intercambio de información social, política, tecnológica y de

tendencias de mercado entre las unidades de negocios relacionadas. Según Sánchez et al. (2007) **la carrera profesional es uno de los aspectos más valorados por los trabajadores expatriados** (Riusala y Suutari, 2000).

D.- EXPATRIACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, CONTROL Y COORDINACIÓN

Esta fase de **aprendizaje organizativo, control y coordinación es positiva para los expatriados y para la propia empresa en toda la red**. Los conocimientos que adquieren los expatriados en su experiencia es una aportación y expansión de la empresa.

Según Bonache (2002) las empresas multinacionales se han definido como **una red de transacciones de capital, productos y conocimientos entre unidades situadas en diferentes países**. Destacan especialmente **los conocimientos que le tienen que otorgar una ventaja competitiva sobre las empresas locales**. La cuestión es **cómo transferir los conocimientos dentro de la red internacional de la empresa**.

Los conocimientos explícitos se pueden transmitir a través de cartas, informes, visitas, nuevas tecnologías. **Parte del conocimiento a veces es tácito, y los expatriados tienen un papel fundamental en la transmisión del mismo**.

La internacionalización de la empresa **proporciona oportunidades de innovación y aprendizaje a través de la exposición de la compañía a nuevas culturas, ideas y experiencias**. Algunas políticas de expatriación dentro del conocimiento pueden ser:

- Transferencia de equipos de trabajo, no solo de individuos.

- **La fuente de reclutamiento suele ser la propia organización.**
- **Las cualificaciones técnicas son el criterio esencial de selección.**
- **Los destinos varían en su duración**
- **Las organizaciones no siempre valoran la experiencia internacional**

Algunas filiales desarrollan sus actividades como unidades autónomas respecto de la empresa multinacional. Hay empresa multinacional con un alto grado de integración de actividades y donde se requiere una gran coordinación. **La integración o coordinación entre unidades interdependientes no se produce de repente, cada unidad se preocupa de sus tareas, objetivos funcionales y presiones del entorno.**

A veces las empresas multinacionales **tienen directivos internacionales que hacen de vínculos entre las diferentes filiales y sus decisiones**, tienen que **mejorar la coordinación** entre las unidades. Si existe riesgo político o alta distancia cultural las compañías pueden optar por los expatriados que pueden ayudar a la central a entender las condiciones locales y a controlar las operaciones de la filial. Suele ser personal con experiencia y de confianza que actúa como mecanismo de control. **Muchos destinos internacionales tienen como función el control y coordinación de operaciones, la transferencia de conocimientos, el desarrollo de directivos, y el desarrollo de jóvenes en formación.**

Las funciones de control, coordinación, y transferencia y adquisición de conocimientos no son las únicas que suelen tener los expatriados. A veces se utilizan expatriados por razones de imagen o representación, o por falta de talento local. (Bonache, 2002).

E.-LA REMUNERACIÓN EN LA EXPATRIACIÓN

Este apartado sobre la remuneración en la expatriación expone la importancia que tiene este concepto en los expatriados, **la remuneración es un componente de motivación y de permanencia en la situación de la expatriación.**

En el contexto general de la expatriación la remuneración es un componente motivador de la expatriación fundamental, **es una de las causas por las que los posibles expatriados aceptan la movilidad desde sus países de origen a nuevos lugares, pensando que van a mejorar el nivel de vida y de ingresos y que además van a ganar en experiencia profesional.**

Dentro del contexto global que rodea la internacionalización de la empresa la remuneración tiene que estar a la altura del panorama global y tratar de compensar adecuadamente y de forma justa al expatriado es una garantía más para el éxito del cumplimiento de los objetivos principales de la empresa en el proceso. La literatura ha tratado este aspecto como uno de los más esenciales dentro de los componentes de la expatriación. **La empresa suele ofrecer al trabajador compensaciones especiales en su remuneración por el hecho de ser un trabajador expatriado para favorecer su adaptación** (Dowling y Schuler, 1990; Scullion, 1994; Webb, 1996; Reynolds, 1997; Black y Gregersen, 1999; Schaffer et al., 1999; Schuler et al., 2001; Selmer, 2001).

La compensación y remuneración adecuadas deben ser durante la expatriación y durante la repatriación también (Harvey, 1989, Gregersen y Black, 1996) Bonache (2005) obtuvo que no existe diferencia de satisfacción entre los trabajadores expatriados y repatriados por las compensaciones. Se puede apreciar la importancia de la remuneración y compensación para facilitar el proceso positivo de la expatriación. En general se contemplan unas líneas o

aspectos generales que influyen en el éxito y conformidad del expatriado con su **remuneración** como:

- **Proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen.**
- **Proporcionar un incentivo adicional explícito por aceptar la asignación internacional.**
- **Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales o puestos de rango inferior.**

Las compensaciones internacionales tienen que tener un enfoque de balance general se trata de igualar el poder de compra en todos los países. Cada expatriado debe disfrutar del mismo nivel de vida que tendría en su país de origen. (Dessler, 2001, pp. 628).

Los incentivos son importantes, son bastante comunes los incentivos a largo plazo para los expatriados. También es interesante ofrecer a los empleados locales y expatriados programas actualizados de capacitación y desarrollo.

Los diversos autores coinciden en que las retribuciones de los expatriados hay que prestar atención a algunos objetivos:

- **Debe ser una remuneración justa y uniforme en el trato a todas las categorías de sus empleados internacionales. Todos deben percibir que se los trata de forma equitativa.**
- **Debe atraer y retener al personal**
- **Facilitar el traslado y los movimientos de las personas**
- **Deberá servir como factor de motivación.**

La gestión de Recursos Humanos debe realizarse de forma creativa y diversificarse a la hora de elaborar el diseño de las retribuciones en el contexto internacional. Es importante tomar en consideración **variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc.** (Dolan et al., 1999, pp. 380). Es importante que las empresas creen propuestas retributivas competitivas para los expatriados. Se debe hacer **un trato equitativo** con todos los expatriados de las organizaciones. **Las estrategias retributivas de expatriados tienen que estar incluidos en las estrategias de la empresa y en sus objetivos a largo plazo.**

F.- DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO

Este apartado expone la **importancia del desempeño y el rendimiento de los expatriados respecto a la empresa.** Para conseguir desempeño y rendimiento aceptable es fundamental que los expatriados se sientan conformes con la experiencia de la expatriación y también la empresa tiene que ayudar y satisfacer en las aspiraciones de los expatriados para que se sientan bien en sus puestos.

El contexto en el que se dan **el desempeño y rendimiento del expatriado es el mismo en el que se produce el proceso de internacionalización de la empresa.** Es fundamental que el contexto tenga una influencia positiva sobre el expatriado para que la empresa pueda tener un buen aprovechamiento del trabajo del expatriado y pueda ver como alcanza los objetivos marcados y para el propio trabajador es fundamental que el desempeño y el rendimiento sean favorables para tener un aprovechamiento positivo de la situación de expatriación, tanto a través

de una mejor experiencia profesional como de una oportunidad para mejorar su nivel de vida, formación, etc.

El contexto en estos casos siempre suele suponer una novedad para el expatriado y el desempeño y rendimiento viene condicionado por algunos factores externos e internos que influyen en él para que rinda de forma positiva y óptima o para que las circunstancias que le rodean le hagan tener un desempeño y rendimientos inferiores y negativos. La literatura sobre expatriación ha tratado este aspecto como un factor que puede influir de forma positiva o negativa de cara a obtener el éxito y objetivos de la empresa. Hay estudios sobre el desempeño y los deseos de abandonar la empresa de los expatriados y repatriados (Stroh, 1995; Black et al., 1999).

Si el nivel de desempeño es positivo la adaptación y el rendimiento serán buenos y será positivo el proceso de expatriación y repatriación. Esto incrementa la adaptación a la empresa y por lo tanto hacen que el expatriado no desee abandonar la compañía. (Lazarova y Caligiuri, 2002). Medir el desempeño de los expatriados es un punto importante.

Según Dessler (2001) **se puede medir al expatriado con criterios objetivos, como las utilidades y la participación en el mercado, pero los eventos locales (como la inestabilidad política) pueden afectar el desempeño del administrador, mientras son invisibles para los administradores de la oficina matriz. Sugerencias para mejorar el proceso de evaluación del expatriado:**

- **Hay que ver y analizar el nivel de dificultad de la asignación.**
- **Hay que evaluar hacia el lado del expatriado y no desde percepciones distantes.**

- **Modificar los criterios normales de desempeño para ese puesto y tener en cuenta las características del lugar en el exterior.**
- **Intentar creer y confiar en el expatriado por la comprensión relativa de la operación. No evaluar solo por criterios cuantificables.**
- **Hay que tener presente las recomendaciones del expatriado para mejorar la comunicación entre la subsidiaria extranjera y la empresa matriz.**

Dolan et al. (1999, pp. 379) coinciden con otros investigadores en que el sistema de rendimiento de una empresa internacional debe tener en cuenta la competencia y prestar atención a temas como habilidades personales interculturales, la sensibilidad hacia las normas y valores extranjeros, y la facilidad de adaptación a entornos desconocidos. Señala que **se pueden evaluar a los expatriados a partir de:**

- **Prestar atención simultánea al rendimiento global y a los resultados de la filial.**
- **No comparar datos entre filiales donde puedan darse factores diferenciadores importantes.**
- **Entender que es posible que resulte difícil y lento crear un mercado en el país de la filial, dependiendo de la infraestructura de apoyo de la sociedad matriz.**

En una investigación realizada se relacionaban varios factores con el rendimiento individual de los gerentes de diversas filiales de una empresa matriz, se hallaron **varias dimensiones para medir el rendimiento (Dolan et al., 1999, pp.379):**

- **Abordar la complejidad del negocio**

- **Orientación ofensiva y hacia los resultados**
- **Gestión de personas**
- **Excelencia de actuación**
- **Sentido común empresarial**
- **Serenidad ante la presión**
- **Madurez directiva**
- **Conocimiento técnico**
- **Don de gentes**
- **Efectividad en la comunicación**
- **Repercusión e influencia (capacidad para superar obstáculos).**

G.- REPATRIACIÓN

La repatriación es una de las partes más especiales e importantes en la repatriación.

Cuando los expatriados tienen que regresar a sus países de origen sienten temor si la empresa no ha organizado bien la repatriación, piensan en ocasiones que pueden tener una situación más desventajada que la que puedan tener en la expatriación. Es fundamental que la repatriación esté bien organizada y que los propios expatriados se sientan conformes y apoyados por la organización empresarial en todo momento. El contexto que rodea a la repatriación es muy

especial porque si en la expatriación hablamos de todo lo que conlleva irse a un nuevo país y dejar el país de origen y el contexto se presenta como una novedad para el expatriado.

En este caso **la repatriación es la vuelta al país de origen de los expatriados**, en ocasiones este contexto que rodea la vuelta se supone que en algunos aspectos ya era conocido para el expatriado y que en teoría no tendría que tener complicaciones de encontrar nuevas circunstancias a su regreso al lugar que más conoce y a la cultura natal. **En el contexto general de la repatriación la realidad ha probado que es más complicado de lo que supone y que muchas veces el repatriado necesita ser guiado y preparado para una nueva adaptación a su lugar de origen.** Es como si en la repatriación fuera una etapa misma de la expatriación que tendría que cuidarse, para que la propia expatriación se consolide con éxito. La literatura ha tratado el tema de la repatriación desde diversos aspectos generales y específicos. Para algunos investigadores la repatriación supone una etapa clave para el éxito del proceso de repatriación y **hablan sobre diversos aspectos destacables en el proceso de repatriación** (Sánchez et al., 2005):

- **Los conocimientos que han adquirido** los repatriados en el extranjero pueden suponer **una ventaja competitiva** para la empresa internacional (Johnston, 1991; Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001).

- **Si el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación, su permanencia en la organización** (Black et al., 1999). Puede afectar también de forma negativa a futuras misiones al extranjero, ya que si el resto de trabajadores observan un efecto negativo de la expatriación sobre el desarrollo

profesional preferirán no ir (Brewster y Scullion, 1997) todo esto limita el crecimiento de la empresa en el ámbito internacional (Tung, 1998).

- Se espera que en los próximos años aumenten las expatriaciones y repatriaciones debido a la creciente tendencia de la internacionalización de las empresas (Johnston, 1991; Forster, 1994, Linehad y Scullion, 2002). Suelen **los repatriados experimentar choque cultural inverso** influyendo en la motivación, rendimiento y en las posibilidades de aprovechamiento por parte de la empresa de la experiencia internacional adquirida por el repatriado (Peltonen, 1997). En general algunos autores han estudiado la adaptación del repatriado atendiendo solo a algunos factores (Cagney, 1975; Clague y Krupp, 1978, Kendall, 1981; Harvey, 1982; Tung, 1988; Dowling y Schuler, 1990; Solomon, 1995; Peltonen, 1997; Swaak, 1997; Hurn, 1999). Otros autores como Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh (1999) proponen un modelo que trata de integrar las principales variables determinantes de la adaptación del repatriado.

Se señalan cuatro factores que influyen en la adaptación del repatriado, Black et al. (1999) proponen la agrupación de varios factores individuales, laborales, organizativos y otros. Este modelo propone que el proceso de adaptación del repatriado distingue dos fases una previa y de generación de expectativas de trabajo, de los propios individuos y del entorno general. Estas expectativas también se consideran dimensiones de adaptación del repatriado, la fase de adaptación al país nacional. Según Sanchez et al, (2007) el número de repatriados se está incrementando en las empresas (Selmer, 2001; Lineham y Scullion, 2002). Los trabajos publicados sobre el tema han aumentado (Lazarova y Caligiuri, 2001; Oddou y Mendenhall, 2001; Linehan y Scullion, 2002; Baruch et al, 2002; Paik et al., 2002; Suutar y Brewster, 2003; Shu-chung y Shu- Cheng, 2004). **Los repatriados son personas valiosas para las empresas por su experiencia adquirida pero en ocasiones la organización no lo considera** (Johnston, 1991;

Forster, 1994; Stroh et al., 2000; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Tarique, 2005). Las **tasas de fracaso por repatriación son altas**, por la falta de adaptación (Black, et al, 1992, Black et al., 1999). Los repatriados son muy importantes de cara a otros trabajadores, cuando valoran de forma positiva la experiencia de la expatriación. (Welch, 1994; Brewster y Scullion, 1997; Peltonen, 1997). Es muy negativo no hacer una correcta valoración de la experiencia adquirida por el expatriado (Bossard y Petterson, 2005; Adler, 1981; Peltonen, 1997). Es imprescindible gestionar correctamente la repatriación para que la empresa pueda aprovechar la experiencia adquirida y para potenciar la movilidad internacional del resto de empleados.

Se pueden producir problemas de adaptación (Tung, 1988). Otros investigadores creen que no tiene porque haber problemas de adaptación en la repatriación (Linehan y Scullion, 2002; Bossard y Petterson, 2005). La realidad es que pueden surgir problemas que ni los propios expatriados podrían prever (Hurn, 1999). El tiempo de duración de la expatriación también influye en la adaptación del repatriado (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997). Los cambios en el nivel de autonomía que tiene el expatriado cuando regresa a su país, si luego tienen menos se puede producir un choque laboral (Kendall, 1981; Black y Gregersen, 1991), esto puede producir en el repatriado una reducción de la motivación y de la satisfacción laboral. Bonache (2005) en un estudio sobre repatriados, expatriados y trabajadores domésticos pone de manifiesto que los trabajadores expatriados disfrutaban de una mayor autonomía que los repatriados, y son los expatriados los que se encuentran más satisfechos con sus trabajos (Sánchez et al., 2007). La promoción en el puesto de trabajo es muy importante cuando el repatriado regresa a su país (Tung, 1998). Hay empresas que no garantizan ni un trabajo en la compañía a la vuelta del expatriado (Petterson et al., 2000). Puede esta situación de falta de promoción perjudicar las expectativas de desarrollo profesional (Harvey, 1982; Peltonen,

1997; Vermond, 2001). Señalan Sánchez et al. (2007) la importancia de que las empresas que ayuden y apoyen a sus trabajadores internacionales durante la expatriación y tras su culminación con la repatriación, a través de mecanismos como tutores (Harvey, 1982; Tung, 1988; Hurn, 1999; Bossard y Petterson, 2005), también con formación específica para la repatriación (Black et al., 1999). **La comunicación es esencial durante la expatriación y después en la repatriación para que la adaptación sea adecuada en todo momento** (Bossard y Petterson, 2005; Cagney, 1975; Harvey, 1982; Peltonen, 1997). Hay que tratar de **que el expatriado conserve su estatus social** al volver al país de origen, aunque normalmente en el extranjero solían tener un mejor estatus (Dowling et al., 1990) esto puede provocar desilusión y problemas en la repatriación (Black et al., 1992; Black et al., 1999; Hurn, 1999; Gregersen, 1991; Black, 1994). **Los expatriados se preocupan por la repatriación y esperan que las condiciones de regreso al país de origen resulten satisfactorias** (Stroh et al., 1998; Ruisala y Suutari, 2000; Suutari y Brewster, 2003; Pickard, 1999). Si no se cumplen estas expectativas pueden aparecer problemas de adaptación en la repatriación (Black et al., 1999).

Según Dessler (2001, pp. 632) la repatriación debe también estar bien organizada teniendo en cuenta los problemas que podrían surgir y las posibles soluciones de las cuales se puede disponer. Algunas **medidas sensatas podrían ser:**

- **Redactar contratos de repatriación**
- **Asignar un patrocinador**
- **Proporcionar asesoría para la carrera**
- **Mantener la comunicación abierta**

- **Ofrecer apoyo económico**
- **Elaborar programas de re inducción**
- **Incluir viajes de regreso**

H.- OTROS ASPECTOS GENERALES DE LA EXPATRIACIÓN

Es importante hacer referencia también a **la seguridad y al trato justo en el extranjero de las personas expatriadas**. Se trata de una responsabilidad de la empresa que estos aspectos se cubran perfectamente. Señala Dolan et al. (1999, pp. 378) que **los responsables del departamento de Recursos Humanos se responsabilizarán de cuestiones tales como el alojamiento, las actividades familiares y la educación, que si bien pueden parecer actividades sin importancia juegan un papel relevante, ya que muchos fracasos se deben a no haber cuidado estos aspectos**. Ahora la función de Recursos Humanos no solo apoyan a los expatriados también se centran en asesoramiento y supervisión.

I.- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA EXPATRIACIÓN EN ESPAÑA

Nueve apartados para describir las características específicas de la expatriación en España.

I.1.-Gestión de expatriados.

Según la información recogida en Aranzadi (2006) la oportunidad de la empresa española de desarrollar su crecimiento en los mercados internacionales ha propiciado en los últimos años un número creciente de situaciones de expatriación. **Las motivaciones de las empresas para desplazar personal desde España al extranjero puede deberse a:**

-Planes expansivos con aperturas de nuevos mercados

-Controles adicionales sobre filiales

- Dotar de una mayor experiencia internacional al interesado, como un paso más del diseño de su progresión profesional.

La proliferación del personal expatriado ha creado, la necesidad de establecer una política de expatriación competitiva y que por lo tanto garantice, los **requerimientos:**

- Que la persona designada asegure, potencialmente, el éxito de la misión encomendada por la empresa.

- Que exista un equilibrio entre el coste de la empresa y el valor añadido del expatriado.

- Que la persona elegida se sienta motivada para aceptar la oferta y llevar a cabo su misión.

I.2.-Características de la expatriación en España

2.1 Los colectivos afectados.

En España tiene **la consideración de expatriado la persona residente española que es destinada por su empresa a un puesto de trabajo en el extranjero y desarrolla su función con un tiempo superior a 6 meses e inferior normalmente a 5 años.**

En las empresas españolas los colectivos más afectados por la expatriación van desde **el nivel directivo, los mandos intermedios, los técnicos o profesionales especializados sin mando, los directivos generales.**

El nivel de los directivos y los mandos intermedios son las posiciones que con mayor frecuencia son expatriados. Los niveles de personal técnico solo requieren expatriación en casos que se necesite mucha especialización. También la dirección general es expatriada en algunos casos necesarios. Se puede afirmar que la expansión o desarrollo de un negocio en un país extranjero viene dada en gran medida, por el traslado de los niveles funcionales directivos, a partir de los cuales la estrategia del negocio y los objetivos del mismo pueden quedar controlados. **En los últimos años las empresas españolas han tenido una tendencia al alza del número de expatriaciones.**

2.2 Los destinos geográficos

Las tendencias de las expatriaciones entre las empresas españolas muestran que los destinos geográficos de **los expatriados españoles son Europa Occidental y Sudamérica. El resto de destinos fuera de Europa y Sudamérica son en Asia, Europa Oriental y África.** Las cifras indican que Europa occidental es la más demandada por la pertenencia de España a la UE y por la cercanía al país. Sudamérica sigue por afinidad cultural y por el idioma castellano en común con

España. Los destinos asiáticos son también nuevos mercados emergentes y posibles para las empresas españolas en expansión al extranjero.

I.3.-Selección de Expatriados

El responsable de la selección suele ser el departamento de Recursos Humanos en muchos casos la responsabilidad es compartida con el Comité de Dirección, los principales criterios de selección suelen ser:

- Conocimientos técnicos
- Dominio de idiomas.
- Adaptabilidad
- Edad
- Las circunstancias familiares
- Ver el coste individual de la expatriación

Los motivos de renuncia del expatriado contrastan con los motivos de selección:

- Motivos familiares
- Riesgo para la carrera profesional por estar lejos de la empresa matriz.
- Idioma desconocido
- Oferta económica insuficiente.

En general en España se contempla un 43% de fracaso en la selección del personal expatriado, principalmente por motivos de falta de integración y por la falta de consecución de los objetivos. La formación ha sido un tema que se ha ido incrementando en los expatriados a medida que aumentaban las expatriaciones en las empresas. Un 50% de las empresas españolas declara tener un departamento específico para el personal expatriado. Los mayores esfuerzos van desde los permisos y temas burocráticos de documentación, el idioma, aspectos físicos y comerciales y aspectos culturales. En algunos casos la formación y preparación de los expatriados a veces se extiende también a los familiares o acompañantes.

Aspectos laborales de la expatriación son uno de los puntos más importantes a tener en cuenta, algunas de las diferentes formas utilizadas de relación laboral con el trabajador en el período de expatriación:

- **Extinguir la relación laboral en el país de origen y realizar un nuevo contrato en el país de destino**, ambas partes pactan una fecha de retorno y las condiciones en que será el mismo (económicas, puesto y nivel a ocupar en la organización, etc.).
- **Mantener el vínculo laboral considerando que se trata de una prestación de servicios en el país de destino**, este vínculo se refleja a través de una comisión de servicios, las partes modifican el lugar de la prestación a la que establecen compensaciones del traslado.
- **Realizar una suspensión de la relación laboral**, a través de excedencia voluntaria por ejemplo.

En el supuesto de excedencia voluntaria la totalidad de obligaciones laborales son asumidas en el país de destino, y si el vínculo se mantiene la empresa de origen debe satisfacer las obligaciones laborales.

I.4.-Adaptación

En la adaptación de expatriados españoles influyen las variables generales que afectan al ajuste o adaptación del expatriado. Son puntos importantes las expectativas que el candidato tiene y la formación que recibe. En el destino depende de cómo es la persona, su vinculación al puesto de trabajo, a la organización o al país de destino.

La familia y el cónyuge son muy importantes para el expatriado, es una parte fundamental para facilitar su adaptación al proceso. La empresa tiene que preocuparse por esta primera fase para evitar el abandono del puesto de trabajo, los cambios de empresa u otros problemas consecuencias de la falta de adaptación.

Los ajustes que tienen que hacerse van desde el propio puesto de trabajo, hasta ajustes generales o relacionales. Es muy importante el grado de bienestar que el trabajador alcanza en el aspecto psicológico. Si el expatriado supera la primera fase de miedo la adaptación se facilita. **El temor a la repatriación es un aspecto a tener en cuenta.**

En el caso de candidatos españoles para ser posibles expatriados también se tiene en cuenta: la novedad del puesto, la distancia cultural, la personalidad, la antigüedad en el país, el conocimiento del idioma, etc.

Los españoles no han sido muy aficionados a salir fuera del país a trabajar ni como expatriados ni por cuenta propia. Los diferentes idiomas y el miedo al extranjero hasta hace poco han sido protagonistas de la falta de expatriación en España.

Como se señalaba en el apartado anterior un 43% de fracaso en la expatriación es la cifra que se ha contemplado por la falta de adaptabilidad en general. Por lo que las empresas se han

dado cuenta de que necesitan hacer **una buena selección primero de los posibles candidatos y una formación y preparación psicológica adecuada para que el proceso de adaptabilidad pueda ser superado exitosamente.**

I.5.- Formación y desarrollo profesional

La formación y el desarrollo profesional suelen ser un enriquecimiento para el expatriado. **La formación va a depender del país de destino (cultura, costumbres, etc.).** La formación de la diversidad cultural es importante en empresas con mentalidad global. Es fundamental para que los empleados tengan éxito en sus misiones en el país al relacionarse con otras personas diferentes.

En España la importancia de la formación de expatriados ha ido aumentando a medida que las empresas se han ido globalizando y el número de expatriados ha ido en aumento.

Un 50% de las empresas españolas declara tener un departamento específico para el personal expatriado. **La formación se enfoca al idioma, la cultura, a aspectos físicos y comerciales y en ocasiones también esta formación se extiende a los familiares o acompañantes.** Según Sánchez et al. (2007) la carrera profesional no es de los aspectos más valorados por los trabajadores expatriados (Riusala y Suutari, 2000).

I.6- Expatriación y aprendizaje organizativo, control y coordinación

Los expatriados son utilizados por compañías españolas como otras empresas internacionales para transferir conocimientos dentro de la posible red internacional de una

empresa. Los expatriados sirven de vínculos entre las filiales y las decisiones que estos toman deberían servir para mejorar la coordinación de la red empresarial. Las empresas buscan personal expatriado de confianza y con experiencia en temas internacionales para enfrentar situaciones especiales de riesgo político o de distancia cultural en el país nuevo. En España las empresas PYMES que son las más numerosas que intentaban expandirse suelen aplicar las políticas generales de expatriación que tienen otras empresas parecidas del sector. Hay expatriaciones que tienen como fin controlar, coordinar operaciones, transferir conocimientos, desarrollar directivos y formar a los jóvenes empleados. Estos fines no son las únicas funciones que tienen los expatriados. En España el nivel de globalización ha obligado a muchas empresas a abrirse a nuevos mercados y a considerar estos aspectos de aprendizaje organizativo, control y coordinación ligados a la expatriación.

I.7- Remuneración

Se definen las cuantías anuales fijas y variables que el personal expatriado percibirá durante su período de expatriación. Los criterios básicos que utilizan las empresas españolas a la hora de establecer un modelo retributivo diferencial para su personal expatriado, se centran en dos tendencias u objetivos:

- Garantizar el nivel de vida del empleado en el país de destino.**
- Acomodar al expatriado al nivel de vida de un directivo de su mismo nivel en el país de destino.**

Normalmente las empresas tienen una política retributiva especial para el caso de expatriación. Normalmente **se suele tener en cuenta el coste y las condiciones de vida del país**

de destino, la estabilidad política, la fiscalidad y otros aspectos. Prácticas de retribución fija y variable.

La retribución fija del personal expatriado de una empresa es un elemento diferenciador y motivador que se materializa en un incremento de dicha retribución fija frente al resto del personal de la empresa con puestos de contenido igual o similar:

- Un porcentaje de la retribución fija entre un 20 y 100% situándose la media en el 47%.
- Entrega de una gratificación anual que es un porcentaje de la retribución fija, que oscila entre un 10% y 100% con una media del 33%.
- Asignación de una dieta diaria

Existen también otras fórmulas menos extendidas como:

- Acercar el salario neto a percibir en el país de destino al salario bruto cobrado en el país de origen.
- Conceder una prima de expatriación que es una cantidad fija que varía en función de la categoría, la proximidad y el coste de vida en el país de destino
- Calcular el neto a percibir en función de la renta familiar en el momento anterior a la expatriación.

La revisión salarial anual:

- Aplicar mismos incrementos que los aplicados en el país de origen.
- Aplicar incrementos salariales establecidos anualmente en el país de destino.

- Un incremento retributivo anual para el colectivo de expatriados, que dependerá del desempeño en el proyecto específico asignado.

- Aplicar incrementos pactados previamente con el expatriado.

Incrementos salariales. Respecto a la retribución variable es la suma de dinero anual pagado en concepto de consecución de objetivos generales o individuales. Los incentivos del colectivo de expatriados se basan en objetivos:

- Objetivos basados en objetivos personales

- Objetivos basados en resultados del país de destino

- Objetivos basados en los resultados del país de origen.

- Objetivos basados en los resultados de ambos países.

El país de origen suele predominar a la hora de seguir una pauta de incentivos, de revisión salarial, etc., las cifras indican un seguimiento basado en el país de origen de los expatriados, seguido de los incentivos aplicados desde el país de destino, otras opciones son menos comunes de aplicar. Pago de la retribución Al establecer cuál será el sistema de pagos del personal expatriado, se plantea:

- Establecer el país que corre con el coste del expatriado.

- Establecer la moneda utilizada en el pago de la retribución.

Por lo general el pago de la retribución corre a cargo del país de destino, aunque en ocasiones dicho coste es soportado por ambos países y no suele ser habitual que por completo

recaiga en el país de origen. Depende de la situación contractual del expatriado. **Los gastos de expatriación suelen ser a cargo de la filial del país de destino como indican las cifras del país que cubre los gastos de expatriación.** Respecto a la moneda utilizada en el pago de la retribución se suele aplicar:

- Retribuir a los expatriados con ambas monedas del país de destino y del país de origen.
- Retribuir con la moneda del país de destino
- Retribuir con la moneda del país de origen

En el caso de monedas inestables se utiliza como referencia la divisa más fuerte de la zona. En cuanto a gastos de traslado, asentamiento y repatriación. En los gastos de traslado normalmente la empresa se hace cargo de los gastos de muebles y enseres del expatriado. Cubriendo la mitad de los gastos por transporte de coches. Los gastos de asentamiento son también asumidos por la empresa normalmente bien a través de vivienda propia de la empresa, o a través de hoteles. **Lo normal es que la empresa asigne una cantidad pactada para cubrir estos gastos. La mayoría de las empresas garantizan al repatriado la recolocación a la vuelta.**

En general las empresas suelen intentar colocarle en niveles superiores. Políticas de retribución en especie y diferida. Junto con la retribución en metálico que recibe el expatriado hay que añadir una serie de conceptos de retribución en especie o diferida como puede ser la vivienda, los viajes, automóviles, asociación a clubes deportivos, educación de los hijos, seguro médico privado, etc.

Aspectos fiscales, la fiscalidad es un aspecto esencial del trabajador español expatriado que va a trabajar en el extranjero. Antes de la expatriación la empresa y el propio expatriado tienen que conocer las implicaciones fiscales:

- Si el sistema fiscal del país de destino es más beneficioso e interesante para el expatriado que el español
- Si existe ya un convenio de doble imposición con el país de destino, que regule las obligaciones fiscales que existan.

Dependiendo de estos puntos es posible ver:

- Si es necesaria la extinción contractual y posterior contratación en el país de destino.
- Si es más adecuado realizar una suspensión del contrato laboral.
- Ver la duración del desplazamiento.
- El país en el que se hará el abono de la retribución del expatriado, la forma de retribuir y los conceptos tanto monetarios como en especie y el momento de pagar.
- La fecha en que se llevará a cabo el desplazamiento y el retorno.

La normativa española vigente determina que el tratamiento fiscal de la retribución del expatriado estará condicionado al país donde el trabajador resida. Se determinará si existe obligación fiscal de tributar según el Texto Refundido de la ley sobre la Renta de las Personas Físicas (RD Leg 372004, de 5 de marzo (RCL 2004, 622) y su Reglamento de desarrollo, RD 1775/2004, 1777) o según el RD Leg 5/2004, de 5 de marzo (RCL 2004, 651) regulador del

impuesto sobre la Renta de los No Residentes (IRNR). La aplicación de una u otra obligación fiscal viene especificada dentro de cada una de estas normas de la siguiente forma:

La normativa sobre IRPF, aprobada por el RDLeg 3/2004 de 5 de marzo (RDL, 2004, 622) establece en su artículo 8, quiénes están obligados a tributar por este impuesto:

- Las personas físicas que tengan su residencia habitual en territorio español
- Las personas físicas que tuviesen su residencia habitual en el extranjero por su condición de miembros de misiones diplomáticas o consulares y funcionarios en activos que ejerzan en el extranjero.
- Las personas físicas de nacionalidad española que acrediten su nueva residencia fiscal en un paraíso fiscal.

Son contribuyentes por el IRNR, según establece el artículo 5 de esta norma, las personas físicas y entidades no residentes en territorio español que obtengan rentas en el mismo, salvo que sean contribuyentes por el IRPF. Así como los nacionales extranjeros que sean residentes en España como consecuencia de su empleo oficial o miembros de misiones diplomáticas o consulares.

La residencia habitual es determinante en la aplicación de la normativa fiscal. La normativa entiende que una persona tiene su residencia habitual en España cuando:

- Por la permanencia en territorio español, más de 183 días dentro del año natural.
- Que estén en España el núcleo principal o la base de sus actividades o intereses económicos de forma directa o indirecta.

- Que salvo prueba en contrario, residan habitualmente en España el cónyuge no separado legalmente y los hijos menores de edad que dependan del contribuyente.

Si es el caso de que el expatriado no es residente en España, porque no cumple los requisitos anteriores:

- Tendrá que tributar en España solo por las rentas, dinerarias o en especie que obtenga en territorio español.

- No estando obligado a tributar en España por los rendimientos retribuidos en el país de destino.

Si el expatriado es residente legal en España según los criterios mencionados, resultaría gravado por el IRPF la totalidad de sus rendimientos con independencia tanto del lugar donde se hubiesen producido, como de la residencia del pagador.

El Reglamento del IRPF aprobado por RD RD 1775/2004 de 30 de julio (RCL 2004, 1777) establece que estarán exentos del impuesto los rendimientos derivados de trabajos efectivamente realizados en el extranjero que hayan tributado allí por un impuesto de naturaleza idéntica o similar al IRPF, cuando se den los requisitos: -Trabajos realizados para una empresa o entidad no residente en España o establecimiento permanente radicado en el extranjero. - Que el territorio en que se realicen los trabajos se aplique un impuesto de naturaleza idéntica o análoga a la del IRPF y no se trate de un paraíso fiscal. - Límite máximo de exención: 60.121,21 euros al año.

En relación con la residencia habitual en paraísos fiscales el artículo 9.3 de la IRPF señala que no perderán su condición de contribuyentes del IRPF los de nacionalidad española que acredite su nueva residencia fiscal en un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal. La norma señala que este mandato se aplicará en el período impositivo en que se

efectúe el cambio de residencia y se prorrogará durante los cuatro períodos impositivos siguientes.

Para el ordenamiento fiscal español tendrán la consideración de paraíso fiscal los países en el Real Decreto 1080/ 1991 de 5 de julio. Entre dichos países se encuentran: Andorra, Gibraltar, Las Bahamas, Mauricio, Mónaco, Bermudas, Antillas Holandesas, Barbados, Islas Caimanes, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Panamá.

Al igual que en España las normas de fiscalidad se establecen en la normativa de cada estado, de esta forma puede resultar que las rentas de un expatriado estén gravados por la fiscalidad de dos estados distintos. Para evitar una posible doble fiscalidad, España ha firmado convenios bilaterales con diversos países: Estados miembros de la Unión Europea, Suiza, Rumania, Estados Unidos, México, Brasil, Canadá, Corea, China, Filipinas, India, Japón, Tailandia, Marruecos, Túnez, Australia. Estos convenios forman parte, tal y como señala la LIRNR (que remite expresamente al art. 86 de la CE (RCL 1978, 2836), del ordenamiento español, por lo que para determinar los criterios sobre la fiscalidad de expatriados no residentes habrá que atenerse tanto a la LIRNR como al convenio bilateral correspondiente en caso de existir el mismo.

Dichos convenios establecen una serie de pautas para resolver los casos de posibles coincidencias de la tributación personal o de doble residencia. Los principales criterios para resolver conflictos de doble residencia contenidos en los convenios bilaterales son:

- El de vivienda permanente.
- Centro de intereses vitales

Es bastante habitual que si como consecuencia de la aplicación de la normativa fiscal correspondiente, el trabajador que se encuentra prestando servicios en el extranjero pudiera salir perjudicado, se pacte que sea la empresa quien asuma ese incremento en la carga tributaria del trabajador, lo suele denominarse por los expertos neutralidad fiscal.

Aspectos relativos a Seguridad Social Es un elemento importante a tener en cuenta la cotización a la Seguridad Social y los efectos de la misma. La normativa a aplicar en la expatriación se especifica por los aspectos:

- Determinación de la legislación de Seguridad Social aplicable durante el desplazamiento.
- Derecho del trabajador a prestaciones sociales durante y después del desplazamiento en los Estados implicados.

En cuanto a la normativa aplicable existen las tres posibilidades que analizamos:

- 1.- Aplicación de los Reglamentos Comunitarios 1408/71 (LCEur 1971,78) y 574/72 (LCEur 1972, 36).
- 2.- Convenios Bilaterales de Seguridad Social.
- 3.- Normativa interna de los Estados implicados en la expatriación. Reglamentos Comunitarios Son aplicables cuando el trabajador desplazado se trata de un nacional de un Estado miembro del Espacio Económico Europeo, de un apátrida o un refugiado que se traslada del territorio de un Estado miembro al territorio de otro Estado miembro.

La norma general sobre cotización para las personas a las que sean aplicables los Reglamentos es que sólo estén sometidas a la legislación de un único Estado miembro y que esta sea la del territorio donde se ejerza la actividad.

Sin embargo existen una serie de normas particulares o excepciones a lo anterior para determinados supuestos entre los que se encuentran los trabajadores del mar, el personal itinerante de empresas de transporte internacional, las personas que ejercen una actividad en el territorio de dos o más Estados miembros o los trabajadores destacados por sus empresas al territorio de otro Estado miembro.

En este último caso, se podrá mantener la cotización en el Estado de origen del trabajador si se cumplen los siguientes requisitos:

- Que sean trabajadores por cuenta ajena en el territorio de un Estado miembro.
- Al servicio de una empresa de la que dependa normalmente.
- Destacado por esta empresa en el territorio de otro Estado miembro.
- Por una duración previsible no superior de 12 meses.
- Prorrogable por otros doce meses por circunstancias imprevisibles previa solicitud y visto bueno del otro Estado.

Dentro de esta norma caben excepciones, siempre que se establezcan de mutuo acuerdo por las Autoridades competentes de los Estados, relativas a ampliar el requisito de duración del desplazamiento (se puede establecer uno superior) o el relativo a que la empresa sea de la que dependa normalmente (pudiendo ser de otra).

En cuanto a las prestaciones incluidas en el ámbito de aplicación de los Reglamentos Comunitarios se establecen las de enfermedad y maternidad, invalidez, vejez y muerte, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, subsidios por defunción, desempleo, prestaciones familiares y prestaciones por hijos a cargo de titulares de pensiones o de rentas y por huérfanos. Sin perjuicio de lo establecido para cada prestación, rigen siempre como principios generales los siguientes:

- Libre circulación de trabajadores comunitarios
- Igualdad de trato
- Totalización de períodos, consistente en computar globalmente los períodos de cotización de los diversos Estados en los que se han prestado servicios.

Convenios Bilaterales de Seguridad Social Son aplicables cuando se trata de un trabajador que se desplaza de España a un país con que España ha firmado un Convenio Bilateral de Seguridad Social y no se encuentra dentro del ámbito de aplicación de los Reglamentos Comunitarios por no tratarse de países miembros del Espacio Económico Europeo.

Entre los países no miembros de la Comunidad Europea ni del Espacio Económico con los que España ha firmado Convenios Bilaterales: Andorra, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Marruecos, Méjico, Panamá, Paraguay, Perú, Rusia, Suiza, Ucrania, Uruguay y Venezuela.

A efectos de determinar la legislación aplicable en materia de Seguridad Social, el contenido de cada Convenio es diferente por lo que es necesario revisar el contenido concreto de cada uno.

La mayoría responden a un contenido como:

- El principio general es el sometimiento a una legislación única que suele ser la del país en cuyo territorio se prestan los servicios.
- Existen tratamientos particulares o excepciones al principio general entre las que citamos el del personal itinerante de empresas de transportes o miembros de delegaciones oficiales, Embajadas y misiones consulares.
- Cabe la posibilidad de acordar excepciones en el caso de trabajadores desplazados temporalmente por sus empresas. Estos acuerdos incluyen la posibilidad de seguir cotizando en el país de origen durante un determinado período de tiempo. Esta excepción es utilizada con frecuencia variando el período permitido de mantenimiento de la cotización en España entre 1 y 5 años dependiendo del país de destino.

Para determinar las prestaciones que reconocen los Convenios Bilaterales habrá que estar a lo dispuesto de cada uno ya que la regulación es distinta en cada caso. Todos los Convenios contienen normas sobre reconocimiento de cotizaciones en el otro Estado a fin de obtener determinadas prestaciones en un Estado firmante del Convenio.

El ámbito de las prestaciones a las que se puede acceder en un Estado teniendo en cuenta el período cotizado en otro Estado varía sustancialmente de unos Convenios a otros. Con carácter general, el ámbito de reconocimiento de prestaciones es mucho más reducido que los Reglamentos Comunitarios. Es importante mencionar el supuesto de que un Convenio no cubra determinadas prestaciones que sí están cubiertas en España.

En ese caso, la empresa del trabajador desplazado ha de continuar cotizando en España por las contingencias no cubiertas en el país de destino y mantener al trabajador en España en situación asimilada al alta.

La forma de determinar y calcular las prestaciones en base a los períodos de cotización en el otro Estado es similar a la de los Reglamentos Comunitarios. Normativa interna de los Estados implicados en la expatriación. Son de aplicación simultánea las normas de Seguridad Social de los dos Estados implicados en la expatriación cuando se trate de un trabajador que se desplaza desde España a un país con el que no se haya firmado Convenio Bilateral o que habiéndose firmado el trabajador no se halle incluido en su ámbito de aplicación o cuando no sea posible la aplicación de la normativa comunitaria por tratarse de Estados no incluidos en el Espacio Económico Europeo.

En este último caso se aplicaría de forma simultánea la legislación española y la del país extranjero con los siguientes efectos:

- Los extranjeros que trabajan en España deben ser afiliados y dados de alta por su empresa en el régimen de la Seguridad Social que corresponda sin perjuicio de lo que simultáneamente establezca la legislación del Estado de origen.
- Para los trabajadores desplazados por sus empresas de España a países no comunitarios y sin Convenio Bilateral, sus empresas deberán mantenerles en situación asimilada al alta y continuar cotizando en España por ellos.
- Cabe también la posibilidad de que los trabajadores españoles desplazados suscriban a título individual Convenios con la Seguridad Social a fin de garantizarse determinadas prestaciones. Estos convenios son de dos tipos:

Convenio Especial Ordinario: Consiste en un acuerdo individual con la Seguridad Social española para la cobertura de determinadas contingencias, exigiéndose un período mínimo de cotización. Convenio Especial para Emigrantes e hijos de emigrantes: en este caso, para

suscribirlo no es necesario haber estado afiliado en España y puede ser suscrito por los españoles y sus hijos que trabajen en países que no tengan Convenio con España o que teniéndolo no cubre las prestaciones que este Convenio Especial pretende garantizar.

I.8.- Desempeño y rendimiento

El contexto tiene una influencia directa sobre el expatriado y sobre el nivel de desempeño y de rendimiento, es necesario que esa influencia sea positiva para tener un buen aprovechamiento y para mejorar la experiencia laboral del expatriado. Desempeño y rendimiento se ven **condicionados por factores externos e internos** que de influir positivamente sirve para obtener el éxito y los objetivos de la empresa.

Cuando **ambos aspectos son positivos la adaptación mejora y el expatriado desea permanecer en la empresa.**

Es esencial la forma de evaluar al expatriado hay que **tener en cuenta las habilidades interculturales, la sensibilidad a las normas y leyes extranjeras y la facilidad de adaptación a entornos desconocidos.**

En el caso español los fracasos en los planes de expatriación habían sido bastante altos por diversos motivos que influían en el desempeño y el rendimiento de los expatriados.

Tienen cierta relación los motivos de **renuncia de los expatriados españoles** con los motivos que hacen que el desempeño y rendimiento en las expatriaciones sean negativos:

- Motivos familiares

- **Riesgo para la carrera profesional por estar lejos de la empresa matriz.**

- **Idioma desconocido**

- **Oferta económica insuficiente**

Son entre otros más algunos aspectos que influyen de forma negativa en el expatriado y lo desmotivan en su trabajo. Por todo **esto muchas empresas españolas con planes de internacionalización se han visto obligadas a tener departamentos dedicados exclusivamente al seguimiento y formación de todo el proceso de expatriación de empleados.**

I.9.- Repatriación en España

De los estudios llevados a cabo sobre repatriación en España hasta el momento no han sido demasiados los aportados a este tipo de literatura que forma parte de la gestión de expatriados.

Es conveniente la realización de estudios sobre este tema en el país porque los que han sido hechos iban referidos a repatriados de cultura anglosajona mayormente y es **conveniente observar cómo se desarrolla el proceso de repatriación en el contexto español.**

Entre algunos trabajos realizados en España Sánchez et al., (2004) después de un estudio de casos diversos sobre expatriados que efectuaban la repatriación, concluían en una serie de **recomendaciones muy interesantes para la gestión de la repatriación en ámbito empresarial del país.**

En estas recomendaciones se recogen las sugerencias de los propios repatriados aportadas desde las perspectivas personales de cada uno. Con todo ello se pretende reducir el denominado choque cultural inverso y los efectos negativos que tiene la misma:

- Es importante la valoración de la experiencia internacional.

La valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa resulta ser la práctica considerada como más importante por los repatriados para facilitar la adaptación.

Algunas de las formas en que se percibe que la empresa valora la experiencia internacional adquirida son considerar al trabajador para promociones y el permitirle participar en la toma de decisiones. Hay casos donde se recomienda la valoración de esta experiencia ubicando al trabajador en puestos donde se puedan utilizar los conocimientos adquiridos en el extranjero.

- La comunicación frecuente entre el trabajador y la empresa.

Los propios repatriados valoran que la empresa se comunique frecuentemente con ellos mientras dura la expatriación para informarles sobre aspectos relacionados con su regreso o con los cambios organizativos que se producen en España durante su ausencia. La falta de comunicación da lugar a problemas como la desorientación del trabajador por la existencia de nuevas normas en la empresa o por desconocimiento de compañeros, superiores directos, etc. Se ha visto que es importante para los repatriados el tiempo de antelación con que debe notificarse el regreso del trabajador, en general prefieren que mínimo sea el aviso con un mes de antelación.

Van den Born y Peltokorpi (2010) proponen en su artículo un alineamiento coherente entre las prácticas de recursos humanos en multinacionales, las políticas de lenguaje, esto podría beneficiar la orientación estratégica de las multinacionales. Se desconoce que las políticas de lenguaje podrían formar parte de las estrategias de las multinacionales permite visualizar cada aspecto de sus actividades de negocio (Marschan et al., 1997, pp. 591) ellos sugieren que

podrían también tener una alineación con las prácticas de recursos humanos.

A menudo lo que en la teoría es bueno a veces se dificulta en la práctica sobre la diversidad del lenguaje en las multinacionales. La distribución del lenguaje incrementa la demanda para la adaptación y reconsideración de políticas formales. Si las políticas no están fijadas en el contexto local pueden causar que los expatriados y los empleados locales se dividan en diferentes grupos.

Las prácticas de recursos humanos en multinacionales pueden incrementar la tendencia de la gente para la categorización social. Proponen que el las diferencias de lenguaje actúan como marcadores de identidades sociales. Argumentan que se incrementa la flexibilidad en las estrategias y prácticas de recursos humanos y que integrar las políticas de lenguaje en los recursos humanos de las multinacionales hacen que haya un sistema como una ayuda para reducir las dificultades de comunicación.

Considerando los rasgos del lenguaje en reclutamiento y selección en empleados locales y expatriados cuando se incrementa la calidad y la frecuencia de comunicación en diferentes lenguajes son como competencias lingüísticas. Como un recurso para la identificación social, las diferencias lingüísticas pueden causar exclusión de algunos miembros. Las prácticas de recursos humanos que estimulan a los empleados locales y a los expatriados para invertir en sus respectivas competencias de lenguaje, la participación en el entrenamiento de lenguas puede equilibrar algunos poderes informales de desigualdad resultado de las diferencias de lenguaje. Es necesario el entrenamiento de los empleados en la lengua que la empresa ha estandarizado para que no aparezcan dificultades de comunicación, sobre todo en lugares donde el inglés es la lengua estandarizada por la multinacional y en el lugar de las subsidiarias se hablan otros

idiomas diferentes.

Es España es importante incrementar el uso habitual del inglés para todos los temas de empresa, pues hay empleados para los que hablar bien inglés es una asignatura pendiente para poder ir como expatriados al extranjero.

- Importancia de la gestión de la carrera profesional.

En general los expatriados manifiestan problemas que ponen de manifiesto que la empresa no ha gestionado adecuadamente su carrera profesional, de modo que la experiencia internacional no ha estado asociada con una mejora laboral al regreso a España.

En el contexto español más bien lo contrario, los repatriados han señalado en general problemas laborales y organizativos que tienen que ver con el puesto que se les asigna a su vuelta a España, en algunos casos de nivel jerárquico inferior, lo que les implica la realización de tareas más rutinarias y menos ambiciosas que las que tenían en el extranjero y que suelen suponer una reducción en su autonomía para tomar decisiones.

La mayor parte de los problemas se refieren al puesto de trabajo en sí, lo que indica que la gestión de la carrera profesional es determinante para el éxito completo de la repatriación. Este es un aspecto fundamental y de alta valoración para los repatriados españoles. Es fundamental planificar la carrera profesional del trabajador que va a ser enviado al extranjero con el fin de que el puesto de trabajo que se le asigne al volver a España sea de igual o superior categoría que el ocupado en el extranjero.

Es positivo para la gestión de la repatriación evitar los cambios bruscos en las condiciones laborales, apoyo constante de las empresas a sus trabajadores, darles más seguridad y desarrollo profesional en sus carreras.

Los propios repatriados mencionan que tendría que haber más claridad sobre la misión de la expatriación. Que los objetivos de la misma tendrían que estar más claros para los trabajadores y evitar que las condiciones de la repatriación sean en nada inferiores a las que tenían en el extranjero para que el trabajador no piense que profesionalmente la expatriación no mereció la pena. Es importante planificar antes, clarificar funciones, desarrollar la carrera profesional para el futuro próximo de los expatriados y sobre todo tener en cuenta la situación personal.

- Compensación.

Los propios repatriados en los estudios sugieren sobre los sistemas de compensación ayudas financieras ofrecidas por la empresa, como podrían ser aumento de sueldo base, establecimiento de incentivos, asistencia fiscal y ayudas para la vivienda en España.

Los repatriados creen que la mejora de las condiciones salariales debe producirse para recompensar el aumento de la experiencia y de los conocimientos que logra el trabajador durante su estancia en el extranjero y también el hecho de haber estado fuera de su país.

- Formación.

Las acciones más demandadas por los repatriados son las orientadas concretamente al

puesto de trabajo a desempeñar al regreso.

- Otras prácticas.

Los repatriados en general sugieren prácticas a desarrollar por las empresas para reducir sus problemas de adaptación al volver a España, como por ejemplo ofrecer un período de vacaciones al regreso para compensar el tiempo que el expatriado ha pasado lejos de su casa en España y de su familia, sugieren también más visitas a España pagadas durante la misión al extranjero y también la asistencia de algún asesor o psicólogo dado el estrés acumulado durante las condiciones especiales y arriesgadas de la misión internacional. Las empresas tienen que hacer una gestión adecuada de la repatriación porque dejar que los repatriados experimenten problemas de adaptación en algunos casos lleva a los mismos al abandono de la empresa y como consiguiente esta experimenta pérdidas sobre el valor de la expatriación. (Sánchez et al., 2004).

Suelen presentarse en mayor grado problemas fundamentalmente de carácter laboral y organizativo, problemas de relaciones personales y al entorno en general en menor grado en lo que al contexto español se refiere.

Los trabajadores que más tiempo han pasado en el extranjero son los que experimentaron mayores problemas de adaptación. La idea de asignar al expatriado un tutor se puede considerar como una posibilidad de facilitar este período y suavizar los inconvenientes mientras dura la expatriación y la repatriación. El contexto en el que se desarrolla la gestión de expatriados actualmente es la que rodea a la gestión internacional de

recursos humanos, en una economía global y de competitividad. Hay mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen.

La gestión eficiente de los expatriados y de repatriados es uno de los componentes más importantes para el éxito internacional de la empresa.

Como resumen señalar que cuando una empresa decide expandirse internacionalmente, debe seguir los mismos pasos que realizó al incorporar su personal local, pero con un mayor cuidado y teniendo en cuenta ciertos requisitos que son fundamentales para el éxito del nuevo proyecto. La empresa debe realizar una selección cuidadosa teniendo en cuenta los conocimientos técnicos, la adaptabilidad del empleado, la experiencia adquirida (laboral, de educación, de idioma), ya que la mayoría de compañías busca candidatos que se hayan desempeñado muy bien en puestos similares en otras partes del mundo, para que se hagan responsables del nuevo reto. La mejor capacitación para los empleados que van al extranjero que prepararlos para las diferencias culturales, para que este aspecto no acepte al negocio, así como tener presente sus actitudes y metas y su comportamiento en general para la nueva asignación. El expatriado debe tener una correcta información del nuevo país y se deben afianzar las aptitudes con el idioma, la adaptación y ajuste general. La remuneración adecuada y la adaptación general y salarial al nivel de vida del nuevo país es imprescindible. **Capacitar de la mejor manera a los empleados que van al exterior y conocer de antemano los retos a afrontar, es indispensable para el éxito de una compañía en el extranjero.**

Es importante seleccionar, capacitar y compensar dados los nuevos retos a los que se van a enfrentar. Hay que tener presente los factores diferenciales respecto a otros sistemas legales, la

disponibilidad de mano de obra, etc., que existen en los países, debe haber una adaptación a las políticas y procedimientos del país nuevo.

CONCLUSIONES SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

Cuadro 6: Conclusiones sobre expatriación empresarial

1. La economía global y la competitividad en las organizaciones ha traído una mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen.

2. Se intenta lograr el máximo rendimiento de los trabajadores expatriados a través de un buen nivel en reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, pero estos aspectos se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países.

3. Las organizaciones tienen que abordar temas como:

Identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad. Proyecciones de costos. Cartas de asignación. Compensaciones, prestaciones, programas fiscales. Ayuda para la retribución. Apoyo especial a la familia. Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas.

4. La selección de expatriados hay que tener presente: La sensibilidad cultural como un criterio

importante de selección. Establecer una junta de selección de expatriados. Exigir una experiencia internacional previa. Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro. Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.

5. Es importante prestar atención a la repatriación.

6. La expatriación debe analizarse desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado.

7. En ocasiones utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias.

8. Es importante intentar evitar el fracaso en las asignaciones internacionales. Hay tener en cuenta aspectos que pueden suceder como: El bloqueo profesional. Choque cultural. Falta de formación previa a la partida en diversas culturas. Poner demasiado énfasis solo en la cualificación técnica.

9. Las fases generales por la que pasa el proceso de expatriación podrían ser: selección de expatriados, la adaptación, la formación y desarrollo profesional, el aprendizaje organizativo más control y coordinación, la remuneración, el desempeño y rendimiento, la repatriación en la expatriación, estos apartados reflejan las fases importantes por las que pasa este proceso en general.

10. Las mejores características personales para el expatriado podrían ser: sensibilidad a las

diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas.

11. Son importantes los ajustes del expatriado: al trabajo, relacional y ajuste general.

12. La falta de adaptación puede traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento.

13. Las tensiones sociales y familiares, el aislamiento y carencia de mecanismos de comunicación adecuados mientras se trabaja en el extranjero, son los lados más oscuros de los destinos internacionales. Hay aspectos positivos como: El puesto. El salario. El desarrollo profesional y personal.

14. Esta formación y desarrollo profesional se ven influidos por la nueva cultura, costumbres y aspectos del nuevo país donde es enviado el expatriado. La formación en diversas culturas sensibiliza al candidato a una asignación internacional. Es importante la formación en general sobre el lugar de destino conocer sobre la cultura, las costumbres, el idioma, las leyes fiscales y sobre el gobierno local. La formación de la diversidad cultural.

15. El tipo de capacitación que necesitarían iría desde: Amortiguar el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los expatriados acerca de tales diferencias, y el impacto de estos aspectos en los negocios. Que los expatriados entiendan como se forman las actitudes positivas y negativas y cómo influyen estas en la conducta. Proporcionar información real del país de destino. Formación de habilidades en áreas como el idioma y habilidades de ajuste y

adaptación.

16. Algunas políticas de expatriación dentro del conocimiento pueden ser: Transferencia de equipos de trabajo, no solo de individuos. La fuente de reclutamiento suele ser la propia organización. Las cualificaciones técnicas son el criterio esencial de selección. Los destinos varían en su duración. Las organizaciones no siempre valoran la experiencia internacional.

17. Su remuneración debe de: Proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen. Proporcionar un incentivo adicional explícito por aceptar la asignación internacional. Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales o puestos de rango inferior. Es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc.

18. El contexto en estos casos siempre suele suponer una novedad para el expatriado y el desempeño y rendimiento viene condicionado por algunos factores externos e internos.

19. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional.

20. Si el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación, su permanencia en la organización (Black et al., 1999). Algunas medidas sensatas podrían ser: repatriación: Redactar contratos de repatriación. Asignar un patrocinador. Proporcionar asesoría para la carrera. Mantener la comunicación abierta. Ofrecer apoyo económico. Elaborar programas de re inducción. Incluir viajes de regreso.

CUADRO DE AUTORES Y CONCEPTOS SOBRE EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

Cuadro 7: Cuadro de autores sobre expatriación empresarial

LITERATURA SOBRE EXPATRIACIÓN

Sobre las ventajas locales

Tung	1982	Selección de locales
Prahalad y Doz	1987	Ventajas aspectos locales, Sensibilidad local
Grosse y Kujama		Joinventures y empresas locales
Kobrin	1988	Selección de locales
Hamil	1989	Utilización directivos locales
Banai	1992	Selección de locales
Rosenzweig y Nohria	1994	Integración global, adaptación local por sectores.

Maryhofer y Brewster	1996	Selección locales o expatriados orientación (etnocentrismo)
Holt	1998	Políticas expatriación, Exp. no solo entre centrales, multilocal,
Bartlett y Ghosal	1999	Integración global, adaptación local por sectores
Doz, Santos &Williamson	2001	La expatriación no solo entre países centrales, multilocal

Proceso, selección, competencias expatriados

Tung	1981	Proceso,selección, competencias expatriados
Mendehall	1987	Proceso, selección, Competencias de expatriados
Tung	1988	Políticas, Procesos, selección, competencias de expatriación
Oddou	1998	Entrenamiento Personal del expatriado

Teoría internacionalización y expatriación

Rugman	1981	Teoría internacionalización y expatriación
Hennart	1991	Teoría Internacionalización y expatriación
Czarniawska	1997	Internacionalización empresas
Prasad	1997	Internacionalización empresas
Bonache y Pla Barber	2002	Teoría internalización y expatriación

Teoria fundamentada

Taylor & Bogdan	1990	Expatriados y Multinacionales (teoría fundamentada)
Strauss & Corbin	1990	Expatriados y Multinacionales (teoría fundamentada)
Strauss & Corbin	1998	Expatriados y Multinacionales (teoría fundamentada)
Tung	1998	Expatriados

Condiciones salariales contractuales de repatriación

Black	1992	Condiciones salariales contractuales de repatriación
Naumann	1992	Condiciones salariales contractuales de repatriación

Distancia cultural

Schuler	1991	Ambiente, contexto, cultura, características de la expatriación
Torbiorn	1994	Distancia cultural en la expatriación
Erdener y Torbiorn	1998	Distancia cultural en la expatriación
Erdener y Torbiorn	1999	Distancia cultural en la expatriación
Sunturi&Brewster	1999	Expatriación: cultura, contexto, necesidades y características expatriados

Sunturi&Brewster	1999	Ambiente, contexto, cultura, características de la expatriación (éxito o fracaso)
Gaggiotti	2004	Relación de poder, prácticas culturales en la expatriación
Low Kim Cheng, Robertson & Gaggioti	2006	Management intercultural y expatriados

Adaptación en la expatriación

Taylor et al.	1996	Integración global, adaptación local por sectores
Bonache et al.	2001	Gestión expatriados, repatriación, adaptación
Schuler et al.	2002	Adaptación expatriados y repatriación
Suntari y Brewster	2003	Adaptación expatriados y repatriación

Innovación tecnológica y filiales

Bonache Pérez	1996	Innovación tecnológica y filiales.
Haron y Kreeps	1999	Innovación tecnológica y filiales
Bonache	2000	Innovación tecnológica y filiales

Gestión general de expatriados

Shaffer et al.	1999	Gestión expatriados
Stanek	2000	Gestión expatriados
Eschbach et al.	2001	Gestión expatriados
Bonache	2002	Gestión expatriados
Anderson	2005	Gestión expatriados
Belderbos y Heijltjes	2005	Gestión expatriados
Bhaskar-Shrinivas et al	2005	Gestión expatriados

Expatriacion Europea

Brewster	1991	Expatriación europea
Brewster & Harris	1999	Expatriación europea
Peltonen	1999	Nuevas tendencias de relaciones de los expatriados. Trabajo con multinacionales no anglosajonas
Sparrow, Brewster & Harris, Prasad	2003	Modelo colonial occidental sobre expatriación

Políticas de expatriación

<i>Evans, Pucik & Barsoux</i>	2002	<i>Políticas expatriación. Perspectiva multinacionales y entorno corporativo</i>
Dowling & Welch	2004	<i>Políticas expatriación</i>

Fracaso de la expatriación

Evans et al.	1997	Empresas que no usan expatriación
Harzing&Chistenses	2002	Fracaso de la expatriación
Gaggiotti	2004	Fracaso de la expatriación
Bonache &Corviño	2006	Fracaso, gestión administrativa, perspectiva multinacionales y entorno corporativo en la expatriación

Expatriación y aspectos de gestión relacionados

Black, Mendenhall & Odon	1991	Perspectiva de la producción y la expatriación
Rosenweig & Sign	1991	La función de RRHH autónoma
Kamoche	1997	Expatriados: personal alto potencial de toda la corporación
Dowling, Welch y Schuler	1999	Expatriación directivos

Dessler	2001	Gestión Internacional
Tarique&Caligiuri	2004	Entrenamiento Personal del expatriado
Dowling & Welch	2004	Expatriación y gestión administrativa.
Rosenweig	2006	Función de RRHH autónoma
Bonache	2008	Gestión global de filiales

LITERATURA EMPIRICA SOBRE REPATRIACION

Gestión de repatriación como éxito del proceso de expatriación

Brewster y Scullion	1997	No gestionar bien la repatriación puede perjudicar a futuras expatriaciones
Tung	1998	No gestionar bien la repatriación limita el crecimiento internacional

Black et al.	1999	Importante gestionar bien repatriación
Lazarova y Caligiuri	2001	Gestión de repatriación
Oddou y Mendenhall	2001	Gestión de repatriación
Linehan y Scullion	2002	Gestión de repatriación
Baruch et al.	2002	Gestión de repatriación
Paik et al	2002	Gestión de repatriación
Suutar y Brewster	2003	Gestión de repatriación
Shu-chung y Shu- Cheng	2004	Gestión de repatriación
Sánchez et al.	2005	Repatriación clave para el éxito

Problemas de adaptación durante la repatriación

Tung	1988	Problemas de adaptación
Linehan y Scullion	2002	Evitar problemas de adaptación en la repatriación
Bossard y Petterson,	2005	Evitar problemas de adaptación en la repatriación
Black y Gregersen	1991	La duración de la expatriación influye en la adaptación de la repatriación
Black	1994	La duración de la expatriación influye en la adaptación de la repatriación
Gregersen y Stroh	1997	La duración de la expatriación influye en la adaptación de la repatriación
Peltonen	1997	Choque cultural inverso
Cagney	1975	Factores de adaptación del repatriado

Clague y Krupp	1978	Factores de adaptación del repatriado
Kendall	1981	Factores de adaptación del repatriado
Harvey	1982	Factores de adaptación del repatriado
Tung	1988	Factores de adaptación del repatriado
Dowling y Schuler	1990	Factores de adaptación del repatriado
Solomon	1995	Factores de adaptación del repatriado
Peltonen	1997	Factores de adaptación del repatriado
Swaak	1997	Factores de adaptación del repatriado
Hurn	1999	Factores de adaptación del repatriado
Black, Gregersen, Mendenhall	1999	Variables determinants de la

y Stroh		adaptación del repatriado
Black et al.	1999	Adaptación del repatriado por agrupación de varios factores. Falta de adaptación
Black et al.	1992	Falta de adaptación

Los repatriados valiosos para las empresas

Johnston	1991	Conocimientos de los repatriados como ventaja competitiva. Los repatriados son valiosos
Forster	1994	Conocimientos de los repatriados como ventaja competitiva. Los repatriados son valiosos
Lazarova y Caligiuri	2001	Conocimientos de los repatriados como ventaja competitiva. Los repatriados son valiosos

Stroh et al.	2000	Los repatriados son valiosos
Lazarova y Tarique	2005	Los repatriados son valiosos
Welch	1994	Los repatriados son valiosos a otros trabajadores por aportar experiencias positivas
Brewster y Scullion	1997	Los repatriados son valiosos a otros trabajadores por aportar experiencias positivas
Peltonen,	1997	Los repatriados son valiosos a otros trabajadores por aportar experiencias positivas
Bossard y Petterson	2005	Valoración de la expatriación

Diversos problemas de la repatriación

Hurn	1999	Problemas difíciles de prever
------	------	-------------------------------

Kendall	1981	Los cambios en los niveles de autonomía pueden llevar a choque laboral
Black y Gregersen	1991	Los cambios en los niveles de autonomía pueden llevar a choque laboral
Petterson et al.	2000	Empresas que no garantizan trabajo en la repatriación
Harvey	1982	Falta de promoción y perjuicio de expectativas profesionales
Peltonen	1997	Falta de promoción y perjuicio de expectativas profesionales
Vermond	2001	Falta de promoción y perjuicio de expectativas profesionales
Black et al	1992	Desilusión y problemas en la repatriación por conservar el status social
Black et al	1999	Desilusión y problemas en la repatriación por conservar el status social

Hurn	1999	Desilusión y problemas en la repatriación por conservar el status social
Gregersen	1991	Desilusión y problemas en la repatriación por conservar el status social
Black	1994	Desilusión y problemas en la repatriación por conservar el status social
Bonache	2005	Los expatriados con más autonomía se sienten más satisfechos con sus trabajos que los repatriados
Sánchez et al.	2007	Los expatriados con más autonomía se sienten más satisfechos con sus trabajos que los repatriados

Incremento de expatriaciones y repatriaciones

Sánchez et al	2007	Incremento de repatriados
Selmer	2001	Incremento de repatriados
Lineham y Scullion	2002	Incremento de repatriados
Johnston	1991	Aumentan las expatriaciones y repatriaciones por la internacionalización
Forster	1994	Aumentan las expatriaciones y repatriaciones por la internacionalización
Linehad y Scullion	2002	Aumentan las expatriaciones y repatriaciones por la internacionalización

Beneficios a la repatriación

Tung,	1998	La promoción en el trabajo del repatriado cuando regresa al país origen
Sánchez et al	2007	Ayuda a los repatriados a través de tutores
Harvey	1982	Ayuda a los repatriados a través de tutores
Tung	1988	Ayuda a los repatriados a través de tutores
Hurn	1999	Ayuda a los repatriados a través de tutores
Bossard y Petterson	2005	Ayuda a los repatriados a través de tutores
Black et al	1999	Formación específica para la repatriación
Bossard y Petterson	2005	Importancia de la comunicación
Cagney	1975	Importancia de la comunicación
Harvey	1982	Importancia de la comunicación

Peltonen,	1982	Importancia de la comunicación
Dowling et al	1990	Conservación del estatus social del repatriado
Stroh et al	1998	Condiciones de regreso al país de origen satisfactorias
Ruisala y Suutari	2000	Condiciones de regreso al país de origen satisfactorias
Suutari y Brewster	2003	Condiciones de regreso al país de origen satisfactorias
Pickard	1999	Condiciones de regreso al país de o Condiciones de regreso al país de o
Dessler	2001	Importancia de la repatriación organizada

CAPÍTULO V: LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A.-INTRODUCCIÓN SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

B.- CONCEPTO. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN GENERAL DE LA LITERATURA SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

C.- ENUMERACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN DIVERSOS ASPECTOS

C.1.-Buenas prácticas en GRH en tiempos de crisis económica

C.2.- Buenas prácticas en GRH en general

C.3.- Buenas prácticas GRH en el proceso de expatriación

C.4.-Buenas prácticas de GRH en la etapa de internacionalización empresarial

C.5.-Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos

C.6.-Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico

D.-PROBLEMÁTICA PRINCIPAL QUE PRESENTA EL TEMA.

E.-PLANTEAR UN MODELO

E.1.- PLANIFICACIÓN

E.1.1-Organización de los planes de expatriación

E.1.2-Organización de los planes de internacionalización empresarial

E.2.- DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

E.2.1-Planificación de diseño de puestos de trabajo

E.2.2-Planificación de la selección de los candidatos adecuados

E.2.3-Planificación de la contratación con las mejores condiciones para la empresa y el trabajador

E.3.- REMUNERACIÓN-COMPENSACIÓN

E.3.1-Aspectos esenciales que componen el salario principal

E.3.2-Aspectos esenciales que componen el salario principal en especie

E.4.- COMPENSACIÓN ADICIONAL O EXTRA

E.4.1-Aspectos adicionales retribuidos en especie

E.5.- SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

E.6.- ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL Y ENTORNO SOCIAL

E.6.1 Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico.

E.6.2 Prácticas empresariales para la adaptación al nuevo entorno social.

E.7.- ADECUADA EVALUACIÓN

E.8.- CONCILIACIÓN

E.9.-PARTICIPACIÓN

E.10.-COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN

E.10.1 Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos

E.11.- CONTROL DE CALIDAD GENERAL

E.12.-IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

F.-RESUMEN SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO

CONCLUSIONES SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GRH

CUADRO DE AUTORES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

A.-INTRODUCCIÓN SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es relativamente nuevo la recopilación y el reconocimiento de lo que se consideran **“buenas prácticas “en GRH (Gestión de Recursos Humanos). Las mejores prácticas en GRH a aplicar y especificar pueden ser muy diferentes en función de distintas culturas y zonas del mundo .Los entornos y marcos de aplicación pueden variar tanto de una zona internacional a otra, donde la influencia cultural es un componente que envuelve casi todo un fondo que condiciona y matiza como varia lo que en un lugar es buena práctica de gestión en otro puede variar en todo, en mucho, poco o puede permanecer sin ningún problema de aplicación. El factor tiempo es otro componente de trasfondo que puede influir en la aplicación de las buenas prácticas es posible que lo que a fecha concreta se puede aplicar en otra fecha**

puede variar o cambiar. **Cultura, tiempo, adaptaciones totales o parciales son componentes variables de las buenas prácticas en GRH.**

Es necesario un estudio profundo en este aspecto variable de las buenas prácticas y es necesario una recopilación que teniendo en cuenta algunas variables se haga una recopilación de **cómo se desarrollan en los diferentes marcos estratégicos de GRH (Gestión de Recursos Humanos) podría ser en función de los diferentes países, de las diferentes culturas en GRH, en función de áreas geográficas del mundo, etc.** Sería una buena forma de recomendación para una aplicación más específica de este aspecto de GRH.

Pero hay que analizar uno por uno los tipos o subgrupos que podrían surgir como consecuencia de aplicarles la cultura, costumbres, entorno general de cada lugar para concluir que las buenas prácticas presentan muchos matices variados de aplicación. Por ejemplo, un determinado estándar de nivel de remuneración puede variar notablemente según moneda, impuestos, dietas y otros incentivos que se quiten o añadan al salario. Una correcta selección del candidato por sus características puede ser una buena práctica de la empresa contratar a los mejores profesionales pero puede que el puesto varíe en función de las necesidades y en las competencias y en el tipo de persona su aspecto sus cualidades, etc. Un claro ejemplo es que en esta zona del Golfo Pérsico la igualdad de oportunidades puede a veces ser pura teoría porque la nacionalidad y la raza para los cargos directivos son valores a tener muy en cuenta a la hora de seleccionar al candidato adecuado o que aquí se consideraría como adecuado. Puede ser que un indio en Europa pueda optar a un puesto de presidente de una compañía en una empresa que no es suya propia, pero en esta zona del mundo los dueños de las empresas son árabes y a veces existe un rechazo abierto a que ciertas nacionalidades ostenten altos cargos por la raza o por la nacionalidad. Se podría considerar buena práctica la selección de un candidato lo más objetiva

posible y el introducir como principios en la empresa la igualdad de oportunidades pero la verdad es que el anterior caso es un ejemplo de que no siempre se habla de buena práctica.

Sobre **las buenas prácticas y su relatividad** es un ejemplo que en Arabia Saudí para algunos puestos quieren candidatos de pura raza anglosajona y se muestra así claramente sin más de donde debe ser el candidato se especifica claramente puesto directivo candidato de ojos azules y rubio pura raza anglosajona, esto tiene un motivo de preferencia que en parte está envuelto y condicionado por el efecto de halo en psicología de asociar a una raza unas características determinadas de la persona por su aspecto exterior, también relacionan que los occidentales tienen una buena preparación académica y gran experiencia en empresas occidentales y no en todos los casos es así. En general es por una cuestión de proyectar una buena imagen de la empresa que se vea que tienen personal occidental y que hay gestión empresarial occidentalizada, en fin es un sentido de imagen empresarial propia de algunos casos concretos de empresas árabes de esta zona, que por supuesto también están en su derecho de pedir el tipo de candidato que más les convenga y que ellos determinen libremente que sea el mejor. Para esta forma de pensar están llevando a cabo una buena práctica para beneficiar la imagen empresarial aunque nos pueda parecer un tanto especial desde el punto de vista occidental porque si creemos de forma general que cualquier persona capacitada puede desempeñar un papel laboral determinado sin importar su raza o su procedencia pero a veces en otras culturas hay formas diferentes de ver las mismas cosas y perspectivas diferentes de las personas y no por ello son menos simplemente tienen todo en el margen legal en sus países para pedir un candidato como mejor les convenga. En el mundo occidental esta práctica de seleccionar candidatos en función de la raza, religión o criterios personales similares son prácticas casi fuera de la ley, impensables, pero en un marco legal a donde esta práctica este permitida puede ser considerada como buena práctica de GRH. Es una

falsa percepción de que los occidentales están mejor preparados laboralmente que los orientales. En un mundo globalizado donde el criterio general gira en torno a la diversidad para unificar la gestión de equipos diversos. Este ejemplo es una relatividad sobre las buenas prácticas.

Otras prácticas que se consideran buenas para la GRH (Gestión de Recursos Humanos) en occidente en esta zona todavía no tienen la suficiente importancia como la responsabilidad social corporativa, sostenibilidad etc. que pueden ser ventajas competitivas sobre otras empresas, en esta zona no tienen todavía estas prácticas la suficiente importancia, no tienen todavía el suficiente valor que realmente suponen para las empresas. El voluntariado social tampoco está muy valorado por las empresas, no se suele dedicar un tiempo de los trabajadores a que ayuden en algo socialmente y que el nombre de la empresa se publique como colaboración en algún asunto social de voluntarios, no tiene este tema la influencia y el peso que tiene en América o Europa a nivel social. Otro aspecto que realmente influye notablemente en la formación de los empleados y que repercute en la empresa de forma directa o indirecta en la inversión en formación y algo tan económico y sencillo como dejar que los empleados especializados de alto nivel asistan a conferencias especializadas de los temas de trabajo que a menudo en esta zona del mundo es bastante común que haya conferencias internacionales, shows, exhibiciones sobre construcción o sobre temas relevantes y actuales en la zona sería imprescindible obligar la propia empresa a que sus empleados acudan a estos eventos para formarse y actualizarse en sus conocimientos, incrementando el talento y haciendo que la empresa pueda beneficiarse de ello. Hay empresas que no dejan que sus empleados seniors acudan a este tipo de eventos en horas de trabajo tienen que hacerlo muchas veces en otras horas o como mejor pueden para no perderse eventos importantes de charlas de expertos internacionales o similares. **Hay necesidad de proponer un modelo de aplicación sobre buenas prácticas para esta zona del Golfo Pérsico**

sobre todo por el tema de las diferencias culturales y de la adaptación a la misma y al nuevo entorno.

B.- CONCEPTO. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN GENERAL DE LA LITERATURA SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

Primeramente habría que distinguir entre el concepto de principios, políticas y prácticas. Las políticas empresariales servirían para manejar la empresa en su conjunto y para orientar el comportamiento en la empresa y lograr los objetivos empresariales marcados, es necesario para la buena gestión empresarial general establecer políticas, son recursos que permiten transmitir los principios básicos de la empresa para la correcta toma de decisiones. Para todo ello los objetivos establecidos en la empresa deben de ser coherentes con las políticas establecidas. Cuando un objetivo empresarial está claro y establecido se marcan las políticas correspondientes en la organización para que se cumplan los objetivos propuestos. Las políticas empresariales tienen que ser coherentes, funcionales, claras, entendibles, de fácil difusión, además de ser un compromiso de la empresa con los clientes y con sus objetivos.

Los principios empresariales son normas que rigen el pensamiento o la conducta, son razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia, ética estos valores se convierten en prácticas empresariales.

Las Mejores Prácticas son un conjunto de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) que se cree que son eficaces y que han proporcionado los mejores resultados empresariales. El uso de las mejores prácticas conlleva la condición de que pueden ser renovadas,

reemplazadas, adaptadas a nuevos contextos, adaptadas, modificadas, etc. Las prácticas son actuaciones habituales de las empresas que dan buenos resultados y por ello se practican integrando estas actuaciones y formas de hacer dentro de un modelo de gestión en este caso considero prácticas habituales que se integran dentro del GRH (Gestión de Recursos Humanos).

Para el paradigma universalista las mejores prácticas poseen un carácter universal por lo que son aplicables en cualquier contexto, al margen del tamaño, sector o país (Pfeffer, 1998). Cuando la empresa matriz española tiene un grado elevado de aplicación de las mejores prácticas al implicar esto una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos, la dirección lo puede considerar una ventaja competitiva (Bonache, 1996; Schuler et al. 1993; Taylor et al. 1996) y por lo tanto sería normal que la matriz quisiera transferir su ventaja competitiva a las filiales exteriores, independientemente de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).

La visión de **la empresa basada en los recursos** (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) es un referente teórico básico para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Bajo esta perspectiva, se ha ido **desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas”**, en la que las aportaciones teóricas y empíricas de numerosos autores han contribuido a consensuar **un conjunto de formas de proceder en la DRH aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa** (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

También Luna y Camps (2006, pp. 26-30) señalan que en las últimas dos décadas se ha producido un cambio importante **en la investigación sobre Recursos Humanos**, este cambio ha supuesto, fundamentalmente, **un desplazamiento desde una perspectiva micro en el análisis hacia una perspectiva macro o estratégica (Delery y Doty, 1996)**. La perspectiva estratégica de los Recursos Humanos, que ha sido etiquetada como **dirección estratégica de recursos humanos (DERH)**, ha intentado **poner de manifiesto la importancia de las prácticas adecuadas de Recursos Humanos en la empresa como medio fundamental para mejorar los resultados, tanto sociales como financieros**. El trabajo en este campo, además, ha ido ganado prestigio tanto en el mundo académico como en el profesional, cuando los investigadores han abordado, además de la reflexión teórica, la contrastación empírica. Sin duda la **teoría de recursos y capacidades ha sido, durante las dos últimas décadas, el contexto conceptual básico en el que la Dirección Estratégica Recursos Humanos ha encontrado un entorno adecuado para su desarrollo (Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995)**.

Las mejores prácticas en Gestión de Recursos Humanos han dado lugar a que surjan una serie de prácticas de alto rendimiento en Gestión de Recursos Humanos, que se presume son las prácticas que mejores resultados han aportado a la organización empresarial. Estas prácticas de alto rendimiento dan mejores resultados y son de “alto rendimiento “cuando se aplican en conjunto todas juntas porque unas con otras se refuerzan y se complementan. Las mejores prácticas en Dirección de Recursos Humanos no se aplicarían aisladamente una o dos practicas si no que se aplicaría para un mejor resultado un conjunto positivo de prácticas enfocado a mejorar la organización de la empresa, por lo que aisladas no sería correcto tratarlas.

Según Céspedes et al. (2005, pp. 36) diversos trabajos establecen como superiores en cuanto a efectividad un conjunto de prácticas de recursos humanos a las que se califica como prácticas

de alto rendimiento o de alto compromiso (ej. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997). Siguiendo a Huselid (1995: 635), las prácticas de alto rendimiento se configuran como prácticas de recursos humanos que *«pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados »*. Frente a aquellas prácticas más tradicionales, las prácticas de alto rendimiento persiguen como objetivo básico la mejora de las capacidades de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002), y la implicación del trabajador en la empresa (Sanz y Sabater, 2002). En general se considera que las empresas que desarrollan en mayor medida estas prácticas son las que presentan una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva (Arthur, 1994; Batt, 2000; Ordiz Fuertes, 2002).

Según Céspedes et al. (2005, pp. 36) las prácticas de alto rendimiento fomentan el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Arthur, 1994; Kofman y Senge, 1993), entre los que puede estar el aprendizaje continuo. Por otro lado, dichas prácticas abogan por la integración de la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema (Roche, 1999; Roca, Escrig y Bou, 2003). Adicionalmente, estas prácticas enfatizan la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo (Arthur, 1994), favoreciendo así la experimentación, y promueven la comunicación interna y, con ella, la transferencia de conocimiento (Truss et al., 1997).

Según Rodríguez Pérez (2001, pp.3) habla en su trabajo sobre la aplicación de las mejores prácticas en la dirección estratégica de recursos humanos que ha dado lugar a las denominadas Mejores prácticas de alto rendimiento en Gestión de Recursos Humanos. Existe una amplia literatura sobre los beneficios de la gestión estratégica de los recursos humanos, aunque sin una suficiente articulación de las bases teóricas de dicho campo (Delery y Doty, 1996).

Según Rodríguez Pérez (2001, pp. 3) hay una serie de mecanismos o motivos teóricos que dan lugar a la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, se han presentado una serie de enfoques generales para comprender dicha relación. Delery y Doty (1996) clasifican dichos enfoques o taxonomías en tres grupos:

1.- Enfoque universalista.

2.- Enfoque contingente.

3.- Enfoque basado en configuraciones.

Lo más importante sobre los diferentes enfoques que Rodríguez Pérez (2001, pp. 3-25) comenta empezando por el **enfoque universalista** considera una **relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos**. Los estudios que se incluyen en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, formación o compensación, en resultados organizativos como la rotación, productividad o resultados financieros. Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de recursos humanos universalmente válidas; es decir, aquellas que implementadas por cualquier organización, con independencia de sus circunstancias internas o externas, influirían siempre de forma positiva en los resultados empresariales. A estas prácticas de recursos humanos se las suele denominar “mejores prácticas”, pero también se han referido a ellas en la literatura como “prácticas laborales de alto rendimiento” (Huselid, 1995; Nadler y Gerstein, 1994), “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1994), “prácticas innovadoras de recursos humanos” (Ichniowski *et al.*, 1997; Osterman, 1994) o “sistemas de compromiso” (Walton, 1985). Desde este punto de vista, las prácticas “estratégicas” de recursos humanos serían, tal y como señalan Delery y Doty (1996), aquellas que –teórica o

empíricamente– están relacionadas con los resultados organizativos. trabajo de Walton (1985), La “estrategia de control” y La “estrategia de compromiso”.

Pfeffer (1994) afirma que se pueden distinguir una serie de prácticas interrelacionadas en concreto, un total de dieciséis– que caracterizan a las compañías que logran una ventaja competitiva a través de la gestión de sus recursos humanos Pfeffer (1998) reduce esas prácticas a siete después. Existen numerosas investigaciones empíricas que apoyan las predicciones universalistas. Gran parte de las mismas se han centrado en el estudio de la influencia de determinadas prácticas de recursos humanos, analizando su efecto individual sobre los resultados de la empresa. Así, por ejemplo, Abowd (1990) halló una relación significativa entre los resultados financieros de las empresas y el grado en que la retribución de los directivos estaba vinculada a los mismos. Leonard (1990) observó que las organizaciones que adoptaban planes de incentivos a largo plazo para sus directivos experimentaban un crecimiento superior de la rentabilidad económica que el resto de organizaciones. Gerhart y Milkovich (1990) encontraron que la composición de la retribución estaba relacionada con los resultados. Las organizaciones que adoptaban planes con una mayor proporción de retribución variable conseguían mejores resultados financieros. A su vez, Terpstra y Rozell (1993) identificaron cinco mejores prácticas de a pesar de que Delery y Doty (1996) afirman que existe un creciente consenso sobre qué prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como mejores prácticas, otros autores (Becker y Gerhart, 1996) sostienen que incluso dentro de este enfoque, los estudios sobre los denominados sistemas laborales de alto rendimiento varían significativamente en cuanto a las prácticas consideradas e, incluso, respecto a si una práctica determinada está relacionada positiva o negativamente con los resultados (Becker y Gerhart, 1996). Pfeffer (1998) **destaca la necesidad de aplicar estas prácticas de forma conjunta, ya que la implementación de las**

mismas de forma aislada puede no tener efecto alguno o puede que, incluso, bajo ciertas circunstancias sea contraproducente para la organización. En la misma línea se pronunciaba Walton (1985), al sugerir que las prácticas deben utilizarse conjuntamente, ya que es **a través de los efectos combinados de las mismas como la empresa puede alcanzar los mayores beneficios.**

El enfoque contingente considera, a su vez, la influencia de la estrategia como variable moderadora en la relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Por lo tanto, bajo esta perspectiva **distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategias**, de forma que en estos estudios se analiza el “ajuste” o “adecuación” entre la estrategia organizativa y, por otro lado, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. El supuesto implícito en estos modelos es que las empresas que logran un ajuste entre ambos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997). No obstante, estos estudios generalmente se han centrado en prácticas de recursos humanos individuales lo que, según Huselid (1995), puede haber conducido a una sobreestimación de su influencia sobre los resultados organizativos.

La literatura de gestión estratégica de recursos humanos ha analizado fundamentalmente tres tipos de relaciones de contingencia: la primera vincula las elecciones relativas a las prácticas de recursos humanos a las distintas etapas del ciclo de vida de la organización; la segunda relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa; la tercera hace referencia a los vínculos entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizativa (Storey y Sisson, 1993; pp. 59).

La literatura sobre el ciclo de vida de las organizaciones analiza los cambios en las prioridades directivas a lo largo de las distintas fases del desarrollo organizativo: introducción, crecimiento, madurez y declive (Baird y Meshoulan, 1988; Smith, Michell y Summer, 1985). Estas prioridades cambiantes influirán, a su vez, en la gestión de los recursos humanos (Storey y Sisson, 1993; Kochan y Chalykoff, 1987). Existen diferentes grados de importancia de las distintas actividades de recursos humanos en cada una de esas etapas, tratando de determinar las políticas más adecuadas para cada fase (Buller y Napier, 1993; Kochan y Barocci, 1985; Legnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Smith, 1982a). Recogen las relaciones propuestas por Kochan y Barocci (1985) entre las cuatro etapas del ciclo de vida y las prácticas de recursos humanos más apropiadas en las áreas de selección, compensación, formación y desarrollo y relaciones laborales. Smith (1982a) ofrece un repertorio de políticas adecuadas para las distintas fases del ciclo de vida. Smith (1982a) destaca que en esta etapa la planificación de recursos humanos es fundamental para asegurar un crecimiento organizativo apropiado un enfoque determinista, prediciendo que las distintas etapas del ciclo de vida restringen y determinan la gestión de los recursos humanos.

La efectividad de la organización (Cook y Ferris, 1986; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991), un ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de los recursos humanos lo que conduce, a una serie de variables internas y externas, entre las que se incluyen la tecnología, el crecimiento organizativo, la turbulencia del entorno y la estrategia empresarial, entre otras (Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1979). Además, las distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995). En este sentido, Van Sluijs, Van Assen y Hertog (1991) sostienen que la gestión de los recursos humanos ha venido determinada

por su evolución en el contexto de las organizaciones estructuradas mediante una departamentalización funcional. La estrecha interrelación entre la estructura y la estrategia ha generado, por otra parte, un amplio debate relativo a si “la estrategia sigue a la estructura” o si “la estructura sigue a la estrategia”. En cualquier caso, ambas están mutuamente relacionadas y lo interesante es su vinculación con la estrategia de recursos humanos (Storey y Sisson, 1993; p. 62). Algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos, siendo el trabajo de Fombrun *et al.* (1984) el más conocido. La influencia de la estructura sobre la gestión de los recursos humanos es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las empresas conjuntas internacionales. Las estructuras para las organizaciones que se extienden más allá de los límites nacionales incluyen las formas multinacionales, globales, internacionales o transnacionales (Ghoshal y Bartlett, 1990), estas estructuras representan soluciones alternativas a los problemas de la especialización, integración.

El reto fundamental al que se enfrenta la gestión de los recursos humanos es cómo integrar esas unidades dispersas globalmente y, al mismo tiempo, adaptarse a las condiciones sociales de los países anfitriones (Laurent, 1986). En el caso de empresas conjuntas formadas por empresas procedentes de distintos países también se deben resolver problemas similares (Schuler, Jackson, Dowling y DeCieri, 1991; Schuler y Sluijs, 1992). **Según la teoría de la contingencia, como se señalaba anteriormente, la relación entre el uso de determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos es contingente respecto a la estrategia de la organización.** Es decir, se requiere lograr un ajuste, congruencia o adecuación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia. El interés creciente de la gestión estratégica por identificar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, y de la literatura de recursos

humanos por determinar las consecuencias de las prácticas de empleo, conducen hacia un enfoque integrado en el que la estrategia empresarial puede explicarse, en parte, mediante cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos (Cappelli y Singh). De esta forma, la alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos permite a la organización la obtención de resultados superiores. En definitiva, las prácticas de recursos humanos pueden ser utilizadas de múltiples maneras para obtener unos comportamientos de los empleados consistentes con la estrategia de la organización. Puesto que el comportamiento es función de las capacidades y la motivación, la empresa puede diseñar un conjunto de prácticas que aseguren la contratación y retención de los individuos con las capacidades necesarias y, al mismo tiempo, también puede emplear dichas prácticas para conseguir que los empleados se comporten de forma consistente con la estrategia (Delery y Doty, 1996). El ajuste de la estrategia con los recursos humanos se centran en el contenido del ajuste, entre los trabajos que adoptan esta perspectiva se encuentran el de Bird y Beechler (1994). Estos autores definen tres tipos de filosofías o estrategias de gestión de recursos humanos (Carroll, 1991; Cascio, 1991): la estrategia de *utilizador*, la estrategia de *acumulador*, la estrategia de *facilitador*.

Rajagopalan (1996) sostiene que la relación entre la compensación de los directivos y los resultados organizativos es contingente respecto a las características de los sistemas de compensación y al grado en que dichas características se ajusten a la estrategia Delery y Doty (1996) analizan las prácticas de gestión de recursos humanos para una muestra de 1050 bancos, observando que las prácticas de evaluación del rendimiento, participación y el desarrollo de la carrera en la organización son contingentes respecto a la estrategia. En Raghuram (1994) analiza las prácticas de contratación y el tipo de formación requerida por los directivos. Los resultados de su estudio confirman, de forma consistente con Miles y Snow (1984).

Bennett, Ketchen y Blanton (1998) adoptan un enfoque de proceso, analizando los factores asociados con la integración de la gestión de recursos humanos en el proceso de gestión estratégica y su influencia sobre los resultados organizativos, los resultados de los estudios analizados muestran que algunas organizaciones obtienen mejores resultados cuando combinan determinadas prácticas de gestión de recursos humanos con ciertas estrategias empresariales, con lo que se confirma la necesidad de lograr un ajuste entre ambas variables Finalmente, el enfoque de configuraciones postula que ciertas variables organizativas y, entre ellas, las prácticas de recursos humanos se suelen aplicar de manera conjunta, dando lugar a modelos o patrones coherentes. El enfoque de configuraciones es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical” (Wright y McMahan, 1992). El ajuste horizontal implica la adecuación entre las prácticas de recursos humanos, de forma que distintas prácticas como la selección, evaluación, compensación y formación se dirijan hacia los mismos objetivos¹. La integración horizontal o “ajuste interno” se distingue del “ajuste externo” o integración vertical, en que este último examina si el sistema de recursos humanos está alineado o no con la estrategia de la empresa. Desde esta perspectiva, se afirma que si distintas estrategias requieren comportamientos diferentes de los empleados, entonces las prácticas de recursos humanos deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia particular (por ejemplo, Arthur, 1992; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Según Luna y Camps (2006, pp. 26-30) la premisa fundamental subyacente en la DERH (Dirección estratégica de Recursos Humanos) se basa en una idea intuitivamente simple: las organizaciones que adopten estrategias competitivas específicas requerirán prácticas de Recursos Humanos igualmente específicas, que se adapten a ese contexto estratégico competitivo diferencial (Fombrum et al., 1984; Jackson et al., 1989). Es lo que se

ha venido a denominar perspectiva contingente de la dirección de Recursos Humanos. Si esta premisa fundamental es cierta, entonces la mayor parte de la diferencia que se observa entre las prácticas de Recursos Humanos de las empresas respondería a sus diferentes opciones en el campo de la estrategia competitiva. Organizaciones con mayor nivel de congruencia entre sus prácticas de Recursos Humanos y sus estrategias deberían disfrutar de desempeños superiores (Delery y Doty, 1996). Aunque este enfoque contingente dentro de la DERH ha sido el dominante (Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988, 1989; Jackson et al., 1989), han aparecido perspectivas alternativas. Sin duda la que con mayor fuerza ha irrumpido, tanto en la literatura académica como en la divulgativa, ha sido la perspectiva universalista. Bajo la perspectiva universalista las prácticas de Recursos Humanos no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la organización, y, por lo tanto, existen unas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano (Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994). La importancia del concepto de PAR (Prácticas de alto rendimiento) es difícil de exagerar. Desde el punto de vista de la práctica empresarial, su existencia supondría una especie de “receta mágica” para los responsables de Recursos Humanos de las empresas, ya que implicaría que cualquiera que fuese el contexto estratégico de la empresa, el uso de estas PAR incrementaría el desempeño. Un enfoque contingente consideraría estas PAR sólo en el entorno de una estrategia competitiva de diferenciación, mientras que esta perspectiva universalista las recomienda en cualquier contexto estratégico. Lo tentador del concepto PAR como “receta mágica” para las empresas, así como la poca rotundidad de los estudios que las relacionan con el rendimiento (performance), han originado una pléyade de investigaciones que intentan estudiar el papel mediador y moderador de otras variables que pueden intervenir en esa relación PAR performance.

Las teorías configuracionales incorporan el supuesto de equifinalidad, al postular que múltiples configuraciones de factores relevantes pueden proporcionar el máximo desempeño. En tercer lugar, las configuraciones son tipos ideales desarrollados teóricamente, en lugar de fenómenos empíricos observables (Doty y Glick, 1994; Meyer *et al.*, 1993). Wright y McMahan (1992) parecen sugerir que la perspectiva configuracional constituye un enfoque adecuado para la gestión estratégica de recursos humanos, al afirmar que esta última hace referencia al conjunto de actividades y usos planificados de los recursos humanos que tratan de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y que, para ser efectiva, la organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste horizontal y vertical.

Por estos motivos, los investigadores que emplean **la teoría basada en configuraciones a la teoría de recursos y capacidades destaca la importancia de la complementariedad de los recursos, la idea de que las políticas o prácticas individuales tienen una capacidad limitada para generar de manera aislada ventajas competitivas,** pero que en combinación sí pueden permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva (Barney, 1995). Algunos autores han tratado de desarrollar tipologías de sistemas efectivos de recursos humanos y relacionar el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Miles y Snow, 1984). A este respecto, MacDuffie (1995) señala que, a pesar de que se suele afirmar frecuentemente que las prácticas de recursos humanos “innovadoras” pueden mejorar los resultados empresariales, muy pocos estudios han sido capaces de confirmar empíricamente esa relación. Además, sostiene que la mayor parte de los problemas en esta línea de investigación no son empíricos, sino conceptuales. Las prácticas de recursos humanos innovadoras generalmente son analizadas de modo independiente, prestando mayor atención a aislar el efecto de prácticas

individuales, que a comprender cómo dichas prácticas interactúan y se refuerzan unas a otras, o cómo se relacionan con las funciones y estrategias organizativas. Es decir, en este tipo de sistemas los empleados deben tener un mayor conocimiento del proceso de producción y una mayor capacidad para la resolución de problemas. Para ello se requieren prácticas que incluyan una extensa formación, tanto en el puesto de trabajo como fuera del mismo, clasificaciones amplias de los puestos, rotación y grupos de resolución de problemas (por ejemplo, equipos de implicación de los empleados o círculos de calidad). Además, los conocimientos y habilidades desarrollados por los trabajadores serán de escasa utilidad si los mismos no están suficientemente motivados. Por lo tanto, habrá que aplicar políticas de recursos humanos de “gran compromiso” como, por ejemplo, seguridad en el empleo, retribución variable y reducción de las barreras de estatus entre directivos y empleados. En la misma línea, Arthur (1992, 1994) considera dos tipos de sistemas laborales o grupos de prácticas de gestión de recursos humanos, que denomina sistemas de “control” y de compromiso”.

En general, los sistemas de compromiso se caracterizan por niveles más altos de participación de los trabajadores en las decisiones directivas, programas de participación formal, formación para la solución de problemas en equipo y actividades de socialización. Además, existe un mayor porcentaje de trabajadores cualificados y niveles salariales superiores Arthur (1994) observó que cuando se empleaba un sistema de compromiso se alcanzaban mayores niveles de productividad y la rotación de los empleados era menor. Huselid (1995) también afirma **que los trabajos que se centran en prácticas individuales presentan limitaciones teóricas y metodológicas** (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1987, 1994), y el propio sentido común, predicen que cuando las empresas adoptan prácticas laborales de alto rendimiento en un área concreta, es bastante probable que también las utilicen en otras áreas.

Para la definición de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, Huselid (1995) se basa principalmente en el trabajo de Delaney, Lewin e Ichniowski (1989), que identifica diez prácticas en las áreas de selección de personal, evaluación del rendimiento, compensación, diseño de puestos, procedimientos de quejas, reparto de información, evaluación de actitudes y participación. Posteriormente realiza un análisis factorial, lo que le conduce a la agrupación de dichas prácticas en los dos factores que se presentan a continuación: segundo factor, denominado “motivación de los empleados” Huselid (1995) observó que las prácticas laborales de alto rendimiento ejercen un efecto positivo sobre los resultados financieros, lo que se debe, en parte, a que dichas prácticas disminuyen la rotación de empleados e incrementan la productividad.

Rodríguez Pérez (2001, pp. 26) en su trabajo se han revisado los principales enfoques que tratan de explicar la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y los resultados organizativos. En este sentido, el estudio de la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y la estrategia de la organización tiene una gran relevancia. Si las prácticas de gestión de recursos humanos deben adaptarse a los distintos tipos de estrategias, entonces las empresas que logren un ajuste entre dichas prácticas y la estrategia obtendrán resultados superiores a aquéllas que no lo consigan (hipótesis *contingente*). Sin embargo, algunos autores defienden la existencia de prácticas o sistemas de gestión de recursos humanos que influyen positivamente en los resultados organizativos en todos los contextos (hipótesis *universalista*). En cualquier caso, **las evidencias empíricas apuntan con bastante rotundidad la existencia de complementariedades entre las prácticas de gestión de recursos humanos, de manera que si se aplican determinadas prácticas también se aplican otras formando perfiles, sistemas o configuraciones internamente consistentes.** Además, **la efectividad de las prácticas de**

gestión, en cuanto a su impacto sobre los resultados organizativos, es muy superior cuando se aplica el perfil de prácticas conjuntamente que cuando se aplica una práctica aislada.

Según Ologaray (2002) **las cartas de compromisos son una buena práctica muy exitosa dentro de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Muchas entidades públicas han triunfado en GRH a través de diversos tipos de cartas de compromiso.** Esta práctica fue presentada al "Primer certamen de buenas prácticas sobre recursos humanos en las corporaciones locales" convocado por la FEMP en julio de 2002. Esta práctica obtuvo el reconocimiento de EXCELENTE. ÍNDICE: ¿Quién es el cliente de recursos humanos?; El proceso de elaboración de la carta de compromisos; **Las cartas de compromisos de recursos humanos: carta de compromisos con los empleados, carta de compromisos con la dirección, carta de compromisos con los ciudadanos; El proceso de mejora continua: bases del proceso de mejora continua.** Se trata de un sistema de compromiso para llevar a cabo las mejores prácticas en recursos humanos que han llevado a cabo algunas instituciones públicas, pero porque no podrían las empresas presentar su compendio de buenas prácticas en GRH a sus empleados también de esa forma.

Luna y Camps (2006, pp. 26-30) también han investigado y analizado las PAR (Prácticas de alto rendimiento de recursos humanos) en el contexto empresarial español, intentando saber si los objetivos del estudio se ha intentado dilucidar si las empresas españolas siguen un enfoque contingente, es decir, diseñan sus prácticas de Recursos Humanos en función de su estrategia competitiva, o se decantan más por una perspectiva universalista.

Céspedes *et al.* (2005, pp. 41-42) también hablan de que hay distintos trabajos en el ámbito español que han analizado la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el rendimiento empresarial, con resultados no concluyentes (por ej. Roca, Escrig y Bou, 2002; Sanz y Sabater, 2002). Una posible forma de clarificar estos resultados puede ser el análisis de la relación de estas prácticas de alto rendimiento con otras dimensiones o componentes del sistema de gestión estratégico de recursos humanos (por ej. conocimientos y habilidades del personal o conductas y relaciones entre los empleados), para estudiar posteriormente la relación del sistema en su conjunto con la ventaja competitiva y el rendimiento organizativo (Wright, Dunford y Snell, 2001). Céspedes *et al.* (2005, pp. 41-42) la literatura sobre Dirección Estratégica de recursos humanos ha examinado el papel de las distintas funciones (Lado y Wilson, 1994; Yeung y Berman, 1997). Así mismo y procesos de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas de recursos humanos adoptadas por la organización pueden considerarse como una capacidad complementaria al aprendizaje organizativo y, por tanto, puede contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Céspedes *et al.* (2005, pp. 41-42) el análisis de la literatura sobre prácticas de recursos humanos de alto rendimiento evidencia la ausencia de unanimidad en cuanto a qué prácticas se pueden englobar dentro de esta denominación genérica. Céspedes *et al.* (2005, pp. 41-42) identifican un total de 11 prácticas: contratación selectiva (Pfeffer, 1994, 1998; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Ichniowski et al., 1997), contrataciones fijas (Pfeffer, 1994, 1998; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996, Ichniowski et al., 1997), formación intensiva (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996), formación genérica (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994), promoción cualitativa (Huselid, 1995), evaluación cualitativa (Delery y Doty, 1996; Youndt et al., 1996), retribución basada en el individuo (Youndt et al., 1996; Ichniowski et al., 1997), retribución variable (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995,

Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996), nivel retributivo medio-alto (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Youndt et al., 1996), retribución a largo plazo (Pfeffer, 1994) y uso de incentivos colectivos (Pfeffer, 1994; Youndt et al., 1996). Se deja ver en su trabajo la importancia de aplicar estas prácticas de Alto Rendimiento en la organización empresarial para obtener los mejores resultados.

Según Céspedes et al. (2005, pp. 35) la literatura ha enfatizado el importante papel jugado por la Gestión de Recursos Humanos en el desarrollo de un clima que favorezca el aprendizaje organizativo (Jones y Hendry, 1994; Kamoche y Mueller, 1998). Así, diversos estudios han señalado el efecto positivo de estrategias específicas de recursos humanos sobre el aprendizaje, tanto en lo referente a las estrategias de retribución (McGill, Slocum y Lei, 1992; Lei, Slocum y Pitts, 1999), como a las prácticas de formación y desarrollo (O'Dell y Grayson, 1998), la evaluación del rendimiento (McGill y Slocum, 1993; Ulrich, Jick y VonGlinow, 1993) o la selección de personal (Williams, 2001). Así, las prácticas de alto rendimiento pueden incidir sobre las diferentes dimensiones que integran la capacidad de aprendizaje organizativo. Puede señalarse, por tanto, que el desarrollo y aplicación de prácticas de alto rendimiento permitiría establecer diferencias entre empresas en cuanto a su capacidad para aprender. Céspedes et al. (2005, pp. 36) también señalan que la literatura sobre aprendizaje organizativo ha identificado, a nivel teórico, distintas prácticas de recursos humanos, que pueden catalogarse como prácticas de alto rendimiento según distintos autores, las cuales favorecen la capacidad de la empresa para aprender. Así, en relación a la retribución del personal, se ha subrayado la importancia de recompensar la adquisición de nuevas habilidades (Leonard-Barton, 1992; McGill y Slocum, 1993) o la presencia de comportamientos orientados hacia la asunción de riesgos y la experimentación (Garvin, 1993; Ulrich et al., 1993; Snell, Youndt y Wright, 1996; Goh y

Richards, 1997). También se ha señalado la importancia de la retribución variable (Leonard-Barton, 1992; Lei et al., 1999), y la necesidad de orientar la retribución al largo plazo (McGill et al., 1992), o promover el uso de sistemas de incentivos basados en el rendimiento de los equipos de trabajo, en oposición a los sistemas orientados exclusivamente a recompensar el trabajo individual (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996; Lei et al., 1999). Adicionalmente, diversos trabajos ponen de manifiesto la importancia de la equidad externa. En este sentido, la adopción de niveles retributivos por encima o en la media del mercado, influye positivamente sobre la capacidad para atraer y retener personal altamente competente y valioso, aspecto fundamental que ampara el desarrollo de una capacidad de aprendizaje efectiva (Powell, Montgomery y Cosgrove, 1994; Boxall y Steeneveld, 1999).

Según Céspedes et al. (2005, pp. 37) las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento están relacionadas de forma positiva con el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, teniendo presente que esta está integrada a su vez por diferentes dimensiones. Dentro del campo de la formación y el desarrollo, la literatura ha señalado los efectos positivos que sobre el aprendizaje organizativo tienen la formación continua (Ulrich et al., 1993), la formación polivalente, en contraposición a la formación específica (Leonard-Barton, 1992; Pfeffer, 1994), y la vinculación de la promoción de los empleados a aspectos actitudinales, tales como la flexibilidad o la cooperación (McGill et al., 1992; O'Dell y Grayson, 1998). Por su parte, y en relación con la evaluación del rendimiento, diversos trabajos señalan la necesidad de utilizar criterios de evaluación basados en la presencia de actitudes y comportamientos que respalden el aprendizaje (Ulrich et al., 1993; O'Dell y Grayson, 1998). Por último, y dentro del ámbito de la selección de personal, encontramos referencias al efecto positivo de la utilización de criterios de selección basados en comportamientos que respalden una cultura orientada al aprendizaje DiBella et al.,

1996; Kim, 1998; Williams, 2001), y de la utilización de contrataciones fijas, enmarcadas en una política de empleo a largo plazo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Argyris y Schön, 1996).

Otros investigadores como Casares y Sarries (2008) argumentan que **las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa**. Recopilan a través de su estudio buenas prácticas aplicadas en varias empresas y a través de ello intentan mostrar la importancia que tienen las buenas prácticas y que **deben servir a los responsables de recursos humanos como referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos**. Analizan los sucesivos planteamientos que, a lo largo de los últimos años, se han hecho para conseguir trabajadores motivados e implicados. Pero **la realidad es que un elevado porcentaje de trabajadores siguen insatisfechos**. Por eso nunca se había experimentado tanta necesidad de recurrir al **benchmarking** para mejorar la propia empresa. También analizan qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de diseñar con éxito nuevas estrategias en la gestión del factor humano, a partir de una concepción sistémica de la empresa. Muchos trabajadores se sienten mejor y más atraídos de permanecer en organizaciones que sean socialmente responsables y que en parte se definan como más humanas. Muchas **empresas comienzan a definirse como organizaciones socialmente responsables, es decir, organizaciones que consideran que serán más eficientes, si en su plan estratégico se introducen otros indicadores, más allá de los económicos, vinculados a los intereses armonizados de los llamados stakeholders**. Esta nueva concepción de la **empresa socialmente responsable, debería suponer un cambio en la filosofía de la organización, aunque en muchos casos está amenazada por el peligro de reducirla a una estrategia de imagen corporativa y de marketing**. Es importante para la

empresa conocer cómo debe **integrarse el trabajador en el espacio organizacional** pues la motivación al trabajador le va a venir, sobre todo, del grado en **que la organización sea capaz de acogerlo como algo indivisible, es decir, como una persona que llega a la empresa con una serie de necesidades y de proyectos personales y sociales que son inseparables de su rol profesional.** Teniendo en cuenta esta nueva visión del trabajador, **las buenas prácticas se mostrarían en formas de motivación; remuneración de los trabajadores; reconocimiento y participación en la empresa; las relaciones basadas en la información y comunicación; la conciliación de la vida profesional y familiar; la implicación en acciones sociales y de solidaridad.**

Según Midlej y Lorente (2009) a través de su estudio se **plantea una perspectiva "contingente" en la relación entre las prácticas de recursos humanos y productividad intelectual.** En particular, se plantean sendas hipótesis acerca del **efecto moderador y mediador del "clima organizativo" sobre la eficacia/eficiencia de las prácticas de recursos humanos.** Los resultados de sus confirman que la **relación entre las "buenas prácticas" de recursos humanos y productividad investigadora en la muestra de referencia es "contingente", es decir, condicionada por la existencia de un "clima organizacional" favorable, factor que se confirma como "moderador" y "mediador" de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad investigadora.** Se podría probar con otro tipo de productividad de otro sector empresarial, a donde se vería la importancia del clima organizacional en la aplicación de buenas prácticas a cualquier ambiente de trabajo.

Quintanilla *et al.* (2010, pp. 71-72) en su investigación tienen como objetivo prioritario ahondar en el conocimiento sobre la tipología e intensidad del uso en las empresas españolas de las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento de recursos humanos. Para llevar a término este

análisis se utilizó una metodología multivariada sobre una muestra de 184 empresas pertenecientes a la asociación AEDIPE. Además del análisis descriptivo, se ha intentado explicar qué contextos estratégicos y organizativos favorecen la aparición de estas prácticas de recursos humanos. El estudio de Quintanilla *et al.* (2010, pp. 71-72) dicen que las prácticas de alto rendimiento engloban una serie de políticas que tienden a dotar a las organizaciones de mayor flexibilidad, Ramsay et al (2000), es como si propusieran una especie de modelo a seguir sobre Buenas Prácticas en Recursos Humanos engloban una amplia variedad de prácticas que podemos dividir en los siguientes bloques temáticos:

1.- Información y comunicación: mejores canales de comunicación de la dirección a los empleados y en sentido inverso, política de puertas abiertas, etc.

2.-Sistemas de retribución: sistemas basados en incentivos, participación de los empleados en los beneficios de la empresa, entre otras prácticas, etc.

3.-Equipos de trabajos: existencia de grupos que funcionan de forma autónoma y resuelven problemas específicos relativos a determinados aspectos como calidad, etc.

4.-Sistemas de formación: fomento de cursos de formación específicos y generales, relativos a resolución de problemas, a potenciar las habilidades directivas, etc.

5.- Sistemas de calidad: existencia de controles de calidad de productos y servicios, registro de quejas y reclamaciones, etc.

6.-Sistemas de contratación y selección de personal: selección basada en motivación, experiencias, habilidades y comunicación, evaluación periódica del desempeño para empleados a todos los niveles, políticas de diversificación, etc.

Para organizarlas en grupos de diferentes prácticas de Gestión de Recursos Humanos:

a)-Prácticas relativas a equipos de participación:

- 1.-Existencia de grupos de resolución de problemas
- 2.-Existencia de equipos de trabajo con responsabilidad en determinadas áreas

b)-Prácticas relativas a la comunicación:

- 3.-Reuniones entre los directivos seniors y todos los empleados
- 4.- Políticas de puertas abiertas

-Prácticas relativas a la retribución:

- 5.-Sistemas de retribución variables
- 6.-Participación en acciones
- 7.-Participación en beneficios

d)-Prácticas relativas a la evaluación del desempeño:

- 8.-Uso de sistemas formales y periódicos de feedback hacia arriba, por pares, o de 360 para evaluar el desempeño.
- 9.- Decisiones de despido o reubicación basadas en los resultados de la evaluación por desempeño.

e)-Prácticas relativas a formación:

- 10.-Programas de desarrollo directivo específicamente dedicados a personal con alto potencial

Siguiendo con el trabajo de Quintanilla *et al.* (2010, pp. 71-72) la información que proporcionan con los resultados obtenidos hacen ver que el uso de las PAR por parte de empresas multinacionales está en función de varios aspectos como el tamaño, el número de empleados, la nacionalidad, la diversificación, el grado de integración de las funciones de recursos humanos a nivel internacional, etc.. En los resultados se ve como hay empresas que usan todas las practicas un total de 10 que fueron las mencionadas en su trabajo y hay empresas que utilizan menos de la mitad de las practicas (habría más o menos intensidad en el uso de las practicas). La nacionalidad de la multinacionales en este trabajo de Quintanilla *et al.* (2010, pp. 71-72) demuestra que tiene una gran influencia los resultados demostraron que las que más utilizan estas mejores prácticas de recursos humanos son las norteamericanas, seguidas de las británicas y a continuación el resto de multinacionales europeas, **quedando las multinacionales españolas en último lugar en la aplicación de las PAR (Prácticas de alto rendimiento)**. El estudio también incluye aspectos como el alto rendimiento y una serie de políticas relativas a diferentes aspectos no solo de participación y comunicación, sino también ciertos sistemas de retribución, evaluación del desempeño y políticas de formación. Esta investigación mencionada de Quintanilla *et al.* (2010) es una interesante aportación que concluye que las empresas españolas son las que menos aplican las PAR en Gestión de Recursos Humanos lo que hace necesario profundizar en la demostración de la necesidad que tienen las empresas españolas de aplicar estas prácticas para mejorar sus resultados generales y económicos.

Departamento de Calidad del Empleo de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón (2011, pp. 9-15) hicieron una recopilación sobre las mejores prácticas que aplicaban las empresas asturianas y pusieron la información a disposición de todo

el tejido empresarial asturiano, el estudio realizado resulta de gran interés respecto al tema de las Buenas prácticas y hace mucho énfasis en la necesidad de aplicar estas prácticas para conseguir empleos de calidad en España. En este estudio recopilación hacen mención de como las políticas europeas persiguen la competitividad y la sostenibilidad de los mercados como objetivos esenciales a lograr mediante la creación de una unión económicamente dinámica y socialmente cohesionada. La Comisión se propone mejorar tanto la cantidad como la calidad de los empleos a corto y medio plazo gracias a que el modelo social europeo dispone de los recursos necesarios para apoyar la transición hacia la **sociedad del conocimiento**. De esta forma, teniendo en cuenta el **impacto de las nuevas tecnologías** de la información y la comunicación (TIC) y la necesidad de un nivel de formación suficientemente elevado, el compromiso supone promover la igualdad de acceso a esta sociedad de la información, sin distinción de categoría social, raza, religión o sexo. **El Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones**, de 26 de noviembre de 2003, **sobre la mejora de la calidad del empleo** se propusieron **diez dimensiones** de la calidad en el empleo, relacionadas tanto con las características intrínsecas del puesto de trabajo como con su entorno y el del mercado laboral. Desde entonces, la calidad del empleo se convierte en una constante en la agenda de la Unión, Trabajando de forma conjunta con los Estados miembros, la Unión Europea propone desarrollar una serie de políticas. Actualmente, en la última revisión de la Estrategia de Lisboa, se toman como objetivos prioritarios a corto plazo la salida de la crisis y a largo plazo el crecimiento sostenible. Para ello, en el documento **“Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth” (Europa 2020: Una estrategia europea de crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo)**, se señala que el crecimiento global de la Unión se fundamenta en unos altos índices de empleo, invirtiendo en habilidades, luchando contra la pobreza y modernizando el mercado laboral, mediante la formación y planes de protección social que ayuden a las personas a anticiparse a los cambios,

construyendo así una sociedad unida. Por otro lado, el *Eurofound European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), organismo creado para contribuir a proyectar e instaurar mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa, ha publicado en 2010 *European Quality of Life Survey: FamilyLife and Work* (segundo Estudio Europeo de la Calidad de Vida: Vida Familiar y Laboral).

En el estudio hecho por el Departamento de Calidad del Empleo de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón (2011, pp. 9-15) también se habla que no puede dejar de señalarse que los **rápidos cambios en el entorno y la situación económica global** hacen que las empresas no sean ajenas a la **necesidad de innovar** con el fin de mejorar sus ventajas competitivas, lo que ocurre es que habitualmente no es el área de personal el que recibe mayores atenciones al respecto. No obstante, cada vez en menor medida, dado que la **calidad de los puestos de trabajo entendida como requisito para captar y retener el talento profesional**, es una valiosa herramienta utilizada con frecuencia creciente en el contexto empresarial como una **dimensión estratégica más a tener en cuenta**. Es por ello que cada vez son más las entidades que de manera voluntaria implantan las medidas que consideran oportunas para contribuir al incremento del **valor añadido que proporciona el capital humano**. Es imprescindible desarrollar actuaciones que contribuyan a poner en valor el capital humano, mejorando la calidad del empleo, lo que **constituye el recurso fundamental de la actividad empresarial y un elemento clave de diferenciación**. En un mundo altamente competitivo, en el que la **gestión del talento supone un reto para las empresas**, contar con una referencia que permita conocer qué se está llevando a cabo en materia de recursos humanos es fundamental para contribuir a la mejora continua, potenciando diferentes aspectos de progreso empresarial como la

orientación hacia una **meta y objetivos comunes**, la **implicación del personal**, la **concienciación social**, etc. Por todo este motivo el Ayuntamiento de Gijón (2011) propuso el desarrollo de un **catálogo de buenas prácticas de recursos humanos** que pretende proporcionar a las personas que dirigen las compañías una metodología que facilite la implementación de **soluciones basadas en actuaciones testadas** para que dispongan de **información precisa y clara** sobre la forma de desarrollar y aplicar nuevas herramientas que contribuyan a **mejorar las políticas de recursos humanos (sistemas retributivos justos, desarrollo profesional, conciliación laboral, igualdad de oportunidades, planes de carrera)** ayudando a crear estructuras organizativas flexibles, que permitan no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino también adelantarse a éstos, manteniendo una observación constante del entorno y **asimilando con anticipación las nuevas condiciones establecidas** De todas formas, no puede dejar de señalarse que los **rápidos cambios en el entorno y la situación económica global** hacen que las empresas no sean ajenas a la **necesidad de innovar** con el fin de mejorar sus ventajas competitivas. Es en este contexto en el que se enmarca el concepto de **buena práctica de calidad en el empleo** entendida en su sentido más amplio y que se considerará desde una óptica pluridimensional que aglutine el máximo de elementos posibles trascendiendo el punto de vista de los/as trabajadores/as para alcanzar el de la sociedad en general. Así, se tendrán en cuenta aspectos tales como:

Mejoras de seguridad en el trabajo

- 1.-Estabilidad del empleo
- 2.-Reconocimiento del trabajo / Planes de motivación
- 3.-Pertenencia a la empresa

- 4.-Tiempo de trabajo para proyectos profesionales personales
- 5.-Planes de formación y desarrollo
- 6.-Adaptación tecnológica e innovación
- 7.-Sistema retributivo justo
- 8.-Seguros médicos o de vida / planes de pensiones
- 9.-Ampliación del periodo vacacional
- 10.-Conciliación de la vida laboral y personal
- 11.-Protección de la maternidad y paternidad
- 12.-Teletrabajo y teleformación
- 13.-Estrategia de comunicación interna
- 14.- Flexibilidad horaria
- 15.- Igualdad entre hombres y mujeres
- 16.-Integración juvenil
- 17.-Integración de personas inmigrantes
- 18.-Integración de mujeres en condiciones desfavorecidas
- 19.-Integración de mujeres en sectores masculinizados
- 20.-Adaptación de puestos de trabajo a personas con discapacidad

21.-Responsabilidad social corporativa

22.-Protección del medio ambiente

Dicho lo anterior, cabe señalar que, a priori, puede considerarse que las particularidades de aquellos que se consideran empleos de calidad suponen un importante coste para la empresa, pero nada más lejos de la realidad, ya que puede afirmarse que las **tendencias actuales en la gestión de los recursos humanos** van encaminadas hacia la **consideración del cliente interno al mismo nivel que el externo**. Es decir, se busca el tratamiento del talento personal con la misma prioridad y criterios que aspectos tan importantes como la captación o fidelización de los compradores. Se trata en definitiva de conocer las necesidades de los/as empleados/as e intentar satisfacerlas a modo de oportunidad de diferenciación respecto a la competencia. Las buenas prácticas que se recopilan en su estudio giran en torno a un modelo que incluye prácticas como la conciliación, retribución, seguridad y desarrollo profesional, igualdad y gestión de la diversidad, entorno social y ambiental.

También Martínez del Rio et al. (2013, pp. 238-241) en su estudio hacen referencia a recientes revisiones del área de estudio de la gestión de recursos humanos (GRH), Janssens y Steyaert (2009) y Paauwe (2009) se mostraron de acuerdo en señalar que la discusión sobre **los efectos de las mejores prácticas de GRH en el resultado había alcanzado una posición central en el campo de la investigación** (p. ej., Delery y Doty, 1996; Guthrie et al., 2002; Huselid, 1995, Beugelsdijk, 2008; Paauwe, 2009). Becker y Huselid (2006) y de Paauwe (2004, 2009), el **objetivo estratégico de la GRH es actuar como inductor del desarrollo de otras capacidades de la empresa como la capacidad de innovación**, que facilitan la mejora del rendimiento económico. De esta forma, la capacidad de innovación juega un papel mediador en

la relación entre las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento) y el rendimiento de la organización, especialmente en contextos en los que dicha capacidad adquiere mayor valor estratégico. Martínez del Río et al. (2013, pp238-241) ven la innovación empresarial como un aspecto importante y creen que, la investigación ha prestado una menor atención a la incidencia de las características de los directivos (p. ej., la rivalidad local) en el desarrollo de las PRHAR, y especialmente a si estas prácticas son antecedentes a su vez del desarrollo de la capacidad de innovación. En su estudio también hablan de la importancia de la red de relaciones de los directivos (Tallman et al., 2004; McEvily y Zaheer, 1999; McEvily y Marcus, 2005) o la rivalidad local (Porter, 1998), sobre la capacidad para innovar de las organizaciones empresariales.

Las PRHAR (Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento) pueden facilitar la actividad innovadora de las organizaciones por diversas razones (Laursen y Foss, 2003). En primer lugar, estas prácticas fomentan la descentralización en la toma de decisiones, la autonomía en el trabajo y la implicación de los empleados en el proceso productivo y en el desarrollo de nuevos productos. Las innovaciones en proceso y producto, por ejemplo, requieren en muchas ocasiones que los empleados se impliquen directamente, puesto que son los más cercanos a los procesos productivos y los que disponen de más accesibilidad al conocimiento, proponiendo sugerencias y mejoras incrementales y radicales. Asimismo, las PRHAR promueven el trabajo en grupo, la formación extensiva, la rotación en los puestos de trabajo y el diseño de incentivos orientados a alcanzar los objetivos de la organización. Todos estos procesos están en la base del aprendizaje organizativo, incluyendo la asimilación de conocimiento, su difusión, en gran parte de carácter tácito, y la explotación del mismo por medio del desarrollo no de innovaciones en producto (Alegre y Chiva, 2008).

Las PRHAR pueden facilitar que este acceso sea más eficiente y que se transforme en innovaciones en producto, orientando a los empleados hacia la participación y el aprovechamiento de esta red de relaciones. Por ejemplo, la contratación de personal con conocimientos asociados al clúster geográfico facilitando la transferencia de conocimientos (Pouder y St. John, 1996), o el diseño de un sistema de retribución ligado a objetivos de interacción con agentes externos e internos, pueden favorecer el desarrollo de conocimiento necesario para la innovación en producto.

El desarrollo de la capacidad de innovación es intensivo en capital humano y requiere la aplicación conjunta de las PRHAR. Es difícil justificar que determinadas prácticas aplicadas de forma aislada puedan mejorar de manera permanente la habilidad para innovar. Por ejemplo, la autonomía en el puesto de trabajo difícilmente derivará en sugerencias de mejora que supongan innovaciones si los empleados no disponen de la suficiente formación. El trabajo en equipo puede favorecer las innovaciones en producto, al combinar personal de diferentes áreas funcionales, pero si no se incorporan incentivos en forma de retribución variable es posible que no deriven en un rendimiento innovador elevado. Como indican Bowen y Ostroff (2004), «un sistema fuerte de GRH puede incrementar el rendimiento de la organización debido a los significados compartidos en la promoción de respuestas conjuntas que sean consistentes con los objetivos estratégicos de la organización». Así, las empresas que tratan de mejorar sus competencias en innovación deben implantar de manera consistente las PRHAR (Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento) con el objeto de crear y difundir una visión innovadora compartida. Estas prácticas ayudan a transmitir un mensaje claro a los empleados sobre la importancia de la innovación y facilitan la coordinación y la creación de un sentido de propósito común entre ellos (Evans y Davis, 2005; Rentsch y Klimoski, 2001). Diferentes trabajos empíricos proporcionan apoyo a la existencia de

una relación positiva directa entre el desarrollo de las PRHAR en la empresa y su capacidad de innovación. Por ejemplo, los resultados obtenidos por Jiménez- Jiménez y Sanz-Valle (2008) y De Saá-Pérez y Díaz-Díaz (2010) sugieren que un conjunto de prácticas de GRH similares a las PRHAR (incluyendo diseño flexible del puesto de trabajo, trabajo en equipo, formación extensiva y evaluación del rendimiento) estaban relacionadas con la innovación en un conjunto de empresas españolas.

Trabajos recientes que se han ocupado de estudiar la influencia de los factores humanos o de prácticas específicas de recursos humanos en la innovación empresarial (p. ej., Shipton et al., 2006; Beugelsdijk, 2008; Jiménez- Jiménez y Sanz-Valle, 2008; Martínez-Sánchez et al., 2010; De Saá-Pérez y Díaz-Díaz, 2010) y, con ello, la relación indirecta entre el sistema de las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento) y el rendimiento de la empresa. Para analizar esta relación es importante considerar el sistema conjunto de PRHAR (en lugar de prácticas aisladas), ya que **«los sistemas coherentes de prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que se refuerzan mutuamente es más probable que conduzcan a un rendimiento sostenible que prácticas individuales»** (Kehoe y Wright, 2013: 423).

También Martínez del Rio et al. (2013, pp 238-241) que diferentes trabajos se han apoyado en el esquema conceptual de la visión basada en recursos para analizar el papel de la GRH en el desarrollo de ventajas competitivas (p. ej., Huselid, 1995; Huselid et al., 1997). De manera particular, un número considerable de trabajos teóricos y empíricos (p. ej., Alegre y Chiva, 2008; Delery y Doty, 1996; Guthrie et al., 2009; Guthrie et al., 2002; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) **indican que las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento) pueden incrementar el rendimiento de la organización.** Algunos de estos trabajos siguen una

aproximación universalista (Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995) **para sugerir una relación directa entre las PRHAR y el rendimiento o la rentabilidad económica y financiera.** Sin embargo, otros estudios (Guest et al., 2003; Wood y de Menezes, 1998) han encontrado que la evidencia de esta relación directa es débil o inexistente. También Martínez del Rio et al. (2013, pp. 238-241) considera que las PRHAR **se pueden definir como un conjunto de buenas prácticas y rutinas que se refuerzan entre sí y que persiguen el incremento de la motivación** (p. ej., evaluación formal de los trabajadores o el pago de incentivos en función del rendimiento), de las competencias (p. ej., formación, descripción de los puestos de trabajo, procesos de selección, etc.) y de la participación (p. ej., círculos de calidad, herramientas de comunicación interna, sistema formal de quejas) de los empleados (p. ej., Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie et al., 2002; Guthrie et al., 2009). Becker y Huselid (2006) y Paauwe (2004, 2009) argumentan que la relación entre el sistema de recursos humanos y el rendimiento de la organización está mediada por otras variables, la innovación debería mediar la relación entre las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento) y el rendimiento económico. Los clústeres geográficos han sido seleccionados por los investigadores de diferentes disciplinas como la configuración territorial con más posibilidades de incrementar los procesos de aprendizaje **Los clústeres geográficos han sido seleccionados por los investigadores de diferentes disciplinas como la configuración territorial con más posibilidades de incrementar los procesos de aprendizaje (Maskell, 2001), en particular los relacionados con la difusión de determinados conocimientos (Baptista, 2000) y prácticas, como las PRHAR y las capacidades de innovación.** Al compartir el mismo entorno económico, las fortalezas y debilidades de cada empresa se hacen más evidentes. Esto facilita que los competidores, los clientes y los proveedores que se integran en la misma área territorial accedan a todo tipo de información, incluyendo la más compleja y de difícil acceso. Esta información es

clave en el desarrollo de capacidades competitivas (Maskell, 2001). No obstante, numerosos investigadores han indicado que el desarrollo de capacidades tiene su origen en procesos de aprendizaje al nivel de la organización (p. ej., Argote, 1999, Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, Más aún, Rodan y Galunic (2004:544) sugieren que un directivo con una red social amplia y no redundante probablemente disfrutará de un mayor prestigio, menos limitaciones sociales y un mayor margen de maniobra para la implantación de nuevas prácticas en su empresa.

Las redes de contactos de la empresa pueden constituir un canal importante para que las empresas identifiquen nuevas prácticas de recursos humanos e innovación y obtengan consejo sobre cómo implantarlas de manera efectiva. En referencia a las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento), la observación cercana de las prácticas de recursos humanos de la competencia local, así como de las ventajas obtenidas a través de ellas, incrementa la presión sobre la empresa para la implantación de prácticas similares, y a la vez muestra la forma de hacerlo (Galdeano-Gómez y Céspedes- Lorente, 2008). De esta forma, en una posición de equilibrio entre 2 o más empresas rivales existe mucha presión de cara a generar capacidades y recursos competitivos para superar a los de la competencia. Si una empresa altera el equilibrio implantando o mejorando exitosamente las PRHAR, sus rivales locales se darán cuenta rápidamente de ello y tratarán de imitarla. De esta forma, las empresas mejoran de una forma secuencial sus capacidades competitivas en comparación con las que no están integradas en el clúster geográfico, que tendrán muchas más dificultades para identificar las ventajas de sus competidores.

También se pueden dar procesos de arrastre en PRHAR, y que la implantación exitosa de una práctica de recursos humanos por parte de una empresa haga que sus competidores locales consideren su imitación (Gooderham et al., 1999).

Los resultados de Martínez del Río et al. (2013, pp. 238-241) muestran que la innovación juega un papel mediador en la relación entre las PRHAR y el rendimiento económico. **Esto implica que la introducción de buenas prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) facilita el desarrollo de la capacidad de las empresas para innovar y, de esta forma, las hace más rentables.** Estos resultados confirman los obtenidos en el contexto español por los trabajos de Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2008) y De Saá-Pérez y Díaz-Díaz (2010). Más allá de evaluar la pertinencia de los modelos universalistas o contingentes de GRH (Gestión de Recursos Humanos), nuestros resultados se enmarcan en la investigación que sostiene que el principal objetivo de la GRH es incrementar la flexibilidad y la habilidad de los recursos humanos para implantar capacidades estratégicas rentables (Paauwe, 2004, 2009). De esta forma, las PRHAR deberían actuar como facilitadores (enablers) de otras capacidades de la empresa (Becker y Huselid, 2006), de manera que su relación con el rendimiento de la organización debería ser mediado por estas capacidades clave, papel jugado por la innovación en este trabajo. Martínez del Río et al. (2013, pp238-241) en su estudio demuestran también como las mejores prácticas en recursos humanos deben considerarse en su conjunto y no por separado.

El campo de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) ha sido criticado por el uso de medidas de prácticas de gestión ad hoc (Beugelsdijk, 2008; Paauwe, 2009), en muchas ocasiones consideradas de forma aislada. Es necesario un esquema de complementariedad entre las diferentes prácticas de GRH, considerando que las PRHAR (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento) forman un sistema que debe ser estudiado en su conjunto (p. ej., Guthrie et al., 2002, 2009; Huselid, 1995). De esta forma, se puede evaluar el efecto de la GRH en el desarrollo de la innovación desde un punto de vista comprensivo, lo que facilita la comparación con otros

trabajos y el estudio de las complementariedades entre los recursos y capacidades de la organización (Ennen y Richter, 2010).

También es posible que la red de contactos contribuya a la difusión de prácticas específicas de GRH, pero no del conjunto coherente de prácticas incluidas en las PRHAR. **La aplicación de prácticas avanzadas de GRH de una forma coherente promueve la innovación, que se relacionan de forma directa con el rendimiento económico y financiero.**

Según Luna y Camps (2006, pp. 26-30) la retribución y la evaluación del rendimiento son prácticas complejas en los Recursos Humanos pero no por ello se debe evitar su mejora continua que garantiza tanto la retención de talentos como la equidad en la organización. La participación de los empleados y los grupos de trabajo tienen consecuencias positivas para la empresa que aprende y gestiona conocimiento. La estrategia de diferenciación se relaciona positiva y significativamente con las PAR (Prácticas de Alto Rendimiento) en Recursos Humanos. Es importante también hacer un repaso de las Buenas prácticas relacionado con la internacionalización empresarial y con la expatriación.

Investigadores como Lertxundi (2011) tratan la relación de las Mejores Prácticas en Gestión de Recursos Humanos con las empresas multinacionales y sus planes de exportación, en su trabajo sobre la empresa multinacional y la decisión de exportar o adaptar sus prácticas de dirección de recursos humanos, argumenta que **faltan trabajos que aporten más luz sobre el comportamiento de la Empresa Multinacional cuando debe tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH (Dirección de Recursos Humanos)**, cree que no se ha tratado lo suficiente en la literatura tanto en el plano teórico como en el empírico al menos en lo que concierne a las mejores prácticas. También Lertxundi (2011) habla que hay un

interés profesional y académico en determinar **que es más conveniente para la empresa multinacional si exportar tal cual las prácticas de Dirección de Recursos Humanos que emplea en la sede central o por el contrario adaptar estos sistemas de trabajo a las particularidades del contexto de la nueva filial.** Existe todavía mayor **relevancia** cuando se parte de las denominadas **“mejores prácticas”** en recursos humanos por la **posible incidencia que pudieran tener en la decisión que tiene que tomar la empresa multinacional.** Estos puntos se han tratado desde varios enfoques de concepto y es también un punto en común en algunos trabajos de Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos (Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). **Las creencias o la actitud de la dirección en lo concerniente a la existencia y a la posibilidad de generalizar sus competencias en la DRH determinarían la orientación estratégica seguida por la matriz** (Taylor et al., 1996).

La **perspectiva universalista** apunta que **las mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) poseen un impacto positivo en todas las organizaciones independientemente del tamaño, el sector o el país** (Pfeffer, 1998, pp. 306) y en consecuencia podrían actuar como **un recurso competitivo que pudiera aconsejar su difusión hacia las filiales exteriores** (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996). La perspectiva universalista opera a nivel de organización y no contempla el contexto social donde tiene lugar la selección de recursos internos (Oliver, 1997).

Desde el **paradigma contextual** existen **razones y restricciones que entorpecen la difusión de las prácticas en algunos países.** La **teoría Institucional** señala a las **instituciones de un país como determinantes en la difusión de las prácticas** (DiMaggio y Powell, 1983). El **enfoque cultural** aborda la cuestión desde el punto de vista de lo que suponen las **diferencias en los valores y costumbres sociales** (Adler, 1997; Hofstede, 1984, 2001; Laurent, 1983;

Trompenaars, 1994) .Hay investigaciones que dejan clara la relevancia del **factor mejores prácticas tanto en la configuración de la DRH de las filiales de una empresa multinacional como en los problemas que surgen en la aplicación de los diferentes contextos multiculturales** (Collings, Gunnigle y Morley, 2008; Laurent, 1993; Lavelle, Gunnigle y McDonnell, 2010; Lawler, Chen y Bae, 2000; 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).

El trabajo de Lertxundi (2011) pretende determinar en qué medida el uso de las **mejores prácticas en la unidad matriz de la Empresa Multinacional puede incidir en su decisión de transmitir el conjunto de prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) a otras filiales de la Empresa Multinacional**, y si la existencia de diferencias multiculturales entre los países diferentes y las unidades y las organizaciones influye en esta decisión.

En la literatura este **tópico de las mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) se ha tratado en el contexto de la empresa multinacional especialmente abordando el estudio del efecto universal**. En el trabajo de Lertxundi (2011) se quiere ver cómo **influyen las variables mejores prácticas y contexto cultural en la valoración que la Empresa Multinacional realiza y que culmina en la decisión que toma**. Comenta también en su trabajo que **no hay muchos estudios sobre el comportamiento de la Empresa Multinacional cuando deben tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH**. Su estudio contribuye al análisis de las mejores prácticas en el ámbito de la DEIRH (**Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos**). Es importante saber en qué medida la Empresa Multinacional es consciente y considera factible en su reflexión la generalización de estas prácticas a entornos culturales diferentes. En el marco teórico de las mejores prácticas en dirección de recursos humanos las estrategias de exportación y de adaptación (Taylor et al. 1996) constituyen una dualidad que ha sido y sigue siendo un tema

de debate en la DIRH (Dirección Internacional de Recursos Humanos), hay ausencia de unanimidad. A la **estrategia de adaptación** se le atribuyen ventajas como la **flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno**, la minimización de los problemas que puede causar el carácter políticamente sensible, el **aprendizaje** proveniente de las filiales como fuente de innovaciones y el potencial positivo que posee en los resultados empresariales **la adaptación al trasfondo cultural del país** (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994). En todo los argumentos a favor de la exportación se señalan los beneficios que reporta **la estandarización de las competencias distintivas desarrolladas por la matriz en las filiales**, el **aprendizaje organizativo mediante la transferencia de conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades** (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996). De entre todas las funciones la DRH (Dirección de Recursos Humanos) es la que más se asemeja a las prácticas locales, la que en mayor medida es objeto de modelación por la sensibilidad local y el isomorfismo con el entorno local (Rosenzweig, 2006). Hay estudios que afirman que el papel del origen nacional de la empresa matriz a la hora de configurar las prácticas de las Empresa Multinacional es menos importante de los estudios indican al menos en las prácticas de DRH (Tresgaskis, 2003). También hay quienes dicen que la exportación de las prácticas es una orientación importante, otros afirman que las empresas intentan implantar aquellas prácticas con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los resultados, con independencia de la localización de sus implantaciones exteriores (Gooderham y Nordhaug, 2003). Otro caso son las cuestiones relativas al **poder organizacional**, los **directivos utilizan la exportación de las prácticas para imponer sus normas y estándares (Peltonen, 2006)**. La **estrategia de transferencia** es una alternativa de extensa aplicación gracias a las ventajas que ofrece. **Las Empresa Multinacional prefieren la centralización a la**

diferenciación (Peltonen, 2006). El efecto del país de origen es evidente (Brewster, Sparrow y Vernon, 2007). Para acercar posiciones Brewster (2002) añade que en la práctica se produce una interacción entre las dos orientaciones y se aplican ambas hasta cierto punto. Kamoche (1996) se pronuncia en los mismos términos cuando señala que estas estrategias no son mutuamente excluyentes.

Según Tayeb (2005), **existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, las particularidades de los mismos pueden aconsejar que se modifiquen. Señala que en general es más fácil la transferencia de estrategias y políticas que la de las prácticas.** A veces se quiere transmitir una práctica pero es necesario modificarla y ajustarla para su implementación en el nuevo contexto. Se puede someter a un proceso de transmutación en la unidad cuando se intenta adaptarla a los modelos de comportamiento, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que, si bien la sustancia formal de la práctica puede transmitirse, su operacionalización quizás difiera entre los países (Edwards y Ferner, 2004).

La visión de **la empresa basada en los recursos** (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) es un referente teórico básico para la DERH (Dirección estratégica de recursos humanos). Bajo esta perspectiva, se ha ido **desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas”**, en la que las aportaciones teóricas y empíricas de numerosos autores han contribuido a consensuar **un conjunto de formas de proceder en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa** (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty,

1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Según el **paradigma universalista**, las **mejores prácticas** poseen un **carácter universal**, por lo que son **aplicables en cualquier contexto, al margen de tamaño, sector o país** (Pfeffer, 1998). Cuando el grado de las mejores prácticas es relativamente alto en la empresa matriz, al implicar una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos, se podría esperar que la Alta Dirección de la empresa percibiera tal ventaja ya que esta dirección juega un papel crucial en la identificación de los recursos y las competencias (Bonache, 1996; Schuler et al., 1993; Taylor et al., 1996) y decidiera transferir en lo posible esta ventaja competitiva a sus filiales exteriores fuera de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al, 1996)

Lertxundi (2011) plantea en su trabajo sobre mejores prácticas que la utilización de ellas en la empresa matriz influye de forma positiva en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) hacia las implantaciones exteriores. También apunta Lertxundi (2011) que no está clara la transferibilidad y la efectividad de las mejores prácticas en recursos humanos. La DRH puede variar de unos países a otros la forma en la que se implanta, es también muy distinta la forma que se define y la conceptualización de lo que se considera una buena práctica (Brewster et al., 2007). En lo que respecta a la transferibilidad de las mejores prácticas, Bae y Rowley (2001) señalan la **transferibilidad de las buenas prácticas** está supeditada a **factores culturales-institucionales** y a **factores organizacionales**, Black (1999) dice que existe una fuerte asociación entre las **dimensiones de cultura nacional y adopción de ciertas prácticas de alto compromiso** y que aunque el modelo

de dirección de alto compromiso puede ser universalmente aplicable, existen restricciones para su globalización, de forma que se tendría que tener en cuenta el entorno.

Martin y Beaumont (1998) destacan la **necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional como la habilidad y el incentivo de los directivos locales para implementar estas prácticas.**

Lawler, Chen y Bae (2009) en su estudio en tres países del este y suroeste asiático advierten de las **contrariedades que pueden surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR).** Zhang (2003) estima **que el proceso y la transferencia de las mejores prácticas en DRH es mucho más complejo** que lo sugerido. Algunos estudios comparativos sobre el tema señalan que **la cultura y las instituciones nacionales son dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general** (Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998). Como la mayoría de **las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas,** y el hecho de ignorarlo puede llevar al fracaso la aplicación de las mismas en otras sociedades en las que opera la EM. No se pueden pasar por alto estas consideraciones porque podrían surgir conflictos e ineficiencias (Hotstede, 1984; Kim y Gray, 2005; Laurent, 1983; Lawler et al. 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).

Existen evidencias que ponen de manifiesto **las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las mejores prácticas y el contexto nacional**

en el que se aplican (Adler, 1997; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997, Hofstede, 1998; Laeler et al,2000; Newman y Nollen, 1996).

Lertxundi (2011) plantea también que podría haber cierto desánimo con las dificultades que se plantean sobre la aplicación de las mejores prácticas. **La diferencia cultural entre el país de la empresa matriz y el nuevo país de implantación influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de DRH hacia el exterior.** En sus conclusiones señala que **se produce cierta coexistencia y complementariedad entre la perspectiva universalista y la perspectiva contextual en la DERH.** El **enfoque cultural** aborda la cuestión desde el punto de vista de lo que suponen las **diferencias en los valores y costumbres sociales** (Adler, 1997; Hofstede, 1984, 2001; Laurent, 1983; Trompenaars, 1994) .Hay investigaciones que dejan clara la relevancia del **factor mejores prácticas tanto en la configuración de la DRH de las filiales de una empresa multinacional como en los problemas que surgen en la aplicación de los diferentes contextos multiculturales** (Collings, Gunnigle y Morley, 2008; Laurent, 1993; Lavelle, Gunnigle y McDonell, 2010; Lawler, Chen y Bae, 2000; 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993). Cuando la EM debe abordar la difícil decisión de exportar o adaptar el sistema doméstico, existe un elemento consciente sobre la consideración de la competitividad de este que termina fortaleciendo la perspectiva universalista. **La calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior.** La dirección de la Empresa Multinacional puede considerarlo como un activo estratégico que reporta finalmente beneficios empresariales. Por consiguiente se constata la necesidad **de incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DIRH (Dirección**

Internacional de Recursos Humanos), algo que en algunos modelos especialmente los más antiguos, no se contemplaba al menos en toda su magnitud. En este sentido en relación a la convergencia mundial en los sistemas de gestión, se estima que estos sistemas constituyen un elemento fundamental y contribuirán de forma positiva y significativa a dicha convergencia. Por otra parte **los directivos también son conscientes de que la concreción de los principios generales de la DRH de la matriz, que son asumidos como fortaleza y que suelen ser coincidentes con los principios aceptados como destacados por la comunidad científica y empresarial, en prácticas y subprocesos concretos en las filiales necesita tener en fuerte consideración las particularidades culturales del entorno nacional.** Concluye también Lertxundi (2011) que **no es aconsejable tratar las estrategias de exportación/adaptación como dos alternativas excluyentes.** La distinción entre políticas generales y prácticas específicas cobra importancia. Señala que cualquier estudio de las estrategias de DIRH o de las perspectivas teóricas en la DERH (Dirección estratégica de Recursos Humanos) debe plantearse considerando en todo momento los distintos niveles de estudio. Destaca **la importancia de las personas y la forma en que se dirige su trabajo destacan una vez más como un recurso y capacidad valiosos.**

La transferencia de **prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) dentro de la Empresa Multinacional está íntimamente relacionada con la transferencia del conocimiento.** El enfoque en la transferencia del conocimiento es una forma relativamente novedosa de contemplar la DRH en la Empresa Multinacional que puede ayudar a explicar algunas decisiones y actuaciones en la DIRH (Dirección Internacional de Recursos Humanos) y por consiguiente proporcionar explicaciones parciales y complementarias a **otros enfoques teóricos vinculados con el este campo de conocimiento.** Por ejemplo ciertas

prácticas de recursos humanos tales como los procedimientos de evaluación del rendimiento o los métodos de selección, constituyen ejemplos de un conocimiento explícito y colectivo (Brewster, 2002). Se cree que los procedimientos y las herramientas que se desarrollen en el área de la transferencia del conocimiento pueden ser perfectamente válidos para los procesos de estandarización e integración en la DIRH.

Lertxundi (2011) apunta también en sus conclusiones que **los máximos responsables de recursos humanos tienen la necesidad de evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH como fuente de ventaja competitiva y la congruencia de éste con el contexto cultural de las filiales exteriores.** Apunta a la **importancia de distinguir entre los principios generales en la empresa y las prácticas más específicas en la DRH.** Cuando la empresa afronte el reto de **transmitir parte o el conjunto total de su sistema de gestión,** necesitará contar con **instrumentos que le permitan materializar la transferencia del conocimiento inherente a dicho sistema.** En consecuencia, es primordial que vaya conociendo y perfilando **las vías y procesos que más se ajusten a sus circunstancias puesto que basará en ellas dicha transmisión.** Entre ellas están las relativas a los **manuales de mejores prácticas o marcos estandarizados para el caso de un conocimiento de tipo explícito,** o el uso de **comités internacionales de recursos humanos, expatriaciones, contactos informales o workshops internacionales, en el caso de conocimiento tácito.**

Siguiendo con el marco teórico y literario de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos y de las mismas dentro de la literatura que habla sobre el tema de las multinacionales y sobre cómo desarrollar las mejores competencias estratégicas de Recursos Humanos para obtener los mejores resultados, resultan también de gran interés las aportaciones de Bonache y Stirpe (2011) que comienzan hablando en su trabajo sobre los trabajos de Aram y Walochik (1996) que

hablaban de **improvisación**, menciona esta palabra para enfatizar lo **común que es esto en la cultura española**. En la aventura global para las multinacionales hace falta **planificar y anticipar posibles acciones y soluciones sin impedir aprovechar todas las buenas oportunidades que puedan surgir a la empresa**. La **planificación es una función organizativa** Bonache y Stirpe (2011) ven la importancia para las multinacionales de la **planificación de los recursos humanos**, se trata de gestionar una fuerza de trabajo global que requiere de una buena planificación de recursos humanos, con ello quiere decir **aplicar las mejores prácticas en recursos humanos**. Señala también como la planificación de los Recursos Humanos en un contexto multinacional cada vez ha ido teniendo más protagonismo debido a la globalización y a la complejidad que han adquirido ya no solamente se habla de personas expatriadas, impatriados y nacionales de un tercer país, también el tema se enfoca ahora a puestos los cuales tienen descolocación de trabajos o tareas, y también se incluyen conocimientos como otro ingrediente importante que da lugar a la formación de equipos transnacionales. Todos estos **componentes importantes de Recursos Humanos mencionados no dejan cabida para la improvisación y cada vez la planificación se convierte en una aliada fundamental para la buena gestión de recursos humanos internacional en las multinacionales**.

En la **gestión de personas, competencias y la dirección de comportamientos, entre las tres tareas fundamentales de la función de Recursos Humanos, la planificación de Recursos Humanos ya no solo es mover personas también implica mover puestos de trabajo y conocimientos**. Es importante **Identificar las capacidades que ha de desarrollar una planificación efectiva de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional** (Caligiuri, Lepak y Bonache, 2010) mencionado por (Bonache y Stirpe, 2011). Hablan de lo que sería

una aplicación de Buenas prácticas en Recursos Humanos y localizan varias prácticas dentro de la planificación de capacidades como:

-Integración y optimización de la asignación global de tareas y actividades,

-Adaptación al entorno local,

-Mantenimiento de una identidad global,

-Control y mediación del rendimiento de las distintas unidades, (Janssens, 1994) según Bonache (2011, pp.75).

- Reducción de costes de diseño e implantación.

-Compartir conocimientos.

Algunas multinacionales tienen naturaleza centrífuga hacia la localización y otras naturaleza centrípeta que tiran hacia la eficiencia y a los objetivos de la estrategia corporativa (Sánchez, 2010). Estas capacidades marcan hacia donde debe ir una efectiva planificación global de los Recursos Humanos. Hay movilidad de personas, puestos y conocimientos. **Continuando con Bonache y Stirpe (2011) la planificación de los puestos trabajo es otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales.** En el caso de las multinacionales españolas los bajos costes laborales son el principal determinantes de la elección de destino de descolocación (Ricart y Rosatti, 2009). Según el estudio de Bonache y Stirpe (2011, pp. 76) acceder a personal cualificado es otra ventaja potencial del offshoring. **Ventajas de la descolocación son tener acceso a un talento superior para mejorar el éxito competitivo, mejorar la eficiencia operativa, para no interrumpir el flujo productivo, etc.** **Continuando con Bonache y Stirpe (2011) la planificación global de perfiles y personas es**

otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales. Según Bonache y Stirpe (2011, pp. 77) al hablar de movilidad global de personas se hace referencia a **asignaciones internacionales, se incluyen expatriados, nacionales de un tercer país, e impatriados.** Se han identificado diversas razones para explicar la movilidad global de personal como **iniciar operaciones, transferir conocimientos, mejorar el control y la coordinación y desarrollar una mentalidad global, hay una estrecha conexión con las capacidades estratégicas tratadas.** Control y coordinación, se tiene que potenciar la capacidad de adaptación local, **Desarrollo de una mentalidad global, Transferir conocimientos.** Continuando con Bonache y Stirpe (2011) la planificación de mecanismos de movilidad de conocimientos **otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales.** La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o **contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias.** Se necesita saber quién sabe, a donde está y como explotar esos conocimientos así como encontrar las formas de conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos y motivarlos. **Los destinos internacionales sirven para estimular la movilidad global de conocimientos.**

En resumen Bonache y Stirpe (2011, pp. 80) dicen **que la planificación global de Recursos Humanos supone gestionar la movilidad de puestos, personas y conocimientos, y que todo ello contribuye a desarrollar las capacidades estratégicas que necesita una empresa multinacional para competir en el mercado internacional.** Debe de haber **planificación global de Recursos Humanos no dar lugar a la improvisación.** Siguiendo con el tema de las mejores prácticas de Recursos Humanos en multinacionales hay quienes apuntan a que **hay claves para lograr homogeneizar las prácticas que llevan a un gran equipo humano**

a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear prácticas y generar confianza que promueva resultados.

C.- ENUMERACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH) EN DIVERSOS ASPECTOS

Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) son necesarias para el buen funcionamiento empresarial y para llegar al éxito económico y a la retención del talento para desarrollar ventajas competitivas adicionales.

C.1.-Buenas prácticas en GRH en tiempos de crisis económica

En estos tiempos de crisis económica Pin et al. (2010, pp. 89-94) en su trabajo: “Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis” presentan un docecálogo sobre prácticas en tiempos de crisis:

Doce guías de acción, que podríamos denominar el “**Docecálogo para enfrentar la crisis**”, que constituirán un modelo de éxito para la dirección de recursos humanos en tiempos de crisis cuando se hace necesaria una reestructuración en la plantilla:

1.1 Tener en cuenta las habilidades de los empleados y considerar siempre su posible reubicación en la empresa. Un error frecuente de las empresas es el despido de empleados que ya no son necesarios en su función actual, pero que poseen las capacidades y habilidades necesarias en otras áreas del negocio. A menudo las organizaciones no emplean el tiempo y

recursos necesarios para evaluar las capacidades de los empleados de la plantilla y tratar de conjugarlos con las necesidades de la empresa tanto a corto como a largo plazo.

1.2 Planificar las fases de la reestructuración. Naturalmente, la organización necesita determinar de qué empleados debe prescindir, por qué cómo y cuándo, diseñando la planificación de todas las fases del proceso que den consistencia y fiabilidad al mismo. Es igualmente importante que las empresas, de manera paralela, desarrollen estrategias de comunicación de la situación. Para ello deben pensar y transmitir muy bien el mensaje global que van a dar al conjunto de los empleados, y en qué fases se van a plantear la reducción de la plantilla. La forma en que la empresa trate a las personas de las que tiene que prescindir va a influir directamente en los supervivientes. Si la empresa pretende retener su talento, deberá velar por mantener la confianza de los supervivientes con el llamado “contrato psicológico”, y transmitir una forma de actuar ética y justa.

1.3 Utilizar instrumentos de comunicación directa y frecuente. La franqueza y claridad en las comunicaciones que se lleven a cabo acerca de la situación de la empresa y del sector suele ser la mejor herramienta en una situación de reestructuración. Los mensajes que aparezcan en la intranet o que circulen por correos electrónicos internos a los empleados deben ser claros, transparentes y gozar de credibilidad. Capitalizando estas tecnologías, las empresas pueden mantener al día a sus empleados sobre lo que está pasando en la industria, los cambios en el mercado referentes a la aparición de nuevas tecnologías y otros hechos que puedan ser relevantes para la competitividad de la compañía. Esta transparencia reduce el “efecto sorpresa” ante medidas de reestructuración y aumenta la confianza en la compañía.

1.4 Comunicar la razón y los porqués de la necesidad y conveniencia de reestructurar la plantilla. La empresa debe transmitir a sus empleados que la reestructuración va a conducir a una mejora en la salud empresarial y va a garantizar la supervivencia de la empresa en el futuro. Esto aumentará la confianza y motivación de los supervivientes y facilitará la comprensión de la situación de los despedidos. Además, las empresas deben mostrar una coherencia en su actuación, poniendo de manifiesto su reducción de costes y austeridad en el período siguiente a la reducción de plantilla, para que los supervivientes no piensen que los trabajadores son el único gasto del que se puede prescindir.

1.5 Gestionar con “exquisita” coherencia la comunicación externa y la comunicación interna. Supondría un grave error para la empresa que sus empleados conozcan por los medios de comunicación externos la situación de la empresa, o las medidas de reestructuración que ésta va a llevar a cabo. Una situación de este tipo generaría desconfianza. Por ello la empresa debe ser muy prudente en sus mensajes a los medios y debe anticiparse en la comunicación interna la situación de crisis.

1.6 Actuar rápidamente tras la comunicación del mensaje. Si la organización no actúa rápidamente, puede perder la credibilidad de sus empleados y correr el riesgo de tener problemas de retención de personas clave. En caso de no actuar rápidamente, este hecho afectará a la comunicación interna informal y no controlada (rumorología), y por tanto, generará incertidumbre e influirá en la desmotivación y, finalmente, en la productividad de los empleados.

1.7 Preparar a los directivos para lo que viene. La organización debe poner un especial cuidado, tanto en la necesaria información a los directivos de todos los niveles de las medidas que se van a tomar, como en la formación de los directivos en la gestión del cambio. Se les debe

proporcionar herramientas que les ayuden a anticiparse a las reacciones de sus empleados y sepan cómo alinearles con la nueva estrategia, así como ser convincentes en los mensajes que dan a sus subordinados. No podemos olvidar que la comunicación en cascada es una de las formas más utilizadas por las empresas. La cadena se puede romper por un punto débil y tener resultados desastrosos; la organización debe poner los medios para anticiparse.

1.8 Ayudar y dar soporte a los directivos en la transmisión del mensaje. Reforzando el consejo anterior de la formación de los directivos, la alta dirección debe ser consciente de la tremenda dificultad y el enorme grado de estrés que supone la transmisión de mensajes de despido. Es frecuente que el sentimiento negativo y de culpabilidad del directivo transmisor redunde en su propia insatisfacción y falta de motivación para permanecer en la empresa.

La alta dirección debe mantener un compromiso aún más fuerte en estos momentos con la dirección de relaciones laborales de la empresa, prestando la ayuda necesaria. Que la empresa disponga de un plan social y de acompañamiento facilita en gran manera la comunicación del mensaje. Por decirlo de una forma sencilla, es un deber de la alta dirección estar junto a sus directivos (transmisores del mensaje) en esta difícil misión.

1.9 Ayudar a los supervivientes en la adaptación al cambio. Proporcionar servicios de *outplacement* para los que se tienen que ir, no es sólo importante para éstos, sino que es vital para los que se quedan, ya que perciben un compromiso más allá de la mera indemnización, siempre y cuando las salidas sean por causas ajenas al desempeño.

De esta manera, la empresa está generando sentimientos positivos e incrementando el compromiso por profesionalizar la desvinculación. Esto, sin embargo, no es suficiente. La empresa debe ser consciente de que el bienestar de sus empleados depende en gran medida del

devenir de la empresa en el futuro. Por este motivo la empresa no puede pensar que ya tiene todo el trabajo hecho, sino que debe de llevar a cabo otras medidas que sean interpretadas como positivas por los supervivientes.

1.10 Dirigir la reestructuración de manera consistente con la cultura de la empresa. La reacción de los supervivientes es frecuentemente más positiva cuando la reestructuración se lleva a cabo de forma coherente con los valores y cultura organizativos. En momentos de cambio, es importante que la organización muestre a los supervivientes que su cultura no se ha modificado, y las actuaciones que están llevando a cabo son consecuencia de un entorno desfavorable de una pérdida de competitividad que nada tiene que ver con su filosofía respecto a los empleados.

1.11 Redefinir el trabajo que queda. Hay que ayudar a los empleados a gestionar el aumento de carga de trabajo, ya que no siempre las reducciones de plantilla van vinculadas a “menos trabajo” o “mejora de los procesos”. Se debe definir una estrategia clara de cómo dar continuidad al trabajo o funciones que desarrollan que van a dejar la compañía, para evitar la percepción de desorganización o sobrecarga de trabajo de los que permanecen. Si no se tiene en cuenta este aspecto, se podría provocar una disminución en la productividad, una desmotivación de los que se quedan, y que a menudo es necesario cubrir posiciones amortizadas.

1.12. Aprender de la experiencia

La empresa debe aprender a prevenir. El alto coste humano y financiero de un proceso de reestructuración desgasta a la empresa, que no puede en tiempos de bonanza empezar a contratar “alegremente”, sino que debe tener una planificación razonable y una contención de costes en otras partidas que es mucho mejor eliminar antes de plantearse el “despido” de una persona.

C.2.- Buenas prácticas en GRH en general

2.1 Programa concreto completo específico para adaptación cultural al Idioma, psicología del país, costumbres, aspectos legales, etc.)

2.2 Buena remuneración que compense cualquier diferencia en el nivel de vida entre el nuevo país y el país de origen. Remuneración en especie (casas, coche, colegios, etc.)

2.3 Formación laboral adecuada al puesto concreto que incremente la experiencia y que sea una ventaja competitiva para la empresa y para los expatriados durante la repatriación y en la expatriación,

2.4 Comunicación positiva, directa entre los jefes de la central matriz y la nueva filial. Incrementar la comunicación verbal y por medios tecnológicos. Que haya comunicación de calidad, y a menudo para hacer seguimiento constante de lo que pasa en la filial. Que los expatriados sienten que en la matriz están pendientes de su trabajo y de que aprecian los logros que a diario se van consiguiendo.

2.5 Sistemas de dirección abiertos, democratizados que escuchen a los empleados y la que la toma de decisiones se tome en conjuntos en algunos aspectos donde esto sea posible teniendo presente la opinión de los empleados, de los expatriados en las filiales. No imponer las decisiones en general a la fuerza, no es conveniente crear mal ambiente en los lugares de trabajo.

2.6 Respetar y mejorar las condiciones laborales de los expatriados que tenían en las empresas matrices determinados horarios, condiciones de trabajos, categorías profesionales determinadas, etc.

2.7 Calidad en el proceso de selección de candidatos, hacer una buena elección para que no haya sorpresas después.

2.8 Adaptación legal al nuevo país.

2.9 Buen estudio previo del país a donde la empresa entra por primera vez. Hay que planear no improvisar nada.

2.10 Utilización de todos los medios tecnológicos posibles al alcance para favorecer la entrada al país de forma general.

2.11 Enumerar los conocimientos de GHR transmitidos por la empresa

2.12 Buscar un socio local en estos países del Golfo P.

2.13 Buscar trabajadores locales para que también trabajen con la empresa en la nueva filial

2.14 Buscar un mentor en la repatriación y porque no también para algunos trabajadores nuevos en periodos de expatriación.

2.15 Enumerar las mejores prácticas en GRH específicas para aplicar en la zona del Golfo Pérsico como especificar en el aprendizaje del idioma árabe, buscar expertos locales en el nuevo país en aspectos legales y de integración en la cultura local para mejorar las relaciones sociales en general.

C.3.- Buenas prácticas GRH en el proceso de expatriación

3.1 Planificar y pensar con detalle las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, porque se pueden complicar por razón de las diferentes

culturas y políticas que caracterizan a los distintos países. En general estudiar las fases generales de la expatriación como: selección de expatriados, la adaptación, la formación y desarrollo profesional, el aprendizaje organizativo más control y coordinación, la remuneración, el desempeño y rendimiento, la repatriación en la expatriación.

3.2 El comienzo en un nuevo país hace conveniente que la empresa lleve fácilmente las habilidades correctas al lugar donde se necesitan a pesar de la ubicación geográfica. Ver cuáles son las funciones de control, coordinación, y transferencia y adquisición de conocimientos no son las únicas que suelen tener los expatriados. En general necesita estudiar bien la difusión de sus conocimientos e innovaciones, así como el desarrollo de talentos con una base global. Estudiar las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión.

3.3 Preparar, planificar las asignaciones globales que no se presentan como tareas fáciles, tendrían que mínimamente y de forma general tener presente algunos temas y aplicar buena gestión en ellos, según Dessler (2001, pp. 615), las organizaciones tienen que abordar temas como:

-Identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad.

-Proyecciones de costos.

-Cartas de asignación

-Compensaciones, prestaciones, programas fiscales.

-Ayuda para la retribución

-Apoyo especial a la familia.

-Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas.

3.4 Una buena práctica podría ser el estudio de las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión.

3.5 Estudiar y tener en cuenta una serie de aspectos para elegir al mejor candidato para el proceso de expatriación:

- La sensibilidad cultural como un criterio importante de selección

- Establecer una junta de selección de expatriados

- Exigir una experiencia internacional previa

- Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro

- Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.

3.6 Sería una buena práctica también tener presente en qué fase la empresa empieza a tomar decisiones importantes respecto a implantarse en el nuevo país, y ver que en muy meticulosamente en quien se deposita la confianza para la dirección de la nueva filial y analizar cuáles son las bases principales de gestión que se están aplicando en el comienzo del funcionamiento de la nueva filial. Así como estudiar si quizá dejar al personal expatriado más tiempo puede beneficiar más a la empresa y a la gestión o si conviene beneficiarse de manera progresiva de las ventajas de incorporar personal local del nuevo país al equipo de dirección de la filial.

Para Pascual y Escalera (2009) una vez superado la fase de afianzamiento en el mercado local tales como la de exportación y el establecimiento de filiales es en ese momento cuando la empresa empieza a tomar decisiones de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen. La principal misión es transferencia del conocimiento técnico o de gestión, la bibliografía tradicional lo denomina enfoque etnocéntrico. En fases posteriores de la internacionalización la empresa tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales, este enfoque se denomina policéntrico, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales y eliminan barreras lingüísticas y culturales que plantean los propios expatriados.

Las compañías tomarían las decisiones sobre formación y perfeccionamiento en función de la fase de desarrollo internacional en que se encuentre la empresa: en una fase de exportación, en fase en la que la empresa forma a los empleados locales y a los expatriados para ponerlos al cargo directivo de las filiales, la empresa en una fase de actividad regional tiene que enfrentar las diferencias culturales y geográficas en esta fase se intenta formar a los expatriados con experiencia en diferentes países se pretende incrementar la capacidad de liderazgo, la formación de los expatriados de empresas globales suele estar dirigida al aumento de su capacidad en cuanto al tratamiento e intercambio de información social, política, tecnológica y de tendencias de mercado entre las unidades de negocios relacionadas.

3.7 Aconsejan los expertos como una buena práctica para la expatriación tener presente la repatriación del expatriado. Se requiere un buen análisis de la expatriación que la empresa vaya a llevar a cabo y debe ser analizada desde varias perspectivas.

Es importante la atención a la repatriación (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster, 2003). Schuler, 1991; Suutari & Brewster (1999) tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado. Hay que tener presente aspecto sobre la repatriación como y no caer en posibles errores: como falta de respeto por las habilidades adquiridas, posibles pérdidas de estatus, falta de planificación adecuada del regreso del expatriado, choque cultural inverso con su propia cultural original. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional (Johnston, 1991; Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001). Si el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación, su permanencia en la organización (Black et al., 1999). Algunas medidas sensatas podrían ser:

- Redactar contratos de repatriación
- Asignar un patrocinador
- Proporcionar asesoría para la carrera
- Mantener la comunicación abierta
- Ofrecer apoyo económico
- Elaborar programas de re-inducción
- Incluir viajes de regreso

3.8 Hay que hacer un buen análisis de la información generada desde el nuevo país, porque la información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

3.9 Es otra buena práctica transferir a las filiales el sistema de recursos humanos aplicado en la casa matriz si supone una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles de la empresa. Aunque conviene diseñar e implantar localmente la gestión de recursos humanos. Según Bonache (2008) un sistema global de gestión en las distintas filiales ha sido norma y estándar a obtener a lo largo del proceso de internacionalización en recursos humanos se ha asumido tradicionalmente que la gestión de personal es local y se tiene que diseñar e implantar localmente.

3.10 Estudiar la posibilidad de utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias.

3.11 Las empresas tiene que elaborar planes para prevenir y evitar el fracaso en las asignaciones internacionales. Hay tener en cuenta aspectos que pueden suceder como:

- El bloqueo profesional
- Choque cultural
- Falta de formación previa a la partida en diversas culturas
- Poner demasiado énfasis solo en la cualificación técnica
- No tener en cuenta los problemas familiares

- No tener en cuenta las posibles dificultades en la repatriación: como falta de respeto por las habilidades adquiridas, posibles pérdidas de estatus, falta de planificación adecuada del regreso del expatriado, choque cultural inverso con su propia cultural original.

- Las tensiones sociales y familiares, el aislamiento y carencia de mecanismos de comunicación adecuados mientras se trabaja en el extranjero, son los lados más oscuros de los destinos internacionales.

- Los responsables del departamento de Recursos Humanos se responsabilizarán de cuestiones tales como el alojamiento, las actividades familiares y la educación, que si bien pueden parecer actividades sin importancia juegan un papel relevante, ya que muchos fracasos se deben a no haber cuidado estos aspectos.

3.12 Estudiar bien la personalidad más adecuada que necesitaría tener el expatriado para adaptarse mejor al nuevo país, tener presente aspectos o características personales determinadas como sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas.

3.13 La empresa tiene que tener un plan de ajuste o de adaptación general de los expatriados y también tener presente en general a todos los nuevos empleados de la filial que hay un buen plan de ajustes o adaptaciones al trabajo, relacional y ajuste general. La falta de adaptación puede traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento.

3.14 Potenciar los aspectos positivos que la expatriación puede tener para los expatriados e inclusive para el nuevo personal contratado local del nuevo país, son aspectos generales como el puesto de trabajo ofrecido, el salario que sea atractivo, el desarrollo profesional y personal.

3.15 La empresa necesita tomar conciencia de la importancia que tiene la formación cultural en general para el proceso de expatriación. Esta formación y desarrollo profesional se ven influidos por la nueva cultura, costumbres y aspectos del nuevo país donde es enviado el expatriado. La formación en diversas culturas sensibiliza al candidato a una asignación internacional. Es importante la formación en general sobre el lugar de destino conocer sobre la cultura, las costumbres, el idioma, las leyes fiscales y sobre el gobierno local. Hay que destacar la formación de la diversidad cultural

3.16 Supone una buena práctica el estudio y el desglose exacto de la capacitación necesaria para el nuevo destino, teniendo en cuenta aspectos como:

- Amortiguar el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los expatriados acerca de tales diferencias, y el impacto de estos aspectos en los negocios.
- Que los expatriados entiendan como se forman las actitudes positivas y negativas y cómo influyen estas en la conducta.
- Proporcionar información real del país de destino
- Formación de habilidades en áreas como el idioma y habilidades de ajuste y adaptación.

3.17 Planificar algunas políticas de expatriación dentro del conocimiento pueden ser:

- Transferencia de equipos de trabajo, no solo de individuos.

- La fuente de reclutamiento suele ser la propia organización.
- Las cualificaciones técnicas son el criterio esencial de selección.
- Los destinos varían en su duración
- Las organizaciones no siempre valoran la experiencia internacional

3.18 Es una importante práctica en recursos humanos en general y en la expatriación en concreto en este punto, la remuneración del empleado, sería positivo que la empresa proporcione a los expatriados:

- Proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen.
- Proporcionar un incentivo adicional explícito por aceptar la asignación internacional.
- Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales o puestos de rango inferior.

Es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc. (Dolan et al., 1999, pp.380).

3.19 Es conveniente a la hora de evaluar al expatriado que la empresa tenga presente que el contexto en estos casos siempre suele suponer una novedad para el expatriado y el desempeño y rendimiento viene condicionado por algunos factores externos e internos. Las mejores prácticas en estos aspectos tendrían que tener presente algunas sugerencias para mejorar el proceso de evaluación del expatriado:

- Hay que ver y analizar el nivel de dificultad de la asignación.

- Hay que evaluar hacia el lado del expatriado y no desde percepciones distantes.
- Modificar los criterios normales de desempeño para ese puesto y tener en cuenta las características del lugar en el exterior.
- Intentar creer y confiar en el expatriado por la comprensión relativa de la operación. No evaluar solo por criterios cuantificables.
- Hay que tener presente las recomendaciones del expatriado para mejorar la comunicación entre la subsidiaria extranjera y la empresa matriz.

C.4.-Buenas prácticas de GRH en la etapa de internacionalización empresarial

4.1 Las empresas llevarían a cabo la práctica de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales. Conviene un estudio previo de saber cuáles son las condiciones del nuevo país si es emergente o en desarrollo así como muchos más aspectos económicos, sociales que van a condicionar el tipo de gestión que se realice en general o en recursos humanos.

4.2 Las empresas deberían planificar y estudiar con detalle el proceso de internacionalización e innovación y hacer un buen plan de gestión inclusive y especialmente de recursos humanos. La dirección estratégica es necesaria para la empresa en la planificación adecuada debería transcurrir en tres etapas principales: análisis, formulación e implantación. Dentro de las características generales del país de destino no sólo hay que analizar la distancia cultural, sino que debe considerarse conjuntamente la existencia de una variable que puede alterar las decisiones, como es el riesgo país.

4.3 Depende en la fase en la que se encuentre la empresa la política de recursos humanos y gestión general debería ser diferente además de planificada y estudiada según las necesidades de cada momento y de diferentes circunstancias. Diferentes etapas, diferentes gestiones:

-La empresa se desarrolla en su mercado nacional, aplica las prácticas de recursos humanos que tradicionalmente tiene.

- La empresa comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares, es posible en esta fase ya tiene que empezar a plantearse la expatriación de algunos de sus empleados aunque sea de forma temporal al nuevo país.

-Otra fase en la que se implantan filiales independientes, es esta fase cuando la exportación de la DRH (Dirección de Recursos Humanos) que se aplica en la matriz se empieza a exportar pero normalmente con adaptación peculiares al nuevo entorno. Las mejores prácticas en recursos humanos, empiezan a querer aplicarse pero pueden surgir inconvenientes y dificultades de aplicación en el nuevo ambiente.

-Otra fase en la que se implantan filiales comerciales y se ponen en marcha filiales productivas. Es cuando se empieza a apreciar que tipo de mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) se han podido exportar desde la empresa matriz a las filiales y se aprecian aquellos aspectos donde la adaptación al entorno es obligatoria y donde surge el nacimiento de prácticas diferentes adaptadas al tiempo, al momento y al lugar nuevo. Se aprecia el contraste entre las mejores prácticas aplicadas por la empresa de forma general y las nuevas prácticas que se aplican en la nueva filial. Se produce así una fase no solo de adaptación también de aprendizaje para la empresa matriz que puede utilizar las nuevas prácticas en recursos humanos adoptarlas dentro de

las mejores prácticas para transmitir y utilizarlas como ventaja competitiva en post de avanzar su carrera internacional hacia territorios cercanos a la zona nueva donde se ha iniciado la filial.

Este punto lleva a considerar que las mejores prácticas que se transmiten y las nuevas prácticas que se aprenden casi siempre sirven para aplicar en la misma zona a donde se ha empezado el proceso de internacionalización porque coincide que la cultura de un país a otro varía en muchos matices pero se parecen bastante las culturas y costumbres de países próximos en una zona. Esto sirve a la empresa para ir teniendo más espacio nuevo de expandir el mercado empresarial, aplicando prácticas de recursos humanos y de otras disciplinas similares a donde ha empezado pionera en un territorio.

A medida que la empresa avanza en la etapa de internacionalización más prácticas de Recursos Humanos tendrá que adaptar a los distintos entornos culturales, económicos, políticos y legales. Diferentes etapas de internacionalización:

- En la etapa primera, el mercado de la empresa es nacional. El personal, la formación, la remuneración en estas empresas depende directamente de factores locales y nacionales. Suelen tener en cuenta solamente el mercado regional o nacional en las decisiones empresariales estratégicas sobre producción y marketing.

- En la etapa segunda, la empresa amplía su mercado para incluir a los países del extranjero pero conserva sus instalaciones dentro de sus fronteras nacionales. Las prácticas en la GRH en esta etapa deben facilitar la exportación de los productos de la empresa mediante incentivos directivos, formación adecuada y estrategias de personal que se centran en la demanda de los consumidores internacionales.

- En la etapa tercera, la empresa traslada algunas de sus actividades fuera de su país de origen. En esta etapa puede tener ya cierta producción en el exterior. Las filiales o subsidiarias extranjeras tienden a estar bajo el control de la sede de la empresa, suele haber una alta proporción de personal expatriado. Las prácticas de GRH de esta etapa suelen centrarse en la selección, formación, remuneración de expatriados, así como en el desarrollo de las políticas de personal y de los empleados locales de las instalaciones del país extranjero.

- En la etapa cuarta, la empresa pasa a ser una auténtica empresa multinacional teniendo instalaciones productivas y de ensamblaje en varios países y regiones del mundo. Las prácticas de GRH de estas empresas son complejas porque deben ocuparse de un gran número de expatriados, y de sus familias, tienen que preparar las asignaciones en el extranjero y tener en cuenta los diversos grupos étnicos y culturales que existen en los múltiples países. También deben facilitar el control de las filiales extranjeras por parte de la sede central.

- En la etapa quinta, la etapa más avanzada de la internacionalización, las empresas suelen ser transnacionales, porque tienen pocos vínculos estrechos con el país de origen. Las operaciones suelen estar descentralizadas, cada unidad es libre de tomar sus decisiones sobre el personal. La empresa intenta desarrollar directivos que se consideren ciudadanos del mundo, con experiencia global. Suelen contratar empleados libremente de cualquier país. Las prácticas de gestión de Recursos Humanos en esta etapa están diseñadas para combinar individuos de distinta procedencia y crear una identidad empresarial compartida y una visión común. Suelen contratarse a personas que no se limitan a sus orígenes si no que buscan una carrera profesional internacional.

También hay clasificación dependiendo las filiales, las prácticas y los grupos de empleados, se clasificarán los estilos de gestión en: etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos:

-En las etnocéntricas la dirección de las subsidiarias permanece bajo la dirección de la empresa matriz son características propias del modelo internacional. Se espera que el modelo de gestión de Recursos Humanos de la matriz se pase a las filiales. Se puede calificar de unidireccional. Contratan empleados locales para trabajar bajo el sistema de la matriz.

- Las policéntricas se caracterizan por un estilo de gestión desarrollado localmente. Suelen tener una dirección empresarial descentralizada, se identifica con el modelo de multinacional. Se descentraliza la dirección de Recursos Humanos a las subsidiarias. Ejemplos de estas empresas: Nestlé, Coca-cola, etc. tienden hacia el modelo global o geocéntrico.

- El modelo geocéntrico se basa en una estructura de dirección internacional que trasciende los límites nacionales, es el estilo propio de las empresas multinacionales globales. La fuerza de trabajo global está centralizada contando con políticas corporativas de Recursos Humanos específicas y detalladas que influyen a las filiales a nivel mundial. Hay una estandarización de los Recursos Humanos . Se trata de hacer buenas selecciones para puestos internacionales, la selección, formación, evaluación, movilidad internacional y planificación de carreras de estos directores globales es un punto esencial de los Recursos Humanos de las empresas multinacionales globales. Las empresas multinacionales globales centralizan la gestión y desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, y descentralizan la dirección del resto de empleados (Evans y Lorange, 1989).

4.4 Hay que tener presente en las buenas prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) la cultura y la costumbre como elementos importantes que facilitan, determinan y definen las mejores prácticas en la DRH en el proceso de internacionalización y de expatriación.

4.5 Buenas prácticas también entre las decisiones que toman las empresas en los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se deberían establecer los tipos de coordinación y control y se deben definir también como se coordinaran la filial y la casa matriz, también en la DRH. Señalar que a partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH lo más posible a la central, pero aunque la empresa pase a ser global no basta con centrar actividades si no que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

4.6 Es necesario aplicar la buena práctica de reforzar las actividades internacionales con sus prácticas de GRH, esto hace que tengan más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Esto conlleva revisar ciertos aspectos importantes como:

- Un análisis de la experiencia internacional cuando toma decisiones de promoción y reclutamiento, sobre todo en los puestos de alta dirección.
- Ofrecer formación y desarrollo profesional para equiparar a los empleados con las cualidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo en un contexto internacional. Las actividades de desarrollo que mejoran la capacidad de una empresa para competir a escala global suelen incluir: programas diseñados especialmente para ofrecer cualidades y competencias laborales específicas para los negocios internacionales. Oportunidades de desarrollo y

crecimiento en el campo internacional. Procesos de valoración que consideran de forma explícita las actividades internacionales como parte de las revisiones del rendimiento.

- Crear escalas profesionales que tengan presente las estrategias internacionales a corto y largo plazo.

- Diseñar recompensas que motiven a aprovechar al máximo el potencial exportador de la empresa. Compromiso con el incremento de las ventas en el extranjero.

- Buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

4.7 Es una buena práctica para las empresas en proceso de internacionalización que en general las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tengan una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva por ello los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, conservar, promocionar dentro de la globalización. Tendrán que tener un departamento de GRH que busque, recomiende, contrate, forme, retribuya y negocie con empleados teniendo en cuenta el contexto internacional tan diverso que existe actualmente. Gestionar con eficacia a personas de diversos continentes y culturas es una tarea nada fácil. La GRH tendrá que adaptarse a los cambios constantes y ser un departamento proactivo e innovador. Hay necesidad ya desde tiempo atrás de estrategias internacionales de crecimiento de acuerdo a las capacidades y recursos de las empresas. La GRH busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera,

2002). La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados.

4.8 Hay necesidad de que la empresa desarrolle competencias específicas, aprendizaje de las relaciones sociales complejas, aprendizaje de la historia y cultura de la propia empresa es una buena práctica que la propia empresa genere conocimiento organizacional tácito. Es bueno que la empresa promueva el conocimiento basado en la experiencia ya que se trata de un factor prominente en el proceso de internacionalización. Las empresas multinacionales pueden generar facilidades de producción, aportar nuevas prácticas de gestión y transferir nuevas tecnologías en el extranjero.

4.9 Otra buena práctica es un plan de integración general en la forma de gestión de las filiales que la empresa va abriendo en los nuevos países. Según Bonache (2008) la integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos. En la organización internacional los conocimientos se transmiten desde la matriz a las otras filiales y se adaptan a las necesidades locales. El sistema de RRHH de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados.

4.10 Es una buena práctica tener presente y hacer un estudio previo para calcular los costes de internacionalización, que en ocasiones es demasiado alto y viene integrado por conceptos de gastos en los que se incluye los gastos del personal que se necesita utilizar en este proceso.

4.11 Conviene prevenir que aspectos más destacables hay que tener presente respecto al nuevo país como: Las políticas de los estados receptores. La legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores. Los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas. Que habilidades propias, actitudes propias pueden tener los trabajadores originarios del país receptor y motivación del personal entre otros muchos aspectos a tener en cuenta. Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.

4.12 Es otra buena práctica la distribución y el estudio de los flujos internacionales de conocimiento, desde el país originario de la Empresa Multinacional (casa matriz) hacia las unidades en el extranjero, y también a la inversa. Igualmente relevante es el hecho de que las Empresa Multinacional han ido convirtiéndose en empresas multicentro, capaces de explotar la diversidad de las localidades en las que están establecidas y de generar un funcionamiento en red que implica formas específicas de gestión del conocimiento.

4.13 Conviene seleccionar los elementos más positivos de la influencia del país de origen que normalmente se aprecia en las estructuras de dirección en el consejo de Administración y Comité de dirección, en las carreras y desarrollo del personal directivo, en el estilo del control corporativo, en la estructura y organización del trabajo, en el control financiero, en la formación y en la naturaleza de la función de personal. (Ferner, 1997). Los aspectos culturales propios de las prácticas de negocios y dirección de los países huéspedes ejercen una fuerte influencia en la dirección de las subsidiarias y de sus Recursos Humanos.

4.14 Respecto a la calidad de la comunicación dentro de las multinacionales es un punto muy importante tanto a nivel interno como externo. Tiene importancia que los trabajadores tenga un cierto nivel de voz en las multinacionales, se deben contemplar y estudiar medios para mejorar la comunicación este aspecto se presenta como una buena práctica a aplicar.

4.15 Aquí hacer especial mención de gestionar bien la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, para transferir conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino, las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales (Erramilli *et al.*, 2002). Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero.

4.16 La buena práctica que conviene un estudio especial sobre la diversidad en general y sobre la diversidad cultural, hay que precisar mucho en estos temas. Hay un contexto laboral donde la diversidad se muestra en diferentes aspectos y perspectivas, de género, de edad, de nivel educativo, de raza, y de capacidades etc. El contexto actual de la empresa ha dado lugar a la necesidad de incluir en la gestión general de la empresa estrategias que estén de acuerdo con la diversidad que existe en la realidad laboral. También el multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura, según Cobo (1999, pp. 1). Son aspectos importantes en

los que hay que aplicar las mejores prácticas porque las medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en los resultados analizados en el nivel del individuo. Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones, y que es útil para entender los comportamientos y actitudes relativos al trabajo, como liderazgo, motivación, comportamiento y relaciones de los miembros de la organización (García et al., 2007).

4.17 De forma especial hay que evitar el choque cultural en general. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

C.5.-Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos

Recomendaciones en diferentes aspectos para la mejora de gestión de conocimientos, son recomendaciones de Moreno et al. (2007, pp. 3621-3625), pero que me han parecido que son todo un compendio de buenas prácticas en la GRH:

5.1 Tecnologías de la información y las comunicaciones:

-Fáciles de usar

- Flexibles a las múltiples exigencias de diferentes trabajos existentes en la organización.

- Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros tengan acceso
- Que permitan ahorrar tiempo en la realización de tareas
- Que faciliten la comunicación entre todos y con el exterior
- Que favorezcan la coordinación y el trabajo en equipo

5.2 Política de Recursos Humanos:

- Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.
- Diseñar y aplicar programas de acogida para las nuevas incorporaciones, que sirvan para orientarles acerca de donde está el conocimiento existente en la organización y como acceder al mismo.
- Programar las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizajes interesantes y útiles para los trabajadores
- Planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.
- Remunerar, recompensando la adquisición en el trabajo de conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.

-Evaluar el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables), midiendo, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades y potenciando los puntos fuertes de los trabajadores.

5.3 Ambiente o clima de trabajo:

-El humanismo y el compañerismo

-La preocupación por el logro de objetivos marcados

-El afán de superación constante y de perfeccionismo.

-El compromiso con la organización e implicación activa de sus actividades

-La comodidad física en cuanto a ruidos, espacios, iluminación para el trabajo

-La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.

-La no aceptación de los hábitos y de las costumbres por comodidad.

-La asunción personal de responsabilidades por parte de todos

-El trabajo en equipo

5.4 Indicadores para el Liderazgo:

-Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones

- Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo
- Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores
- Mantener en general buenas relaciones con todos
- Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan
- Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores
- Estar siempre dispuesto a experimentar a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.
- Fomentar el trabajo en equipo y la formación de comunidades de practica (el trabajo en equipo es prioritario)
- Tomar decisiones de forma participativa escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.
- Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente escuchar, mostrándose como una persona de confianza.

5.5 Estructura o diseño organizativo:

- Conviene una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos
- Los equipos de trabajo deben ser interfuncionales e interdepartamentales

5.6 Cultura organizacional:

- La consideración del cambio como natural y necesario
- La preocupación constante porque los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
- La apertura hacia el exterior
- El trato a los empleados con justicia y sin distinciones
- El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo
- Favorecer el dialogo y la escucha de todas las opiniones
- Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro
- Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables
- Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas
- Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

C.6.-Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico.

6.1 El no descontar del sueldo del trabajador ningún concepto de Seguridad Social o Hacienda. A corto plazo es beneficioso para el trabajador que esta temporalmente trabajando en esta zona, no beneficia a largo plazo porque no da derecho a pensiones de ningún tipo, pero tiene el consuelo de percibir el sueldo íntegro.

6.2. Los sueldos a los profesionales y personal cualificado es bastante competitivo en su integridad sumando conceptos de casa, coche, colegios, etc. Suelen ser sueldos altos en comparación con España.

6.3 En estos momentos hay incremento de puestos de trabajo disponibles para trabajadores cualificados y no cualificados, aunque los que salen bien parados en este caso son los cualificados, con los cuales las empresas son capaces de negociar buenas condiciones laborales y para los cuales los trámites burocráticos de entrada a estos países pueden ser rápidos y agilizados en determinados casos de puestos de altos ejecutivos necesarios para empresas de la zona.

6.4 Las autoridades gubernamentales son rápidas en la aprobación de proyectos interesantes para el país, no hay burocracias complicadas como en Europa y América y esto facilita enormemente que la mano de obra de trabajo se necesite constantemente en casi todo momento, a menudo se crean puestos de trabajo tanto de personal cualificado como no cualificado. Las empresas rápidamente contratan personal para las diversas tareas que se necesitan realizar porque la rapidez es una constante que a veces es un ingrediente positivo para estimular la creación de empleo.

6.5 Las empresas dan trabajo a trabajadores no cualificados de países muy pobres del Asia Oriental como Filipinas, Sri Lanka, India, etc.), familias que en los países de origen de los trabajadores contratados no tienen nada para vivir, gracias a estas contrataciones pueden sobrevivir con lo que les envían los trabajadores contratados en el área del Golfo Pérsico.

6.6 Cuando este personal no cualificado profesionalmente llega al país como mano de obra para la construcción en su mayoría, o como empleados de hogar, lo que sí tienen cubierto es la vivienda, comida, sanidad mínima y un sueldo aunque pequeño pero si al menos ven suplidas sus necesidades más básicas y además pueden enviar dinero a sus familias.

6.7 Las empresas de construcción han incrementado los planes de seguridad en el trabajo, este es un punto que si se ha visto claramente que está más presente en los lugares de trabajo, hay más conciencia sobre la prevención de riesgos laborales.

6.8 Otra buena práctica es que tienen en cuenta el clima extremo y que en los meses y que en las horas de más sol desde el mismo gobierno ya se manda a las empresas de construcción y de otros ramos que estén expuestos al calor fatal que no trabajen en las horas de más sol. Es realmente algo muy positivo para los trabajadores sobre todo de la construcción.

6.9 Hay empresas que pagan muchos extras a los trabajadores más a los cualificados profesionales pero hay puntos que de los cuales también los no cualificados están disfrutando como por ejemplo que las empresas pagan billetes de avión de regreso al país de origen al menos una vez al año o cada dos años, depende de la organización. También pagan membresía de club de recreación a donde los expatriados pueden disfrutar con sus familias del tiempo de ocio, cursos de inglés o de árabe y cursos de adaptación cultural general para los expatriados y sus familias, etc.

6.10 Hay que señalar que es una buena práctica de esta zona en las empresas el apreciar y el medir el valor del expatriado por sus estudios superiores a parte de la experiencia requerida para el trabajo. Se aprecia que los estudios superiores tienen todavía un valor real que en España por ejemplo han perdido por la falta de empleo general y por la excesiva mano de obra cualificada con altos estudios.

D.-PROBLEMÁTICA PRINCIPAL QUE PRESENTA EL TEMA:

Cuando hablo de la palabra problemática me refiero en buena parte a las limitaciones de aplicación y de transferencia de esas “Buenas prácticas en gestión de recursos humanos”. Las limitaciones las ponen las personas, las instituciones, la propia empresa (matriz o filial), la cultura y el entorno del nuevo país, los marcos de gestión de recursos humanos en el nuevo país y las leyes generales del nuevo entorno, etc.

- 1 Comunicación externa e interna
- 2 De transferencia del conocimiento y del talento personal por límites impuestos de forma externa o interna en la empresa.
- 3 Limitaciones por las instituciones públicas gubernamentales del nuevo país o del país de origen.
- 4 Limitaciones de aplicación por los costes
- 5 Por la capacidad organizativa de la empresa y de la filial
- 6 Falta de formación correcta de los profesionales expatriados o de los profesionales de la empresa matriz. Problemática en las personas que deciden sobre el tema de GRH que aplicar o que no aplicar es importante que estén bien capacitados y formados.
- 7 Mala selección de personal sobre todo de altos directivos, con falta de competencia en la Gestión de Recursos Humanos.
- 8 La cultura del nuevo país, falta de adaptación cultural y de costumbres nuevas.
- 9 Falta de innovación, de inversión y de desarrollo empresarial

10 Mala o incorrecta interpretación de lo que se entiende por buenas prácticas

11 Las malas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) puede ensombrecer la aplicación de las buenas prácticas de recursos humanos, hacer que lo negativo se convierta en costumbre en la empresa en el aspecto de GRH. Que no haya iniciativa de cambio a mejorar

12 Que la empresa no valore el capital humano suficientemente.

13 Limitaciones por el marco del nuevo entorno local que no hay un marco en gestión de recursos humanos establecido con solidez suficiente para mantener el nivel de buenas prácticas del país de origen

14 En si misma cada buena práctica en GRH (Gestión de Recursos Humanos) tiene sus propias limitaciones y también su propia problemática llegando incluso a especializarse esta problemática de tal manera que a diferentes entornos diferentes límites. Lo mismo se puede aplicar en el país de origen pero es posible que no pueda ser así la aplicación en el nuevo país con el nuevo entorno cultural o por las leyes del nuevo entorno.

15 Lugar de origen y nuevo destino pueden transformar o cambiar por completo lo que se entiende por buena práctica.

16 La forma de decidir, la aptitud de la persona por decidir siempre lo mejor para la empresa y sobre todo lo mejor de lo mejor para la empresa lo mejor para los trabajadores que son los más beneficiados con la aplicación de las mejores prácticas y con la toma de las mejores decisiones.

17 Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) también pueden verse limitadas en su aplicación en el área del Golfo Pérsico, es importante en esta zona Quien es la entidad o persona que pretende establecerse y a Quien conoce ya en la zona, todos los negocios

necesitan un socio local en la mayoría de los casos el cual tiene que tener un 51% de la nueva empresa en la zona y este punto limita la toma de decisiones e indirectamente puede limitar también la aplicación de ciertas buenas prácticas de gestión empresarial o de GRH.

18 También hay puntos a tener presentes propios del ambiente que hay en esta zona del Golfo como que existen clases sociales y que se da importancia al pasaporte, de donde es la persona, hay en ocasiones ciertos prejuicios de razas para determinados puestos empresariales. Hay todavía ciertos prejuicios que aunque parece que no están si están indirectamente y que también pueden poner límites a la aplicación de buenas prácticas en la GRH

19 También otro aspecto es que el tiempo aquí no significa dinero como en otros países occidentales, cuando un alto mando árabe de una empresa manda algo lo quieren enseguida no entienden las esperas porque el asunto necesite su tiempo justo para que esté listo y este punto a veces también puede ser un motivo que las nuevas empresas no puedan aplicar a veces sus mejores prácticas porque tienen que adaptarse a objetivos que importantes y nuevos clientes les han impuesto para conseguir satisfacerlos. Satisfacer y mantener buenos clientes es un objetivo primordial.

20 En esta zona normalmente no se publican las cuentas privadas de las empresas y la mayoría de sus movimientos económicos son estrictamente privados, normalmente los negocios se hacen y se acuerdan mucho de forma privada con acuerdos verbales, en ocasiones negocios con mucha importancia, la confianza y el honor tienen son vitales para que cualquier empresa nueva pueda funcionar y conectar con las de origen local que es cometido que tienen las nuevas para conseguir posibles nuevos clientes. Todo esto hace que la nueva empresa tenga que adaptarse al modo de hacer del nuevo lugar y sobre todo cuando importantes negocios están en medio, esta forma de

actuar también pone límites a la aplicación de buenas prácticas, como por ejemplo documentar todo dejar todo por escrito a veces eso no es posible.

21 La organización de la empresa a nivel administrativo y de desarrollo de relaciones comerciales puede sufrir una tremenda transformación por los tratos verbales que se realizan aquí para negocios. Las buenas prácticas en ocasiones tienen sus límites. Los Majlis son buenos lugares de reunión para negocios y es que hasta el lugar físico de como es y funciona una oficina puede descolocarse en el nuevo entorno respecto a la idea occidental de cómo y dónde hacer negocios y respecto a lo que piensan que podría ser lo mejor para ello.

22 Otro punto a tener presente como posible limitación a lo que occidente sería buena práctica de que haya igualdad entre hombres y mujeres en los puestos directivos, en esta zona la cultura y las costumbres hacen no esté bien visto que las mujeres en ocasiones desempeñen liderazgo de ciertos departamentos empresariales porque los dueños de compañías árabes a veces prefieren más tratar con hombres y las empresas extranjeras no pueden arriesgarse en ese aspecto y tienen que colocar a hombres en posiciones estratégicas importantes para mostrar respeto a la cultura árabe. Si se pueden ver mujeres directivas pero tienen que luchar más que los hombres y los puestos directivos de más alto rango normalmente no arriesgan ponen directamente hombres. La buena práctica en GRH sobre la igualdad de condiciones para los diferentes sexos se puede ver limitada por el nuevo entorno. Lo mismo que hablamos de mujeres podemos hablar del tema de razas o de pasaportes (mejor de países occidentales o americano preferible aunque la persona sea de país asiático, por ejemplo libanes con pasaporte canadiense, indio con pasaporte británico, etc.).

23 Tampoco suele haber control en los aumentos de los sueldos que de forma gubernamental se tengan que incrementar cada año un porcentaje, y muchas veces las empresas de esta zona de origen árabe no tienen una política establecida de cómo y cuándo los sueldos tienen que subir, así que los expatriados pueden ver que sus sueldos no cambien en mucho tiempo y nada pueden hacer al respecto si no negocian bien.

24 La capacitación, formación y otros aspectos paralelos no están las empresas en obligación de fomentarlos por lo que una nueva empresa que llega aquí, puede que en el país de origen tenga ciertas obligaciones de ello pero en esta zona no tienen obligación queda en el ámbito privado lo que decidan beneficiar a los empleados con nueva formación específica.

25 En algunos países del Golfo las visas de entrada para trabajo o business están limitadas dependiendo de la nacionalidad de las personas, de la edad, religión y de otros condicionantes que pueden hacer posible la visa o no. Por ejemplo una empresa española que quiere venir a hacer negocio al Golfo pero tiene un equipo de personas de muchas nacionalidades diferentes son expertos trabajando en España mismo o en otros países pero pueden encontrarse con les deniegan la visa de trabajo en cualquier país del Golfo por su origen o nacionalidad, por ejemplo libaneses, turcos, iraquíes, iraníes, judíos, etc. Sin embargo otras nacionalidades no tienen problemas de entrada a la mayoría de países del Golfo tanto en turismo como en trabajo, Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la diversidad de equipos hay casos que se pueden ver alteradas por las leyes de los nuevos entornos. No solo las personas, la propia entidad jurídica que es la empresa si ha tenido relaciones directas o indirectas con Israel por ejemplo tendrán muy difícil hacer negocios en esta zona. También pueden denegar visas porque no se permiten matrimonios homosexuales, enfermos de SIDA, inválidos para trabajar o enfermos de otros tipos, o por causas paralelas que no se contemplan como prácticas legales en

estos países. Son temas donde la idea de las buenas prácticas en GRH se puede ver mermada en un amplio sentido.

26 En asuntos de trabajo aquí es legal preguntar asuntos personales que otros países pueden ser una falta empresarial porque la ley no permite preguntar sobre estado civil, embarazo, religión. Aquí es muy común preguntar todo eso en el ámbito de trabajador empresa y también en las relaciones comerciales de trabajadores buscando negocio o clientes para sus empresas que vienen aquí. La forma de pensar es diferente y el ver si una pregunta personal está bien o no hacerla depende que en esta cultura puede ser importante saber ciertos aspectos de la persona porque dan una mayor confianza saber que la persona es casada con familia por ejemplo. Pero sin embargo aquí puede ser una buena práctica saber cierta información personal pero sin embargo en muchos países para nada se pueden hacer ciertas preguntas.

27 El trabajar gratis para conseguir posibles clientes no es considerado una buena práctica en occidente pero aquí es muy común que las nuevas empresas tengan que demostrar primero que son merecedoras de que se les encargue ciertos trabajos porque hayan demostrado su valía sin previo pago, tienen que hacerlos muchas veces para poder acceder a nuevos clientes.

28 Las condiciones generales de trabajo que se aplican en España o en países occidentales están bajo un marco de recursos humanos muy diferente que en esta zona y a veces los nuevos empleados que contrata la nueva filial pueden estar bajo las condiciones laborales del país nuevo del área del Golfo y no tener derecho a maternidad, flexibilidad horaria, invalidez, jubilación, derecho a pago de visas familiares, a seguro de vida, derecho a hacer parte del trabajo desde casa, defensa en casos de acoso laboral verbal o de otro índole, etc.. Hay también las buenas prácticas pueden verse suspendidas respecto al país de origen y defensa de ciertos aspectos laborales que

no están tan sofisticados y estudiados como en occidente o que simplemente ni se consideran porque no tienen importancia no la misma que en occidente como por ejemplo el acoso verbal en el empleo u otros aspectos.

29 No existe mucho la costumbre de dar a conocer las familias de los empleados o de que las familias de las respectivas partes se conozcan por un negocio o por relaciones laborales o comerciales. La cultura no permite mostrar mucho en público a las mujeres de la familia simplemente no está muy extendido este aspecto, así como en muchas empresas sobre todo españolas que son las personas muy sociables está generalizada la buena práctica de hacer eventos en el año para que también a veces las familias participen, en esta zona es más que participen en los eventos los hombres que protagonizan el asunto empresarial y no tanto sus familias, se considera un ámbito privado y personal.

30 No hay mucha convivencia entre los diferentes grupos étnicos, se limitan a una relación empresarial o comercial que necesiten mantener el contacto por lo demás normalmente se juntan filipinos, indios, árabes, y otras razas cada uno prefiere ir con los suyos en la mayoría de ocasiones, lo la convivencia de la diversidad de grupos si se da pero al mínimo nivel. Por lo que el ambiente en el nuevo entorno no se presta a grandes relaciones con personas de diferentes etnias. Aunque sea buena práctica en países occidentales incrementar el conocimiento y la convivencias en los diferentes grupos en esta zona todavía no hay una convivencia y rozamiento estrecho de diferentes etnias.

31 Quizá un punto destacable es que no está muy extendida la buena práctica de aplicar una gestión empresarial con liderazgo participativo a donde se intente tener en cuenta lo que los empleados opinan de su empresa de la gestión general y de GRH (Gestion de Recursos

Humanos). Todavía no se da la importancia necesaria a la motivación del empleado, a la retención del talento de los trabajadores, a ofrecer buenas prestaciones en general para que se queden y ganar la fidelidad personal de los trabajadores, son algunas buenas prácticas que necesitan adquirir una base más sólida en esta zona del Golfo Pérsico. Es importante el fortalecimiento de un marco estratégico de gestión de recursos humanos adecuado para las empresas locales de la zona y para las nuevas empresas que vienen que puedan seguir aplicando sus mejores prácticas en GRH y empresariales en general sin tener tanto choque por el entorno, porque el mundo globalizado en el que vivimos y desarrollamos relaciones comerciales así lo demanda actualmente.

Seguramente habría muchos más **aspectos sobre la aplicación de las buenas prácticas que presentarían problemáticas variadas**. Sabiendo y resumiendo lo que se entienden hoy en día por buenas prácticas y exponiendo varios casos concretos y de diferentes aspectos sobre buenas prácticas si se pueden presentar problemáticas especiales para esta zona del Golfo. En general se puede decir que los principales rasgos de estas problemáticas se incluirían en aspectos como:

-La aplicación **depende de la cultura, entorno, costumbres** son aspectos que tienen una fuerte influencia en la gestión empresarial y que desarrollan una disciplina propia de la zona en aspectos de gestión empresarial.

-Limitaciones por **las personas que trabajan en la empresa o por cuestiones más internas de la propia empresa**. Por la toma de decisiones y quienes las toman y por el ambiente y organización interna de la propia empresa.

-Otras limitaciones podrían ser establecidas por **las propias instituciones**. Leyes gubernamentales de los nuevos países o de cambios en las leyes del propio país de origen.

-La mayor limitación está en el choque que se produce entre el sistema occidental de recursos humanos con marcos estratégicos de GRH (Gestión de Recursos Humanos) más o menos parecidos en América o Europa con conceptos y muchos aspectos parecidos o equivalentes y algunas empresas españolas y de otras procedencias americanas o de países europeos se encuentran con el gran choque que existe en esta zona del Golfo Pérsico la **falta de unificación en un marco estratégico de GRH**. Sería necesario que este marco en la teoría y la práctica se asimilen al modelo general ya globalizado en GRH sobre todo en conceptos y principios que ya se aplican en el marco internacional más global de la gestión empresarial y de la GRH concretamente. La falta de este marco estratégico con unos principios globales que ya estén establecidos produce ese choque entre formas de organización “occidentales” y las formas de organización de GRH de la zona del Golfo.

A lo largo de los siguientes capítulos se tratan temas que tienen que ver con la problemática que presenta la aplicación de las mejores prácticas en GRH. La **Globalización** y los elementos más importantes que incluye y que tienen que ver con el tema de buenas prácticas en GRH como la cultura y adaptabilidad, son aspectos que como ya he comentado anteriormente de tomar medidas desde las empresas pueden presentar **serias problemáticas en la GRH** cuando hay **un nuevo entorno y cultura**. La globalización en si misma ha establecido un estándar en la GRH que choca cuando en una zona del mundo el estándar internacional no se puede aplicar en algunos aspectos.

Los siguientes capítulos también hablan sobre los aspectos problemáticos generales de la GRH y las buenas prácticas en el área del Golfo tienen respecto a, internacionalización, expatriación, aplicación de buenas prácticas, transmisión del conocimiento y la comunicación empresarial y con las instituciones.

En el aspecto de la internacionalización empresarial es también un elemento básico para ver que limitaciones puede tener la empresa si su proceso de exportación o de salida al extranjero no fue el correcto o depende en qué fase del proceso se encuentre las limitaciones en las buenas prácticas y su aplicación también pueden variar, si es la primera fase de exportación o una fase más avanzada. **Conviene delimitar cuales son los problemas generales que se presentan entre la internacionalización general empresarial española y la GRH (Gestión de Recursos Humanos) en la zona del Golfo.**

Sobre la expatriación es ver que **problemática que presentan las personas, trabajadores en general en este caso los españoles cuando van a la zona del Golfo como les va con el nuevo entorno y como es su periodo de expatriación respecto a su empresa originaria.**

En **Gestión y transferencia de conocimiento** es el mismo caso de las problemáticas anteriores forma parte de la que se presenta en este aspecto en su **aplicación a la GRH** .

Las instituciones también pueden suponer aspectos problemáticos a la hora de aplicar la mejor GRH (Gestión de Recursos Humanos) o la aplicación de las mejores prácticas cuando se trata de aplicarlas en un nuevo entorno o cultura, la aplicación del modelo originario de GRH de muchas empresas pueden **encontrar problemáticas bien por leyes o cambios en estas, por trámites burocráticos y administrativos, etc.**

E.-PLANTEAR UN MODELO

Me parece importante plantear un modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre conceptos temáticos de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que pueden practicar las empresas españolas que se internacionalizan al Golfo Pérsico. A continuación algunos conceptos desglosados en categorías e indicadores cada uno de ellos:

E.1.- PLANIFICACIÓN

E.2.- DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

E.3.- REMUNERACIÓN-COMPENSACIÓN

E.4.- COMPENSACIÓN ADICIONAL O EXTRA

E.5.- SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

E.6.- ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL Y ENTORNO SOCIAL

E.7.- ADECUADA EVALUACIÓN

E.8.- CONCILIACIÓN

E.9.-PARTICIPACIÓN

E.10.-COMUNICACIÓN-INFORMACION

E.11.- CONTROL DE CALIDAD GENERAL

E.12.-IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

DESGLOSE EN LOS CONCEPTOS EN CATEGORÍAS E INDICADORES:

E.1.-PLANIFICACIÓN

Planes concretos de internacionalización y expatriación:

E.1.1-Organización de los planes de expatriación

1.1.1 Planificar y pensar con detalle las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, porque se pueden complicar por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países. En general estudiar las fases generales de la expatriación como: selección de expatriados, la adaptación, la formación y desarrollo profesional, el aprendizaje organizativo más control y coordinación, la remuneración, el desempeño y rendimiento, la repatriación en la expatriación.

1.1.2 El comienzo en un nuevo país hace conveniente que la empresa lleve fácilmente las habilidades correctas al lugar donde se necesitan a pesar de la ubicación geográfica. Ver cuáles son las funciones de control, coordinación, transferencia y adquisición de conocimientos y que además no son las únicas que suelen tener los expatriados. En general necesita estudiar bien la difusión de sus conocimientos e innovaciones, así como el desarrollo de talentos con una base global. Estudiar las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión.

1.1.3 Preparar, planificar las asignaciones globales que no se presentan como tareas fáciles, tendrían que mínimamente y de forma general tener presente algunos temas y aplicar buena gestión en ellos, según Dessler (2001, pp. 615), las organizaciones tienen que abordar temas como:

-Identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad.

-Proyecciones de costos.

-Cartas de asignación

-Compensaciones, prestaciones, programas fiscales.

-Ayuda para la retribución

-Apoyo especial a la familia.

-Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas.

1.1.4 Una buena práctica podría ser el estudio de las circunstancias y objetivos que la empresa se plantea en su expansión.

1.1.5 Estudiar y tener en cuenta una serie de aspectos para elegir al mejor candidato para el proceso de expatriación:

- La sensibilidad cultural como un criterio importante de selección

- Establecer una junta de selección de expatriados

- Exigir una experiencia internacional previa

- Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro

- Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.

1.1.6 Sería una buena práctica también tener presente en qué fase la empresa empieza a tomar decisiones importantes respecto a implantarse en el nuevo país, y ver muy meticulosamente en quien se deposita la confianza para la dirección de la nueva filial y analizar cuáles son las bases principales de gestión que se están aplicando en el comienzo del funcionamiento de la nueva filial. Así como estudiar si quizá dejar al personal expatriado más tiempo puede beneficiar más a la empresa y a la gestión o si conviene beneficiarse de manera progresiva de las ventajas de incorporar personal local del nuevo país al equipo de dirección de la filial.

Para Pascual y Escalera (2009) una vez superado la fase de afianzamiento en el mercado local tales como la de exportación y el establecimiento de filiales es en ese momento cuando la empresa empieza a tomar decisiones de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen. La principal misión es transferencia del conocimiento técnico o de gestión, la bibliografía tradicional lo denomina enfoque etnocéntrico. En fases posteriores de la internacionalización la empresa tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales, este enfoque se denomina policéntrico, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales y eliminan barreras lingüísticas y culturales que plantean los propios expatriados.

Las compañías tomarían las decisiones sobre formación y perfeccionamiento en función de la fase de desarrollo internacional en que se encuentre la empresa: en una fase de exportación, en fase en la que la empresa forma a los empleados locales y a los expatriados para ponerlos al cargo directivo de las filiales, la empresa en una fase de actividad regional tiene que enfrentar las diferencias culturales y geográficas en esta fase se intenta formar a los expatriados con experiencia en diferentes países se pretende incrementar la capacidad de liderazgo, la formación de los expatriados de empresas globales suele estar dirigida al aumento de su capacidad en cuanto

al tratamiento e intercambio de información social, política, tecnológica y de tendencias de mercado entre las unidades de negocios relacionadas.

1.1.7 Aconsejan los expertos como una buena práctica para la expatriación tener presente la repatriación del expatriado. Se requiere un buen análisis de la expatriación que la empresa vaya a llevar a cabo y debe ser analizada desde varias perspectivas.

Es importante la atención a la repatriación (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster, 2003). Schuler, 1991; Suutari&Brewster (1999) tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado. Hay que tener presente aspecto sobre la repatriación como y no caer en posibles errores: como falta de respeto por las habilidades adquiridas, posibles pérdidas de estatus, falta de planificación adecuada del regreso del expatriado, choque cultural inverso con su propia cultural original. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional (Johnston, 1991; Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001). Si el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación, su permanencia en la organización (Black et al., 1999). Algunas medidas podrían ser:

- Redactar contratos de repatriación
- Asignar un patrocinador
- Proporcionar asesoría para la carrera
- Mantener la comunicación abierta

- Ofrecer apoyo económico
- Elaborar programas de re-inducción
- Incluir viajes de regreso

1.1.8 Hay que hacer un buen análisis de la información generada desde el nuevo país, porque la información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

1.1.9 Es otra buena práctica transferir a las filiales el sistema de recursos humanos aplicado en la casa matriz si supone una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles de la empresa. Aunque conviene diseñar e implantar localmente la gestión de recursos humanos. Según Bonache (2008) un sistema global de gestión en las distintas filiales ha sido norma y estándar a obtener a lo largo del proceso de internacionalización en recursos humanos se ha asumido tradicionalmente que la gestión de personal es local y se tiene que diseñar e implantar localmente.

1.1.10 Estudiar la posibilidad de utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias

1.1.11 Las empresas tiene que elaborar planes para prevenir y evitar el fracaso en las asignaciones internacionales. Hay tener en cuenta aspectos que pueden suceder como:

- El bloqueo profesional
- Choque cultural

- Falta de formación previa a la partida en diversas culturas
- Poner demasiado énfasis solo en la cualificación técnica
- No tener en cuenta los problemas familiares
- No tener en cuenta las posibles dificultades en la repatriación: como falta de respeto por las habilidades adquiridas, posibles pérdidas de estatus, falta de planificación adecuada del regreso del expatriado, choque cultural inverso con su propia cultural original.
- Las tensiones sociales y familiares, el aislamiento y carencia de mecanismos de comunicación adecuados mientras se trabaja en el extranjero, son los lados más oscuros de los destinos internacionales.
- Los responsables del departamento de Recursos Humanos se responsabilizarán de cuestiones tales como el alojamiento, las actividades familiares y la educación, que si bien pueden parecer actividades sin importancia juegan un papel relevante, ya que muchos fracasos se deben a no haber cuidado estos aspectos.

1.1.12 Estudiar bien la personalidad más adecuada que necesitaría tener el expatriado para adaptarse mejor al nuevo país, tener presente aspectos o características personales determinadas como sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas.

1.1.13 La empresa tiene que tener un plan de ajuste o de adaptación general de los expatriados y también tener presente en general a todos los nuevos empleados de la filial que hay un buen plan de ajustes o adaptaciones al trabajo, relacional y ajuste general. La falta de adaptación puede

traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento.

1.1.14 Potenciar los aspectos positivos que la expatriación puede tener para los expatriados e inclusive para el nuevo personal contratado local del nuevo país, son aspectos generales como el puesto de trabajo ofrecido, el salario que sea atractivo, el desarrollo profesional y personal.

1.1.15 La empresa necesita tomar conciencia de la importancia que tiene la formación cultural en general para el proceso de expatriación. Esta formación y desarrollo profesional se ven influidos por la nueva cultura, costumbres y aspectos del nuevo país donde es enviado el expatriado. La formación en diversas culturas sensibiliza al candidato a una asignación internacional. Es importante la formación en general sobre el lugar de destino conocer sobre la cultura, las costumbres, el idioma, las leyes fiscales y sobre el gobierno local. Hay que destacar la formación de la diversidad cultural.

1.1.16 Supone una buena práctica el estudio y el desglose exacto de la capacitación necesaria para el nuevo destino, teniendo en cuenta aspectos como:

- Amortiguar el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los expatriados acerca de tales diferencias, y el impacto de estos aspectos en los negocios.
- Que los expatriados entiendan como se forman las actitudes positivas y negativas y cómo influyen estas en la conducta.
- Proporcionar información real del país de destino
- Formación de habilidades en áreas como el idioma y habilidades de ajuste y adaptación.

1.1.17 Planificar algunas políticas de expatriación dentro del conocimiento pueden ser:

- Transferencia de equipos de trabajo, no solo de individuos.
- La fuente de reclutamiento suele ser la propia organización.
- Las cualificaciones técnicas son el criterio esencial de selección.
- Los destinos varían en su duración
- Las organizaciones no siempre valoran la experiencia internacional

1.1.18 Es una importante práctica en recursos humanos en general y en la expatriación en concreto en este punto, la remuneración del empleado, sería positivo que la empresa proporcione a los expatriados:

- Proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen.
- Proporcionar un incentivo adicional explícito por aceptar la asignación internacional.
- Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales o puestos de rango inferior.

Es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc. (Dolan et al., 1999, pp.380).

1.1.19 Es conveniente a la hora de evaluar al expatriado que la empresa tenga presente que el contexto en estos casos siempre suele suponer una novedad para el expatriado y el desempeño y rendimiento viene condicionado por algunos factores externos e internos. Las mejores prácticas

en estos aspectos tendrían que tener presente algunas sugerencias para mejorar el proceso de evaluación del expatriado:

- Hay que ver y analizar el nivel de dificultad de la asignación.
- Hay que evaluar hacia el lado del expatriado y no desde percepciones distantes.
- Modificar los criterios normales de desempeño para ese puesto y tener en cuenta las características del lugar en el exterior.
- Intentar creer y confiar en el expatriado por la comprensión relativa de la operación. No evaluar solo por criterios cuantificables.
- Hay que tener presente las recomendaciones del expatriado para mejorar la comunicación entre la subsidiaria extranjera y la empresa matriz.

E.1.2-Organización de los planes de internacionalización empresarial

1.2.1 Las empresas llevarían a cabo la práctica de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales. Conviene un estudio previo de saber cuáles son las condiciones del nuevo país si es emergente o en desarrollo así como muchos más aspectos económicos, sociales que van a condicionar el tipo de gestión que se realice en general o en recursos humanos.

1.2.2 Las empresas deberían planificar y estudiar con detalle el proceso de internacionalización e innovación y hacer un buen plan de gestión inclusive y especialmente de recursos humanos. La dirección estratégica es necesaria para la empresa en la planificación adecuada debería

transcurrir en tres etapas principales: análisis, formulación e implantación. Dentro de las características generales del país de destino no sólo hay que analizar la distancia cultural, sino que debe considerarse conjuntamente la existencia de una variable que puede alterar las decisiones, como es el riesgo del país.

1.2.3 Depende en la fase en la que se encuentre la empresa la política de recursos humanos y gestión general debería ser diferente además de planificada y estudiada según las necesidades de cada momento y de diferentes circunstancias. Diferentes etapas, diferentes gestiones:

-La empresa se desarrolla en su mercado nacional, aplica las prácticas de recursos humanos que tradicionalmente tiene.

- La empresa comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares, es posible en esta fase ya tiene que empezar a plantearse la expatriación de algunos de sus empleados aunque sea de forma temporal al nuevo país.

-Otra fase en la que se implantan filiales independientes, es esta fase cuando la exportación de la DRH (Dirección de Recursos Humanos) que se aplica en la matriz se empieza a exportar pero normalmente con adaptación peculiares al nuevo entorno. Las mejores prácticas en recursos humanos, empiezan a querer aplicarse pero pueden surgir inconvenientes y dificultades de aplicación en el nuevo ambiente.

-Otra fase en la que se implantan filiales comerciales y se ponen en marcha filiales productivas. Es cuando se empieza a apreciar que tipo de mejores prácticas en DRH se han podido exportar desde la empresa matriz a las filiales y se aprecian aquellos aspectos donde la adaptación al entorno es obligatoria y donde surge el nacimiento de prácticas diferentes adaptadas al tiempo, al momento y al lugar nuevo. Se aprecia el contraste entre las mejores prácticas aplicadas por la

empresa de forma general y las nuevas prácticas que se aplican en la nueva filial. Se produce así una fase no solo de adaptación también de aprendizaje para la empresa matriz que puede utilizar las nuevas prácticas en recursos humanos adoptarlas dentro de las mejores prácticas para transmitir y utilizarlas como ventaja competitiva en post de avanzar su carrera internacional hacia territorios cercanos a la zona nueva donde se ha iniciado la filial.

Este punto lleva a considerar que las mejores prácticas que se transmiten y las nuevas prácticas que se aprenden casi siempre sirven para aplicar en la misma zona a donde se ha empezado el proceso de internacionalización porque coincide que la cultura de un país a otro varía en muchos matices pero se parecen bastante las culturas y costumbres de países próximos en una zona. Esto sirve a la empresa para ir teniendo más espacio nuevo de expandir el mercado empresarial, aplicando prácticas de recursos humanos y de otras disciplinas similares a donde ha empezado pionera en un territorio.

A medida que la empresa avanza en la etapa de internacionalización más prácticas de Recursos Humanos tendrá que adaptar a los distintos entornos culturales, económicos, políticos y legales. Diferentes etapas de internacionalización:

- En la etapa primera, el mercado de la empresa es nacional. El personal, la formación, la remuneración en estas empresas depende directamente de factores locales y nacionales. Suelen tener en cuenta solamente el mercado regional o nacional en las decisiones empresariales estratégicas sobre producción y marketing.

- En la etapa segunda, la empresa amplía su mercado para incluir a los países del extranjero pero conserva sus instalaciones dentro de sus fronteras nacionales. Las prácticas en la GRH (Gestión de Recursos Humanos) en esta etapa deben facilitar la exportación de los productos de la

empresa mediante incentivos directivos, formación adecuada y estrategias de personal que se centran en la demanda de los consumidores internacionales.

- En la etapa tercera, la empresa traslada algunas de sus actividades fuera de su país de origen. En esta etapa puede tener ya cierta producción en el exterior. Las filiales o subsidiarias extranjeras tienden a estar bajo el control de la sede de la empresa, suele haber una alta proporción de personal expatriado. Las prácticas de GRH de esta etapa suelen centrarse en la selección, formación, remuneración de expatriados, así como en el desarrollo de las políticas de personal y de los empleados locales de las instalaciones del país extranjero.

- En la etapa cuarta, la empresa pasa a ser una auténtica empresa multinacional teniendo instalaciones productivas y de ensamblaje en varios países y regiones del mundo. Las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) de estas empresas son complejas porque deben ocuparse de un gran número de expatriados, y de sus familias, tienen que preparar las asignaciones en el extranjero y tener en cuenta los diversos grupos étnicos y culturales que existen en los múltiples países. También deben facilitar el control de las filiales extranjeras por parte de la sede central.

- En la etapa quinta, la etapa más avanzada de la internacionalización, las empresas suelen ser transnacionales, porque tienen pocos vínculos estrechos con el país de origen. Las operaciones suelen estar descentralizadas, cada unidad es libre de tomar sus decisiones sobre el personal. La empresa intenta desarrollar directivos que se consideren ciudadanos del mundo, con experiencia global. Suelen contratar empleados libremente de cualquier país. Las prácticas de gestión de Recursos Humanos en esta etapa están diseñadas para combinar individuos de distinta procedencia y crear una identidad empresarial compartida y una visión común. Suelen contratarse

a personas que no se limitan a sus orígenes si no que buscan una carrera profesional internacional.

También hay clasificación dependiendo las filiales, las prácticas y los grupos de empleados, se clasificaran los estilos de gestión en: etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos.

- En las etnocéntricas la dirección de las subsidiarias permanece bajo la dirección de la empresa matriz son características propias del modelo internacional. Se espera que el modelo de gestión de Recursos Humanos de la matriz se pase a las filiales. Se puede calificar de unidireccional. Contratan empleados locales para trabajar bajo el sistema de la matriz.

- Las policéntricas se caracterizan por un estilo de gestión desarrollado localmente. Suelen tener una dirección empresarial descentralizada, se identifica con el modelo de multinacional. Se descentraliza la dirección de Recursos Humanos a las subsidiarias. Ejemplos de estas empresas: Nestlé, Coca-cola, etc. tienden hacia el modelo global o geocéntrico.

- El modelo geocéntrico se basa en una estructura de dirección internacional que trasciende los límites nacionales, es el estilo propio de las empresas multinacionales globales. La fuerza de trabajo global está centralizada contando con políticas corporativas de Recursos Humanos específicas y detalladas que influyen a las filiales a nivel mundial. Hay una estandarización de los Recursos Humanos . Se trata de hacer buenas selecciones para puestos internacionales, la selección, formación, evaluación, movilidad internacional y planificación de carreras de estos directores globales es un punto esencial de los Recursos Humanos de las empresas multinacionales globales. Las empresas multinacionales globales centralizan la gestión y desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, y descentralizan la dirección del resto de empleados (Evans y Lorange, 1989).

1.2.4 Hay que tener presente en las buenas prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) la cultura y la costumbre como elementos importantes que facilitan, determinan y definen las mejores prácticas en la DRH en el proceso de internacionalización y de expatriación.

1.2.5 Buenas prácticas también entre las decisiones que toman las empresas en los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se deberían establecer los tipos de coordinación y control y se deben definir también como se coordinaran la filial y la casa matriz, también en la DRH. Señalar que a partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH lo más posible a la central, pero aunque la empresa pase a ser global no basta con centrar actividades si no que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

1.2.6 Es necesario aplicar la buena práctica de reforzar las actividades internacionales con sus prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos), esto hace que tengan más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Esto conlleva revisar ciertos aspectos importantes como:

- Un análisis de la experiencia internacional cuando toma decisiones de promoción y reclutamiento, sobre todo en los puestos de alta dirección.
- Ofrecer formación y desarrollo profesional para equiparar a los empleados con las cualidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo en un contexto internacional. Las actividades de desarrollo que mejoran la capacidad de una empresa para competir a escala global suelen incluir: programas diseñados especialmente para ofrecer cualidades y competencias laborales específicas para los negocios internacionales. Oportunidades de desarrollo y

crecimiento en el campo internacional. Procesos de valoración que consideran de forma explícita las actividades internacionales como parte de las revisiones del rendimiento.

- Crear escalas profesionales que tengan presente las estrategias internacionales a corto y largo plazo.

- Diseñar recompensas que motiven a aprovechar al máximo el potencial exportador de la empresa. Compromiso con el incremento de las ventas en el extranjero.

- Buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

1.2.7 Es una buena práctica para las empresas en proceso de internacionalización que en general las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tengan una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva por ello los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, conservar, promocionar dentro de la globalización. Tendrán que tener un departamento de GRH que busque, recomiende, contrate, forme, retribuya y negocie con empleados teniendo en cuenta el contexto internacional tan diverso que existe actualmente. Gestionar con eficacia a personas de diversos continentes y culturas es una tarea nada fácil. La GRH tendrá que adaptarse a los cambios constantes y ser un departamento proactivo e innovador. Hay necesidad ya desde tiempo atrás de estrategias internacionales de crecimiento de acuerdo a las capacidades y recursos de las empresas. La GRH busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera,

2002) .La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados.

1.2.8 Hay necesidad de que la empresa desarrolle competencias específicas, aprendizaje de las relaciones sociales complejas, aprendizaje de la historia y cultura de la propia empresa es una buena práctica que la propia empresa genere conocimiento organizacional tácito. Es bueno que la empresa promueva el conocimiento basado en la experiencia ya que se trata de un factor prominente en el proceso de internacionalización. Las empresas multinacionales pueden generar facilidades de producción, aportar nuevas prácticas de gestión y transferir nuevas tecnologías en el extranjero.

1.2.9 Otra buena práctica es un plan de integración general en la forma de gestión de las filiales que la empresa va abriendo en los nuevos países. Según Bonache (2008) la integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos. En la organización internacional los conocimientos se transmiten desde la matriz a las otras filiales y se adaptan a las necesidades locales. El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados.

1.2.10 Es una buena práctica tener presente y hacer un estudio previo para calcular los costes de internacionalización, que en ocasiones es demasiado alto y viene integrado por conceptos de gastos en los que se incluye los gastos del personal que se necesita utilizar en este proceso.

1.2.11 Conviene prevenir que aspectos más destacables hay que tener presente respecto al nuevo país como: Las políticas de los estados receptores. La legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores. Los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas. Que habilidades propias, actitudes propias pueden tener los trabajadores originarios del país receptor y motivación del personal entre otros muchos aspectos a tener en cuenta. Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.

1.2.12 Es otra buena práctica la distribución y el estudio de los flujos internacionales de conocimiento, desde el país originario de la Empresa Multinacional (casa matriz) hacia las unidades en el extranjero, y también a la inversa. Igualmente relevante es el hecho de que las Empresa Multinacional han ido convirtiéndose en empresas multicentro, capaces de explotar la diversidad de las localidades en las que están establecidas y de generar un funcionamiento en red que implica formas específicas de gestión del conocimiento.

1.2.13 Conviene seleccionar los elementos más positivos de la influencia del país de origen que normalmente se aprecia en las estructuras de dirección en el consejo de Administración y Comité de dirección, en las carreras y desarrollo del personal directivo, en el estilo del control corporativo, en la estructura y organización del trabajo, en el control financiero, en la formación y en la naturaleza de la función de personal. (Ferner, 1997). Los aspectos culturales propios de las prácticas de negocios y dirección de los países huéspedes ejercen una fuerte influencia en la dirección de las subsidiarias y de sus Recursos Humanos.

1.2.14 Respecto a la calidad de la comunicación dentro de las multinacionales es un punto muy importante tanto a nivel interno como externo. Tiene importancia que los trabajadores tenga un cierto nivel de voz en las multinacionales, se deben contemplar y estudiar medios para mejorar la comunicación este aspecto se presenta como una buena práctica a aplicar.

1.2.15 Aquí hacer especial mención de gestionar bien la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, para transferir conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino, , las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales (Erramilli *et al.*, 2002). Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero.

1.2.16 Otra buena práctica que conviene un estudio especial sobre la diversidad en general y sobre la diversidad cultural, hay que precisar mucho en estos temas. Hay un contexto laboral donde la diversidad se muestra en diferentes aspectos y perspectivas, de género, de edad, de nivel educativo, de raza, y de capacidades etc. El contexto actual de la empresa ha dado lugar a la necesidad de incluir en la gestión general de la empresa estrategias que estén de acuerdo con la diversidad que existe en la realidad laboral. También el multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura, según Cobo (1999, pp.1). Son aspectos importantes en los

que hay que aplicar las mejores prácticas porque las medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en los resultados analizados en el nivel del individuo. Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones, y que es útil para entender los comportamientos y actitudes relativos al trabajo, como liderazgo, motivación, comportamiento y relaciones de los miembros de la organización (García et al., 2007).

1.2.17 De forma especial hay que evitar el choque cultural en general. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

En este caso hablar de la Buena Práctica en Gestión de Recursos Humanos que supone la Planificación en este trabajo es para plantear la literatura que menciono en el trabajo sobre planificar la internacionalización y la expatriación empresarial.

Planificación de aspectos psicológicos empresa-mercado Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Johanson y Vahlne (1977). Planificación de un modelo contingente Reig (1983, 1984, 1986). Sobre planificación de alianzas y sobre planificación internacional en las empresas. Canon y Willis (1983), Turnbull (1987), Tepstra y Simonin (1993), Welch y Loustarinen (1993) Day (1993), Leonidon y Katsikeas (1996) sobre el procesoexportador. Dolan et al.(1999), Gulati y otros (2000) sobre alianzas y relaciones. Elg y Johansson, Dessler (2001), Gumesson (2002) en general sobre temas de planificación de alianzas empresariales. Gadde y otros (2003) ventajas competitivas. Olivares, (2006), Arenas et al. (2006), Gómez-Mejía et al. (2006) realiza

aportaciones con sus estudios para mejorar la GRH (Gestión de Recursos Humanos) en la internacionalización.

Otras aportaciones generales a la planificación de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Internacionalización las han hecho también Wernerfelt (1984), Porter (1985), McMillan y Schuller (1985), Barney, Grant (1991), Barney, Wright, McMahan (1992), Wright y McMahan (1992), Lado y Wilson (1994), Pfeffer (1994), Ulrich y Lake (1990). Sobre planificación de factores estratégicos Barney (1986), Hill, Hwang y Kim, Milliman, Von Glinow y Nathan Schuler, Dowling, De Cieri, Amit y Schoemaker, Schuler et al., Reteraf, Wright, McMahan, McWilliams, Hannon, Huang y Jaw, Taylor, Beechler, Napier, Kamoche, Taylor et al., Bonache, Szulanski, Teagarden Von Glinow, entre varios más que durante los años 90 trataron este tema sobre internacionalización y su planificación. Sobre la planificación de estrategias concretas de adaptación, de entrada, etc. Destacan Bonache, Pau y Tse, Rodríguez et al., Luo, Chen y Hu, Claver et al., Briscoe y Schuler, Claver et al., Lertxundi et al., Bonache y Dickmann entre varios más en los años del 2000 al 2010. Un aspecto importante a la hora de planificar diversos aspectos de la internacionalización y expatriación son los costes este tema ha sido abordado por diversos autores también en sus investigaciones Buckley (1985, 1998), Casson (1985, 1987, 1991), Mendenhall y Oddou (1985), Costes ex ante Hill y Kim (1988), Boyacilliger (1990), Wright (1992), Festing (1997), Tung (1998), Erdener y Torbiorn (1999), Lertxundi et al. (2005) entre varios investigadores más.

Es fundamental también la planificación de la expatriación existe también numerosa literatura sobre el tema en los diferentes aspectos entre ellos sobre estudio previo de los aspectos más destacables del nuevo entorno local han sido estos temas abordados entre muchos otros por Tung (1982), Prahalad y Doz (1987), Grosse y Kujama (1987), Kobrin (1989), Hamil (1989),

Banai (1992), Rosenzweig y Nohria (1994), Conway, Maryhofer y Brewster (1996), Doz, Santos &Williamson (2001). Sobre el proceso de selección y de competencias de los expatriados, entre otros temas con necesidad de planificación Tung, Mendehall en los años 80 entre muchos más.

Otros temas y aspectos para planificar en expatriación también tratados por Bonache y Pla Barber (2002). En expatriación hay una amplia literatura sobre la planificación de la misma. Sobre estudio de planificación sobre las ventajas locales del nuevo destino han escrito investigadores como Tung (1982), Prahalad y Doz (1987), Kobrin, (1988), Rosenzweig y Nohria (1994) Doz, Santos & Williamson (2001). También sobre proceso, selección, competencias expatriados desde Tung(1981),Oddou (1998). Sobre la Teoría internacionalización y expatriación, Prasad (1997), Bonache y Pla Barber (2002). Condiciones salariales contractuales de repatriación Black y Naumann 1992 Distancia cultural Schuler (1991), Sunturi & Brewster 1999 Gaggiotti (2004) Low Kim ChRobertson & Gaggioti(2006). Adaptación en la expatriación Bonache et al.(2001), Schuler et al.(2002) Suntari y Brewster 2003), Innovación tecnológica y filiales Bonache (1996, 2000). Gestión general de expatriados Bonache (2000), Bhaskar-Shrinivas et al.(2005) ,Belderbos y Heijltjes (2005), prevención del fracaso en la expatriación, Harzing & Chistenses(2002), Gaggiotti(2005), Bonache & Corviño 2006, Expatriación y aspectos de gestión relacionados Dessler (2001), Tarique & Caligiuri (2001), Dowling &Welch (2004), Rosenweig (2006), Bonache (2008). Problemas de adaptación durante la expatriación Bossard y Petterson (2005), la prevención de diversos problemas en la expatriación Petterson et al. (2000) Vermond 2001, Bonache (2005), Sánchez et al.(2007). Entre muchos autores que investigan sobre la gran diversidad de aspectos que se tienen que planificar en la expatriación.

E.2.- DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

E.2.1-Planificación de diseño de puestos de trabajo

Pueden ser muy diversos los puestos de trabajo que se necesiten en general cuando una empresa española decide internacionalizarse al Golfo Pérsico.

2.1.1 Un facilitador cultural, que hable español-árabe-inglés para que pueda defender la empresa en cuanto a idiomas y también que conozca la cultura árabe en general aunque no sea exactamente u árabe del Golfo Pérsico, si fuese posible original del Golfo o que hubiese trabajado anteriormente en la zona mejor.

2.1.2 Un global manager uno general y para cada departamento de la empresa

2.1.3 Un manager de desarrollo de negocio, no vendedores si no que se denominen así en vez de comerciales, es más aconsejable para empezar un negocio en la zona que un comercial simple.

2.1.4 Un director técnico que tenga conocimientos amplios del negocio que la empresa llevara a cabo.

2.1.5 Cubrir técnicos de informática, administración y otros departamentos también es importante en el comienzo.

2.1.6 Un gerente local que sepa cómo funciona el negocio específico en la ciudad nueva conocer del mercado local.

2.1.7 Además de personal local como choferes que conozcan la ciudad, y demás personal que se puede necesitar rápidamente que conozcan la ciudad y el país nuevo.

E.2.2-Planificación de la selección de los candidatos adecuados

2.2.1 La selección de los candidatos adecuados pasa por contratar el personal mejor cualificado que ya trabaje en la matriz central y que se le ofrezca la oportunidad de expatriarse durante un tiempo suficiente para entrenar y enseñar a candidatos locales en algunas áreas que se hayan ya planificado. Es importante contar con una parte de personal local que ya sean conocedores del negocio en el nuevo país. Deben ser candidatos con experiencia técnica si es necesario, conocedores del mercado, con idiomas, etc. Es importante la adaptación cultural el saber si los candidatos expatriados se adaptaran fácilmente al nuevo entorno.

E.2.3- Planificación de la contratación con las mejores condiciones para la empresa y el trabajador.

2.3.1 El ofrecimiento de un paquete competitivo de condiciones económicas es fundamental para retener el talento e incrementar el rendimiento y la calidad del capital humano en la nueva filial. Ofrecer al expatriado unas condiciones de contratación igualadas a los niveles de otros expatriados de la misma categoría en el nuevo país, además de ofrecer incentivos especiales si en seis meses funciona bien el nuevo negocio. Beneficios generales e incremento del 10% de incremento en el salario. También contemplar la posibilidad de que en seis meses no se hayan conseguido los objetivos planteados y que el expatriado pueda regresar a su casa con un billete pagado por la compañía al lugar de procedencia.

Hay que pensar también en que se le ofrecería a un contratado local, en principio un plan de entrenamiento, capacitación en la matriz en el país de origen en este caso España. Además de la posterior incorporación a la nueva filial, también ofrecerle la oportunidad de poder trabajar a

largo plazo en la matriz española o en una sucursal que tenga la empresa en un país europeo o hispano. En esta zona del Golfo para algunas nacionalidades locales dispuestas a desempeñar trabajos menos cualificados este es un punto importante porque pueden acceder a tener pasaporte europeo o de otros países.

Pfeffer (1994, 1998) incluye estos conceptos en sus 16 prácticas que luego resume a 7, es mencionado por Rodríguez (2011) hacen mención del diseño puestos y de la selección como buenas prácticas en gestión de recursos humanos. Walton (1985) habla de la unión de buenas prácticas entre ellas considerar la selección o el diseño de puestos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre el ciclo de vida de las organizaciones según las teorías contingentes y creen conveniente aplicar las prácticas de recursos humanos más apropiadas entre ellas la selección, diseño de puestos entre muchas otras. Smith (1982a) en su repertorio de prácticas también menciona la selección y diseño de puestos. Delery y Dotu (1996) hablan sobre diversas practicas entre ellas las prácticas de contratación. Ragburan (1994) también habla de la contratación y de la formación de los directivos. Wright y McHaham (1992) hablan del enfoque de configuraciones consistente con conceptos de ajuste horizontal y vertical y mencionan especialmente estas prácticas de selección, diseño de puestos, etc. McDuffie (1995) habla de la coherencia de todas las practicas juntas también incluye la selección y el diseño de puestos. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) mencionan también de forma especial diez practicas entre ella la selección y el diseño de puestos. Williams (2001) menciona especialmente la selección de personal como una buena práctica de recursos humanos. Céspedes (2005) también habla sobre la contratación selectiva mencionando también a otros que hablan de estas prácticas entre ellos Pfeffer (1994, 1998). Martínez del Rio et al. (2013) habla sobre el refuerzo de las buenas prácticas cuando interactúan entre si y entre ellas habla de la selección y del diseño de puestos. Lertxundi (2011)

también menciona dentro de las buenas prácticas la selección, diseño de puestos y contratación. Bonache y Stirpe (2011) también hacen referencias a estas prácticas.

E.3.- REMUNERACIÓN-COMPENSACIÓN

El pago justo del salario es esencial que el expatriado y todos los nuevos empleados de la filial tanto que sean españoles como de otras nacionalidades se sientan que hacia justicia en pago de sus salarios generales, además de sumar otras ventajas que por el hecho de encontrarse bien en expatriación o formando parte de una nueva sucursal puedan disfrutar como es el caso de la mayoría de expatriados que residen en el Golfo Pérsico que además de los salarios bastante alto disfrutaban de casa, coche, colegio de los niños todo ello pagado por parte de las empresas.

E.3.1-Aspectos esenciales que componen el salario principal

3.1.1 Plan de retribución flexible mediante el cual se pueda elegir entre una serie de productos para adquirir directamente a través del salario bruto. De esta manera se pueden realizar gastos antes de impuestos, con lo que aumenta el salario disponible.

3.1.2 Compensación de horas extra con incremento en el precio.

3.1.3 Posibilidad de solicitud de anticipos según antigüedad en la empresa.

3.1.4 Ausencias retribuidas.

3.1.5 Complemento de las prestaciones a la seguridad social hasta el 100% en las bajas por enfermedad y por maternidad / paternidad.

E.3.2-Aspectos esenciales que componen el salario principal en especie

3.2.1 Seguro médico con la posibilidad de incluir a familiares directos en el mismo o de gozar de las mismas condiciones en caso de desvinculación laboral. Otras opciones de este tipo de servicio pueden ser los seguros dentales, de accidentes, de vida o del hogar.

3.2.2 Facilidades de transporte: vehículo o autobús de empresa, plazas de aparcamiento.

3.2.3 Comedor equipado, servicio de catering o cafetería en las instalaciones, cheques restaurante.

3.2.4 Servicio personal en las instalaciones tales como: consulta médica, de apoyo emocional, de fisioterapia.

3.2.5 Reducción de jornada por paternidad completando el salario hasta el 100%.

3.2.6 El pago de la casa familiar si me parece un complemento de retribución básico en la expatriación al Golfo Pérsico porque el coste de vida y los alquileres son tan elevados que al expatriado tienen realmente que compensarle bien el hecho de salir de España y trasladarse con su familia a un país lejano y con una cultura diferente.

Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio

que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la compensación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la retribución. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 prácticas juntas entre ellas mencionan la compensación. McGill, Slocum y Lei 1992; Slocum y Pitts, 1999 también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Leonard-Barton,(1992), McGill y Slocum, 1993, Leonard-Barton, (1992), Lei et al.(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades. McGill et al. (1992), Barton (1992), Lei et al. (1999) hablan sobre la retribución a largo plazo. Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996, Lei et al. (1999) también hablan sobre la retribución del trabajo individual. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la retribución como una destacada practica de recursos humanos. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre retribución y evaluación. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

E.4.- COMPENSACIÓN ADICIONAL EXTRA

E.4.1-Aspectos adicionales retribuidos en especie

4.1.1 Beneficios sociales a través de programas que supongan un plus adicional al salario bruto para retribución en especie.

4.1.2 Becas anuales para los hijos/as de los/as trabajadores/as.

4.1.3 Cheque guardería o colegio de los niños durante el periodo de la expatriación

4.1.4 Acuerdos con proveedores de bienes y servicios con condiciones beneficiosas para los/as trabajadores/as. Por ejemplo: seguros de hogar, seguros de automóvil, servicios jurídicos, atención sanitaria, centro de servicios psicológicos, centro de estética, servicios de oftalmología, agencia de viajes, ocio, productos financieros, compra de electrodomésticos y televisores, compra de vehículos, mantenimiento y reparaciones de automóviles.

4.1.5 Cursos de formación y clases de idiomas subvencionados.

4.1.6 Programas de reconocimiento y premios a los/as empleados/as.

4.1.7 Concursos y/o sorteos de diversos regalos como viajes o comidas. Regalos en fechas destacadas como pueden ser Navidad, matrimonio, nacimiento de hijos/as, al cumplir un determinado periodo de antigüedad en la compañía.

4.1.8 Plan de jubilación o de pensiones.

4.1.9 Bolsa económica para formación no vinculada con el puesto de trabajo a realizar fuera de la jornada laboral.

4.1.10 Fiestas o comidas de empresa en fechas señaladas como por ejemplo Navidad.

4.1.11 Tarjeta que permita disfrutar de descuentos en los servicios de la empresa para trabajadores/as y familiares, pudiendo incorporarse adicionalmente facilidades en la contratación de otros bienes y servicios

4.1.12 El pago de coche de alquiler durante la expatriación es una compensación adicional que sale de lo que normalmente es el paquete esencial que compone la retribución durante la expatriación.

Si hay empresas que ofrecen pagar un porcentaje mensual para coche si es necesario para el trabajo del expatriado o porque simplemente este lo pacto en sus condiciones de trabajo antes de expatriarse como un complemento salarial más aparte de la casa o el colegio de los hijos, etc.

Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la compensación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la retribución. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la compensación. McGill, Slocum y Lei 1992; Slocum y Pitts, 1999 también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Leonard-Barton, (1992), McGill y Slocum, (1993), Leonard-Barton, (1992), Lei et al.,(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades. McGill et al. (1992), Barton (1992), Lei et al. (1999) hablan sobre la retribución a

largo plazo. Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996, Lei et al. (1999) también hablan sobre la retribución del trabajo individual. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la retribución como una destacada practica de recursos humanos. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre retribución y evaluación. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

E.5.- SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN.

Es importante que la empresa invierta en su capital humano y que los trabajadores sientan una cierta seguridad en sus puestos de trabajo no solo al realizar su trabajo sino de compromiso de la empresa para conservarles el puesto de trabajo más allá de la expatriación y repatriación. La inversión en formación y en incremento de conocimientos y capacidades es importante para la empresa y para el trabajador, que pretende que la expatriación en este caso al Golfo Pérsico sea una aportación importante para su carrera profesional internacional.

5.1 Facilitar la formación de los/as trabajadores/as más allá de lo estrictamente necesario para el desempeño de sus funciones.

5.2 Implantación de procesos de selección de personal basados en criterios objetivos y medibles de una forma transparente y rigurosa.

5.3 Diseño de planes de carrera basados en itinerarios formativos que posibiliten la mejora y desarrollo profesional de sus beneficiarios/as.

5.4 Puesta en marcha de sistemas de evaluación del desempeño que valoren la capacidad de las

personas teniendo en cuenta sus competencias y los perfiles de los puestos que ocupan. Para ello se fijan los objetivos y se analizan los recursos necesarios para conseguirlos, premiando de algún modo la consecución de los mismos.

5.5 Impulso de la formación especializada dirigida a subsanar necesidades previamente detectadas.

5.6 Fomento de la contratación indefinida proporcionando a la plantilla una buena estabilidad laboral.

5.7 Puesta en marcha de una política de promoción interna que suponga que las vacantes se intenten cubrir siempre con personal propio, acudiendo al mercado laboral exclusivamente cuando no haya ninguna persona con el perfil competencial adecuado para el puesto.

5.8 Desarrollo de un plan de comunicación interna que parta de las necesidades detectadas, así como de la evaluación de los canales de comunicación existentes, definiendo acciones y procesos de mejora para la correcta transmisión de informaciones a todos los niveles.

5.9 Posibilidad de incorporación de trabajadores/as como socios/as de la empresa siempre que se den ciertas condiciones en su trayectoria profesional fijadas de antemano.

5.10 Puesta en marcha de un servicio alternativo a los canales tradicionales de resolución de conflictos anónimos, confidencial y responsable para facilitar la comunicación de conductas fraudulentas. Departamento de Calidad del Empleo de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón (2011, pp.105-107).

5.11 Hacer partícipe a toda la plantilla tanto de los éxitos como de los fracasos empresariales mediante un sistema de comunicación claro y directo.

5.12 Adopción de un sistema de gestión por competencias que promueva el desarrollo de las personas, dotándolas de los conocimientos, destrezas y actitudes adecuados para el correcto desempeño de sus funciones.

5.13 Puesta en marcha de un canal de comunicación interno basado en una plataforma tipo web que permita visualizar en los equipos informáticos distintos contenidos de interés.

5.14 Fomento de estudios universitarios facilitando la reducción de la jornada laboral, cobrando la jornada completa y llegando a un acuerdo de permanencia en la empresa del trabajador/a una vez finalizados sus estudios.

5.15 Puesta en marcha de herramientas de identificación y desarrollo del talento que permitan la detección de necesidades y el diseño de planes de acción personalizados.

5.16 Desarrollo de guías de prevención de riesgos laborales adaptadas a los puestos de trabajo y a los colectivos para que sirvan de complemento a la formación obligatoria de la materia.

5.17 Análisis ergonómico de los puestos de trabajo mediante la observación del mismo y la involucración de las personas afectadas, con el fin de plantear mejoras factibles de llevar a cabo.

5.18 Puesta en marcha de un servicio de prevención de riesgos laborales propio sin estar obligados a ello por ley.

5.19 Paso de un modelo centralizado de Recursos Humanos. a un modelo distribuido, redefiniendo papeles y delegando en mandos intermedios distintos procesos de gestión del talento.

5.20 Facilitación al acceso a un servicio de psicología clínica confidencial a aquellos/as trabajadores/as que pasen por dificultades y consideren que necesitan ayuda externa.

5.21 Realización de un diagnóstico sobre el estado emocional de los equipos de trabajo para, a partir de él, poner en marcha las líneas de actuación que permitan alinear las emociones y conductas del equipo con las estrategias de la organización.

5.22 Desarrollo de cursos impartidos por responsables de la empresa dentro del horario laboral relacionados con materias que son necesarias para el buen desarrollo de los trabajos.

5.23 Sensibilización a la plantilla no comercial sobre la importancia de las ventas, involucrándola en el proceso e incentivándola para que se anime a conseguir nuevos/as clientes.

5.24 Desarrollo de una plataforma colaborativa de gestión del conocimiento para fomentar el contacto profesional, compartir documentación, noticias, ideas, experiencias, resolver las dudas.

5.25 Instalación de un área social en dependencias de la empresa donde se pueda descansar, comer, leer la prensa contribuyendo así a la calidad de vida de las personas.

5.26 Plan de fomento del emprendimiento para el lanzamiento y desarrollo de nuevos proyectos empresariales de forma similar al asesoramiento que recibiría cualquier emprendedor/a para poner en marcha su negocio.

5.27 Puesta en marcha de grupos de trabajo para la identificación de áreas de mejora y desarrollo de soluciones adaptadas a cada caso.

5.28 Programa de acompañamiento personalizado dirigido a las nuevas incorporaciones con el objetivo de transmitirles adecuadamente la cultura y valores corporativos mediante formación, entrevistas y acompañamiento comercial para tener contacto directo con los/as clientes.

5.29 Diseño de programas de desarrollo y formación con el objetivo de potenciar el liderazgo en los distintos niveles de la cadena de mandos.

5.30 Formación especializada para este periodo especial que es la expatriación. Prever cómo se va a llevar a cabo esta formación y desarrollo profesional conviene planearlo en los planes empresariales sobre internacionalización, no improvisar la formación en la expatriación.

Pfeffer (1994, 1998) incluye estos conceptos en sus 16 prácticas que luego resume a 7, es mencionado por Rodríguez (2011) hacen mención acerca de la formación y el desarrollo profesional como buenas prácticas en gestión de recursos humanos. Walton (1985) habla de la unión de buenas prácticas entre ellas considerar la formación. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la formación. Tepstra y Rozell (1993) hablan de cinco prácticas de recursos humanos entre ellas el desarrollo profesional y la formación como una de las prácticas más importantes e recursos humanos. Delery y Doty (1996) hablan sobre diversas prácticas entre ellas las prácticas de la formación. Ragburan (1994) también habla de la contratación y de la formación de los directivos Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical

entre estos conceptos incluyen la formación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la formacion. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la formación y desarrollo profesional. McGill, Slocum y Lei(1992); Slocum y Pitts, (1999) también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. O' Dell y Grayson (1998) también hablan de la formación y el desarrollo profesional. Leonard-Barton,(1992), McGill y Slocum, 1993, Leonard-Barton, (1992), Lei et al.,(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades y de la formación y el desarrollo profesional. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la formación y el desarrollo profesional. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre formación y desarrollo profesional. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre si cuando se aplican conjuntamente destaca formación como que incrementa la motivación. Markell (2001), Baptista (2000) también hablan del incremento de conocimientos, aprendizaje, formación y desarrollo profesional. Lertxundi (2011) también menciona el desarrollo profesional y la formación refiriéndose a las buenas prácticas. Bonache y Stirpe (2011) el primero solo y juntos hacen grandes aportaciones al estudio de las buenas prácticas de recursos humanos destacando la formación y el desarrollo profesional como una de las más importantes prácticas.

E.6.-ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL Y ENTORNO SOCIAL

Es importante para la empresa facilitar la adaptación al expatriado y a su familia. Así como tener un plan de adaptación propia de la empresa al nuevo entorno. En este caso el Golfo Pérsico

si requiere de una adaptación especial a nivel general de la empresa y especialmente en el aspecto cultural. Conocer la cultura árabe, y los idiomas que se hablan en la zona pueden resultar muy favorables para facilitar el periodo de expatriación y de adaptación al nuevo entorno social.

E.6.1 Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo Pérsico.

6.1.1 El no descontar del sueldo del trabajador ningún concepto de Seguridad Social o Hacienda. A corto plazo es beneficioso para el trabajador que esta temporalmente trabajando en esta zona, no beneficia a largo plazo porque no da derecho a pensiones de ningún tipo, pero tiene el consuelo de percibir el sueldo íntegro.

6.1.2 Los sueldos a los profesionales y personal cualificado son bastante competitivos en su integridad sumando conceptos de casa, coche, colegios, etc. Suelen ser sueldos altos en comparación con España.

6.1.3 En estos momentos hay incremento de puestos de trabajo disponibles para trabajadores cualificados y no cualificados, aunque los que salen bien parados en este caso son los cualificados, con los cuales las empresas son capaces de negociar buenas condiciones laborales y para los cuales los trámites burocráticos de entrada a estos países pueden ser rápidos y agilizados en determinados casos de puestos de altos ejecutivos necesarios para empresas de la zona.

6.1.4 Las autoridades gubernamentales son rápidas en la aprobación de proyectos interesantes para el país, no hay burocracias complicadas como en Europa y América y esto facilita enormemente que la mano de obra de trabajo se necesite constantemente en casi todo momento, a menudo se crean puestos de trabajo tanto de personal cualificado como no cualificado. Las

empresas rápidamente contratan personal para las diversas tareas que se necesitan realizar porque la rapidez es una constante que a veces es un ingrediente positivo para estimular la creación de empleo.

6.1.5 Las empresas dan trabajo a trabajadores no cualificados de países muy pobres del Asia Oriental como Filipinas, Sri Lanka, India, etc.), familias que en los países de origen de los trabajadores contratados no tienen nada para vivir, gracias a estas contrataciones pueden sobrevivir con lo que les envían los trabajadores contratados en el área del Golfo Pérsico.

6.1.6 Cuando este personal no cualificado profesionalmente llega al país como mano de obra para la construcción en su mayoría, o como empleados de hogar, lo que sí tienen cubierto es la vivienda, comida, sanidad mínima y un sueldo aunque pequeño pero si al menos ven suplidas sus necesidades más básicas y además pueden enviar dinero a sus familias.

6.1.7 Las empresas de construcción han incrementado los planes de seguridad en el trabajo, este es un punto que si se ha visto claramente que está más presente en los lugares de trabajo, hay más conciencia sobre la Prevención de Riesgos Laborales.

6.1.8 Otra buena práctica es que tienen en cuenta el clima extremo y que en los meses y que en las horas de más sol desde el mismo gobierno ya se manda a las empresas de construcción y de otros ramos que estén expuestos al calor fatal que no trabajen en las horas de más sol. Es realmente algo muy positivo para los trabajadores sobre todo de la construcción.

6.1.9 Hay empresas que pagan muchos extras a los trabajadores más a los cualificados profesionales pero hay puntos de los cuales también los no cualificados están disfrutando como por ejemplo que las empresas pagan billetes de avión de regreso al país de origen al menos una vez al año o cada dos años, depende de la organización. También pagan membresía de club de

recreación a donde los expatriados pueden disfrutar con sus familias del tiempo de ocio, cursos de inglés o de árabe y cursos de adaptación cultural general para los expatriados y sus familias, etc.

6.1.10 Hay que señalar que es una buena práctica de esta zona en las empresas el apreciar y el medir el valor del expatriado por sus estudios superiores a parte de la experiencia requerida para el trabajo. Se aprecia que los estudios superiores tienen todavía un valor real que en España por ejemplo han perdido por la falta de empleo general y por la excesiva mano de obra cualificada con altos estudios.

E.6.2 Prácticas empresariales para la adaptación al nuevo entorno social

6.2.1 Definición y desarrollo de un plan de responsabilidad social corporativa, en concreto en la línea de la calidad del empleo.

6.2.2 Implantación y certificación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable conforme a la norma SGE21.

6.2.3 Mantenerse en continuo diálogo diversos grupos de interés: empleados/as, clientes, accionistas, proveedores, sindicatos con el fin de detectar iniciativas de interés en el ámbito.

6.2.4 Firma de convenios con fundaciones y entidades que lleven a cabo proyectos solidarios.

6.2.5 Gestión por parte de la empresa de aportaciones voluntarias de los trabajadores/as a proyectos o entidades de ayuda social, de cooperación al desarrollo o medioambiental.

6.2.6 Concienciación para mejorar y cuidar el entorno y medio ambiente, del ámbito de trabajo,

cumpliendo normas de reciclaje, instalando dispositivos de ahorro respecto al papel, agua, electricidad, intentando reducir el consumo.

6.2.7 Adquisición de vehículos con bajos niveles de emisión de CO2 y utilización en la empresa de medios de transporte más sostenibles (medios de transporte colectivos, vehículos eléctricos, etc.).

6.2.8 Implantación del sistema de indicadores del Instituto Great Place ToWork para conocer los avances y las oportunidades de mejora.

6.2.9 Promoción y apoyo al voluntariado corporativo, facilitando el desarrollo de actividades solidarias entre los profesionales de la empresa.

6.2.10 Priorización de programas formativos que implique cambios de creencias, de actitudes, de conocimientos para poder crear comportamientos más efectivos para las personas y para la comunidad.

6.2.11 Investigación en temas de tecnología accesible para la integración social y laboral de personas con discapacidad.

6.2.12 Cooperación benéfica a nivel internacional, desarrollando proyectos sociales

6.2.13 Firma y adopción de los compromisos que derivan del Pacto Mundial, iniciativa voluntaria mediante la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente, anticorrupción. Derechos Humanos contemplados en varios principios:

Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3: Apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

Principio 10: Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión. **E**

La literatura mencionada en este trabajo al hablar de la adaptación cultural y la adaptación general en el periodo de internacionalización y expatriación empresarial va desde los estudios de Laurent (1983), Hotstede (1984), Adler (1997), Trompenaars (1994), Collings, Gunnigle (1994),

Taylor et al. (1996), Roosenneig (2006), Peltonen (2006) sobre adaptación cultural como tema central y de fondo. Sobre la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, (1991); Tung, 1991). Sobre heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988); Cox y Blake, (1991); Fugita y O'Brien, (1991); Mydans, (1991); McLeod y Lobel,(1992); Cox, (1993); Watson, Kumar y Michaelsen, (1993); Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, (1996); Ng y Tung,(1998).

El multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, Cobo (1999, pp.1), sobre el KincheloeSteinberg (1996). Sobre la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, (2003). La variable “cultura nacional” (Hofstede, 1984; 2001; Earley, (1997). Barr y Glynn (2004) destacan que las medidas culturales obtenidas en el grupo . Desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004).

Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada Au y Chenung, (2004), Carr y Harris, 2004). Fullagar et al. (2003) ,García et al., (2007) tratan sobre las culturas nacionales. Hofstede mencionado también por Gómez- Mejías, (2006, pp. 624) que existen cinco dimensiones en toda cultura. Según Dolan et al. (2004) también tratan sobre adaptación cultura. Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias culturales .Au y Cheung (2004) demuestran que la variación intra-cultural. Sackmann y Phillips (2004) plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural.

Sobre multiculturalidad, globalización de los mercados, flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones Maznevski, 1994; Doz et al.,(2001). También para Sackmann y Phillips (2004). Diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, (1998); Hu y Chen, (1996); Geiger y otros, (1998); Williams y otros, (1998); Leonidou y Kaleka, (1998); Conway y Swift, (2000); Patterson y Smith, (2001); Skarmas y Katsikeas, 2001; Luo, (2002); Bello y otros, (2003). La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998). La adaptación cultural es importante (Lin y Germain, 1999).La adaptación a otras culturas (Levinson y Asagi, (1995) Según Brett et al.(2006) los cambios culturales son manejables para la organización , Sohn, (1994), Johnson y otros (1996) toman conciencia de las diferencias existentes a nivel cultural. Cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999).

Lertxundi (2011), Bonache y Stirpe (2011). Todos estos entre muchos más investigadores que han tratado el tema de la adaptación cultural y de la adaptación general a un nuevo entorno durante la internacionalización y expatriación empresarial.

E.7.- ADECUADA EVALUACIÓN

7.1 Resulta esencial que exista una adecuada evaluación por parte de la empresa de cómo está desarrollándose constantemente en cada etapa los planes de internacionalización y expatriación. Evaluación general de los planes y evaluación concreta de las personas como se manejan en sus trabajos, en el nuevo entorno, etc. La evaluación del rendimiento en el nuevo personal contratado o en los expatriados a la nueva filial, lo normal es revisar el rendimiento pasados tres meses del comienzo, tres meses de pruebas es lo normal establecido en esta zona del Golfo Pérsico, revisando las metas u objetivos que se hayan establecido normalmente para un periodo de seis meses hay que informar de que es lo que se espera en cuanto al rendimiento general de las personas en este periodo. Las reuniones periódicas mensuales es muy importante para establecer los objetivos mensuales trimestrales y semestrales. La evaluación general de la propia empresa respecto a los planes de internacionalización hacia esta zona del Golfo es también fundamental para que se vayan cumpliendo de forma adecuada los planes establecidos. Es adecuado que antes de que la empresa llegue al nuevo país haya hecho un estudio de negocio, un plan con consultores especializados y que proponga una revisión de dicho plan al menos cada seis meses, mirando el rendimiento y nivel empresarial alcanzados en la nueva zona.

Pfeffer (1994) mencionado por Rodríguez en (2001) habla sobre su modelo de 16 prácticas que después resume en 7, incluye la evaluación como una práctica de Recursos Humanos importante. Tepstra y Rozell (1993) habla de cinco prácticas y también incluyen la evaluación. Kochan y Barocci (1985) también trataron el tema de las practicas haciendo referencia a la evaluación. Smith (1982) habla de la evaluación en su repertorio de prácticas. Delery y Doty (1996) , Wright y McHaham (1992) hablan sobre el enfoque de configuraciones consistente con conceptos de ajuste horizontal y vertical y hablan también de la evaluación entre otras prácticas.

McDuffie (1995), habla sobre la coherencia de todas las prácticas juntas, habla sobre varias y entre ellas sobre la evaluación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también sobre un modelo de 10 practicas incluyendo entre ellas la evaluación. MGill y Slocum (1993) hablan también sobre la evaluación del rendimiento, Ulrich, Jick y Von Glinow (1993). Luna y Camps (2006) aparte de hablar de la retribución también hacen referencia a la evaluación. Ramsay et al. (2001) tratan sobre la evaluación también. Martínez del Rio et al.(2013) tratan el tema de que las diferentes practicas se refuerzan entre si y hacen también referencia a a la evaluación. Bonache y Stirpe (2011) también hablan de la importancia de la evaluación. Estos entre la amplia literatura que hay sobre la evaluación del rendimiento y sobre la evaluación y sus más diversos aspectos en relación con la Gestión de Recursos Humanos.

E.8.- CONCILIACIÓN

En este periodo de internacionalización y expatriación sigue siendo importante el tema de la flexibilidad laboral y de la conciliación de la vida familiar y laboral. La calidad de vida y de empleo del expatriados son esenciales para conseguir los objetivos empresariales marcados.

8.1 Puesta en marcha de una política de trabajo por objetivos basada en la calidad y resultados en detrimento de la “cultura de la presencia”.

8.2 Diseño de planes de carrera personalizados teniendo en cuenta circunstancias personales.

8.3 Licencia adicional de un determinado número de horas para necesidades personales o familiares.

8.4 Derecho de las mujeres embarazadas a un permiso retribuido durante un determinado número de días previos a la fecha prevista del parto. (Desde la semana 34 reducción del 20% de la jornada con igual sueldo).

8.5 Posibilidad de disfrute de determinados días libres con la reducción proporcional del salario dentro de un rango preestablecido.

8.6 Licencia para fines particulares durante un determinado periodo. Por ejemplo para causas solidarias.

8.7 Cómputo vacacional por días laborables si el convenio no lo contempla. (Incluso de media jornada).

8.8 Jornada continua o reducida en periodos tales como verano, semana santa, navidad.

8.9 Jornada continua o reducción horaria adaptada al nuevo entorno del Golfo Pérsico

8.10 Horario flexible de entrada y salida y ausencias por emergencia familiar.

8.11 Flexibilidad horaria en periodo de lactancia o posibilidad de disfrutarla de forma seguida al periodo de baja.

8.12 Posibilidad de ausentarse para acudir a reuniones en colegios, al pediatra para los trabajadores/as con menores a su cargo.

8.13 Una vez agotadas las horas de asuntos propios, acceso a permisos adicionales bajo la condición de recuperación del tiempo de trabajo o reducción del salario.

8.14 Prohibición de convocatorias de reuniones a partir de cierta hora. (Horario de mañana o hasta las 17:00 h, por ejemplo).

8.15 Incremento a cargo de la empresa de un tiempo adicional de baja por maternidad o paternidad.

8.16 Permiso de un tiempo diario de ausencia del trabajo por nacimiento de hijo/a prematuro/a u hospitalización de este/a.

8.17 Reducción de horas de trabajo anuales respecto a convenios anteriores.

8.18 Reducción de jornada por guarda legal más allá del cumplimiento de los 8 años del menor. (10 ó 12 años, por ejemplo).

8.19 Permisos especiales para asistencia al médico de hijos/as y familiares directos dependientes y para determinados acontecimientos, por ejemplo matrimonio de familiar directo o acto académico.

8.20 Política de “luces apagadas” a partir de determinada hora con el fin de no prolongar las jornadas laborales más allá de lo establecido. (17:30 por ejemplo).

8.21 Posibilidad de licencias sin sueldo (de 15 días a 2 meses).

8.22 Aumento del tiempo estipulado de descanso dentro de la jornada laboral respecto a convenio.

8.23 Acondicionamiento de sala de descanso, gimnasio, área social, consulta médica o comedor dentro de la empresa.

8.24 No realización de horas extra por norma, debiendo pedir un permiso especial para realizarlas fijándose en este último caso un ratio de devolución de horas extras (a través de reducción de jornada o días libres).

8.25 Canje directo de horas extras por días de vacaciones.

8.26 Posibilidad de cambio de jornada o turno bajo determinadas circunstancias.

8.27 Rotación de la plantilla los puentes, viernes tarde o sábado mañana, con el objetivo de no cerrar la empresa.

8.28 Trabajo a media jornada o con jornada reducida en casos excepcionales.

8.29 Compra de vacaciones hasta un número de días al año.

8.30 Equipamientos como videoconferencias para reducir el número de viajes.

8.31 Flexibilidad de la baja de maternidad/paternidad adaptando la jornada de trabajo para alargaren el tiempo el descanso maternal/paternal.

8.32 Posibilidad de disfrute por horas del permiso correspondiente a ingresos hospitalarios de familiares.

8.33 Asistencia gratuita hasta un número de horas a cargo de las empresas para empleados/as y familiares directos en caso de situaciones de cuidado, atención o vigilancia (postoperatorios, etc.)

8.34 Servicio gratuito a empleados/as para la realización de gestiones administrativas personales.

8.35 Posibilidad de reducción de jornada laboral con reducción de sueldo.

Posibilidad de opción a acercamiento del centro de trabajo al domicilio particular (flexibilidad espacial).

Es importante hablar de conciliación de vida familiar y laboral y con ello de cierta flexibilidad laboral. De forma directa o indirecta muchos investigadores hablan de estos aspectos porque a largo plazo son esenciales para la retención del talento y para mantener a los trabajadores en la empresa. Pfeffer (1994) nombrado por Rodríguez (2001) hace referencia en sus 16 practicas a la conciliación y a la flexibilidad laboral, Walton (1985) habla sobre las practicas unidas con otras refuerzan un modelo entre estas prácticas la conciliación y flexibilidad laboral son básicas en un modelo de Gestión estratégica de recursos humanos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre las teorías contingente y la aplicación de las prácticas más apropiadas incluyendo entre ellas las relaciones laborales en la empresa que incluirían la conciliación y flexibilidad laboral. McDuffie 1995 habla sobre la coherencia en las practicas dentro de esa coherencia la conciliación tiene un papel importante. McGill et al. (1992), O' Dell y Grayson 1998 hablan también sobre la importancia de la flexibilidad laboral y la conciliación. Quintanilla et al. (2010) hablan sobre flexibilidad y conciliación en el trabajo. Martínez del Rio et al. (2013) hablan sobre el refuerzo de las Buenas Prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) y como la conciliación y flexibilidad es un aspecto importante en el diseño de puestos de trabajo. Estos entre un amplio repertorio de investigadores que hablan sobre este tema de conciliación y flexibilidad laboral.

E.9.- PARTICIPACIÓN

9.1 Es necesario que exista una participación positiva, interrelaciones positivas entre la empresa y los trabajadores, sobre todo para llevar a cabo planes tan importantes como son la internacionalización empresarial hacia una nueva área en este caso el Golfo Pérsico. La participación de los expatriados en la dirección general empresarial y en concreto en la nueva filial lleva a una mejor consecución de los objetivos empresariales y a un mayor compromiso por parte del trabajador para realizar mucho mejor su trabajo. Tener presente las sugerencias e ideas e los trabajadores mejora el ambiente de trabajo y democratiza la forma de dirección empresarial aspecto que es muy favorable.

Cuando se contrata nuevo personal o se envía a una nueva misión en este caso de expatriación es importante tener presente las opiniones y sugerencias al menos una vez al mes conviene hacer una reunión y dejar que los trabajadores expongan sus ideas. Es positivo tener un buzón de sugerencias y comentarios. Sentirse escuchado hace que el personal trabaje con más entusiasmo e interés y mucho más cuando se trata de empezar un nuevo proyecto en otro país de cultura diferente a la española.

La participación es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994) ya la incluía en su modelo inicial y posterior a través de recoger opiniones o quejas de los empleados es importante existan canales que propicien la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, siempre puede aportar nuevos puntos de vista, ideas nuevas y poner al corriente a la empresa de que está pasando realmente en la relación de la empresa y los empleados. Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la participación de

los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de participación de los trabajadores en la empresa. Delery y Doty (1996) hablan también de la participación entre otras prácticas. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la participación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la participación. Bayo y Merino (2002) también hablan de la participación como un aspecto importante entre las buenas prácticas. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las practicas tienen que actuar conjuntamente entre si e incluyen la participación como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

E.10.- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

En un ambiente positivo siempre es más fácil que la comunicación sea positiva y que la información y la transferencia de conocimientos fluyan mejor sobre todo entre la empresa matriz y una nueva filial.

E.10.1 Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos

Recomendaciones en diferentes aspectos para la mejora de gestión de conocimientos, son recomendaciones de Moreno et al. (2007, pp. 3621-3625), pero que me han parecido que son todo un compendio de buenas prácticas en la GRH (Gestión de Recursos Humanos):

10.1.1 Tecnologías de la información y las comunicaciones

- Fáciles de usar
- Flexibles a las múltiples exigencias de diferentes trabajos existentes en la organización.
- Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros tengan acceso
- Que permitan ahorrar tiempo en la realización de tareas
- Que faciliten la comunicación entre todos y con el exterior
- Que favorezcan la coordinación y el trabajo en equipo

10.1.2 Política de Recursos Humanos

- Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.
- Diseñar y aplicar programas de acogida para las nuevas incorporaciones, que sirvan para orientarles acerca de donde está el conocimiento existente en la organización y como acceder al mismo.
- Programar las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizajes interesantes y útiles para los trabajadores

-Planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.

-Remunerar, recompensando la adquisición en el trabajo de conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.

-Evaluar el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables), midiendo, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades y potenciando los puntos fuertes de los trabajadores.

10.1.3 Ambiente o clima de trabajo

-El humanismo y el compañerismo

-La preocupación por el logro de objetivos marcados

-El afán de superación constante y de perfeccionismo.

-El compromiso con la organización e implicación activa de sus actividades

-La comodidad física en cuanto a ruidos, espacios, iluminación para el trabajo

-La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.

-La no aceptación de los hábitos y de las costumbres por comodidad.

-La asunción personal de responsabilidades por parte de todos

-El trabajo en equipo

10.1.4 Indicadores para el Liderazgo

-Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones

-Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo

-Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores

-Mantener en general buenas relaciones con todos

-Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan

-Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores

-Estar siempre dispuesto a experimentar a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.

-Fomentar el trabajo en equipo y la formación de comunidades de practica (el trabajo en equipo es prioritario)

-Tomar decisiones de forma participativa escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.

-Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente escuchar, mostrándose como una persona de confianza.

10.1.5 Estructura o diseño organizativo

- Conviene una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos
- Los equipos de trabajo deben ser interfuncionales e interdepartamentales

10.1.6 Cultura organizacional

- La consideración del cambio como natural y necesario
- La preocupación constante porque los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
- La apertura hacia el exterior
- El trato a los empleados con justicia y sin distinciones
- El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo
- Favorecer el dialogo y la escucha de todas las opiniones
- Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro
- Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables
- Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas
- Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

La comunicación positiva y todo lo que se deriva de ella como mejor información, mejor transferencia de conocimientos o mejor toma de decisiones es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994) ya la incluía en su modelo inicial y posterior a través de recoger opiniones o quejas de los empleados es importante existan canales que propicien la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, siempre puede aportar nuevos puntos de vista, ideas nuevas y poner al corriente a la empresa de que está pasando realmente en la relación de la empresa y los empleados. Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la participación de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de participación de los trabajadores en la empresa. Delery y Doty (1996) hablan también de la participación entre otras prácticas. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la participación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la participación. Bayo y Merino (2002) también hablan de la participación como un aspecto importante entre las buenas prácticas. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las practicas tienen que actuar conjuntamente entre si e incluyen la participación como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

La literatura nombrada existente sobre este tema es amplia algunos de los nombrados en este trabajo que hablan sobre la comunicación, la información, transferencia de conocimientos y toma

de las mejores decisiones empresariales cuando existe una comunicación positiva entre ellos Fuentes (2010), Prusak (1998), Pablo L. Belly (2013), Brooking (1996), Andreu y Sieber (1999), Wiig (1997), Bueno (1999), Cordero Borjas & García Fernández (2008), Munera y Franco (2002), Zabala (2012), Nonaka 1994, Huber (1991), Alavi y Leidner (2002) Davenport y Prusak (2001, Soto y otros, (2006) ,Díaz, Contreras y Rivero, 2009 Díaz, Contreras y Rivero, (2009). Del Moral y otros (2007) Nonaka y Takeuchi, citados por Escorsa y Valls, (2005). Nonaka (2000), citado por Soto y otros (2006, Zabala (2012) Arie de Geus, citado por Escorsa y Valls (2005),Ndlela y Du Toit 2001), y (King 2001), Alavi y Leider (1997), citados por (Escorsa y Valls 2005). Andreu y Sieber (1999), Rastogi (2000, Soto y otros, (2002).Bonache y Stirpe (2011) Guadamillas et al. (2007) Mirabal et al. (2009), Moreno et al. (2007, p. 3610) Hedlund, (1994) Nonaka y Takeuchi, (1995); Tejedor y Aguirre, (1998); Revilla y Pérez, (1998); Bueno Campos, (1999) Pearson, (1999); Dandois y Ponte, (1999); Goni Zabala, (2000); Barcelo Llauger, 2001; Pérez López, (2002); Rivero Rodrigo, 2002) Trechera (2010) Holbeche (2011) Llanes (2009) Vega et al. (2012)Hans (2010).

E.11.- CONTROL DE CALIDAD

11.1 Que haya un supervisor de la matriz antes de abrir la sucursal para revisar la calidad en todos los aspectos. Todo debe estar documentado por escrito. El control de la calidad en cada aspecto es fundamental para conseguir los objetivos establecidos. El entrenamiento es importante hasta conseguir el nivel de calidad que se necesita. Responsabilidad y revisión constante de los ejecutivos más seniors de la organización.

El control de calidad es importante en todos los aspectos de la empresa pero también es aplicable como una de las mejores prácticas que la empresa puede seguir también en la vigilancia del cumplimiento de sus objetivos en los planes de internacionalización y expatriación en este caso al Golfo Pérsico. La literatura sobre calidad es muy amplia algunos de los destacados Crosby (1979), Ishikawa (1986) sobre el concepto de calidad, Parasuman, Zeitham y Berry (1988) sobre concepto de calidad, W. Edwards Deming (1989) sobre la producción eficiente, Juran y Guyna (1998) sobre la adecuación de la calidad, Vázquez (2007) sobre satisfacción del cliente, Jonh Barker (1997), Reeve y Bednar (1994) sobre que la calidad depende del cliente externo. Albrecht (1994), Mendoza (1997), Palafox (2007) sobre superación de las expectativas del cliente, Ruiz (2001) diferencia estratégica de calidad. Kotler (2006), Chung y Hoffman (1998), Reyner (2003), Laguna y Rodríguez (2003) sobre evitar deficiencias de la calidad de servicios. Quijano (2003), Mendoza (2007), Peiro, Martínez-Tur y Ramos (1999) sobre mejorar la calidad), Evans y Lindsay (2000), Han et al. (2007) hacen referencia al TQM Total Quality Management y el Benchmarking para mejorar productos y servicios. Hay que destacar también el ISO 9000 (2000) como standard de calidad general.

E.12.- IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

12.1 Elaboración de una documentación descriptiva de los valores corporativos en materia de igualdad, dejando patente la implicación de la dirección en el campo de la no discriminación laboral por razón de sexo, edad, religión, situación personal.

12.2 Definición de las líneas estratégicas a seguir para conseguir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en la plantilla.

12.3 Puesta en marcha de pruebas de selección de personal (tanto para nuevas incorporaciones como para promociones internas) objetivas valorando exclusivamente las competencias para el puesto.

12.4 Publicación de todas las comunicaciones empresariales en lenguaje no sexista, incluidas las ofertas de empleo.

12.5 Impartición de formación en materia de género a los/as responsables empresariales encargados/as de la promoción y la selección.

12.6 Elaboración de un diagnóstico de situación sobre la igualdad en la empresa a partir del cual identificar los ámbitos prioritarios de actuación y servir de base para la realización de un plan con sus correspondientes objetivos y acciones a tomar para conseguirlos.

12.7 Comprobación de que en ningún caso haya discriminación salarial por motivos de sexo.

12.8 Elaboración de un protocolo de actuación para la resolución de posibles casos de discriminación y acoso laboral y sexual que pudieran aparecer.

12.9 Declaración del compromiso de la dirección de la empresa y la representación legal de la plantilla para el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades.

12.10 En el caso de empresas que no estén obligadas por ley a ello, desarrollo y puesta en marcha de un Plan de Igualdad que contemple acciones de mejora respecto a aspectos tales como: comunicación interna y externa, acceso al empleo y promoción, formación en igualdad de género, conciliación, prevención del acoso.

12.11 Creación de un comité de igualdad que vele por la corrección y la no aparición de las desigualdades.

12.12 Campañas de sensibilización y comunicación a toda la compañía para la integración real de todas las personas trabajadoras. Creación de una Unidad de Discapacidad y puesta en marcha de acciones dirigidas a la gestión de los profesionales con discapacidad tales como programas formativos, protocolos de coordinación para lograr la integración efectiva, becas y ayudas, canales de comunicación directos con la dirección.

12.13 Formación interna o externa sobre igualdad efectiva de oportunidades.

12.14 Facilitación de la incorporación de jóvenes al mercado laboral primando la contratación estable de este colectivo.

12.15 Puesta en marcha de planes de formación y desarrollo que faciliten la transición del personal más joven hacia mandos intermedios.

12.16 Diseño de un manual de acogida para las nuevas incorporaciones empresariales.

12.17 Puesta en marcha de programas formativos en habilidades sociales, usos y costumbres dirigidos al personal extranjero que ayude a integrar la diversidad cultural.

12.18 Organización de actividades extra laborales que faciliten la integración y convivencia entre todos/as.

12.19 Asesoramiento legal sobre reagrupación familiar, aspectos contractuales, seguridad social, cumplimiento de las leyes y normas que rigen a personas extranjeras.

12.20 Sensibilidad laboral respecto a situaciones de emergencia en el país de origen del trabajador/a (flexibilizando el calendario laboral para que pueda viajar y atender el suceso).

12.21 Planes de carrera y formación que tengan en cuenta las necesidades de conciliación.

12.22 Las condiciones de acceso a puestos de responsabilidad respetan la conciliación de la vida personal

Diversidad comenzó a tratarse explícitamente como tema de investigación en la década de los noventa, fue importante después de informes como Workforce 2000 (Johnston y Parker, 1987) se resaltaba la importancia creciente de la diversidad demográfica en los mercados de trabajo (Martin et al., 2006). Se está deshaciendo la asunción clásica de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. (Benschop, 2001; Wright, 2004).

La diversidad influye sobre el capital humano de los grupos, muchos autores lo consideran un importante objeto de la dirección estratégica de los recursos humanos (Wright y McMahan, 1992). Mayo señala (Bonache et al., 2002) que la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, el mercado europeo, los movimientos de emigración e inmigración, y el uso de equipos diversos y diferentes dentro de las organizaciones están aumentando la diversidad social y profesional de la fuerza laboral del país. La actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores da lugar a la diversidad (Jackson y Álvarez, 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995).

Los cambios en la composición demográfica de los mercados laborales, (Jackson y Álvarez, 1991) (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991). La aparición de nuevas formas

organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, 1991; Tung, 1991). La importancia creciente del sector servicios, (Jakson y Álvarez, 1991).

Muchos trabajos se dedicaron a analizar como las organizaciones reflejaban los cambios sociales respecto a la diversidad se centraron en áreas como (Martin et al. ,2006): la diversidad de género (Acker, 1992; Mills y Tancread, 1992; Ibarra, 1992 y 1993; Kanter, 1997; Dickens, 1998). La heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988; Cox y Blake, 1991; Fugita y O'Brien, 1991; Mydans, 1991; McLeod y Lobel, 1992; Cox, 1993; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, 1996; Ng y Tung, 1998). En otras dimensiones demográficas como la edad o la educación (Rhodes, 1983; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984, Kossek, Zonia y Young, 1996; Pelled, 1996; Lawrence, 1997) Hablan de la influencia de la diversidad en el grupo como un hecho ya estudiado por diversos autores como por ejemplo Cox, 1993; Milliken y Martins, 1996; Ruderman, Hughes-James y Jackson, 1996; Elron, 1997; Chatman y Flynn, 2001; Kossek y Lobel, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Benschop, 2001. La dirección estratégica de recursos humanos desempeña un importante papel en la diversidad según Cox ,1991; Milliken y Martins, 1996; Benschop, 2001, fomento de interacción social tanto formal como informal para mejorar la comunicación interna (Benschop, 2001).

A parte de los estudios sobre los efectos de la diversidad de muchos autores ya mencionados y otros como Jackson, Joshi y Erhardt 2003, Milliken y Martins, 1996; Lawrence, 1997; Priem, Lyon y Dess, 1999, se necesita el desarrollo más complejo de la diversidad, hay necesidad de explorar de forma más profunda los elementos y relaciones internas del constructo.

Según Martin et al., (2006) se ha comprobado la incidencia de la heterogeneidad de los grupos sobre sus niveles de cohesión, satisfacción o compromiso (Pfeffer, 1983; Jackson, Joshi y Erhardt, 2003).

También coinciden Sackmann y Phillips que publican en 2004 el trabajo “Contextual Influences on Cultura Research” en donde plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural. Así como la globalización de los mercados, el creciente flujo migratorio entre fronteras ha afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones (Maznevski, 1994; Doz et al., 2001). También para Sackmann y Phillips (2004) afirman que en el contexto actual y global ya no sirve la presunción de que una nación es igual a una cultura que es el momento de admitirse la perspectiva de las culturas múltiples en la investigación cross-cultural. (García et al., 2002). . Las relaciones a todos los niveles son una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Gulati y otros, 2000) pero la dificultad radica en el “background” cultural de cada entorno. Todos estos aspectos culturales diversos dan lugar a la diversidad y a una necesidad de igualdad dentro de la empresa, aspectos que necesitan de una gestión especializada.

La igualdad y la gestión de la diversidad es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994). Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la igualdad y a la gestión de la diversidad de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de igualdad y de gestión de la diversidad de los trabajadores en la empresa. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos

incluyendo la gestión de la diversidad y la igualdad. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la igualdad y la gestión de la diversidad. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las prácticas tienen que actuar conjuntamente entre sí e incluyen la igualdad como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

F.-RESUMEN SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO

1.-PLANIFICACIÓN

1.1-Organización de los planes de expatriación

-Tener presente aspectos como la selección, adaptación cultural y general, formación y desarrollo profesional, aprendizaje organizativo, control y coordinación, transferencia y adquisición de conocimientos, remuneración, desempeño y rendimiento, costes de la expatriación, asignaciones, especial apoyo a la familia del expatriado y repatriación.

1.2-Organización de los planes de internacionalización empresarial

-Adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales.

-Planificar y estudiar con detalle el proceso de internacionalización

- Recursos humanos y gestión diferentes según las necesidades de cada momento y de diferentes circunstancias.
- Tener en cuenta la cultura y la costumbre.
- Centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones.
- Coordinación y control, definir como se coordinaran la filial y la casa matriz.
- Reforzar las actividades internacionales con sus prácticas de GRH, esto hace que tengan más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar.
- Las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) deben tener una perspectiva global para dar a la empresa una ventaja competitiva.
- Desarrollo de competencias específicas, aprendizaje de las relaciones sociales complejas.
- Plan de integración general en la forma de gestión de las filiales.
- Control de los costes de internacionalización.
- Conviene prevenir que aspectos más destacables hay que tener presente respecto al nuevo país como: Las políticas de los estados receptores.
- Tener presente la distribución y el estudio de los flujos internacionales de conocimiento.
- Calidad de la comunicación gestionar bien la expansión de las capacidades de la empresa.
- La diversidad en general y sobre la diversidad cultural, evitar el choque cultural en general.

2.- DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

2.1-Planificación de diseño de puestos de trabajo

-Pueden ser muy diversos los puestos de trabajo que se necesiten en general cuando una empresa española decide internacionalizarse al Golfo Pérsico, como: un facilitador cultural, un global manager uno general y para cada departamento de la empresa, un manager de desarrollo de negocio, comerciales, un director técnico, técnicos de informática, administración ,un gerente local, personal local como choferes, etc .

2.2-Planificación de la selección de los candidatos adecuados

-Personal cualificado que ya trabaje en la matriz central, dispuesto a expatriarse durante tiempo suficiente para entrenar y enseñar a candidatos locales.

2.3-Planificación de la contratación con las mejores condiciones para la empresa y el trabajador.

-Ofrecimiento de un paquete competitivo de condiciones económicas.

3.- REMUNERACIÓN-COMPENSACIÓN

3.1-Aspectos esenciales que componen el salario principal

-Retribución flexible

-Compensación de horas extras con incremento en el precio.

-Posibilidad de solicitud de anticipos según antigüedad en la empresa.

-Ausencias retribuidas.

-Complemento de las prestaciones a la seguridad social, etc.

3.2-Aspectos esenciales que componen el salario principal en especie

-Seguro médico, transporte y dietas para temas diversos, pago de la casa familiar, etc.

4.- COMPENSACIÓN ADICIONAL EXTRA

4.1-Aspectos adicionales retribuidos en especie

-Beneficios sociales

-Becas anuales para los hijos/as de los/as trabajadores/as.

-Cheque guardería o colegio de los niños durante el periodo de la expatriación

-Acuerdos con proveedores de bienes y servicios con condiciones beneficiosas para los/as trabajadores/as.

-Cursos de formación y clases de idiomas subvencionados.

-Reconocimiento y premios a los/as empleados/as, concursos y/o sorteos de diversos regalos como viajes o comidas en Navidad.

-Compensaciones por matrimonio, nacimiento de hijos/as, al cumplir un determinado periodo de antigüedad en la compañía.

-Plan de jubilación o de pensiones.

- Formación no vinculada con el puesto de trabajo a realizar fuera de la jornada laboral.
- Descuentos en los servicios de la empresa para trabajadores/as y familiares,
- El pago de coche de alquiler si tiene que ser, etc.

5.- SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN.

- Facilitar la formación, competencias que promuevan el desarrollo de las personas, dotándolas de los conocimientos, destrezas y actitudes.
- Procesos de selección de personal basados en criterios objetivos y medibles.
- Planes de carrera, fomento de estudios universitarios.
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Fomento de la contratación indefinida
- Política de promoción interna, plan de comunicación interna.
- Posibilidad de incorporación de trabajadores/as como socios/as de la empresa, hacer partícipe a toda la plantilla tanto de los éxitos como de los fracasos.
- Canales tradicionales de resolución de conflictos anónimos.
- Prevención de riesgos laborales

6.-ADAPTACIÓN GENERAL, CULTURAL Y ENTORNO SOCIAL

6.1 Buenas prácticas en GRH específicas de esta zona del Golfo P.

-Sueldos a los profesionales y personal cualificado competitivos en su integridad sumando conceptos de casa, coche, colegios, etc. Muchas compensaciones salariales para los trabajadores cualificados.

-Crean nuevos puestos de trabajo rápidamente porque los proyectos de trabajo son aprobados lo antes posible.

-Dan trabajo a trabajadores de países más pobres como India, Pakistán, Filipinas, etc.

-Tiene mucha preocupación actualmente por la seguridad en el trabajo.

-Tienen muy en cuenta las condiciones climáticas de mucho calor a la hora del trabajo.

-Valoración del expatriado por sus estudios superiores a parte de la experiencia requerida.

6.2 Prácticas empresariales para la adaptación al nuevo entorno social

-Definición y desarrollo de un plan de responsabilidad social corporativa.

-Un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

-Continuo diálogo diversos grupos de interés.

-Firma de convenios con fundaciones y entidades del nuevo país.

-Mejorar y cuidar el entorno y medio ambiente, del ámbito de trabajo también.

-Programas formativos que implique cambios de creencias, actitudes, conocimientos para poder crear comportamientos más efectivos

-Cooperación benéfica a nivel internacional, etc.

7.- ADECUADA EVALUACIÓN

-Evaluación general de los planes y evaluación concreta de las personas como se manejan en sus trabajos, en el nuevo entorno.

-Revisión del rendimiento, pasados tres meses del comienzo, tres meses de pruebas es lo normal establecido en esta zona del Golfo Pérsico.

-Las reuniones periódicas mensuales es muy importante para establecer los objetivos mensuales trimestrales y semestrales.

-La evaluación general de la propia empresa respecto a los planes de internacionalización hacia esta zona del Golfo.

8.- CONCILIACIÓN

-Hacer posible la conciliación de la vida familiar y laboral también en la expatriación (incluirlo en los planes empresariales)

-Política de trabajo por objetivos basada en la calidad y resultados.

-Planes de carrera personalizados.

-Horas para necesidades personales o familiares, determinados días libres con la reducción proporcional del salario, horario flexible de entrada y salida en casos especiales.

-Flexibilidad espacial.

9.-PARTICIPACIÓN

-Participación positiva, interrelaciones positivas entre la empresa y los trabajadores.

-Durante la expatriación es importante tener presente las opiniones y sugerencias.

-La participación es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización.

-Hay necesidad de escuchar a los trabajadores

10.- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

10.1 Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos

-Tecnologías de la información y las comunicaciones

- Política de Recursos Humanos

- Ambiente o clima de trabajo

- Indicadores para el Liderazgo

- Estructura o diseño organizativo

-Cultura organizacional

11.- CONTROL DE CALIDAD

-Que haya un supervisor de la matriz antes de abrir la sucursal para revisar la calidad en todos los aspectos. Todo debe estar documentado por escrito

-Vigilancia del cumplimiento de sus objetivos en los planes de internacionalización y expatriación en este caso al Golfo Pérsico.

12.-IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

-Documentación descriptiva de los valores corporativos en materia de igualdad

-Presencia equilibrada de hombres y mujeres en la plantilla.

-Impartición de formación en materia de género a los/as responsables empresariales, encargados/as de la promoción y la selección.

-Evitar la discriminación salarial por motivos de sexo.

-Igualdad de trato y de oportunidades.

-Incorporación de jóvenes al mercado laboral y de otros colectivos con posibilidades de discriminación.

-Actividades extra laborales que faciliten la integración y convivencia entre todos/as.

CONCLUSIONES SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GRH (Gestión de Recursos

Humanos)

Cuadro 8: Conclusiones sobre las mejores prácticas en Gestión de Recursos Humanos

1. Primeramente habría que distinguir entre el concepto de principios, políticas y prácticas. Las políticas empresariales servirían para manejar la empresa en su conjunto y para orientar el comportamiento en la empresa y lograr los objetivos empresariales marcados, son recursos que permiten transmitir los principios básicos de la empresa para la correcta toma de decisiones. Las políticas empresariales tienen que ser coherentes, funcionales, claras, entendibles, de fácil difusión, además de ser un compromiso de la empresa con los clientes y con sus objetivos. Los principios empresariales son normas que rigen el pensamiento o la conducta, son razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia, ética estos valores se convierten en prácticas empresariales. Las Mejores Prácticas son un conjunto de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) que se cree que son eficaces y que han proporcionado los mejores resultados empresariales.

2. Faltan trabajos que aporten más luz sobre el comportamiento de la Empresa Multinacional cuando debe tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH.

3. Las mejores prácticas en la unidad matriz de la Empresa Multinacional puede incidir en su

decisión de transmitir el conjunto de prácticas de DRH a otras filiales de la Empresa Multinacional.

4. A la estrategia de adaptación se le atribuyen ventajas como la flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno, el aprendizaje, la adaptación al transfondo cultural del país (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994).

5. La exportación reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas por la matriz en las filiales, el aprendizaje organizativo mediante la transferencia de conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug).

6. La empresa basada en los recursos bajo esta perspectiva, se ha ido desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas”, se ha desarrollado un conjunto de formas de proceder en la DRH aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa.

7. La calidad del sistema de DRH de la matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. Pueden incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DIRH.

8. Las prácticas de DRH dentro de la EM está íntimamente relacionada con la transferencia del conocimiento. El enfoque en la transferencia del conocimiento es una forma relativamente novedosa de contemplar la DRH en la Empresa Multinacional que puede ayudar a explicar algunas decisiones y actuaciones en la DIRH y por consiguiente proporcionar explicaciones parciales y complementarias a otros enfoques teóricos vinculados con el este campo de

conocimiento.

9. Las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa. Deben servir a los responsables de recursos humanos como referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos.

10. Buenas prácticas" de recursos humanos y productividad, condicionadas por la existencia de un "clima organizacional" favorable, factor que se confirma como "moderador" y "mediador" de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad empresarial.

11. En la GRH no debe haber improvisación y cada vez la planificación se convierte en una aliada fundamental para la buena gestión de recursos humanos internacional en las multinacionales.

12. En la gestión de personas, competencias y la dirección de comportamientos, son las tres tareas fundamentales de la función de Recursos Humanos, la planificación de Recursos Humanos ya no solo es mover personas también implica mover puestos de trabajo y conocimientos. Es importante Identificar las capacidades que ha de desarrollar una planificación efectiva de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional: PLANIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN GLOBAL DE PERFILES Y PERSONAS, PLANIFICACIÓN DE MECANISMOS DE MOVILIDAD DE CONOCIMIENTOS

13. BÚSQUEDA Y ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS:

- Buenas prácticas en GRH en tiempos de crisis económica
- Buenas prácticas en GRH en general y específicas que se están aplicando en esta zona del golfo pérsico.
- Buenas prácticas GRH en el proceso de expatriación
- Buenas prácticas en la GRH durante la gestión y la transferencia de conocimientos
- Buenas prácticas de GRH en la etapa de internacionalización empresarial
- Otros muchos temas dentro de la GRH que por su importancia requieren la mención de compendios especiales, de Buenas prácticas de GRH específicas para esos aspectos concretos.

14. En conclusión las buenas prácticas de GRH pueden ser desde la selección de buenos candidatos, buena remuneración y condiciones salariales, planificación de las carreras profesionales en los nuevos países y en los de origen, ocuparse de las necesidades familiares durante el proceso de expatriación, la adaptación cultural en todos los aspectos e incluyendo en ello a la familia del expatriado (costumbres, idioma, ética del nuevo país, etc.), comunicación positiva empresarial, buena transmisión y aprendizaje de conocimientos, buen ambiente laboral cómodo y acogedor, aprender de los competidores locales y de otras empresas extranjeras, políticas de retención del talento, directivos competentes que sepan decidir lo mejor en cada caso, etc.

15. Planteamiento de un modelo de gestión de Recursos Humanos para empresas españolas en el Golfo Pérsico.

CUADRO DE AUTORES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 9: Cuadro de autores sobre Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos

Lertxundi (2011)	“..Faltan trabajos que aporten más luz sobre el comportamiento de la EM cuando debe tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH..”
Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, (1996).	“..Las buenas prácticas en trabajos de Dirección Estratégica Internacional de RRHH..”
(Taylor et al., 1996).	“..Las creencias de dirección en lo concerniente a la existencia y a la posibilidad de generalizar sus competencias en la DRH determinarían la orientación estratégica seguida por la matriz..”
(Pfeffer, 1998;p.306)	“.. Perspectiva universalista..”
(Dickmann, 2003; Gamble, 2003;Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).	“.. Un recurso competitivo que pudiera aconsejar su difusión hacia las filiales exteriores..”
(Oliver, 1997).	“..La perspectiva universalista opera a nivel de organización y no contempla el contexto social

	donde tiene lugar la selección de recursos internos..”
(DiMaggio y Powell, 1983).	“..Teoría Institucional..”
(Adler, 1997; Hofstede, 1984, 2001; Laurent, 1983; Trompenaars, 1994)	“..El enfoque cultural aborda la cuestión desde el punto de vista de lo que suponen las diferencias en los valores y costumbres sociales..”
(Collings, Gunnigle y Morley, 2008; Laurent, 1993; Lavelle, Gunnigle y McDonell, 2010; Lawler, Chen y Bae, 2000; 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).	“..Clara la relevancia del factor mejores prácticas tanto en la configuración de la DRH de las filiales de una empresa multinacional como en los problemas que surgen en la aplicación de los diferentes contextos multiculturales..”
(Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994).	“..La adaptación al trasfondo cultural del país..”
(Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).	“..Los beneficios que reporta la estandarización de las competencias distintivas desarrolladas por la matriz en las filiales, el aprendizaje organizativo mediante la transferencia de conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de

	las actividades..”
(Rosenzweig, 2006).	“..La estandarización, la que en mayor medida es objeto de modelación por la sensibilidad local y el isomorfismo con el entorno local..”
(Tresgaskis, 2003).	“..El papel del origen nacional de la empresa matriz a la hora de configurar las prácticas de las EM es menos importante de los estudios indican al menos en las prácticas de DRH..”
(Gooderham y Nordhaug, 2003).	“..La exportación de las prácticas es una orientación importante..”
Peltonen, 2006).	“..Los directivos utilizan la exportación de las prácticas para imponer sus normas y estándares..”
(Brewster, Sparrow y Vernon, 2007).	“..El efecto del país de origen es evidente..”
Brewster (2002)	“..En la práctica se produce una interacción entre las dos orientaciones y se aplican ambas hasta cierto punto..”
Kamoche (1996)	“..Se pronuncia en los mismos términos cuando señala que estas estrategias no son mutuamente excluyentes..”

Tayeb (2005)	“..Existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central..”
(Edwards y Ferner, 2004).	“..La práctica puede transmitirse, su operacionalización quizás difiera entre los países..”
(Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984)	“..Visión de la empresa basada en los recursos..”
(Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996;Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).	“..Un conjunto de formas de proceder en la DRH aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa..”
(Pfeffer, 1998).	“..El paradigma universalista, las mejores prácticas poseen un carácter universal..”
(Bonache, 1996; Schuler et al., 1993; Taylor et al., 1996)	“..El grado de las mejores prácticas es relativamente alto en la empresa matriz, al implicar una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos.. y la identificación de los recursos y las

	competencias..”
Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al, 1996)	“..Transferir en lo posible esta ventaja competitiva a sus filiales exteriores fuera de su localización..”
(Brewster et al., 2007).	“..La DRH puede variar de unos países a otros la forma en la que se implanta, es también muy distinta la forma que se define y la conceptualización de lo que se considera una buena práctica..”
Bae y Rowley (2001)	“..La transferibilidad de las buenas prácticas está supeditada a factores culturales-institucionales y a factores organizacionales..”
Black (1999)	“..Las dimensiones de cultura nacional y adopción de ciertas prácticas de alto compromiso..”
Martin y Beaumont (1998)	“..Necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional como la habilidad y el incentivo de los directivos locales para implementar estas prácticas..”

Lawler, Chen y Bae (2009)	“..Contrariedades que pueden surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR)..”
Zhang (2003)	“..El proceso y la transferencia de las mejores prácticas en DRH es mucho más complejo que lo sugerido..”
(Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998).	“..Adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general..”
(Hotstede, 1984; Kim y Gray, 2005; Laurent, 1983; Lawler et al. 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).	“..Las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas, podrían surgir conflictos..”
(Adler, 1997; Gómez-Mejia, Balkin y Cardy, 1997, Hofstede, 1998; Laeler et al,2000; Newman y Nollen, 1996).	“Las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las mejores prácticas y el contexto nacional..”
(Brewster, 2002).	“..Ciertas prácticas de recursos humanos tales como los procedimientos de evaluación del rendimiento o los métodos de selección, constituyen ejemplos de un conocimiento explícito y colectivo..”

Casares y Sarries (2008)	“..Las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa..”
Midlej y Lorente (2009)	“..Se plantea una perspectiva "contingente" en la relación entre las prácticas de recursos humanos y productividad intelectual..”
Ologaray (2002)	“..Las cartas de compromisos son una buena práctica muy exitoso dentro de la GRH. Muchas entidades públicas han triunfado en GRH a través de diversos tipos de cartas de compromiso..”
Bonache y Stirpe (2011)	“..Se trata de gestionar una fuerza de trabajo global que requiere de una buena planificación de recursos humanos, con ello quiere decir aplicar las mejores prácticas en recursos humanos..”
(Caligiuri, Lepak y Bonache, 2010)	“..Identificar las capacidades que ha de desarrollar una planificación efectiva de RRHH en una EM..”
(Janssens, 1994) según Bonache (2011, pp.75).	“..El empleo de sistemas estándares de

	evaluación del desempeño facilita la alineación del comportamiento de los empleados de las filiales con los objetivos corporativos..”
(Sánchez, 2010).	Algunas multinacionales tienen naturaleza centrífuga hacia la localización y otras naturaleza centrípeta que tiran hacia la eficiencia y a los objetivos de la estrategia corporativa
(Ricart y Rosatti, 2009).	. En el caso de las multinacionales españolas los bajos costes laborales son el principal determinantes de la elección de destino de descolocación
Pin et al. (2010, p. 89-94)	“Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis” presentan un docecálogo sobre prácticas en tiempos de crisis.
Moreno et al. (2007, p.3621-3625),	“Recomendaciones en diferentes aspectos para la mejora de gestión de conocimientos”..
También Luna y Camps (2006, pp.26-30)	“Señalan que en las últimas dos décadas se ha producido un cambio importante en la investigación sobre recursos humanos

	(RRHH)”..
Céspedes et al. (2005, pp. 36)	“Diversos trabajos establecen como superiores en cuanto a efectividad un conjunto de prácticas de recursos humanos a las que se califica como prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso”..
Rodríguez Pérez (2001, pp.3)	“Habla en su trabajo sobre la aplicación de las mejores prácticas en la dirección estratégica de recursos humanos que ha dado lugar a las denominadas Mejores prácticas de alto rendimiento en Gestión de Recursos Humanos’..
Pfeffer (1994)	“Afirma que se pueden distinguir una serie de prácticas interrelacionadas en concreto, un total de dieciséis”..
Abowd (1990)	“Halló una relación significativa entre los resultados financieros de las empresas y el grado en que la retribución de los directivos estaba vinculada a los mismos”..
Leonard (1990)	“Observó que las organizaciones que adoptaban planes de incentivos a largo plazo

	para sus directivos experimentaban un crecimiento superior de la rentabilidad económica que el resto de organizaciones”..
Gerhart y Milkovich (1990)	“Encontraron que la composición de la retribución estaba relacionada con los resultados”..
Terpstra y Rozell (1993)	“Identificaron cinco mejores prácticas”..
Delery y Doty (1996)	“Afirman que existe un creciente consenso sobre qué prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como mejores prácticas”..
(Becker y Gerhart, 1996)	“Sostienen que incluso dentro de este enfoque, los estudios sobre los denominados sistemas laborales de alto rendimiento varían significativamente en cuanto a las prácticas consideradas”..
Walton (1985)	“Las prácticas deben utilizarse conjuntamente”..
(Baird y Meshoulan, 1988; Smith, Michell y Summer, 1985).	el ciclo de vida de las organizaciones analiza los cambios en las prioridades directivas a lo largo de las distintas fases del desarrollo organizativo: introducción, crecimiento,

	madurez y declive
(Buller y Napier, 1993; Kochan y Barocci, 1985; Legnick-Hall y Lengenick-Hall, 1988; Smith, 1982a).	Existen diferentes grados de importancia de las distintas actividades de recursos humanos en cada una de esas etapas
Kochan y Barocci (1985)	las cuatro etapas del ciclo de vida y las prácticas de recursos humanos más apropiadas en las áreas de selección, compensación, formación y desarrollo y relaciones laborales
Smith (1982a)	“Ofrece un repertorio de políticas adecuadas para las distintas fases del ciclo..”
(Cook y Ferris, 1986; Lengenick-Hall y Lengenick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991)	“La efectividad de la organización, un ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de los recursos humanos”..
Van Sluijs, Van Assen y Hertog (1991)	“Sostienen que la gestión de los recursos humanos ha venido determinada por su evolución en el contexto de las organizaciones estructuradas mediante una departamentalización funcional”..
(Carroll, 1991; Cascio,1991)	definen tres tipos de filosofías o estrategias de gestión de recursos humanos la estrategia de <i>utilizador</i> , la estrategia de <i>acumulador</i> , la

	estrategia de <i>facilitador</i> .
Raghuram (1994)	“Analiza las prácticas de contratación y el tipo de formación requerida por los directivos”..
Bennett, Ketchen y Blanton (1998)	“Adoptan un enfoque de proceso, analizando los factores asociados con la integración de la gestión de recursos humanos en el proceso de gestión estratégica y su influencia sobre los resultados organizativos”..
(Arthur, 1992; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).	“Las prácticas de recursos humanos deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia particular (por ejemplo”..
(Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994)	“Existen unas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano”..
(Barney, 1995).	“En combinación sí pueden permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva”..
(Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Miles y Snow, 1984)	“Desarrollar tipologías de sistemas efectivos de recursos humanos y relacionar el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la

	organización”..
Arthur (1992, 1994)	“Considera dos tipos de sistemas laborales o grupos de prácticas de gestión de recursos humanos, que denomina sistemas de “control” y de compromiso”..
Huselid (1995) (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1987, 1994),	“También afirma que los trabajos que se centran en prácticas individuales presentan limitaciones teóricas y metodológicas’..
Delaney, Lewin e Ichniowski (1989),	“Que identifica diez prácticas en las áreas de selección de personal”..
Rodríguez Pérez (2001, pp. 26)	“En su trabajo se han revisado los principales enfoques que tratan de explicar la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y los resultados organizativos”..
Según Ologaray (2002)	“Las cartas de compromisos son una buena práctica muy exitosa dentro de la GRH”..
Luna y Camps (2006,pp.26-30)	“También han investigado y analizado las PAR (Prácticas de alto rendimiento de recursos humanos) en el contexto empresarial español”..
Céspedes <i>et al.</i> (2005, pp. 41-42), (Roca,	“También hablan de que hay distintos trabajos

Escrig y Bou, 2002; Sanz y Sabater, 2002).	en el ámbito español que han analizado la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el rendimiento empresarial, con resultados no concluyentes”..
Céspedes et al. (2005, pp. 35), (Jones y Hendry, 1994; Kamoche y Mueller, 1998).	“La literatura ha enfatizado el importante papel jugado por la Gestión de Recursos Humanos en el desarrollo de un clima que favorezca el aprendizaje organizativo”..
Casares y Sarries (2008)	“Argumentan que las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa.”..
Según Midlej y Lorente (2009)	“A través de su estudio se plantea una perspectiva "contingente" en la relación entre las prácticas de recursos humanos y productividad intelectual”..
Quintanilla <i>et al.</i> (2010, pp. 71-72)	“En su investigación tienen como objetivo prioritario ahondar en el conocimiento sobre la tipología e intensidad del uso en las empresas españolas de las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento de recursos humanos”..

Martínez del Rio et al. (2013, pp238-241)	“Hacen referencia a recientes revisiones del área de estudio de la gestión de recursos humanos (GRH)”..
Janssens y Steyaert (2009) y Paauwe (2009)	“Estudio e mostraron de acuerdo en señalar que la discusión sobre los efectos de las mejores prácticas de GRH en el resultado empresarial”..
(Kehoe y Wright, 2013).	“Los sistemas coherentes de prácticas de GRH que se refuerzan mutuamente es más probable que conduzcan a un rendimiento sostenible que prácticas individuales”..
Janssens y Steyaert (2009) y Paauwe (2009)	“Se mostraron de acuerdo en señalar que la discusión sobre los efectos de las mejores prácticas de GRH en el resultado había alcanzado una posición central en el campo de la investigación”..
(Delery y Doty, 1996; Guthrie et al., 2002; Huselid, 1995, Beugelsdijk, 2008; Paauwe, 2009). Becker y Huselid ,2006 y de Paauwe, 2004, 2009)	“El objetivo estratégico de la GRH es actuar como inductor del desarrollo de otras capacidades de la empresa como la capacidad de innovación”..
(Laursen y Foss, 2003).	“Las PRHAR (Prácticas de recursos humanos

	de alto rendimiento) pueden facilitar la actividad innovadora de las organizaciones por diversas razones”..
Bowen y Ostroff (2004: 203),	“Un sistema fuerte de GRH puede incrementar el rendimiento de la organización debido a los significados compartidos en la promoción de respuestas conjuntas que sean consistentes con los objetivos estratégicos de la organización”..
(Evans y Davis, 2005; Rentsch y Klimoski, 2001).	“Estas prácticas ayudan a transmitir un mensaje claro a los empleados sobre la importancia de la innovación y facilitan la coordinación y la creación de un sentido de propósito común entre ellos”..
Jiménez- Jiménez y Sanz-Valle (2008) y De Saá-Pérez y Díaz-Díaz (2010)	“Un conjunto de prácticas de GRH similares a las PRHAR (incluyendo diseño flexible del puesto de trabajo, trabajo en equipo, formación extensiva y evaluación del rendimiento) estaban relacionadas con la innovación en un conjunto de empresas españolas”..
(Gooderham et al., 1999).	“También se pueden dar procesos de arrastre en PRHAR, y que la implantación exitosa de una práctica de recursos humanos por parte de una

	empresa haga que sus competidores locales consideren su imitación”..
Según Luna y Camps (2006,pp.26-30)	“La retribución y la evaluación del rendimiento son prácticas complejas en los RRHH pero no por ello se debe evitar su mejora continua que garantiza tanto la retención de talentos como la equidad en la organización’..

CAPÍTULO VI: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES

A.-ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL CONOCIMIENTO

B.-DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO

C.-RELACIÓN ENTRE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

D.-TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

E.-PLANIFICACIÓN DE MECANISMOS DE MOVILIDAD DE CONOCIMIENTOS

F.-COMUNICACIÓN EMPRESARIAL POSITIVA

F.1.-Tecnologías de la información y las comunicaciones

F.2.-Política de Recursos Humanos

F.3.-Ambiente o clima de trabajo

F.4.-Estructura o diseño organizativo

G.-CALIDAD EMPRESARIAL EN LA FORMA DE TOMAR DECISIONES Y EN LA FORMA DE TRANSFERENCIA DE ESAS DECISIONES. (DECISIONES DE CARÁCTER GENERAL PARA LA EMPRESA O LA NUEVA FILIAL O DESTINADAS EN CONCRETO AL DEPARTAMENTO DE GRH DE LA NUEVA FILIAL)

G.1.-Características generales de los altos directivos que toman las mejores decisiones empresariales

G.2.-Características específicas de los buenos directivos en GRH

CONCLUSIONES SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

CUADRO DE AUTORES Y CONCEPTOS SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

A.-ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL CONOCIMIENTO

Los precursores Clásicos de la Teoría del Conocimiento se remontan a Protágoras (480-411 A.c.) quien afirmaba que: *“El hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto que lo son y de las que no lo son en cuanto que no lo son”*. A Platón (428-347 A.c.), quien afirmaba: *“la existencia de un mundo de ideas, invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero.”* Pero es hasta Aristóteles (384-322 A.c.), que el conocimiento se ve como: *“una adquisición vía directa, mediante la abstracción, o de forma indirecta deduciendo nuevos datos de aquellos ya sabidos, mediante las reglas de lógica”*. Estas reglas, fueron expuestas sistemáticamente por él, por primera vez, como ayuda para superar las trampas teóricas de los sofistas.

Entre los fundadores medievales se pueden mencionar filósofos como Valentine Fromm (1601-1675) con su obra *“Gnosteología”*, de 1631, a J. Micraelius (1597-1658) con *“Lexiconphilosophicumterminorumpilosophisusitatorum”*, de 1653 y a GeorGutke (1589-1634) con *“Habitusprimorumprincipiorumseuintelligentiae”*, de 1666. Como se puede observar el conocimiento, como teoría formal, parte de los estudios medievales de la *“Gnosteología”* como una de las disciplinas en que se dividía la Metaphysica. Durante algún tiempo, la tendencia fue usar el vocablo *“gnoseología”*, que fue empleado por primera vez en el siglo XVII, con

preferencia al de “*epistemología*”, luego, por tendencias escolásticas, se usó gnoseología en el sentido general de “*teoría del conocimiento*” y “*epistemología*” como la disciplina que estudia los fundamentos de verdad que hacen objetivo el conocimiento, con lo que se fundamenta la existencia y el principio del conocimiento científico, diferenciándolo del “*saber*”, como algo que se conoce sin tener la certeza de su veracidad.

Actualmente, el estudio del conocimiento se ha apartado de la línea “*recta*” de la investigación gnoseológica, sobre todo en los estudios con el *enfoque organizacional* (BA Fuentes, 2010 pp.104-105), y desde dicha visión Davenport y Prusak (1998: p.6), señalan que el conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Uno de los pioneros y considerados padre fundador de la Gestión del Conocimiento, Pablo L. Belly, (2013) define la Gestión del Conocimiento como "que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conocer con el objeto de mejorar los resultados del negocio"

Como se puede intuir el conocimiento es parte esencial del ser humano y aunque no se ha podido definir en rigor, las investigaciones sobre el papel que juega dentro de las organizaciones y las economías tiene un amplio repertorio de consecuencias en la *teoría de la dirección* y más **ampliamente en la *teoría económica*.**

B.-DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO

La **gestión del conocimiento** (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto **aplicado en las organizaciones**. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (BA Fuentes, 2010), e implica el **desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas**.

El **concepto de gestión del conocimiento** no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas:

- La gestión del conocimiento es el **área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996)**.
- La gestión del conocimiento **tiene perspectivas tácticas y operativas**, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se **centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso**. Su función es **planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997)**.
- La gestión del conocimiento es el **proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999)**.

- La gestión del conocimiento es la **función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).**
- El conocimiento **reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero Borjas & García Fernández, 2008)**. Según Múnera y Franco (2002) citado por (García Fernández & Cordero Borjas,2008) existen dos soportes básicos del conocimiento:
 - Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
 - La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.
- De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento.

También según Zabala (2012) es importante aclarar la definición del término conocimiento, la siguiente definición, basada **en los trabajos de Nonaka (1994) y de Huber (1991), citados por Alavi y Leidner (2002, p.19)**, tiene un sentido práctico: **“el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”**. En este contexto la acción se refiere a las aptitudes y competencias físicas y a la actividad cognitiva o intelectual o a ambas inclusive.

Continuando con la definición del conocimiento (Zabala, 2012), la mayoría de las personas tienen una idea intuitiva de que el conocimiento es más amplio, profundo y vasto que los datos o la información. **Davenport y Prusak (2001, pp. 6)** lo definen como:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”. Lo que esta definición aclara inmediatamente es que el conocimiento no es algo ordenado o simple. Es una mezcla de distintos elementos; es tanto fluido como estructurado formalmente; es intuitivo, y por lo tanto, difícil de traducir en palabras o de entender por completo en términos lógicos. El conocimiento existe en las personas, forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana (Davenport y Prusak, 2001).

El conocimiento es un modelo o una estructura que se deriva de la información que permite interpretar el ambiente formado por personas, objetos y sucesos (Soto y otros, 2006). El principal aspecto del conocimiento, es la capacidad que posea la persona para resolver problemas, avalado por sus resultados y su nivel, en ello radica la efectividad de la respuesta ofrecida (Díaz, Contreras y Rivero, 2009).

También para Zabala (2012) los conocimientos son diferentes de otros recursos convencionales y tienen una serie de propiedades y características que están ausentes en los demás recursos de las instituciones. **Para Del Moral y otros (2007) entre estas propiedades cabe distinguir las siguientes:**

- **Son intangibles y difíciles de medir.**
- **Son volátiles.**
- **Están incorporados en seres humanos.**
- **Se incrementan mediante el uso.**
- **Tienen un amplio rango de impactos en las instituciones.**
- **Pueden usarse por distintos procesos al mismo tiempo.**
- **No están limitados por modos, formas, espacio, o cantidad.**
- **El crecimiento de los conocimientos es virtualmente irreversible.**
- **Los conocimientos se autoalimentan.**

Adicionalmente, una clasificación muy conocida distingue entre **conocimiento tácito y conocimiento explícito (Peris, Lloria y Méndez, 2002)**. El conocimiento puede ser clasificado como explícito si puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal (documentos escritos, memorias de patentes, entre otros). Por ello, el conocimiento explícito debe ser codificable. Por otro lado, **el conocimiento tácito es generalmente visto como conocimiento poco codificado, que no puede ser formalmente comunicado**. Cada vez más, las empresas se preocupan de convertir el conocimiento tácito, en poder de determinadas personas, en explícito, de forma que sea compartido por todos (Nonaka y Takeuchi, citados por Escorsa y Valls, 2005).

Lo más importante de la empresa no son sus recursos materiales, sino sus **personas, dotadas de conocimientos, creatividad e iniciativa**. Se habla cada vez más de las empresas basadas en **el conocimiento**. Muchos autores lo consideran como una **fuerza real de competitividad que puede mantenerse a lo largo del tiempo** (Escorsa y Valls, 2005). **En relación a esto, Nonaka (2000), citado por Soto y otros (2006, p. IX) señala:**

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.

Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos quedan obsoletos, solo alcanzarán el éxito las empresas que de algún modo consistente **creen nuevos conocimientos, los difundan por toda la empresa y los incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos**. Esas son las actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento donde todo el negocio gira sobre **la innovación continuada”**.

Zabala (2012) continúa con la afirmación **de que la importancia del conocimiento ha hecho que las empresas se ocupen ahora, con renovado interés, de cómo crearlo, utilizarlo, compartirlo o utilizarlo de manera más eficaz**. Arie de Geus, citado por (Escorsa y Valls 2005), afirma que la única **ventaja competitiva sostenible consiste en aprender más rápido que los competidores**. Nace así la moderna gestión del conocimiento. En los últimos años, **la gestión del conocimiento** se ha considerado una estrategia vital para **obtener una ventaja competitiva (Ndlela y Du Toit 2001), y (King 2001), citados por Yang (2006)**. En el contexto de la gestión del conocimiento, la estrategia se refiere a la intención y al entorno organizacional

que permiten construir el conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi 1995), citados por (Yang 2006). A continuación se presentan algunas definiciones:

-La gestión del conocimiento es un proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo (Alavi y Leider 1997), citados por (Escorsa y Valls 2005).

-La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas Andreu y Sieber (1999), citados por Escorsa y Valls (2005).

-La gestión del conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización Rastogi (2000), citado por Escorsa y Valls (2005). La gestión del conocimiento es un conjunto de **procesos y actividades encaminadas a buscar, crear, difundir, y proteger la utilización del conocimiento.** Es el saber individual y colectivo -tácito y explícito- al servicio de actividad de la empresa a través de sus componentes: estrategia, personas, procesos y tecnología, para la contribución de unos mejores resultados (Soto y otros, 2002).

Estas definiciones son enumeradas por Zabala (2012) se puede aseverar que la **gestión de conocimientos es un proceso que incluye actividades de adquisición, transferencia y generación de conocimientos, así como el uso de tecnologías para manejarlo oportunamente y la determinación de las fuentes disponibles, que de hacerlo sistemáticamente puede**

contribuir eficientemente al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo señala.

Ganet *al.* (2012) hablan que desde la óptica de recursos humanos, ante la necesidad de abordar y comprender un espacio conceptual complejo, que precisará de su simplificación instrumental y de trabajo aplicado. En todo caso, estos autores animan a sus lectores y colegas de recursos humanos a acometer esa tarea teniendo en cuenta que **la gestión del conocimiento dispone apenas de algo más de una década de historia. “Queda mucho por hacer... y por aprender”**. Entre otras acepciones, podemos **entender la gestión del conocimiento como el proceso de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento, para ganar capacidad de acción y competitividad progresiva –en todos los niveles de una organización**. El enfoque supone ser conscientes, y serlo colectivamente, como equipo/empresa, de los conocimientos disponibles en la organización que permiten respuestas excelentes a las demandas externas, pero también de las necesidades de aprendizaje e innovación –por tanto de los conocimientos que necesitan adquirirse– para mantener y acrecentar los niveles competitivos. **Antes de que se empezara a hablar de la gestión del conocimiento, algunos autores ya habían “preparado el terreno” y creado un espacio conceptual, con sus ideas y teorías.**

Ganet *al.* (2012) también señalan que los recursos humanos que ayudan a **analizar y explotar el propio conocimiento, el del equipo de recursos humanos, desde el cual comprobar sus potenciales de influencia-incidencia sobre el resto de la organización– usando diferentes alternativas, por ejemplo un análisis DAFO (Debilidades/Amenazas/Fortalezas/ Oportunidades)**. Es un verdadero desafío a plantear **estimular y proponer una gestión del conocimiento en el conjunto de los colectivos de la empresa o institución**. Como se percibirá a lo largo de las siguientes páginas, se dispone de

abundantes criterios y arsenal para generar esas dinámicas y, sin embargo, **no hay un modelo único que garantice el éxito gestor del conocimiento; existen múltiples posibilidades, tantas como organizaciones que se atrevan a observarse a sí mismas** y responder al cuádruple interrogante: ¿Cuál es el conocimiento de que disponemos? , ¿Cómo lo estamos gestionando?, ¿Qué nuevo conocimiento necesitamos? , ¿Cómo podemos mejorar su gestión?. Gan et al. (2012) continúan hablando de la gestión del conocimiento, algunos autores ya habían “preparado el terreno” y creado un espacio conceptual, con sus ideas y teorías. Entre los principales, **los siguientes autores contribuyen especialmente con sus trabajos e ideas a crear el marco de lo que hoy se conoce como gestión del conocimiento: Peter Drucker a través de la sociedad del conocimiento, Peter Senge, a través de la organización abierta del aprendizaje. Karl-Erik Sveiby, a través del capital intelectual. En todos los casos, el punto de partida es la información.**

Ésta siempre ha sido un arma, la base de los mecanismos de poder, una necesidad para la supervivencia. Si tomamos las empresas como un ambiente artificial creado tecnológicamente por el hombre, podemos deducir que **la información es una herramienta con la que poder identificar y explorar, adaptarse y enfrentarse mejor a dicho ambiente**, operando con mayor éxito dentro de él. **La información es la base sobre la que se construye el conocimiento.** Gan et al. (2012) hacen hincapié en que **el conocimiento al no ser “visible”** como producto o servicio diferenciado del resto de productos y servicios que cualquier empresa produce y/o comercializa, **el conocimiento se caracteriza por su “intangibilidad”, de ahí las dificultades para que las organizaciones concentren su atención en este concepto, a pesar de que se hace evidente su importancia estratégica.**

De los activos intangibles, sin duda, el conocimiento es hoy de los más importantes, y es la base de las competencias básicas y de los procesos de innovación, términos donde el conocimiento constituye el principal “punto” (Teece, 2000; Benavides, 2003). La nueva economía. Economía del conocimiento Dentro de la nueva economía del conocimiento, o nueva economía.

Peter Drucker nombrado por Gan et al. (2012) **quien habla que la información, el conocimiento y la sociedad del conocimiento vislumbraron la importancia del conocimiento en las organizaciones, allá por la década de los sesenta.** En este tiempo se realizaron los primeros trabajos y se utilizaron simulaciones para comprender la toma de decisiones de algunas empresas.

Según Gan et al. (2012) **normalmente la gestión del conocimiento eficaz se basa en la delegación de la autoridad, en las tareas intelectuales y en el desarrollo o aplicación de políticas de empoderamiento (empowerment).** Es importante entenderla como un **recurso estratégico.** Los soportes básicos del conocimiento y su gestión son los siguientes:

- **Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional** (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras.)
- **La información manejada en dichos procesos,** que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.
- **De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento.** De manera que en la medida en que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información creará un entorno de conocimiento. Éste es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento.

“Una organización abierta al aprendizaje es una organización diestra en crear, adquirir y transferir conocimiento, así como en modificar su comportamiento para reflejar el conocimiento y discernir (descubrir) nuevos,” (Kotler, 2000). Por tanto, las condiciones que favorecen un sistema óptimo de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas y privadas, son las siguientes:

- La calidad del recurso humano.
- La capacidad de gestionar la información.
- La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados en la gestión del conocimiento.
- La organización apoya a los individuos creativos y les proporciona contextos en los cuales puedan crear conocimiento. En esta perspectiva destacan algunos puntos clave:
 - 1) El conocimiento no es simplemente información o datos que pueden almacenarse en un ordenador; incluye también emociones, valores e intuiciones.
 - 2) Las empresas no sólo “gestionan” el conocimiento, sino que también lo “crean”.
 - 3) Todos los empleados participan en la creación del conocimiento de la empresa, y los mandos intermedios desempeñan un papel crítico.

Nonaka y Takeuchi nombrados por Gan et al. (2012) **definen en su modelo SECI las cuatro combinaciones posibles entre conocimiento explícito y tácito para generar conocimiento.** La teoría de Nonaka y Takeuchi sobre **la creación de conocimiento se apoya en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y se amplía mediante la**

interacción social entre conocimiento tácito y conocimiento explícito (Hirotaka Takeuchi, Beyond Knowledge Management. Lessons from Japan, 1998).

SECI son las siglas de socialización, externalización, combinación e internalización: las cuatro fases en la espiral de transmisión del conocimiento. El modelo SECI se representa como una espiral, no como un ciclo, porque a medida que la espiral se va repitiendo se alcanzan niveles de comprensión más y más profundos. **La dinámica del modelo SECI explica las diferentes formas en que la persona o el equipo de trabajo interactúan y se crea nuevo conocimiento. Esta creación de conocimiento tiene dos dinámicas: una interna (intraprocesos) y otra a través de los procesos (interprocesos).**

C.-RELACIÓN ENTRE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.

Existe una estrecha **relación entre información y conocimiento. La información es la base del conocimiento, pero este último a su vez es fuente de información.** No toda información se convierte automáticamente en conocimiento. Es necesario todo un proceso de análisis para identificar aquellos componentes que realmente nos pueden servir para **esclarecer los interrogantes surgidos dentro de determinada área del saber. Es decir, el conocimiento requiere de cierto grado de razonamiento y enjuiciamiento que organiza la información mediante su comparación y clasificación.** Para ello es necesario un ejercicio interactivo sujeto-objeto del conocimiento, en el cual se debe asumir una posición crítica y creativa, con el propósito no solo de apropiarnos de la información disponible, sino, además, y sobre esta base, generar nuevo conocimiento.

Nos encontramos ante una verdadera **revolución en el conocimiento**. Se estima que en los últimos treinta años, en los países más desarrollados se ha producido más conocimiento que en los cinco milenios anteriores. **En la actualidad cada cinco años se duplica la información disponible y esta franja tiende a acortarse cada vez más.**

El principal vehículo de propagación momentánea de la información, desafiando las nociones de tiempo y espacio, son las llamadas redes de información internacional, especialmente el **Internet**. Esta red de redes ofrece posibilidades infinitas de información sobre todos los campos de la actividad humana, permitiendo su uso con fines educativos, investigativos, militares o comerciales.

El **Internet es algo así como una gran autopista de la información interactiva**, en la cual podemos navegar indefinidamente, **conectarnos a través de los llamados sitios con personas en cualquier parte del mundo, hacer negocios, intercambiar opiniones**, conseguir empleo, etc. Pero Internet es un mundo sin control, en el cual podemos expresar lo que queramos y al mismo tiempo exponernos a la influencia de todo tipo de información. Y es que Internet, maravilla tecnológica de finales del siglo XX, al igual que otros medios de comunicación como el teléfono, la radio y la televisión, **puede contribuir al desarrollo de la humanidad o por el contrario a la proliferación de valores que impidan el avance del conocimiento. Todo depende del uso que le demos.** No hay que olvidar que el Internet es ante todo un cibermercado electrónico, en donde el consumismo encuentra su máxima fetichización. Casi todo está al alcance de tu mano. Solo hay que tener capacidad de compra y una tarjeta de crédito.

El crecimiento del Internet ha sido impresionante. De acuerdo con un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos, si la radio debió esperar 38 años para alcanzar 50

millones de oyentes, y la televisión 13 años para lograr el mismo objetivo, la Internet sólo necesitó cuatro años. **Se calcula que en los últimos cinco años más del 25% del crecimiento de los Estados Unidos corrió por cuenta de los sectores de informática y comunicaciones.**

Es tal el impacto de la revolución informática que ya se empieza a hablar de una **Ciber sociedad, dentro de la cual está surgiendo toda una Cibercultura.** Y no es para menos, pues aparte de la virtualización de las relaciones entre las personas, se estima que en la primera década del siglo entrante por lo menos el 90% de los negocios se hará a través del Internet. Es decir, nos aproximamos a la era de la **Cibereconomía.**

Otro fenómeno informático de actualidad es el surgimiento de la **cibereducación.** Las **redes inteligentes** están revolucionando los métodos de educación en todo el mundo. Los conceptos de **biblioteca electrónica, aula inteligente, conferencias interactivas vía Internet, correo electrónico, los llamados chats, etc. están cambiando los métodos tradicionales de aprendizaje y socialización del conocimiento.** No está lejano el día en que la tradicional clase de tiza y tablero desaparezca por completo, y con ella el profesor sabelotodo. En el futuro la función del profesor se centrará fundamental en la dirección del proceso de aprendizaje, el cual transcurrirá casi en su totalidad por fuera del aula de clase. Incluso las consultas y las evaluaciones podrán hacerse directamente a través del Internet. En estos momentos ya se puede realizar estudios de postgrado vía Internet.

Actualmente está en desarrollo el proyecto GLOSAS (Global Systems Analysis and Simalation) que pretende, a través del sistema de computadores y de técnicas avanzadas de telecomunicaciones, integrar a los expertos e investigadores de muchos países en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas actuales de la humanidad. Dentro de este proyecto está la

creación de una Universidad Global Electrónica, concebida como una red educativa a nivel mundial. Su objetivo será no solo el intercambio de conocimientos en el campo de la educación, sino también buscar un mayor acercamiento y comprensión entre todos los pueblos del mundo. Dentro de este mismo proyecto está contemplada la creación de la Universidad Global Latinoamericana, la cual tendrá como eje de su quehacer colaborar en la reducción del impacto del deterioro ambiental, la destrucción del ecosistema y la desaparición de especies en la región. Entre otros propósitos están la internacionalización de oportunidades educativas, el uso de tecnologías educativas avanzadas y el respaldo a la investigación.

No hay duda de que la revolución telemática nos brinda enormes posibilidades de mejorar nuestras ventajas competitivas en el escenario mundial. En la era de la informática el individuo tiende a convertirse en un registro más de la gigantesca base de datos, manipulada, tanto por los organismos del Estado, como por innumerables empresas, desde los supermercados hasta las entidades financieras. El ciber espionaje puede paralizar en el futuro empresas, bolsas de valores, bancos de datos e incluso países. A través del ciberespacio y en general, de los medios electrónicos de procesamiento de información, navegan agazapados los temibles virus, que pueden destruir o alterar información valiosa. La mayoría de las posiciones coincide en denominar el presente orden social sociedad del conocimiento, aunque con múltiples matices.

D.-TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la **Administración del Conocimiento**, también conocido en sus fases de desarrollo como "**aprendizaje corporativo**" o "**aprendizaje organizacional**", tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.

Facilitar la creación de nuevo conocimiento.

Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como **proceso en las organizaciones**. De manera informal por medio de las

discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la Administración del Conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

Según Grueso (2012) **hay factores como la globalización, los cambios demográficos y los avances en las tecnologías de la información, que reconfiguran y cambian el panorama de la dirección y gestión de los negocios en todo el mundo** (Ilinitich, D’Aveni y Lewin, 1996; Morris, Hassard y McCann, 2006); como resultado de lo anterior, **las organizaciones cambian, se adaptan o desaparecen**. Es claro que las condiciones del entorno impactan el diseño y la vida de las organizaciones; esto ha quedado documentado en artículos y libros dirigidos tanto a la comunidad académica como empresarial. Se ha avanzado ampliamente en la consolidación de diseños organizacionales que promueven la competitividad, el aprendizaje, la innovación; así como también se han logrado avances significativos en torno al concepto de la estrategia a partir de referentes como la estructura de la industria (Porter, 1982) y la teoría basada en recursos (Barney, 1991), entre los más tradicionales. Con la consolidación de la era de las **redes empresariales** (Child, Faulkner y Tallman, 2005), nuevas apuestas teóricas y marcos referenciales surgen, **con el propósito de generar conocimiento en torno a la estructura y dinámica de dichas redes, así como también en relación con el impacto de estas sobre las organizaciones que las componen y, en particular, sobre sus recursos humanos**.

Los profesionales de la Gestión del Conocimiento pueden utilizar un léxico específico para explicar la dinámica de la transferencia del conocimiento. Por ejemplo en los diez años

pasados, Internet ha visto a grupos establecer discusiones sobre el uso del capital intelectual como valor métrico; el significado tácito contra conocimiento explícito o más.

La gestión corresponde al **conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa**, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, de manera de generar ventajas competitivas a través del tiempo.

En la época actual, en la que mantener una ventaja es casi imposible, es donde las organizaciones deben recurrir a **métodos que permitan aumentar estas ventajas. Una de estas ventajas es el conocimiento.** La Gestión del Conocimiento tiene por objetivo administrar este conocimiento, logrando que este **sea una ventaja competitiva** con respecto a sus similares. La Gestión del Conocimiento analiza desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa. Esta perspectiva se complementa con las aportaciones de la literatura de capital intelectual, que aborda el análisis del conocimiento desde un enfoque dinámico.

En el campo empresarial, ciertas empresas como Unión Fenosa, Systematic, Carlo Bro o K3 Technologies LLC, desarrollan e implementan programas de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. En Latinoamérica, por ejemplo, la empresa Cognosoft ofrece una completa plataforma de software llamada Scriba, la cual posee módulos que cubren la gestión de una cartera de clientes, de proveedores, de aliados, la administración de contactos, la gestión comercial, la gestión de relaciones públicas, la gestión de marketing, la administración del correo electrónico corporativo, la gestión documental o el diseño y control de procesos de negocio, entre otros servicios.

En España la asociación Indico (<http://www.indico.info>) ha desarrollado una herramienta on line que permite crear entornos de gestión del conocimiento para entidades y empresas, o para temáticas concretas, llamada Ateneum. Incorpora además las ventajas de las redes sociales para el intercambio del conocimiento entre personas desde diferentes sitios e instituciones. Una aplicación real de esta solución en la empresa Mutua General de Seguros ha recibido el Premio Nacional a la Excelencia del Elearning Corporativo 2011 que concede APEL.

Según Castillo (2012) **en la nueva sociedad, denominada por múltiples especialistas como: Sociedad del Conocimiento, los conocimientos individuales (a todos los niveles desde la alta dirección hasta los ejecutores directos) y organizacionales constituyen el modo de desarrollar las empresas, al permitir la continua diferenciación exigida a las organizaciones en un entorno turbulento.**

La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento se está conduciendo en parte por:

La teoría económica

Velocidad de la conectividad

Contenido creciente del conocimiento en productos y servicios.

Ciclos más cortos de desarrollo de productos nuevos.

La sobrecarga de la información como generación prolifera del conocimiento.

Peticiones por parte de individuos para apoyarse en la experiencia de las personas a través de la organización.

Desde su adopción por parte de la comunidad de negocios y de la población, **Internet ha conducido a un aumento en la colaboración creativa, el aprendizaje e investigación, comercio electrónico, e información inmediata**, la práctica de la Gestión del conocimiento continuará desarrollándose con el crecimiento de los usos de la colaboración disponibles por las tecnologías de la información y a través de Internet.

El aprendizaje electrónico (e-learning), las discusiones en línea, y el software de colaboración son ejemplos de los usos de la administración del conocimiento que apoyan su proceso. Cada uso puede ampliar el nivel de la investigación disponible para un empleado, mientras que proporciona una plataforma para alcanzar metas o acciones específicas.

El Capital intelectual son los activos intangibles de una compañía que contribuyen a su valuación, es decir a incrementar su valor intangible. Se hace imprescindible dirigir y administrar este **conocimiento de la empresa a través de planear la estrategia, el proceso o las tecnologías usados para adquirir, compartir y reutilizar el conocimiento y entendimiento de una empresa.**

Sirve la **memoria corporativa (CorporateMemory)** para definir el cuerpo total de los **datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.** Una memoria corporativa es la combinación de un depósito (el espacio donde se almacenan los objetos y los artefactos), y la comunidad (la gente que interactúa con esos objetos para aprender, tomar decisiones, y entender el contexto).

La memoria corporativa se puede subdividir en los siguientes tipos:

Profesional (material de referencia, documentación, herramientas, metodologías).

Compañía (estructura de organización, actividades, productos, participantes).

Individual (estado, capacidades, conocimientos técnicos, actividades).

Proyecto (definición, actividades, historias, resultados).

Las decisiones clave a tomar cuando exploramos la Memoria Corporativa son:

¿Qué representación del conocimiento se utilizará? (historias, patrones, casos, reglas, lógica del predicado...).

¿Quiénes serán los usuarios? ¿cuál es su información y necesidades de aprendizaje?

¿Cómo cerciorar seguridad y a quién le será concedido el acceso?

¿Cómo integrarla de la mejor manera posible con fuentes existentes, almacenes y sistemas?

¿Qué asegura que su contenido actual es correcto, aplicable, oportuno y escardado?

¿Cómo motivar a los expertos a que contribuyan?

¿Qué hacer sobre vivencias efímeras?, ¿cómo capturar escritos informales, por ejemplo e-mail y mensajes instantáneos?

Los términos alternativos y relacionados son: memoria de organización, memoria del grupo, base de conocimiento, depósito del conocimiento.

La mayoría de los esfuerzos comerciales de la administración del conocimiento han incluido la construcción de una cierta forma de memoria corporativa para capturar destreza, para apresurar el aprendizaje, para ayudar a la organización a recordar, para

registrar el análisis razonado de la decisión, logros del documento o para aprender de las últimas fallas.

En una arquitectura de GC encontramos distintas herramientas y servicios que configuran como resultado final una solución GC completa. Como herramientas que dan apoyo a la GC dentro de las empresas podemos diferenciar 3 grupos o conjuntos:

Grupo 1 - Herramientas de transmisión inmediata: Son herramientas que permiten transmitir el conocimiento explícito de forma fácil al conjunto de miembros de una misma empresa. Las Wikis son buen ejemplo de este tipo de herramientas o la Wikipedia. Estas pertenecerían a una arquitectura principal que podría estar en el grupo 2.

Grupo 2 - Herramientas y servicios de gestión del conocimiento interno: Son aquellos componentes dentro de una arquitectura que gestionan, analizan, buscan y distribuyen información.

Grupo 3 - Herramientas y servicios de gestión del conocimiento externo: Al igual que en el grupo 2 son componentes que gestionan, analizan, buscan y distribuyen, pero en este caso también hay que añadir que localizan y extraen, dado que su misión principal es la localización y extracción de información relacionada con la empresa pero que está en el exterior de ésta (principalmente en Internet o en otros soportes más tradicionales de contenidos) y que por lo tanto en algunas ocasiones la empresa puede ser ajena a esta y no tener conocimiento de su existencia.

Otras estrategias de gestión de conocimiento incluyen:

Recompensas (para motivar el intercambio de conocimiento)

Contar historias (como medio de transferir conocimiento tácito)

Mapeo de Conocimiento

Comunidades de Prácticas

Directorio de Expertos (para ayudar al buscador de conocimientos a llegar a los expertos)

Evaluación de acciones

Transferencias de buenas prácticas

Ferias de Conocimiento

Gestión de Competencias

Proximidad y arquitectura

Repositorios de Conocimiento

Tecnologías Colaborativas

Agentes de Conocimiento (algunos miembros organizacionales toman la responsabilidad por un "campo" específico y actúan como primera referencia sobre con quién hablar sobre un tema específico).

Computación en Nube

E. PLANIFICACIÓN DE MECANISMOS DE MOVILIDAD DE CONOCIMIENTOS

La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias. Se necesita saber quién sabe, a donde está y cómo explotar esos conocimientos así como encontrar las formas de conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos y motivarlos. **Los destinos internacionales sirven para estimular la movilidad global de conocimientos.**

También existen mecanismos burocráticos y sociales, como los intranets, contribuyen a crear cohesión corporativa, una capacidad estratégica en la empresa multinacional, se facilita así el que diferentes personas puedan compartir experiencias ya sea de manera formal o informal. Los equipos transnacionales y los virtuales son ejemplos de estos mecanismos, que ayudan a la organización a ser más flexible y a tener mayor integración global, también para el aprendizaje organizativo, para desarrollar practicas o iniciativas globales, etc. También se enfrentan estos equipos a barreras como el idioma, la cultura, la ausencia de motivación o de capacidad de absorción de algunos de sus componentes, o de los diferentes niveles de desarrollo y experiencia en los cometidos que se ocupan.

Bonache y Stirpe (2011, p p .80) dicen **que la planificación global de Recursos Humanos supone gestionar la movilidad de puestos, personas y conocimientos, y que todo ello contribuye a desarrollar las capacidades estratégicas que necesita una empresa multinacional para competir en el mercado internacional.**

Según Barba *et al.* (2013, p p. 2) en su estudio **analizan el proceso de transferencia de conocimiento que se produce entre distintas localizaciones de la empresa multinacional.** En

concreto, se centra en el **papel que tiene la capacidad de absorción de la empresa en la transferencia de conocimiento desde las filiales a la central** y, en particular, en la del conocimiento adquirido por los trabajadores que son expatriados a una filial de la empresa en el extranjero durante un tiempo. Adicionalmente, **su trabajo estudia si las prácticas de gestión de recursos humanos son un instrumento útil para mejorar dicha capacidad de absorción**. El estudio empírico realizado para una muestra de 193 multinacionales españolas, muestra que **la capacidad de absorción de la empresa influye positivamente en la transferencia de conocimiento** y que, a su vez, **dicha capacidad de absorción es mayor si la empresa lleva a cabo determinadas prácticas de formación, participación de empleados, evaluación del rendimiento y retribución**.

Según Barba *et al.* (2013, pp.3) en la **dirección de empresas, existe un acuerdo generalizado sobre que el éxito de cualquier empresa depende hoy en gran medida del conocimiento que posea y de su capacidad de aprendizaje** (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996a; Czinkota y Ronkainen, 2005) una **relación positiva entre aprendizaje organizativo o gestión del conocimiento y los resultados de la empresa** (Bontis et al. 2002; Tippins y Sohi, 2003; Jiménez y Sanz, 2006). Reitera la importancia de difundir el conocimiento adquirido en cada una de sus localizaciones internacionales al resto (Tallman y Fladmoe-Lindquist, 2002; Minbaeva et al., 2003; Bonache y Zárraga-Oberty, 2008).

El problema es que la transferencia de conocimientos dentro de las organizaciones, en general, no es fácil (Szulanski, 1996; Kostova, 1999), Algunos trabajos, como el de Bonache y Zárraga-Oberty (2008) consideran que el proceso de transferencia de conocimiento es similar tanto si se produce desde la sede a la filial como de la filial a la sede o entre filiales. Los trabajos que se centran en la transferencia de conocimiento desde las filiales a la central, denominado por

algunos **transferencia de conocimiento inversa** (reverse knowledge transfer) son muy escasos y la mayoría de carácter teórico (BerthoinAntal, 2001; Lazarova y Tarique, 2005; Bonache y Zárrega-Oberty; 2008; Sánchez Vidal y Lemmergaard, 2008; Oddou et al., 2009). El de Rabbiosi et al. (2011) es uno de los pocos estudios empíricos publicados sobre esta cuestión.

Es importante analizar **cómo se puede fomentar el proceso de transferencia del conocimiento adquirido por los expatriados durante su estancia en una de las filiales de la empresa cuando vuelven a la sede central**. En general, los trabajos publicados hasta el momento consideran que los **elementos que más influyen en el proceso son tres: el emisor (trabajador repatriado), el receptor (la sede central) y el contexto en el que interaccionan**.

La capacidad de absorción de la unidad receptora, en este caso la central de la empresa, es considerado este factor un elemento esencial para que se produzca esta transferencia de conocimiento entre unidades organizativas (Gupta y Govindarajan, 2000, Bonache y Zárrega-Oberty, 2008; Sánchez Vidal y Lemmergaard, 2008; Oddou et al. 2009). **La ventaja competitiva que las empresas multinacionales tienen sobre las nacionales depende de la habilidad que tengan las distintas unidades organizativas para explotar el conocimiento interno**. Según Foss (2007), **si la organización quiere mejorar la transferencia de conocimiento debe hacerlo empleando mecanismos organizativos formales y entre ellos se encuentran las prácticas de recursos humanos** (Marsick y Watkins, 2003; Minbaeva, 2008). Sin embargo, a pesar, de que normalmente se acepta que el conocimiento organizativo está muy relacionado con la gestión que la empresa hace de sus recursos humanos (Lado y Wilson, 1994) poco se ha investigado empíricamente al respecto.

La literatura sugiere que **las prácticas de gestión de recursos humanos pueden influir en el grado de transferencia de conocimiento entre las distintas unidades de la organización, siempre y cuando dichas prácticas mejoren la capacidad de los trabajadores para contribuir a aquellos objetivos empresariales relacionados con el conocimiento** (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2008). Por tanto, **las prácticas de recursos humanos resultan esenciales para influir y modificar las actitudes, capacidades y los comportamientos de los trabajadores** (Youndt et al., 1996; Collins y Clark, 2003). Las empresas pueden usar prácticas de recursos humanos, tales como **la selección, la formación, la participación, la evaluación del rendimiento o la retribución para desarrollar el conocimiento y orientar a los trabajadores hacia la adquisición de conocimiento nuevo** (Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Ichniowski et al., 1997). En relación con las prácticas de recursos humanos pueden **ayudar a motivar a los empleados a adquirir, compartir y aplicar conocimiento en la organización y promover el desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje y, por tanto, pueden influir positivamente en la capacidad de absorción de la empresa.**

Barba *et al.* (2013, pp. 15) concluyen su estudio señalando que hasta hace poco tiempo, las filiales de una empresa internacional eran vistas como receptoras del conocimiento que les transfería la sede central. No obstante, una nueva corriente de pensamiento sugiere que esta transferencia de conocimiento también se da en sentido inverso, desde las subsidiarias hasta la central (Yang et al., 2008; Rabbiosi, 2011). Sin embargo, los estudios sobre este tema son escasos y eminentemente teóricos. La literatura también sugiere que uno de los determinantes clave en la transferencia de conocimiento es la capacidad de absorción de la unidad organizativa a la que llega dicho conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000, Bonache y Zárraga-Oberty, 2008; Oddou et al. 2009). No obstante, muy poco se sabe sobre cómo gestionar esta capacidad de absorción y

los estudios que han tratado este tema se han centrado, fundamentalmente, en la capacidad de absorción de las filiales (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2005).

Los resultados demuestran que la capacidad de absorción de la sede central influye en la transferencia de conocimiento inversa, cuanto mayor es la capacidad de la sede para aprender continuamente, cuantos más sistemas crea que ayuden a adquirir y compartir conocimiento, cuanto más fomenta el diálogo, la experimentación o el pensamiento crítico, entre otros aspectos, en mayor medida consigue aprovechar el conocimiento que sus trabajadores repatriados adquirieron en las filiales de la empresa, durante su expatriación, es decir, en mayor medida logran que dicho conocimiento se traduzca en mejoras en su proceso productivo, su logística, distribución, marketing, etc. La capacidad puede mejorarse a través de mecanismos internos, en concreto, por medio del **uso de prácticas de recursos humanos adecuadas.** Los resultados indican **que si la empresa aplica de forma habitual procesos rigurosos de formación, si favorece la participación de los empleados en las decisiones de la organización, si concede importancia a la evaluación del rendimiento y si vincula la retribución del trabajador a su rendimiento, su capacidad de absorción mejora.** Estas conclusiones coinciden con las obtenidas en investigaciones previas (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2005) que señalan que la capacidad de absorción (en su caso, de las filiales) puede mejorarse aplicando prácticas específicas de recursos humanos. De las prácticas de recursos humanos analizadas, sólo una no influye significativamente en la capacidad de absorción de la central. Se trata de la selección de personal. Este resultado, junto con el obtenido para el resto de prácticas de recursos humanos, podría implicar que la selección de los trabajadores no tiene efecto en el desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje sino que **son las políticas de recursos humanos que se llevan a cabo una vez que el empleado ya forma parte de la**

empresa las que fomentan esta capacidad para aprender. Dado que el conocimiento es un recurso estratégico de gran importancia, se debe favorecer su adquisición y aplicación.

Para ello, la sede central debe promover su capacidad de absorción, esto es, el **desarrollo de una cultura de aprendizaje que fomente el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados, genere una visión colectiva de la empresa, estimule la experimentación y la creatividad, y la implantación de mecanismos que permitan identificar, asimilar y transmitir conocimiento que la empresa puede adquirir de sus distintas localizaciones.** Para **potenciar esta capacidad de absorción, según este trabajo, pueden resultar útiles determinadas prácticas de recursos humanos.** Por un lado, mediante la **formación,** ofreciéndola de forma habitual y continua e implantando programas destinados a las nuevas incorporaciones. Asimismo, se aconseja a los directivos que favorezcan la **participación de los trabajadores** en la empresa, facilitándoles mecanismos para hacer sugerencias sobre **cómo mejorar su trabajo, valorando sus opiniones y contando con su apoyo en la toma de decisiones.** La empresa también debe dar **importancia al rendimiento del empleado,** ligándolo tanto a su **desarrollo** dentro de la empresa como a su **retribución.** Finalmente, también es recomendable a los directivos que fomenten el **trabajo en equipo,** muy necesario para que se comparta conocimiento entre los empleados, usando entre otros mecanismos los incentivos grupales.

La **gestión global** de la fuerza de trabajo de la empresa multinacional es una función compleja que debe ir encaminada a **la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas tales como integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, adaptarse al contexto local, controlar costes, y crear y transferir conocimientos. Se trata de transferir puestos, personas y conocimientos.** En la **transferencia de conocimientos** que sería

lo más innovador implica transferir también **experiencias y buenas practicas entre las unidades de la empresa multinacional a través de iniciativas tanto formales como informales** tales como equipos virtuales o transnacionales, las comunidades de prácticas o las redes de experiencia internacional. Debe de **haber planificación global de Recursos Humanos no dar lugar a la improvisación.**

En la transmisión de conocimientos la aplicación de las mejores prácticas en recursos humanos es un factor esencial por eso es importante homogeneizar en las multinacionales las mejores prácticas de Recursos Humanos, hay quienes apuntan a que **hay claves para lograrlo en las prácticas que llevan a un gran equipo humano a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear prácticas y generar confianza que promueva resultados.**

Para lograr un estándar de Gestión Humana, una multinacional necesitaría en algunos casos una estructura matricial y construir en conjunto la fórmula para alcanzar los objetivos de la organización. Hay que **tener en cuenta que necesidades hay en los diferentes ambientes y países que la multinacional se encuentra y se tienen que construir juntos las mejores prácticas en recursos humanos.**

F.-COMUNICACIÓN EMPRESARIAL POSITIVA

Es importante para la transmisión de conocimientos y habilidades **que exista una buena comunicación** en toda la estructura empresarial y esto tiene que venir desde la empresa central o matriz. **Es esencial la positividad general en el ambiente de trabajo para que esa comunicación tenga una influencia positiva en las personas, para ello se hace casi**

indispensable tener el justo valor de lo que significa el capital humano en la empresa y el valor del talento de cada persona. Esencial escuchar adecuadamente opiniones, valoraciones, recomendaciones, sugerencias todo es esencial y desde varias perspectivas es **decir tener presente la voz de cada uno de los trabajadores** que ocupan cada posición porque nadie mejor que cada uno en su puesto sabe cómo es su trabajo y todo los elementos esenciales de comunicación de las tareas de cada puesto, así como que **pueden aportar mucho para cambiar, mejorar, quitar o incrementar todo sobre las diferentes tareas que se realizan en la empresa.**

En la comunicación empresarial tácita, escrita o por otros medios conviene tenerla en cuenta sobre todo conviene **personalizar la comunicación, no generalizarla** solamente en documentos escritos o focalizarla en una serie limitada de personas de forma tácita. Conviene la **variedad de opiniones, variedad de perspectivas** de varias personas desde diferentes ambientes, desde diferentes cargos **para sacar las mejores conclusiones sobre comunicación y sobre el contenido a tener presente de cada circunstancia empresarial de cada tarea o trabajo a realizar.** Todo y todos ayudan a sacar lo mejor también para transmitir lo mejor.

También los medios tecnológicos se analizan mejor teniendo presente a todos los trabajadores que pueden indicar que medio tecnológico se adapta mejor para la comunicación en cada caso. **Todo colabora a que la transmisión de los conocimientos y del saber hacer pueda mejorarse con el tiempo, y sobre todo con la aportación experimental de cada persona que integra la empresa.**

Blanco *et al.* (2010) destacan la importancia de la **comunicación empresarial positiva y de la calidad de atención al cliente, de la comunicación exterior positiva de cara a prestar**

un mejor servicio al cliente. Todo contribuye a mejorar la comunicación general de la empresa externa e interna y a obtener mejores resultados con el producto y los clientes.

Nunca antes como ahora es posible la transmisión de información de forma rápida, eficiente y directa. Pero hay **dos factores de tiempo y de elección de transmisión de la información disponible y en concreto de los conocimientos también influyen factores como a quién, dónde, cuándo, cómo y de qué forma.** Elegir a las personas a las cuales transmitir información y conocimientos empresariales es básico saber a quién y porque hay que medir esa transmisión, también será en una gran medida de todo lo que se tiene que transmitir, o si será lo mínimo para empezar a desarrollar ciertos trabajos y a medida que la persona desarrolle sus capacidades y talentos y los demuestra en el trabajo encomendado, se irían transmitiendo más y más información, conocimientos empresariales, da lugar a afinar y profundizar en la transmisión de conocimientos empresariales que acabarían convirtiéndose en buenas practicas propias de cada empresa, definidas y encajadas para cada situación, para cada persona, dependiendo de muchos factores.

La costumbre acabaría por hacer un compendio de transmisión de conocimientos y de talentos que formarían el conjunto de buenas prácticas que pueden tener de forma especial todas las empresas.

Las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) propias de cada empresa formarían parte de lo que forman sus ventajas competitivas de lo que está compuesto por los bienes inmateriales de la empresa es decir formaría parte de su saber hacer. Globalmente si hay una serie de principios generalizados y buenas prácticas que son comunes a todas las empresas que buscan el éxito empresarial.

Para Zabala (2012) **la gestión de conocimientos es una actividad importante** para el éxito de la empresa y un proceso que se puede fomentar. El reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento hoy en día como **un activo corporativo es de vital relevancia, puesto que implica entender la necesidad de gestionarlo y dedicarle la misma atención que se presta a obtener rentabilidad de otros activos tangibles**, debido a que puede ser considerado **como una fuente real de competitividad que puede mantenerse a lo largo del tiempo, con el objeto de mejorar la capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de las ventajas competitivas**, para que todos los empleados puedan usarlos siendo más efectivos y productivos en su trabajo. Para ello, se debe tomar en cuenta ciertos **aspectos relevantes** para la gestión del conocimiento como lo son:

- La **inversión en actividades de investigación y desarrollo** deben incrementarse para lograr mantenerse en una situación de innovación permanente, el empresario y los directivos deben mantener una política de investigación y desarrollo, teniendo en cuenta que con ello se busca una innovación compatible con los objetivos a largo plazo de la empresa, orientada hacia el mercado.
- **Toda innovación** debe protegerse y fomentar la confidencialidad en la organización es de vital importancia para mejorar la posición competitiva.
- El **conocimiento puede resultar una de las mayores ventajas competitivas de una empresa** por tal razón es necesario definir una estrategia de negocio a seguir e identificar los conocimientos tanto disponibles como requeridos en la empresa, así como sus fuentes. Las empresas se diferenciarán cada vez más sobre la base de lo que saben.
- **Una transferencia espontánea y no estructurada de conocimiento es vital para el éxito de una empresa porque en las conversaciones es la manera en que los trabajadores descubren**

lo que saben, lo comparten con sus colegas y en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización, siempre y cuando no se comprometa la información confidencial de la empresa.

- El papel más valioso de la tecnología en la gestión del conocimiento consiste en **expandir el alcance y mejorar la velocidad de la transferencia de conocimiento**, por lo que se deben usar ampliamente las tecnologías de conocimientos.
- La **vinculación con agentes externos como universidades y centros de investigación** se tiene que incrementar para aprovechar los beneficios en cuanto a costos y complementariedad científico-tecnológica se refiere, y utilizar estos agentes como importantes fuentes generadoras de conocimiento.

Según Zabala (2012) también es **recomendable ampliar las estrategias en cuanto a la transferencia de conocimientos se refiere, de manera tal que se promueva el intercambio tanto espontáneo como formal de conocimientos dentro de la empresa, sin comprometer la información confidencial de la misma.**

Desde la propia **Comisión Europea a través de comunicaciones especiales como la que emitió en 2007 se fomentan directamente las actividades de transferencia de conocimientos, la Comisión también promueve el intercambio entre Gobiernos de buenas prácticas de transferencia de conocimientos.**

Según Guadamillas *et al.* (2007) analizan la forma de integrar una serie de principios éticos y acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia de innovación de la empresa. Para ello, se estudia el caso de la empresa Indra. Esta compañía, intensiva en tecnología e innovación, y **cuyo activo estratégico fundamental es el conocimiento, ha desarrollado un**

proceso específico de integración de principios y acciones de RSE en su estrategia corporativa y de innovación. Algunos de los factores implicados en este proceso son **la promoción de los valores éticos a través de su cultura corporativa, las prácticas éticas de recursos humanos que fomentan el acceso al conocimiento y su transferencia, y las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, que impulsan, no solamente la generación de conocimientos y la innovación, sino también los valores éticos que van intrínsecamente unidos a las mismas.** Es un ejemplo empresarial de gestión del conocimiento y buenas prácticas en la transferencia de conocimientos dentro de la propia empresa.

Mirabal *et al.* (2009) han hecho un estudio de corte empírico y sustentado en la teoría **de la agencia, versobre el impacto de los mecanismos de coordinación y control en relación a losdesajustes presentados por expatriados en misiones internacionales, para lo cual se desarrolló una investigación longitudinal sobre 12 casos de sujetos trasladados a distintas localidades del mundo cuyo rol estuvo centrado en el aprendizaje.**

Los resultados obtenidos muestran (a) que los mecanismos de coordinación y control establecidos por “el principal” resultan clave desde el punto de vista estratégico para el éxito en la adaptación, logro de metas y posterior transferencia de conocimientos por parte del “agente”, (b) que los mecanismos pueden estar en dependencia a restricciones estructurales o del entorno afectando la efectividad en su aplicación y (c) que el éxito de la expatriación no sólo debe evaluarse por los resultados obtenidos sino por la oportuna replicación y transferencia tecnológica a la institución. Se demuestra en parte la importancia de la transferencia para el éxito empresarial durante el periodo de expatriación.

Para Moreno *et al.* (2007, pp.. 3610) **los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes grupos que conviven en la misma.** Es necesaria una **dirección estratégica del conocimiento** que facilite la generación de **un nuevo conocimiento, la transferencia del conocimiento ya existente entre los miembros de la organización, la aplicación del mismo a las necesidades de la empresa y su medición para poder demostrar como añade valor a la organización.** Es difícil medir la capacidad de una empresa para generar, transferir y aplicar conocimiento debido al carácter intangible del conocimiento.

Hay diferentes propuestas para analizar la gestión del conocimiento cada modelo presenta unos indicadores para la medición del mismo pero **el modelo THALEC es bastante completo desde varios enfoques empresariales.** Aunque cada modelo y su aplicación tienen que adaptarse a la empresa. Algunos modelos serían: cuadro de mando integral, tecnología bróker, monitor de activos intangibles, navegador de skandia, modelo intelect modelo nova, modelo de la American Society for Training and Development, modelo ABC, modelo TheValue Explorer.

El modelo THALEC combina tres enfoques en la gestión interna del conocimiento desde las perspectivas tecnológica, humana y organizacional.

Según Moreno *et al.* (2007, p. 3611) las empresas que inician un proyecto de Gestión del conocimiento (GC) (Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tejedor y Aguirre, 1998; Revilla y Pérez, 1998; Bueno Campos, 1999; Pearson, 1999; Dandois y Ponte, 1999; Goni Zabala, 2000; Barcelo Llauger, 2001; Pérez López, 2002; Rivero Rodrigo, 2002) no llevan una orientación uniforme. Señalan que hay muchos enfoques sobre la GC. Conocimiento y aprendizaje deben de ir unidos, son inseparables.

El modelo de **THALEC para la gestión del conocimiento plantea tres enfoques el tecnológico, humano y organizacional lo ideal es combinar los tres.** Hay diversos modelos de gestión el modelo de gestión que cada empresa elija debe guardar una estrecha relación con la estrategia general de la empresa, tienen que adaptarse a la realidad de cada contexto organizacional. A través de este modelo se determinan una serie de recomendaciones empresariales que incluso se pueden medir en su funcionamiento a través de determinados indicadores es lo que proponen Moreno *et al.* (2007, pp. 3621). Es una propuesta interesante en la gestión del conocimiento y en la transferencia del mismo a través del departamento de Recursos Humanos. **A continuación recomendaciones en diferentes aspectos para la mejora de gestión de conocimientos, son recomendaciones de Moreno et al. (2007, pp. .3621-3625), pero que me han parecido que son todo un compendio de buenas prácticas en la GRH:**

F.1.-Tecnologías de la información y las comunicaciones

- Fáciles de usar
- Flexibles a las múltiples exigencias de diferentes trabajos existentes en la organización.
- Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros tengan acceso.
- Que permitan ahorrar tiempo en la realización de tareas
- Que faciliten la comunicación entre todos y con el exterior
- Que favorezcan la coordinación y el trabajo en equipo

F.2.-Política de Recursos Humanos

-Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.

-Diseñar y aplicar programas de acogida para las nuevas incorporaciones, que sirvan para orientarles acerca de donde está el conocimiento existente en la organización y como acceder al mismo.

- Programar las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizajes interesantes y útiles para los trabajadores

-Planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.

-Remunerar, recompensando la adquisición en el trabajo de conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.

-Evaluar el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables), midiendo, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades y potenciando los puntos fuertes de los trabajadores.

F.3.-Ambiente o clima de trabajo

- El humanismo y el compañerismo
- La preocupación por el logro de objetivos marcados
- El afán de superación constante y de perfeccionismo.
- El compromiso con la organización e implicación activa de sus actividades
- La comodidad física en cuanto a ruidos, espacios, iluminación para el trabajo
- La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.
- La no aceptación de los hábitos y de las costumbres por comodidad.
- La asunción personal de responsabilidades por parte de todos
- El trabajo en equipo

Indicadores para el Liderazgo

- Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones
- Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo
- Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores
- Mantener en general buenas relaciones con todos
- Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan

-Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores

-Estar siempre dispuesto a experimentar a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.

-Fomentar el trabajo en equipo y la formación de comunidades de practica (el trabajo en equipo es prioritario)

-Tomar decisiones de forma participativa escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.

-Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente escuchar, mostrándose como una persona de confianza.

F.4.-Estructura o diseño organizativo

-Conviene una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos

-Los equipos de trabajo deben ser interfuncionales e interdepartamentales

Cultura organizacional

-La consideración del cambio como natural y necesario

-La preocupación constante porque los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades.

- La apertura hacia el exterior
- El trato a los empleados con justicia y sin distinciones
- El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo
- Favorecer el dialogo y la escucha de todas las opiniones
- Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro
- Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables
- Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas
- Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

Un punto muy importante dentro de la comunicación es **hacer buen uso del conocimiento central** Von Hayek mencionado por Lazear (2011) subrayó la importancia del conocimiento que se encuentra disperso por todo el sistema. Sin embargo, en algunos casos **el conocimiento más importante se halla en los estratos más altos de la empresa**. Consideremos el caso de una empresa que tiene divisiones en muchas regiones. Cuando entra información de las diferentes divisiones en la oficina central, esa oficina puede ver regularidades y tendencias que no son evidentes en las distintas divisiones. Esa visión global basada en la experiencia conjunta de toda la empresa significa que **algunas decisiones deben centralizarse**. En muchos casos, estas decisiones exigen una estrategia global. Asimismo, **la centralización puede mejorar el uso del conocimiento, ya que mejora la transferencia de conocimiento de unas unidades a otras**.

Según Gan *et al.* (2012) en el estilo de liderazgo y de comunicación tienen que tener unas características especiales. **El estilo de liderazgo puede actuar de doble forma: como motivador y generador de la conducta del trabajador y de conocimiento, o bien como barrera a la generación de conocimiento y/o desmotivador.** Naturalmente, un estilo de liderazgo poco flexible, que no favorezca la iniciativa de los empleados, difícilmente obtendrá resultados productivos basándose en la gestión del conocimiento, puesto que basará la actividad en aspectos productivos y de tiempo. Por tanto, el estilo de liderazgo puede estimular o impedir la generación de conocimiento en una organización. Por tanto, el estilo de liderazgo puede estimular o impedir la generación de conocimiento en una organización. Un líder que estimule continuamente a sus subordinados, obtendrá una mayor producción de ideas que otro que tan sólo se limite a dar órdenes y supervisar el trabajo realizado. **Hay que tener en cuenta que los directivos sirven como modelo a seguir, en cuanto al comportamiento de generación y transmisión de conocimiento,** y su forma de hacer será imitada, por lo que podrán estimular determinadas conductas creativas y generadoras de ideas. Se puede pensar en los dos siguientes tipos de líder: **líder autoritario.**

Este estilo de líder impone por encima de los trabajadores los resultados a conseguir y exige continuamente resultados positivos. Critica más que corrige cuando los empleados no realizan su trabajo satisfactoriamente, y no cree en la propia autonomía de los empleados. Es útil en trabajos orientados a la cantidad de producción, **pero no tiene concepción de crear entornos que faciliten la generación de ideas y la transmisión de conocimientos.** Líder empático Es un líder cuya actividad va más orientada a mantener las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo que a conseguir los resultados propuestos.

G.-CALIDAD EMPRESARIAL EN LA FORMA DE TOMAR DECISIONES Y EN LA FORMA DE TRANSFERENCIA DE ESAS DECISIONES. (DECISIONES DE CARÁCTER GENERAL PARA LA EMPRESA O LA NUEVA FILIAL O DESTINADAS EN CONCRETO AL DEPARTAMENTO DE GRH (Gestión de Recursos Humanos) DE LA NUEVA FILIAL)

La internacionalización empresarial que abarca a los recursos humanos influye en los ejecutivos de forma directa, creando la globalización efectos trascendentales en los altos directivos y en su forma de tomar decisiones. Tienden a ver el mundo como parte de su mercado, están hoy en día más abiertos a **otras culturas** porque necesitan **interrelacionarse** con ellas, además de que los directivos actuales están más enfocados en los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar sus actividades diarias. El mundo puede llegar a ser un gran país del cual todos somos parte y en el que la interacción de unos con otros es indiferenciadamente. Los altos directivos de las empresas y en concreto también los de que gestionan los recursos humanos están más familiarizados con que las **decisiones hoy en día son internacionales y van más allá del país de origen**. Las decisiones empresariales adecuadas se toman ya en un marco de internacionalización internacional y **transcienden fronteras**.

Von Hayek, mencionado por Lazear (2011) subraya la importancia de la **descentralización para utilizar la información de las «circunstancias concretas de cada momento y de cada lugar**. Los mercados también utilizan los tipos más sistemáticos de conocimiento, además de **utilizar eficazmente el conocimiento disperso**.

Según Trebilcock (2012) **la Gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”** (Ferris, Rosen y Barnum 1995).

Según Frisch mencionado por Lazear (2011) en muchas compañías el equipo de gestión más alto esta oficialmente responsable de ayudar al CEO a tomar las grandes decisiones en la empresa. Pero otro grupo no oficial normalmente hace el trabajo. Los más altos ejecutivos aprenden sobre importantes decisiones, ellos ven como tienen el poder de proteger a sus departamentos y se encuentran a veces en sistemas donde las decisiones se toman a veces con desconocimiento. La llave de acuerdo según Frisch mencionado por Lazear (2011) es hacer el mejor uso posible de los ejecutivos más altos y experimentados aprovechar el tiempo y los talentos dando a ellos las responsabilidades específicas.

Siempre se intenta tomar las mejores decisiones y aunque tenemos en teoría todo un manual de la mejor información disponible para tener presente en la GRH (Gestión de Recursos Humanos) todo lo que nos recomiendan las mejores teorías en cada aspecto **hay que tener presente que a la hora de tomar decisiones empresariales importantes los que asumen los riesgos de que esas decisiones apropiadas a cada situación o circunstancias al final son los directivos, el personal de la cúpula directiva es quien decide para lo mejor o para lo peor.** En este trabajo principalmente me ocupo de las decisiones sobre la GRH (Gestión de Recursos Humanos) pero como el cuerpo humano se ve influido por cada órgano interno en su conjunto, también el cuerpo empresarial no puede prescindir de todo lo que ocurre en cada departamento en su conjunto, **la unión de todo y la influencia de unas partes sobre otras, las que al final llevan**

a los directivos a decidir de la mejor manera para la empresa en general o para el departamento de GRH.

Las buenas decisiones llevan al éxito económico en general y en concreto son esenciales para el éxito **las buenas decisiones del departamento que lleva la GRH (Gestión de Recursos Humanos) en el caso de las empresas en internacionalización**, la inversión económica requiere enfocar bien desde el principio las decisiones ajustadas a las mejores prácticas enunciadas en la teoría porque se supone que **las buenas decisiones se traducen en el éxito económico y en el triunfo empresarial**. El tipo de personas que son los directivos es un aspecto relevante para **que todo el proceso de decisiones salga bien**. Que sean buenos profesionales es esencial con unos perfiles determinados tanto los mandos intermedios como los directivos superiores.

Lazaer (2011) en sus estudios habla de que una parte importante de la organización de una empresa es la **responsabilidad de la toma de decisiones y de resolver correctamente la cuestión de centralizarlas o descentralizarlas**. También habla de que las organizaciones son algo más que un conjunto de trabajadores que realizan determinadas tareas físicas. Una **visión más útil**, sobre todo en las economías modernas, **es que las organizaciones son entidades generadoras y procesadoras de conocimientos**. Una **gran parte de la estructura de una organización y, (como veremos en seguida) del diseño de sus puestos de trabajo, tiene por objeto utilizar la información y los conocimientos para mejorar la eficiencia, adaptarse e innovar**. Las propias economías se enfrentan a las mismas cuestiones. La organización más eficaz de una economía es la que se basa en el mercado.

Ésta permite la descentralización que posibilita a su vez la explotación del conocimiento propio del tiempo y del lugar. **La utilización del conocimiento disperso por toda la economía**

permite una mayor eficiencia. También hace que la economía sea más adaptable, ya que la adaptación normalmente exige una reacción continuada a los acontecimientos locales. Por último, hace que la economía sea más creativa, ya que anima a todos los individuos a invertir en ideas y a hacer uso de ellas. Las economías de mercado son sistemas que se organizan solos: apenas hay dirección central. Sin embargo, son capaces de lograr un alto grado de coordinación a pesar de ello. Lo logran por medio de los precios, que constituyen señales del valor de los diferentes bienes y servicios. Los responsables descentralizados de tomar las decisiones utilizan esta información para tomarlas, sin tener que conocer los detalles de otros usos posibles de los bienes y los servicios o de quiénes podrían ser sus clientes y cómo utilizarían el producto. Por tanto, los precios son un mecanismo eficiente para transmitir el conocimiento general y coordinar la economía. Por último, los mercados funcionan bien porque proporcionan incentivos muy poderosos por medio de la propiedad de los activos. Como la gente puede poseer, comprar y vender activos, está motivada para sacar el máximo rendimiento de esos activos. Esto también **permite tomar decisiones más acordes con la información disponible, ya que existe un incentivo para trasladar la información al lugar donde se encuentran los derechos de decisión y viceversa, con el fin de maximizar el valor de ambos.** Los poderosos incentivos que existen en una economía de mercado son una de las razones importantes por los que las economías descentralizadas resultan tan innovadoras y dinámicas. La metáfora del mercado resulta muy útil para analizar el diseño de las organizaciones. Aunque ninguna empresa sea capaz de reproducir perfectamente una estructura de mercado, el objetivo básico de su organización debe ser reproducir en la medida de lo posible el modo en que funcionan los mercados. Por tanto, **la estructura organizativa debe diseñarse de tal manera que logre varios objetivos fundamentales: utilizar la información, sobre todo el conocimiento propio disperso por la**

empresa y entre sus clientes y proveedores; coordinar lo que sea necesario en la empresa; y ofrecer los incentivos apropiados para maximizar.

Según Trechera (2010) si nos acercamos a cualquier publicación relacionada con el entorno empresarial, no es raro encontrar términos como **motivación, empatía, cooperación, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo**. A su vez, si leemos alguna entrevista a directivos de distintas organizaciones es fácil descubrir expresiones en las que se resalta **la importancia de las personas para poder llevar adelante cualquier proyecto empresarial**. Sin embargo, en el día a día se observa que no siempre la teoría se confirma en la práctica. La experiencia demuestra que de lo que más rápidamente prescinde una organización es de las personas, Poco a poco, los conceptos psicológicos están “empapando” el entorno empresarial y comienzan a “perforar” el grueso muro de arquitecturas organizacionales excesivamente tecnificadas o enfoques económicos demasiado reduccionistas. Nos guste o no, una realidad se impone: **somos personas, tenemos que trabajar con personas y el resultado de nuestra toma de decisiones repercutirá en personas**. De ahí que prestar atención a las aportaciones de la Psicología en el entorno de las organizaciones sea algo básico y fundamental. El ser humano es el mismo en los diversos contextos y de ahí la necesidad de conocer sus características psicológicas para poder potenciar sus posibilidades. Gestionar relaciones es tan importante como diseñar la estrategia de negocio. Es prioritario concebir a las personas como “activos a largo plazo” más que como “recursos o bienes de consumo” que se intercambian, se venden o se compran.

Es fundamental destacar la importancia de las personas y del capital humano en la empresa y tener presente que es fundamental tomar buenas decisiones en la empresa y que para ello lo mejor es contar con directivos que tengan una excelente preparación y buenas características personales para decidir lo mejor en cada momento.

G.1.-Características generales de los altos directivos que toman las mejores decisiones empresariales⁴

-Óptima formación. Es importante que tenga experiencia internacional, un buen nivel de idiomas así como habilidades tecnológicas y experiencia profesional conforme a su puesto. También se valoran mucho las buenas referencias que haya acumulado a lo largo de su carrera.

-Profesional con valor y con valores. Tiene que tener compromiso ético y comprender que sus decisiones impactan en su entorno, de manera que él mismo será una referencia y el primer responsable en la gestión de los recursos humanos. Además, tiene que ser valiente, rápido, eficaz en la toma de decisiones, imparcial y autocrítico con su trabajo.

(4)http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15796:las-6-caracteristicas-imprescindibles-de-un-buen-directivo-segun-michael-page-executive-search&catid=94:alta-direccion&Itemid=298 (21.12.2013)

-Profesional ganador. Es importante que tenga visión de negocio y esté orientado a resultados, además de contar con una visión global estratégica y operativa. Tiene que tener intuición, ser resolutivo y encontrar retos y oportunidades en la adversidad.

-Debe ser un buen coach. Es importante que practique la escucha activa, que sea accesible y capaz de detectar, atraer y saber retener el talento. Además, tiene que ser capaz de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, lo que se denomina ‘Empowerment’.

-Habilidades sociales. Debe ser carismático, tener empatía, liderazgo, inteligencia emocional, capacidades de negociación, buen ‘approach’ y una imagen adecuada.

-Empleable. Debe ser polivalente y flexible, funcional, con capacidad de adaptación, buen gestor de la presión y de la incertidumbre y tener movilidad geográfica.

G.2.-Características específicas de los buenos directivos en GRH:

En teoría si existen una serie de características que tiene que tener un buen directivo empresarial para tomar las mejores decisiones. Sobre todo la teoría destaca que la capacidad de liderazgo, el saber motivar a los trabajadores, el talento y las capacidades generales y específicas si son necesarias tenerlas para destacar como buen directivo.

Según Holbeche (2011) el liderazgo en recursos humanos puede marcar una diferencia en cómo llevar a cabo los diferentes negocios. Los comportamientos, la credibilidad son importantes. El liderazgo en recursos humanos es más que una filosofía y las capacidades para desempeñar un rol. **Un líder talentoso puede marcar diferencias en su organización.**

Un líder **que sepa motivar y que invite a la participación empresarial**, es un punto a tener presente según Llanes (2009) las características más sobresalientes del proceso de motivación:

-La motivación está directamente asociada a la participación dentro de los procesos productivos y sólo es explicable a comprensión del papel que éste ocupa dentro de los mismos.

-Se centra fundamentalmente el análisis de la motivación en el esclarecimiento de las diversas causas del comportamiento del hombre y de la orientación del mismo dentro de la actividad humana en general y la actividad productiva en particular.

-La motivación no sólo esclarece la dirección del comportamiento humano, sino también su intensidad y los cambios que sufre el mismo.

-La motivación, vista como proceso, es el resultado de la interacción de la personalidad del individuo con la realidad objetiva que lo circunda, lo que no permite encasillar a la motivación como un aspecto de la personalidad o de la realidad, sino como un resultado directo de estas interacciones.

-El comportamiento humano resultado de la participación medio que lo rodea. en general y la motivación en particular, es activa del hombre en su interacción con el

Es importante **desprenderse de ciertos tópicos las personas que dirigen y que tienen que tomar decisiones importantes en el ámbito empresarial**, según Llanes (2009) que el directivo se despoje del criterio de que sólo a él se debe escuchar y que jefe es sinónimo sólo de creador. Si **valiosas son las comunicaciones del jefe hacia sus subordinados**, también son importantes las comunicaciones hacia el jefe, por cuanto las mismas le permiten al directivo conocer y controlar las actividades de sus subalternos, conocer cómo piensan, cuáles son sus

necesidades más importantes, etc., ya que todas ellas de una forma u otra van a incidir en la eficiencia y la eficacia del trabajo. **Los directivos tienen que tener presente que es bueno que escuchen con atención a sus subordinados.** Cuando un subordinado le plantea un problema, conviene dejar que se exprese libremente y orientarlo en caso necesario para lograr comprensión sobre lo que dice. No es bueno hacer promesas apresuradamente sin saber si pueden cumplir, son recomendables las entrevistas con el personal de la empresa para saber detenidamente las inquietudes y planteamientos de los trabajadores, hay que analizar y concluir sobre qué opinan o que necesidades reales hay en la empresa.

Es recomendable un tipo de gestión empresarial en donde se valoren los razonamientos de los trabajadores, se use un trato franco, cordial, sin utilizar la coerción, la fuerza, se trata de usar la persuasión y el convencimiento. Conviene apoyar las ideas creadoras de los trabajadores. Conviene un uso sabio del castigo, del reconocimiento.

Según Vega *et al.* (2012) apuntan que es **importante en la formación de los buenos managers o directivos que presten mucha atención a los aspectos diversos que engloban los cambios en las empresas para saber tomar las mejores decisiones cada momento.** Hans (2010) también trata el tema de la toma de decisiones complejas en el proceso de gestión empresarial.

Hay muchos detalles sobre la gestión más conveniente que se debe aplicar en la empresa y que crean un buen ambiente de trabajo y desarrollan las mejores capacidades de los trabajadores contribuyendo todo ello a conseguir el éxito económico.

Haciendo una **descripción general de las características principales que tendría que tener para tomar las mejores decisiones empresariales:**

-Todas las características generales (enumeradas anteriormente) de un buen directivo para tomar las mejores decisiones, además de características especiales para cubrir la gestión especial de recursos humanos.

-Con carisma personal, don de gentes, y con una gran facilidad para tratar con los trabajadores y con los altos directivos a la vez, con verdadera preocupación por el bienestar y mejoramiento continuo del personal en la empresa matriz o en la nueva filial.

-Saber de la materia en general.

-Buen profesional, preparado académicamente.

-Investiga y aprende de las experiencias de otros, se basa en las prácticas mejores de otros que anteriormente han comenzado la misma aventura empresarial.

-Es importante saber que hacen otros iguales en los mismos supuestos y también es importante que tenga iniciativa, imaginación, poder de innovación, renovación con nuevas ideas, con formas que distingan de un modo diferente a la empresa en cuestión.

-Que se tomen las mejores decisiones pero personalizadas para la empresa en sí, a las circunstancias poniendo y aportando una diferencia especial en las mejores decisiones respecto a las que otros iguales en la misma aventura de internacionalización ya habían tomado o estaban tomando en el momento actual.

-Directivos distinguidos para tomar las mejores decisiones en GRH (Gestión de Recursos Humanos) Que aporten un aire diferenciado y novedoso sobre las mejores prácticas que hay que transmitir a las nuevas filiales en esta zona.

Cabe preguntarse cuál es el perfil **profesional que buscan las empresas españolas en gestión de personal para gestionar los recursos humanos de sus sucursales?** Esta cuestión quedaría contestada de forma general con las características enumeradas anteriormente, pero hay que saber si en general es **la central desde donde se lleva el tema de GRH (Gestión de Recursos Humanos) cuando hablamos de este tema en la nuevas filiales?**. Normalmente si se empieza llevando en el departamento de GRH de la central o matriz, pero a medida que se produce la transferencia de conocimientos en GRH y en habilidades y conocimientos empresariales específicos de la propia empresa se va haciendo necesario, especificar la GRH de la nueva filial, se ve haciendo necesaria una adaptación específica a la cultura local a las costumbres de recursos humanos típicas de la zona, sin dejar lo mejor de la central para cada tema pero se desarrollan departamentos propios de cada filial cuando el asentamiento va progresando positivamente en el nuevo país.

CONCLUSIONES SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Cuadro 10: Conclusiones sobre transferencia de conocimientos y toma de decisiones empresariales.

1. El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas (enumero muchas más, estas son solo dos de las diversas definiciones):

- La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).
- El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero Borjas & García Fernández, 2008) . Según Múnera y Franco (2002) citado por (Gracia Fernández & Cordero Borjas, 2008) existen dos soportes básicos del conocimiento:
 - Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
 - La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

2. Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como

"aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

3. La información es la base del conocimiento, pero este último a su vez es fuente de información.

4. Las redes inteligentes están revolucionando los métodos de educación en todo el mundo. Los conceptos de biblioteca electrónica, aula inteligente, conferencias interactivas vía Internet, correo electrónico, los llamados chats, etc. están cambiando los métodos tradicionales de aprendizaje y socialización del conocimiento. A través de todo esto se está facilitando la transferencia del conocimiento empresarial.

5. En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

6. La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. La gestión corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma

significativa.

7. La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento se está conduciendo en parte por: La teoría económica, Velocidad de la conectividad.

8. El Capital intelectual son los activos intangibles de una compañía que contribuyen a su valuación, es decir a incrementar su valor intangible. Se hace imprescindible dirigir y administrar este conocimiento de la empresa a través de planear la estrategia, el proceso o las tecnologías usados para adquirir, compartir y reutilizar el conocimiento y entendimiento de una empresa.

Sirve la memoria corporativa (CorporateMemory) para definir el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.

9. Herramientas que dan apoyo a la GC dentro de las empresas podemos diferenciar 3 grupos o conjuntos: de trasmisión inmediata, de servicios de gestión del conocimiento interno, de servicios de gestión del conocimiento externo.

10. La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias.. Los destinos internacionales sirven para estimular la movilidad global de conocimientos.

11. Hay claves para lograr homogeneizar las prácticas que llevan a un gran equipo humano a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear

prácticas y generar confianza que promueva resultados. Hay que tener en cuenta que necesidades en los diferentes ambientes y países que la multinacional se encuentra y se tienen que construir juntos las mejores prácticas en recursos humanos.

12. Es esencial la positividad general en el ambiente de trabajo para que esa comunicación tenga una influencia positiva en las personas, para ello se hace casi indispensable tener el justo valor de lo que significa el capital humano en la empresa y el valor del talento de cada persona. Esencial escuchar adecuadamente opiniones, valoraciones, recomendaciones, sugerencias todo es esencial y desde varias perspectivas es decir tener presente la voz de cada uno de los trabajadores.

13. El modelo de THALEC para la gestión del conocimiento plantea tres enfoques el tecnológico, humano y organizacional lo ideal es combinar los tres. Las diversas recomendaciones de este modelo son en diversos aspectos como : tecnologías de la información y las comunicaciones, política de Recursos Humanos, ambiente o clima de trabajo, indicadores para el liderazgo, estructura o diseño organizativo, cultura organizacional.

14. Hay que tener presente que a la hora de tomar decisiones importantes y vitales en la GRH, los que asumen los riesgos de que esas decisiones sean las apropiadas a cada situación o circunstancias al final son los directivos, el personal de la cúpula directiva quien decide para lo mejor o para lo peor, aun después de tener presente que se define como llevar a cabo las mejores prácticas para estas circunstancias empresariales en un lugar u otro.

15. Características generales de los altos directivos que toman las mejores decisiones empresariales: Óptima formación profesional con valor y con valores. Profesional ganador. Debe ser un buen coach. Habilidades sociales. Empleable.

Características específicas de los buenos directivos en GRH:

16. Todas las características generales de un buen directivo para tomar las mejores decisiones.

17. Con carisma personal, don de gentes, y con una gran facilidad para tratar con los trabajadores y con los altos directivos a la vez, con verdadera preocupación por el bienestar y mejoramiento continuo del personal en la empresa matriz o en la nueva filial.

-Saber de la materia en general.

-Buen profesional, preparado académicamente.

-Investiga y aprende de las experiencias de otros, se basa en las prácticas mejores de otros que anteriormente han comenzado la misma aventura empresarial.

18. Es importante saber que hacen otros iguales en los mismos supuestos y también es importante que tenga iniciativa, imaginación, poder de innovación, renovación con nuevas ideas, con formas que distingan de un modo diferente a la empresa en cuestión.

19. Que se tomen las mejores decisiones pero personalizadas para la empresa en sí.

20. Directivos distinguidos para tomar las mejores decisiones en GRH.

CUADRO DE AUTORES SOBRE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Cuadro 11: Cuadro de autores sobre transferencia de conocimientos y toma de decisiones empresariales.

(BA Fuentes, 2010 pp. 104-105),	“..El enfoque organizacional..”
Prusak (1998: pp. 6),	“..El conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento..”
Pablo L. Belly, (2013)	“..Gestión del Conocimiento como "que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conocer con el objeto de mejorar los resultados del negocio..”
(Brooking, 1996).	“..Conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización..”

(Andreu & Sieber 1999).	‘..La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa..’
(Wiig, 1997).	“..Es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual..”
(Bueno, 1999).	“..El conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno..”
(Cordero Borjas & García Fernández, 2008) .	‘..Conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios..’
Múnera y Franco (2002	“..Existen dos soportes básicos del conocimiento: Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional y la información manejada..”

Zabala (2012)	el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”.
Nonaka (1994)	el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”.
Huber (1991),	el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente..”
Alavi y Leidner (2002, p.19	“..El conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”.
Davenport y Prusak (2001, p.6)	“..El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta..”
(Soto y otros, 2006).	“..El conocimiento es un modelo o una estructura que se deriva de la información que

	permite interpretar el ambiente formado por personas, objetos y sucesos..”
(Díaz, Contreras y Rivero, 2009).	“..El principal aspecto del conocimiento, es la capacidad que posea la persona para resolver problemas, avalado por sus resultados y su nivel, en ello radica la efectividad de la respuesta ofrecida..”
Del Moral y otros (2007)	“..Conocimiento tácito y conocimiento explícito..”
(Nonaka y Takeuchi, citados por Escorsa y Valls, 2005). (Escorsa y Valls, 2005	“..Convertir el conocimiento tácito, en poder de determinadas personas, en explícito, de forma que sea compartido por todos..”
Nonaka (2000), citado por Soto y otros (2006, p. IX)	“..En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento..”
Zabala (2012)	“..La importancia del conocimiento ha hecho que las empresas se ocupen ahora, con renovado interés, de cómo crearlo, utilizarlo, compartirlo o utilizarlo de manera más eficaz..”

Arie de Geus, citado por Escorsa y Valls 2005	“..Unica ventaja competitiva sostenible consiste en aprender más rápido que los competidores..”
(Ndlela y Du Toit 2001), y (King 2001), citados por Yang (2006)	“..La gestión del conocimiento se ha considerado una estrategia vital para obtener una ventaja competitiva..”
(Nonaka y Takeuchi 1995), citados por (Yang 2006).	“..El contexto de la gestión del conocimiento, la estrategia se refiere a la intención y al entorno organizacional que permiten construir el conocimiento organizacional..”
(Alavi y Leider 1997), citados por (Escorsa y Valls 2005).	“..La gestión del conocimiento es un proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo..”
Andreu y Sieber (1999), citados por Escorsa y Valls (2005).	“..Mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas..”
Rastogi (2000), citado por Escorsa y Valls (2005).	“..La gestión del conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación,

	almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización..”
(Soto y otros, 2002).	“..Es el saber individual y colectivo -tácito y explícito- al servicio de actividad de la empresa a través de sus componentes: estrategia, personas, procesos y tecnología, para la contribución de unos mejores resultados..”
Bonache y Stirpe (2011, pp.80)	“..Que la planificación global de RRHH supone gestionar la movilidad de puestos, personas y conocimientos, y que todo ello contribuye a desarrollar las capacidades estratégicas que necesita una empresa multinacional para competir en el mercado internacional..”
Guadamillas et al. (2007)	“..Analizan la forma de integrar una serie de principios éticos y acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia de innovación de la empresa..”
Mirabal et al. (2009)	“..Han hecho un estudio de corte empírico y sustentado en la teoría de la agencia..”
Moreno et al. (2007, p. 3610)	“..A través de este modelo THALEC se

	determinan una serie de recomendaciones empresariales que incluso se pueden medir en su funcionamiento a través de determinados indicadores..”
Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tejedor y Aguirre, 1998; Revilla y Pérez, 1998; Bueno Campos, 1999; Pearson, 1999; Dandois y Ponte, 1999; Goni Zabala, 2000; BarceloLlauger, 2001; Pérez López, 2002; Rivero Rodrigo, 2002)	“..Señalan que hay muchos enfoques sobre la GC. Conocimiento y aprendizaje deben de ir unidos, son inseparables..”
Trechera (2010)	“..Encontrar términos como motivación, empatía, cooperación, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo..”
Holbeche (2011)	“..El liderazgo en recursos humanos puede marcar una diferencia en cómo llevar a cabo los diferentes business..”
Llanes (2009)	“..Las características más sobresalientes del proceso de motivación..”
Vega et al. (2012)	“..La formación de directivos que presten atención a aspectos que engloban los cambios en las empresas para tomar las mejores

	decisiones..
Hans (2010)	“..Tema de la toma de decisiones complejas en el proceso de gestión empresarial..”
Gan et al. (2012)	“..Hablan que desde la óptica de recursos humanos, ante la necesidad de abordar y comprender un espacio conceptual complejo, que precisará de su simplificación instrumental y de trabajo aplicado..”
G;rueso (2012) (Ilinitch, D’Aveni y Lewin, 1996; Morris, Hassard y McCann, 2006)	“..Hay factores como la globalización, los cambios demográficos y los avances en las tecnologías de la información, que reconfiguran y cambian el panorama de la dirección y gestión de los negocios en todo el mundo..”
Castillo (2012)	“..En la nueva sociedad, denominada por múltiples especialistas como: Sociedad del Conocimiento, los conocimientos individuales (a todos los niveles desde la alta dirección hasta los ejecutores directos) y organizacionales constituyen el modo de desarrollar las empresas, al permitir la continua diferenciación exigida a las organizaciones en

	un entorno turbulento..”
Barba et al. (2013)	“..En su estudio analizan el proceso de transferencia de conocimiento que se produce entre distintas localizaciones de la empresa multinacional..”
Blanco et al. (2010)	“..Destacan la importancia de la comunicación empresarial positiva y de la calidad de atención al cliente, de la comunicación exterior positiva de cara a prestar un mejor servicio al cliente..”
Trevilcock (2012) (Ferris, Rosen y Barnum 1995).	“..La Gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones..”
Frisch (Lazear 2011)	“..La llave de acuerdo según Frischmencionado por Lazear (2011) es hacer el mejor uso posible de los ejecutivos más altos y experimentados aprovechar el tiempo y los talentos dando a ellos las responsabilidades específicas..”
Von Hayek (2011)	“..Un punto muy importante dentro de la

mencionado por Lazear (2011)	comunicación es hacer buen uso del conocimiento central, subrayó la importancia del conocimiento que se encuentra disperso por todo el sistema..”
Lazear (2011)	“..En sus estudios habla de que una parte importante de la organización de una empresa es la responsabilidad de la toma de decisiones y de resolver correctamente la cuestión de centralizarlas o descentralizarlas..”

**CAPÍTULO VII: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE
EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE
SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ÁREA DEL GOLFO
PÉRSICO**

**A.-MARCO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA DEL
GOLFO PÉRSICO.**

B.-BUENAS PRÁCTICAS EN GRH EN EL GOLFO PÉRSICO.

**C.-PECULIARIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO
PÉRSICO.**

D.-LAS CONTRATACIONES EN EL GOLFO PÉRSICO.

**E.-SOBRE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LA ZONA DEL GOLFO
PÉRSICO.**

**F.- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA EMPRESARIAL ESPECÍFICA DEL
GOLFO PÉRSICO.**

**G.-LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS BUSCAN EN EL GOLFO PÉRSICO NUEVAS
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y LOS COLECTIVOS PROFESIONALES DE
CONSTRUCCIÓN Y DE DIVERSAS INGENIERIAS ESPECIALMENTE,
ENCUENTRAN EN ESTA ZONA GRAN DEMANDA DE TRABAJO.**

CONCLUSIONES CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ÁREA DEL GOLFO PÉRSICO

A.-MARCO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO.

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) necesita un marco adecuado para que el nivel de gestión empresarial en recursos humanos sea la ideal y de alto nivel. Según la Comisión de Administración Pública Internacional (2001) este marco para la gestión de recursos humanos viene medido por las fuerzas internas, externas, la evolución tecnológica y el desarrollo adecuado de una buena base conceptual de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). En cuanto a las fuerzas internas que estarían compuestas por la cultura y el estilo organizativo, las relaciones entre el personal y la administración, el proceso de elaboración del presupuesto, etc. También en las fuerzas externas que rodean a la GRH estarían incluidos aspectos como la financiación, el mercado laboral, la cultura, los medios de comunicación, etc. También influyen en el desarrollo de la GRH la evolución de la tecnología y el desarrollo de una base conceptual de GRH que definiría la manera en que la gestión de los recursos humanos afecta la efectividad operativa.

En el caso de esta zona del Golfo Pérsico podemos afirmar que en este momento de prosperidad económica de esta zona es un buen momento de ir hacia un gran avance y mejor

desarrollo en la GRH en general. **La cultura de esta zona es una fuerte característica que influye en la GRH** y que determina también el estilo organizativo general que se da en las empresas originarias del área y en las modalidades de gestión que eligen las nuevas empresas establecidas. **La cultura y el estilo organizativo están caracterizados por fuertes lazos de compromiso entre el trabajador con la empresa**, tiene el trabajador que estar a disposición de su trabajo y de su empresa prácticamente todo el tiempo, el estilo cultural y organizativo implica un estilo en general paternalista y autocrático en la dirección empresarial, y una gran separación entre los directivos superiores que deciden directamente e imponen las decisiones a los trabajadores cualificados o no cualificados. La cultura es muy proclive a que tenga que **existir el factor confianza para que la empresa pueda admitir a un trabajador y para que le delegue cierta responsabilidad y funciones. La confianza y la fidelidad son muy importantes en la cultura árabe** para desarrollar cualquier relación laboral, de negocios, etc. En cuanto a factores externos en estos momentos de prosperidad económica la mayoría de empresas propias de esta zona no tienen problemas de financiación, esto se presenta más en empresas extranjeras que vienen buscando en esta zona posibles negocios en los que conseguir beneficios para seguir financiándose. Como otro factor externo hay que apuntar **que el mercado laboral está en auge constantemente se están creando puestos de trabajo porque los proyectos empresariales se crean con rapidez no pasan por muchos trámites burocráticos** lo que quiere decir que la oferta de empleo es rápida y en estos momentos se necesitan numerosos profesionales extranjeros profesionales y no profesionales para cubrir la mano de obra. La cultura como ya apuntaba anteriormente es un elemento que influye en todos los aspectos de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) y que conviene prestar una atención especial a la necesidad de la adaptación cultural general a la zona del Golfo cuando las empresas deciden internacionalizarse en esta zona, **conviene saber todas las peculiaridades de la cultura árabe, porque todos los aspectos**

influyen en las relaciones comerciales que la empresa desarrolla, en estos países el intento de adaptación cultural es realmente muy apreciado y valorado para abrir el camino para conseguir buenas relaciones empresariales y buenos negocios.

La comunicación es otro elemento general en los factores externos y en los internos que influyen en la GRH (Gestión de Recursos Humanos), como es la transferencia de conocimiento o la toma de decisiones. A este aspecto hay que añadir que la evolución tecnológica en esta zona del Golfo Pérsico no puede ser mejor, en todos los aspectos gozan de las más avanzadas tecnologías. **El desarrollo de una base conceptual adecuada de la GRH se ve que hay preocupación por el tema, se está estimulando la educación, la investigación, etc.** Es muy común en estas épocas de auge económico buscar a los mejores profesionales para la gestión empresarial inclusive la gestión de recursos humanos. **En general hay un ímpetu considerable por conseguir una gestión lo mejor posible para posicionar a las grandes empresas de la zona en los primeros lugares a nivel internacional y de hecho lo están consiguiendo porque la prosperidad, y la admiración por la riqueza y por la gestión económica en esta zona es envidiable para muchas economías europeas y americanas que en momentos de crisis han perdido considerables posiciones económicas respecto a los países del Golfo Pérsico.**

El marco empresarial a nivel económico es inmejorable de posibilidades de negocio, de lugar enclave estratégico entre Europa y Asia. La cultura y el ambiente general de la zona es exótico es la palabra adecuada, tiene un encanto especial único en el planeta, que como bien reconocido ha hecho que el turismo se incremente en los últimos años.

El clima aunque es muy caluroso es otro elemento atractivo como destino turístico y empresarial y es el frío extremo Europeo que ha hecho que en los meses invernales europeos, el

Golfo Pérsico sea un destino muy deseado por tener unas temperaturas de calor agradables en ciertas épocas del año, aunque en verano el calor sea extremo, desde octubre hasta abril, la temperatura es agradable y muy favorable para vivir en esta zona durante esos meses.

Teniendo en cuenta las estrategias necesarias para llevar a cabo una buena gestión de recursos humanos hay que señalar aspectos a tener en cuenta para ello como la ética y las normas de conducta del lugar, la información general disponible sobre la GRH.

El diseño organizativo, diseño del trabajo y la planificación de recursos humanos que daría lugar a analizar cómo son las remuneraciones, los tipos de empleo que se dan en la zona, como es la gestión de las carreras profesionales y como es en general el buen gobierno en la política de gestión de recursos humanos.

De todo ello hay que destacar de **forma peculiar respecto al área del Golfo Pérsico que si existe un código de ética y unas normas de conductas propias de esta zona que vienen avaladas por las características principales de la cultura árabe.** Un ejemplo claro es que hay que mostrar un tremendo respeto sobre todo en el ambiente laboral por las normas de conductas que sean las apropiadas y por la ética profesional que sea lo más adaptada posible a la que impera en la zona. Por todo ello se ve la notoria necesidad de conocer la cultura, las costumbres y de intentar lo más posible la adaptación cultural si se pretende triunfar en los negocios. Sobre la información ya se ha señalado anteriormente la importancia que está surgiendo de tener presente la mejor base teórica de gestión empresarial para aplicarla al tejido empresarial general en la zona y en concreto a la GRH actual.

La remuneración en la zona como ya digo más adelante en el siguiente apartado de este capítulo tiene sus ventajas a corto plazo de que el trabajador puede gozar de tener su

sueldo íntegramente, sin rebajas de Seguridad Social y Hacienda Pública. **El nivel de empleo es actualmente mucho mejor que el que ofrece América o Europa**, hay más trabajo en esta zona del mundo. Aunque sí que hay que destacar que hay extremos empleos de alta calidad para profesionales bien remunerados y que pueden curtir una interesante carrera profesional y experiencia profesional en esta zona, y también esta los empleos de mano de obra no profesional o cualificada que están peor remunerados pero que si analizamos la situación de la que proceden y los conocimientos profesionales que tienen se podría afirmar que se sienten dichosos de tener un empleo y un sueldo para poder satisfacer sus necesidades básicas que en sus países de origen no pueden tener (me refiero a trabajadores de India, Filipinas, Pakistán, etc.).

B.-BUENAS PRÁCTICAS EN GRH EN EL GOLFO PÉRSICO

Señalo a continuación prácticas que podrían calificarse como de buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) que se aplican casi exclusivamente en esta zona del Golfo Pérsico:

- 1.-El no descontar del sueldo del trabajador ningún concepto de Seguridad Social o Hacienda. A corto plazo es beneficioso para el trabajador que esta temporalmente trabajando en esta zona, no beneficia a largo plazo porque no da derecho a pensiones de ningún tipo, pero tiene el consuelo de percibir el sueldo íntegro.
- 2.-Los sueldos a los profesionales y personal cualificado es bastante competitivo en su integridad sumando conceptos de casa, coche, colegios, etc. Suelen ser sueldos altos en comparación con España.

3.-En estos momentos hay incremento de puestos de trabajo disponibles para trabajadores cualificados y no cualificados, aunque los que salen bien parados en este caso son los cualificados, con los cuales las empresas son capaces de negociar buenas condiciones laborales y para los cuales los trámites burocráticos de entrada a estos países pueden ser rápidos y agilizados en determinados casos de puestos de altos ejecutivos necesarios para empresas de la zona.

4.-Las autoridades gubernamentales son rápidas en la aprobación de proyectos interesantes para el país, no hay burocracias complicadas como en Europa y América y esto facilita enormemente que la mano de obra de trabajo se necesite constantemente en casi todo momento, a menudo se crean puestos de trabajo tanto de personal cualificado como no cualificado. Las empresas rápidamente contratan personal para los diversas tareas que se necesitan realizar porque la rapidez es una constante que a veces es un ingrediente positivo para estimular la creación de empleo.

5.-Las empresas dan trabajo a trabajadores no cualificados de países muy pobres del Asia Oriental (como Filipinas, Sri Lanka, India, etc.), familias que en los países de origen de los trabajadores contratados no tienen nada para vivir, gracias a estas contrataciones pueden sobrevivir con lo que les envían los trabajadores contratados en el área del Golfo Persico.

6.- Cuando este personal no cualificado profesionalmente llega al país como mano de obra para la construcción en su mayoría, o como empleados de hogar, lo que sí tienen cubierto es la vivienda, comida, sanidad mínima y un sueldo aunque pequeño pero si al menos ven suplidas sus necesidades más básicas y además pueden enviar dinero a sus familias.

7.-Las empresas de construcción han incrementado los planes de seguridad en el trabajo, este es un punto que si se ha visto claramente que está más presente en los lugares de trabajo, hay más conciencia sobre la prevención de riesgos laborales.

8.-Otra buena práctica es que tienen en cuenta el clima extremo y que en los meses y que en las horas de más sol desde el mismo gobierno ya se manda a las empresas de construcción y de otros ramos que estén expuestos al calor fatal que no trabajen en las horas de más sol. Es realmente algo muy positivo para los trabajadores sobre todo de la construcción.

9.-Hay empresas que pagan muchos extras a los trabajadores más a los cualificados profesionales pero hay puntos que de los cuales también los no cualificados están disfrutando como por ejemplo que las empresas pagan billetes de avión de regreso al país de origen al menos una vez al año o cada dos años, depende de la organización. También pagan membresía de club de recreación a donde los expatriados pueden disfrutar con sus familias del tiempo de ocio, cursos de inglés o de árabe y cursos de adaptación cultural general para los expatriados y sus familias, etc.

10.- Hay que señalar que es una buena práctica de esta zona en las empresas el apreciar y el medir el valor del expatriado por sus estudios superiores a parte de la experiencia requerida para el trabajo. Se aprecia que los estudios superiores tienen todavía un valor real que en España por ejemplo han perdido por la falta de empleo general y por la excesiva mano de obra cualificada con altos estudios.

C.-PECULIARIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOLFO PÉRSICO

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) necesita incrementar su importancia en esta zona del mundo, el auge económico tan positivo que hay en esta zona hace necesario **implantar un sistema avanzado de gestión de recursos humanos sobre todo del trato directo a los empleados y sus condiciones laborales en todos los aspectos.**

Las multinacionales españolas y de otros países pueden contribuir para asentar las bases necesarias para que los recursos humanos lleguen en la práctica y en la realidad a tener la verdadera importancia y peso que tienen que tener dentro de las empresas originarias de esta zona del Golfo Pérsico.

El capital humano es el valor real de la empresa y sí alcanzar el objetivo y resultado económico es una prioridad pero se debe dar **la importancia justa que tienen los empleados.** Cuando hablo de esto me refiero a tratarlos bien y **a mantener unos estándares mínimos de sueldos, de trato humano justo, de cierta democracia en la forma de dirigirlos.** Muchas empresas propias de estos países **pagan el sueldo y poco más hacen por los empleados, según muchas empresas asentadas en esta zona, con el pago de los salarios y la selección de candidatos ya hacen suficiente política de recursos humanos.** En ocasiones **hay empresas que ni siquiera pagan los salarios en el momento preciso y los empleados tienen que seguir prestando sus servicios para no perder el puesto de trabajo que tienen, y sobre todo esto ocurre con empleados no profesionales, de la construcción.** Las condiciones laborales en general son lo más urgente que necesitan mejorar en general los trabajadores no profesionales en esta zona del Golfo Pérsico.

Muchas multinacionales en esta zona pueden colaborar a **mejorar los estándares con la aplicación de las mejores prácticas en recursos humanos**, en muchos casos no solo se aplican nuevas prácticas por el nuevo país a donde se establece la multinacional con la nueva filial también hay tendencia a aplicar prácticas de la matriz que pueden ayudar a mejorar las condiciones para ciertos trabajadores contratados en el mismo país nuevo sobre todo para los trabajadores menos cualificados.

La transmisión de las **buenas prácticas en recursos humanos y de los mejores conocimientos que pueden darse en las empresas extranjeras asentadas en esta zona** hace que los empleados contratados en el nuevo país a veces puedan disfrutar de **mejores condiciones laborales** en general que las establecidas generalmente en los nuevos países.

Las leyes laborales en general no favorecen excesivamente a los expatriados, sobre todo a los no profesionales, que suelen cubrir la mano de obra de trabajos que los locales no quieren hacer y además a unos precios salariales demasiado baratos en el caso del personal no cualificado.

En el caso del **personal cualificado el conocimiento si esta mejor remunerado en cuanto a salarios**. Normalmente los ciudadanos trabajadores del propio país suelen disfrutar de **buenos trabajos bien remunerados y de buenas condiciones de vida y de ayudas gubernamentales**, todo ello les provee de **altos ingresos** haciendo de esta zona del Golfo Pérsico una de las que **tienen renta per cápita más alta del mundo**. Por lo que suelen **disfrutar de mejores condiciones laborales y de recursos humanos que los propios expatriados y trabajadores expatriados no cualificados**. Hay que señalar que los **puestos gubernamentales**

en general están más reservados para los nativos de la zona, hay pocos puestos para expatriados.

En muchas ocasiones las multinacionales también tienen que adaptarse a las condiciones generales de los países de esta zona, como por ejemplo trabajar seis días en semana, algunas multinacionales solo trabajan cinco días.

El ambiente en la gestión de recursos humanos está caracterizado de forma general por un estilo paternalista y de un modo de dirección empresarial autocrático donde los empleados no son consultados y no se les demanda sus opiniones dentro de las empresas originarias de esta zona. Los empleados en muchos casos quedan a disposición de los dueños de la empresa y sin posibilidad de discutir nada, en ocasiones hasta en los niveles más altos de profesionales, en la cúpula directiva de las empresas, este fenómeno suele darse sobre todo en empresas de origen árabe, indio o de nacionalidades asiáticas que operan a nivel local del nuevo país. **Empleados disponibles 24 horas al día y sin pago de horas extras efectuadas por el salario mensual establecido.**

Las multinacionales extranjeras son lugares para empezar a cambiar las malas prácticas en recursos humanos de algunas empresas originarias de esta zona. **Es importante que estas multinacionales y empresas extranjeras de países a donde el capital humano tiene un valor fundamental den ejemplo e impongan políticas de recursos humanos que marquen diferencias y hagan estándar para imponer buenos ambientes de trabajo.** Puede haber una oportunidad de **cambiar las formas de dirección empresarial enfocando a una mejor valoración del capital humano sin descuidar los resultados económicos que se deben alcanzar.**

Hay necesidad de **tomar buenas decisiones y de aplicar las mejores prácticas en recursos humanos para marcar buenos estándares con las condiciones que los empleados tienen.**

Muchas **empresas extranjeras** llegan a esta zona buscando nuevas y mejores oportunidades de negocio e intentando no ahogarse por la crisis, vienen en busca de nuevos negocios, **se encuentran nuevas formas de hacer negocios y en parte se ven sometidas a las costumbres y cultura empresarial de la zona.**

Entonces puede haber un choque emocional en los empleados y en general en las diferentes formas de actuar, que evidentemente si son diferentes que en Europa, América o que en el Asia más Oriental. Esto se traduce en que el personal se somete totalmente a las expectativas que puedan surgir en las empresas originarias del país nuevo, porque surgen oportunidades que no pueden perder económicamente y que hay que atender casi en cualquier momento del día, por ejemplo es este un aspecto de horarios interminables a disposición del trabajo, etc.

Las buenas prácticas de recursos humanos aunque intentan implantarse a veces se tienen que suspender en algunos aspectos de su aplicación o se ven alteradas por la prioridad de satisfacer a la empresa que tiene solvencia económica y que puede salvar en parte a la empresa extranjera buscando los mejores resultados económicos. Pueden surgir **largas jornadas para el personal de la empresa extranjera, viajes inesperados, retrasos en los pagos salariales o de bonos especiales, exigencias de inversión previa para la empresa extranjera que pretende salir beneficiada económicamente al final, en ocasiones tienen que gastar en diseños, productos o servicios previos para demostrar la calidad de lo que venden y gastar todo ello en principio gratis sin previo pago (muchos pagos son a 90 días en**

transacciones empresariales en esta zona). La empresa extranjera sufre un sometimiento económico que la puede perjudicar por falta de cobro a corto y medio plazo y esto también puede repercutir en el desarrollo de la nueva filial en el nuevo país, así como en las condiciones de trabajo y en general en la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos, los estándares respecto a la matriz pueden bajar en este aspecto. Todo ello puede traer como consecuencia que **las nuevas expatriaciones respecto a la empresa matriz, tengan peores condiciones** que las que se produjeron en los primeros tiempos de la nueva filial, incluso pueden dar lugar, los problemas económicos de cobro a tiempo en las empresas de afuera, esto podría tener consecuencias en que las expatriaciones que ya están actualmente establecidas podrían bajar en la calidad respecto a las condiciones iniciales establecidas, se podrían ver mermadas algunas ventajas ofrecidas al principio como pago de las casas a los expatriados, pago de colegios de los niños y otros aspectos que normalmente favorecen la expatriación. De hecho es **una realidad que está ocurriendo actualmente con muchas empresas extranjeras tanto españolas como de otras procedencias, que están bajando las buenas prácticas de recursos humanos que estaban aplicando en las condiciones a los expatriados, sobre todo se nota en el recorte de presupuestos para las familias (ayudas en general).**

En general apuntar que las empresas españolas multinacionales y empresas de calibre más pequeño están actualmente bajando **los estándares en las condiciones de las expatriación porque la oferta y la demanda establece que sobran personas dispuestas a expatriarse y que además están dispuestas a aceptar incluso peores condiciones que hace unos años, debido a la situación laboral del país.** Estos últimos aspectos comentados de la bajada de la calidad de las condiciones de expatriación lo estoy observando directamente en empresas españolas que ya tenían asentamiento en esta zona o que vienen nuevas a emprender negocio, incluso el tamaño de

la empresa es un referente que incluso las más grandes multinacionales españolas presentes en la zona están bajando las condiciones económicas de la expatriación, ofrecen peores condiciones en nuevos contratos. **Se intenta que las buenas prácticas en recursos humanos se presenten por escrito y sean un mandato generalizado** en las empresas.

Los profesionales expatriados en esta zona creen en general que hay cierta **falta de derecho laboral más a favor de los trabajadores expatriados profesionales o no profesionales, un incremento de la legislación que dé más protección a los trabajadores frente a los problemas que puedan surgir con los empleadores, hay también necesidad de asociaciones profesionales como en Europa y América para proteger los intereses profesionales de un gremio .Creen que falta más organización detallada en los departamentos de recursos humanos de empresas originarias de aquí, es decir una aplicación más exhaustiva de algunos aspectos empresariales importantes como por ejemplo:**

1-Falta de la cultura corporativa, visión, y declaración de misión de la empresa que cada empleado debe comprender, aceptar, y participar en su cumplimiento.

2-Falta de un Departamento de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que gestiona a sus empleados. Incluyendo aspectos como:

- Saber en detalle las condiciones generales de cada empleado**
- Conocer el tipo de personalidad y sus características, para saber delegar el tipo de trabajo etc.**
- Saber cuáles son sus motivaciones, incentivos y ofrecerlas**
- Evaluar y premiar el rendimiento, e informar de las áreas para mejorar**

- "Job description" claro y aceptado por el empleado**
- Desarrollo profesional continuo. Training, capacitación, trade shows, conferencias, etc.**
- Animar y apoyar las tendencias de líderes, y darles oportunidades de promoverse**
- Facilitar asuntos de ubicación y instalación de su familia**
- Flexibilidad en el horario, (mientras se cumple el trabajo designado)**
- Programas de mentor / protege**
- Liderazgo participativo del jefe, empowerment al empleado, y liderazgo personalizado**
- Objetivos y metas claras y realísticas para lograr.**
- Proveer espacio de oficina, cómodo, seguro, y conducente a buen rendimiento**
- Proveer equipo / herramienta de trabajo (hardware / software), adecuado,**
- Ofrecer salarios equitativos, justos, conforme al mercado local, pagar los salarios a tiempo y completos.**

Entre estos más aspectos a tener presente en la organización empresarial general y en concreto en la gestión de recursos humanos.

Como una posible solución para expatriaciones españolas se **propone la creación de una entidad con autoridad propia más específica que las ya existentes que junto con la UE que se encarguen de coordinar, controlar, facilitar, proteger a los empleados que desean salir a trabajar afuera de España.** Esta entidad se encargaría de registrar a los posibles candidatos, almacenar datos sobre el candidato y la expatriación que llevara a cabo. Por otro lado cada

posible empleador extranjero, compañías privadas, cazatalentos y otras entidades, tendrían que registrarse e informar con detalle de las condiciones que ofrecen sobre el puesto de trabajo a cubrir. Este organismo haría como de árbitro entre las partes y se encargaría de mediar en la expatriación

Otras entidades con relación directa podrían colaborar en el proceso y con la entidad autoridad de regular este proceso de candidatos y empleadores como por ejemplo las cámaras nacionales de comercio, las asociaciones profesionales de cada sector, y las oficinas comerciales de las misiones diplomáticas de España en el extranjero, además de las asociaciones profesionales de cada país pueden colaborar desde el exterior, todo con el fin de controlar, facilitar, coordinar y proteger a ambas partes.

D.-LAS CONTRATACIONES EN EL GOLFO PÉRSICO

En el Golfo Pérsico no se disponen de encuestas de empleo pero el crecimiento general del PIB en la zona y las numerosas ofertas de trabajo publicadas de esta zona mantienen a la región en un fuerte auge de empleo.

En concreto los Emiratos Árabes, Dubái y Abu Dabi tienen un fuerte incremento en la demanda de profesionales y en la diversidad de ofertas de empleo en el último año, la economía de estos emiratos se ha vuelto han recuperar y están como en sus mejores tiempos de crecimiento económico. Qatar también ha tenido un constante crecimiento económico y ha se habían incrementado las ofertas de empleo en el último año, destaca especialmente la venida de numerosos profesionales españoles a Qatar contratados por empresas de Qatar o por empresas españolas con ambiciosos proyectos en este país .Cabe destacar especialmente el crecimiento

económico en Arabia Saudí y el incremento numeroso de ofertas de empleo que es la zona del Golfo que más empleos oferta. También con menos auge que los anteriores Bahrein o Kuwait entre otros han tenido crecimientos económicos considerables pero el auge de ofertas de empleos es menor.

Hay que señalar que la movilidad internacional ha aumentado un 10% este año 2013 y que entre los países que más contratan españoles están los Emiratos Árabes. Por ejemplo los principales **países de acogida para los trabajadores contratados por el Grupo Adecco a nivel mundial fueron, en primer lugar Noruega**, que aglutina el 24% de la mano de obra seleccionada, **y los Emiratos Árabes (9,53%) entre otros más. Este 2013 por ejemplo el Grupo Adecco prevé un incremento de un 10% en los procesos de selección internacionales que implican movilidad y superar los 2.650 procesos de selección, a nivel mundial.**

Los países que más mano de obra están reclamando en este periodo son Noruega, donde hay abiertos más de 750 procesos (en 2012 también fue el que más contratos llevó a cabo), **Emiratos Árabes Unidos⁵, con más de 500 (incrementará notablemente su demanda en número de trabajadores)**, y otros destinos más. **Además, se están abriendo nuevas vías de internacionalización a países asiáticos como Emiratos Árabes Unidos, Qatar o Arabia Saudí.** Los puestos de trabajo más buscados en este 2013 para los programas de movilidad internacional a nivel mundial seguirán siendo fundamentalmente aquellos relacionados con oficios (carpinteros, soldadores, electricistas, etc.), trabajadores del sector industrial y de la

(5)<http://www.rrhhdigital.com/secciones/91446/la-movilidad-internacional-aumentara-un-10-este-ano-noruega-emiratos-arabes-y-canada-los-que-mas-contrataran> (27.01.2014)

construcción, especialistas para la industria del petróleo y el gas, titulados/as en Ingeniería, Enfermería y Medicina, especialistas IT y mano de obra para el área logística.

En cuanto a perfiles y destinos de los expatriados españoles respecto a las contrataciones los puestos más demandados proceden de sectores como la informática, las telecomunicaciones, la energía o el sector farmacéutico. Entre los destinos más demandados se encuentran países ubicados en el Golfo Pérsico, como los Emiratos Árabes, además de estados europeos que ya han salido de la crisis, como el caso de Alemania, Austria o Reino Unido. Hay que hacer una especial mención de **las contrataciones de trabajadores del hogar que aparte de los de la construcción son uno de los colectivos que hasta ahora tenían peores condiciones de trabajo en esta zona del Golfo Pérsico.** La CSI (2013) ha instado a los miembros del Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCEAG; el organismo para la coordinación de los Gobiernos de los países del golfo Pérsico), a que **modifiquen la propuesta de contrato estándar de los trabajadores/as del hogar para adecuarla a las normas de la OIT.** Según parece, el Consejo está a punto de aprobar este contrato estándar para que se aplique en los seis países del golfo Pérsico. El Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo está formado por Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos.

Hace dos años, todos estos países apoyaron la adopción del nuevo convenio de la OIT, el 189, que versa sobre los trabajadores/as del hogar. Es importante el **cumplimiento de las normas establecidas por la OIT**". Los países del golfo Pérsico se encuentran entre los Estados más ricos del planeta, muchos trabajadores migrantes viajan a estos países en busca de una mejor vida para ellos y sus familias, sería importante que se modifique este contrato estándar para que se cumpla con las normas de dignidad que merecen los trabajadores y trabajadoras del hogar de

todo el mundo. **El CCEAG está presentando el nuevo contrato como un medio para resolver los numerosos problemas a los que se enfrentan estos trabajadores.**

E.-SOBRE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL GOLFO PÉRSICO

La presentación del Informe del Conocimiento⁶ en el mundo árabe 2009, Ghaith Fariz (2009) marcó algunos de los objetivos que ayudarían a los países árabes a reforzar la sociedad del conocimiento: reducir la tasa de analfabetismo, retener a los estudiantes de ciclos superiores o aumentar la inversión en investigación e innovación. Por su parte, la autora del Informe, Nagla Rizk (2009), se centró en cómo el conocimiento se rige por las leyes de la propiedad y el mercado: “El desarrollo de la sociedad del conocimiento en los países árabes requiere un sistema de propiedad intelectual flexible, que no esté basado en la industria y la economía”, como, continuó explicando Rizk, ha sido de forma histórica la transmisión del conocimiento. Rizk, profesora de Economía en la Universidad Americana de El Cairo, presentó algunas pinceladas de un proyecto en curso actualmente. Se trata de una propuesta de nuevos indicadores para medir el desarrollo del conocimiento, un sistema de medición alternativo al del Banco Mundial. Algunos países del Golfo Pérsico han decidido seguir una estrategia económica fundamentada en sus recursos humanos. **Creen que la educación es primordial para desarrollar una economía basada en el conocimiento⁷.**

(6) <http://omec.uab.cat/objetivos-acto-conocimiento.php> (21.01.2014)

(7) <http://es.euronews.com/2013/02/20/la-educacion-como-herramienta-de-desarrollo-en-el-golfo-persico/>(21.01.2014)

Según Learning World (2013) los programas educativos de alto nivel que proponen Abu Dhabi, Qatar y Bahrein son:

La Sorbona en Abu Dabi

Durante cientos de años, París ha sido el único destino para alguien que soñara con estudiar en la Sorbona. Hoy sin embargo, no es así. Desde 2006 también se puede estudiar en la Sorbona que hay en Abu Dabi. Se trata de **una iniciativa estratégica del gobierno para elevar el nivel educativo del país y acercarlo a los estándares internacionales**. Las autoridades quieren financiar una universidad francófona en un país en el que la educación ha sido tradicionalmente anglófona. El objetivo era trasladar al golfo Pérsico la experiencia educativa francesa. Y eso incluye un campus mixto, con el mismo currículum y los mismos diplomas que otorga la Sorbona. Incluso los profesores vienen de Francia para dar cursos intensivos.

Qatar apuesta por la innovación científica

Las universidades extranjeras también son muy populares en Qatar, **que intenta convertirse en un referente mundial de la investigación científica**. Según revela un estudio publicado a finales de 2012, Qatar invierte en investigación científica el 2.8% de su PIB. **El país pretende así desarrollar un modelo económico que vaya más allá de sus recursos naturales. La educación, desde sus niveles más básicos es primordial en esa estrategia.**

Bahreïn: educando para el futuro

La educación es vital para desarrollar las competencias que exige el mundo laboral. En Bahrein varias organizaciones ofrecen a los jóvenes la formación que necesitan para competir en igualdad de condiciones con los extranjeros. **En total, se han desarrollado más de 150**

programas en asociación con distintas compañías extranjeras para aprovechar el capital humano con el que cuenta el país y garantizar un futuro mejor para los jóvenes. Esos programas también incentivan la contratación y apoyan al sector privado.

F.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CULTURA EMPRESARIAL DEL GOLFO PÉRSICO

Existe una cultura empresarial y una forma personal y empresarial de actuar en los negocios propia de la zona del Golfo Pérsico la cual refleja en gran manera la importancia de la cultura árabe y la influencia y presencia que tiene en el mundo empresarial:

-No hay muchas mujeres occidentales u orientales no musulmanas en negociaciones con altos mandos y en cargos directivos altos no son aceptables por los hombres árabes.

-Exclusividad de con quién estas negociando, si ya tiene sponsor no puede ir la empresa a negociar con otros ni durante ni después de asociarse con un promotor árabe local, existe la lealtad y la confianza, características propias de la cultura árabe.

- Apariencia es muy valiosa, la apariencia general más deseada en las empresas es dar imagen de tener lo más lujoso, novedoso y moderno, todas las apariencias tienen que parecer de lujo: coches, oficina de la empresa, zona en la está situada, etc. si en algo es escasea en apariencia lo mejor posible el business empresarial puede peligrar, porque en la zona hay mucho poder adquisitivo y quieren y buscar lo mejor del mundo en cualquier sector para la percepción árabe en general si algo no es de lujo en la empresa que se presenta a hacer negocios les da la impresión que no está a la altura que acostumbran.

-Las presentaciones empresariales de productos o servicios solo son admitidas al estilo occidental anglosajón o americano, es importante tenerlo en cuenta para hacer negocios con las empresas locales de la zona del Golfo Pérsico.

- Para hacer buenos negocios es recomendable tener experiencia local o regional previa, si no cuenta la empresa con ello mejor buscar a alguien que sepa de negocios y business en la zona respecto al sector específico al que se desea atender.

- Los contactos, tener un agente local, un representante es importante tener referencias de otra empresa o personas que ya estén introducidos en el business que se pretende (agente local no es el sponsor, que es obligación por ley un ciudadano local del país) el agente local puede ser una asociación con una empresa o personas del sector presentes ya en la zona con experiencia que pueden colaborar en introducirse a la nueva empresa al sector concreto. Pues al principio para los nuevos clientes es muy importante tener referencias de confianza de una empresa del sector que ya conocían.

- Saber todo lo último en el sector que se pretende, lo del mundo y lo peor, en Arabia solo aceptan lo mejor, hacer estudios del mercado local, regional y global. La calidad de productos servicios tiene que ser la mejor no admiten otra opción actualmente

- Hablar algunas palabras en árabe: saludos, dar gracias, etc. Conocer la cultura y las costumbres de la zona. Algunos detalles a tener presente como: no regalar cosas baratas, no extender la mano a mujeres árabes, la mujer occidental nunca extender la mano al hombre árabe, nada de tomar alcohol, ropas decentes en hombres y mujeres sobre todo en el business y en el mundo empresarial en general cubrirse todo el cuerpo es importante.

-Invitar a los clientes locales de la zona a visitar la fábrica o empresa matriz en el extranjero.

-Es de cortesía en el business invitar a comer o a cenar en alguna ocasión si es para exponer o hablar de lo que interesa a la empresa con un posible cliente en la zona, pero no insistir en pagar la factura porque si el cliente local árabe desea pagarla hay que dejarle porque puede ser interpretada la insistencia en pagar como un insulto.

-Los productos o servicios del business que se pretende tienen que estar adaptados al mercado local o regional, traducidos si corresponde las instrucciones a inglés y árabe etc. También las tarjetas personales o folletos deben estar en árabe e inglés y toda la documentación empresarial.

-No conviene a las empresas tener varias citas o meeting en un mismo día, es aconsejable tener todo el día disponible para poderse dedicar al posible cliente local árabe, quieren dedicación y disponibilidad por parte de las empresas extranjeras en cuanto a horarios se refiere, es posible haya tenido una empresa un meeting en la mañana pero el posible cliente árabe quiera volver a verle en la tarde noche es muy común hacer negocios en las cenas, cuando se va el sol.

-Se aconseja no empezar inmediatamente a hablar del negocio (no ir al grano), mejor empezar a conocerse primero, y que sea el cliente árabe local quien quiera empezar a hablar del negocio, conviene hablar de la familia y de la historia de la empresa o de la persona extranjera que visita el país y expone el negocio o business.

-Es importante que la empresa este flexible a los deseos del cliente árabe local, es posible que pida servicios adelantados gratis o que se paguen más tarde, es muy común demostrar primeramente gratis que el producto o servicio si merece estar en el sector y para ello a veces las empresas tienen que arriesgarse e invertir primeramente para luego ganar.

-Los valores sociales y humanos son muy importantes y valiosos en la cultura árabe de la zona del Golfo Pérsico: la honestidad, humildad, simplicidad, fe, confianza, etc. Se aconseja sencillez,

prudencia en el vestir y en el comportamiento general dentro del mundo empresarial y de business.

-Importante comprometerse y tener compromiso a largo plazo con la región, estudiar árabe, etc.

-Rapidez en ofrecer los servicios o productos y rapidez en la entrega.

-Son importantes los detalles técnicos en todas las cosas pero la apariencia del producto o servicio es lo más importante, la apariencia de que parezca y sea de verdad lo mejor en el momento.

-La exclusividad, novedad, confidencialidad, son importantes en la zona, aprecian tener lo que no hay en otros lugares del mundo y representa exclusividad para la zona.

G.-LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS BUSCAN EN EL GOLFO PÉRSICO NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y LOS COLECTIVOS PROFESIONALES DE CONSTRUCCIÓN Y DE DIVERSAS INGENIERÍAS ESPECIALMENTE, ENCUENTRAN EN ESTA ZONA GRAN DEMANDA DE TRABAJO

Algunas empresas españolas están **encontrando oportunidades de internacionalización en esta zona del Golfo**, por ejemplo señala **Antonio García Pons** (2012), director general de la Asociación Nacional de Fabricantes de Bienes de Equipo (Sercobe), recalca que existen **buenas oportunidades en el transporte ferroviario** en algunos **países del Golfo Pérsico y en los países satélites de Rusia**.

En este escenario, los **países emergentes** (Como **países del Golfo Pérsico**), con porcentajes de crecimiento del PIB muy superiores a los de las economías desarrolladas, **se presentan como salvavidas para esas compañías que buscan expandirse y buscar salidas a la crisis global.**

Se podría decir que aunque tarde las empresas empiezan a **sacar jugo al desierto.** Las compañías **españolas analizan el potencial de la península arábiga.** Sociedades como Técnicas Reunidas, OHL, FCC y Ronáutica están presentes en varios proyectos en los países del Golfo, un área económica donde la presencia española de los grandes grupos nacionales es más reducida de lo que cabría esperar.

Para España el Golfo Pérsico, es todavía en algunos aspectos una nueva economía por descubrir. **Las compañías españolas acumulan un sensible retraso en el mercado del Golfo Pérsico en comparación con las grandes multinacionales de EEUU, Francia o Reino Unido.**

Al margen del multimillonario negocio del **gas y del crudo, un coto privado de las grandes petroleras, la zona ofrece importantes oportunidades en el campo de las obras públicas, edificación e infraestructuras medioambientales.**

Los grupos españoles de construcción e ingeniería, centrados en los últimos diez años en Europa y Latinoamérica, se han dado cuenta de la oportunidad de diversificación geográfica que ofrece la zona, con clientes exigentes, pero, a la vez, cumplidores a la hora de pagar gracias a los petrodólares. Mario Armero (2012), responsable en España de General Electric, una de las multinacionales con más presencia en Oriente Próximo, explica que las empresas españolas, que han sabido aprovechar las oportunidades de internacionalización, primero en Latinoamérica y después, en Europa, deberían atender más al **potencial de países como los del Golfo Pérsico.**

Sobre todo, por las oportunidades que ofrecen en desarrollos de ingenierías, infraestructuras y turísticos, justo donde las compañías españolas tienen más capacidades.

El caso de la empresa española RDL que decide abrir sucursal en Emiratos porque lo consideran entorno donde se incentiva la inversión extranjera, estable económicamente y con unas perspectivas de crecimiento impresionantes. Además de que ven una oportunidad clara de negocio porque percibían una falta de abogados hispanohablantes que no había oficinas a pesar de la cantidad de empresas y de expatriados que hay en el país de habla hispana. Las empresas españolas, e hispanohablantes en general, tenían dificultades a la hora de abordar el mercado, y de esa forma, se estaban perdiendo muchísimas oportunidades emiratíes de negocio, con necesidad de recibir un asesoramiento de alta calidad que a su vez entendiese la legislación y las costumbres españolas y de Emiratos Árabes. En segundo lugar, estamos hablando de un mercado que no sólo está creciendo a una velocidad importante, sino que supone el punto de unión con los cinco continentes. Se calcula que en los **Emiratos hay 12.000 españoles y unos 30.000 hispanos.**

Las infraestructuras medioambientales (depuradoras y de saladoras) se han convertido en uno de los principales reclamos. FCC y OHL son los abanderados de la parte española, ya que, según fuentes de ambas compañías, "tenemos unas expectativas muy altas de recoger los primeros frutos tras años de trabajo en la zona".

En los países del Golfo Pérsico, en donde gran parte del territorio es zona totalmente desértica, hablar de desarrollo económico es profundizar necesariamente en abastecimientos de agua, a través de enormes instalaciones de depuración y de desalación de agua del mar. Es donde han encontrado un amplio terreno para crecer grupos como OHL y FCC, que tienen filiales especializadas

Las oportunidades son múltiples pero, para tener alguna opción, **las compañías españolas presentes en la zona recomiendan actuar de la mano de socios locales**. En el caso de FCC y OHL, sus colaboradores son empresas constructoras que se encargan de la obra civil de los proyectos. "Es casi una condición indispensable", señalan. También el sector de los ferrocarriles o los puertos deportivos se están haciendo hueco en la economía del Golfo Pérsico.

El Golfo Pérsico es el paraíso de las empresas de ingeniería y consultoría de obra civil. Diseño de proyectos, gerencias de dirección de obras proyectos llave en mano, cientos de oportunidades al alcance de las compañías con mayor proyección internacional.

La diplomacia de alto nivel ha jugado un papel importante en abrir el camino para las empresas españolas en esta zona. Las relaciones comerciales entre España y los países del Golfo Pérsico han ido aumentando, pero queda mucho camino por andar.

A parte de empresas españolas muy especializadas y de grande expectativas internacionales que están llegando a esta zona del Golfo, hay que mencionar **que hay colectivos profesionales de españoles que están siendo especialmente demandados en todo el mundo y en esta zona del Golfo Pérsico** también cazatalentos y firmas de ingeniería alertan de que nuestros titulados, muy bien considerados en el exterior, están emigrando.

Las propias empresas españolas ya tienen gran parte de su negocio en otros países. Según Javier Ruiz de Azcárate (2012), CEO de la firma de selección Cátenon, asistimos a una búsqueda de profesionales en cualquier parte del mundo para llevarles a cualquier otra zona del planeta. Sobre todo en aquellas actividades con menores implicaciones locales, como pueden ser las financieras y las de ingenierías. Esta firma está trabajando, por ejemplo, **para incorporar**

profesionales al proyecto de construcción del AVE a La Meca.(Desplazando expatriados españoles a la zona del Golfo)

En el Golfo Pérsico, en estados como Arabia Saudí o Qatar, fichan a golpe de talonario a los ingenieros que no tienen. Los ingenieros españoles, y en general los profesionales cualificados, no van a tener problemas de empleabilidad si están dispuestos a la movilidad.

En este sentido Cristina Andrés (2012), responsable de selección y gestión del talento de Foster Wheeler en España, coincidía en que los ingenieros españoles están emigrando y se cuestionaba si estamos haciendo de *lowcost center* para otros, pero «en vez de deslocalizar su producción a nuestro país, les estamos mandando el talento».

El hecho de que seamos una magnífica fuente de reclutamiento de ingenieros para muchos otros países es una moneda con dos caras. Por un lado, ofrece oportunidades profesionales a este tipo de perfiles en las actuales circunstancias de nuestro mercado laboral. Por otro, supone un problema de retención del talento para las firmas de ingeniería de nuestro país. La mayor parte de las empresas participantes coincidieron en este análisis. **Cada vez más ingenieros expatriados son fichados a golpe de talonario por firmas locales y no regresan muchos de ellos para venir al Golfo Pérsico.**

En el Golfo Pérsico normalmente se necesita un socio local para realizar negocios. Si se tiene una empresa y se quiere entrar en ese mercado, o abres tu empresa con un socio local tú mismo y te ubicas allí, o bien te puede ayudar una empresa privada que se encargue con su propia licencia de operar. El mercado de Golfo actualmente está muy activo. En estos momentos **aparte de demanda de ingenieros como se ha comentado anteriormente también está existiendo una gran necesidad de importar profesionales de las finanzas.**

La demanda para conseguir buenos profesionales cualificados en el sector bancario es la mayor preocupación para la mayoría de los directivos de grandes bancos del Consejo de Cooperación para los Estados del Golfo Pérsico (Gulf Cooperation Council o GCC), al mismo tiempo en el que el sector bancario occidental se encuentra reduciendo su fuerza laboral. Mientras tanto, los bancos de Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes se apresuran por adaptarse a los clientes más exigentes, y se dirigen cada vez más a los mercados de jóvenes, mujeres y pymes. Según el estudio, los bancos se encuentran implantando una gama de iniciativas para abordar esta escasez de capacidades y retener talento, entre las que se incluyen *coaching* y *mentoring* (53%), modernización de estructuras de remuneración a través de incrementos de salarios e incentivos (51%), y una mayor transparencia en sus itinerarios de carrera profesional (47%). Más de la mitad de la población del Golfo Pérsico es menor de 30 años y el índice de empleo femenino ha experimentado un considerable crecimiento durante los últimos 10 años, pasando del 30% en el 2001 al 37% en el 2010. A pesar de que se está produciendo un florecimiento de pequeñas empresas, las pymes solo representan el 2% de los créditos totales de la región, frente al 27% que alcanzan en los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). : www.accenture.com

En el Golfo Pérsico (Arabia Saudí, Bahréin, Emiratos Árabes Unidos -EAU-, Kuwait, Omán y Qatar) se estima que hay más de dos billones de euros en concursos, licitándose o pendientes de licitar. Por ejemplo, el ayuntamiento de la localidad de Yedda ha anunciado recientemente, en boca del ministro saudí de Asuntos Municipales y Rurales, que está listo para recibir las ofertas pertinentes para el proyecto de construcción del metro en esta ciudad. Un sector donde España ha demostrado ser muy competitivo. Pero hay más: infraestructuras de transporte, turismo, empresas de servicios, energías renovables, banca, educación, muebles, decoración,

iluminación... Tampoco conviene olvidar el plan “Qatar Visión 2030”, que prevé una inversión de 100.000 millones de dólares en infraestructuras: metro de Doha (con líneas de metro ligero y de alta velocidad que conecten Arabia Saudí con Barhein), carreteras y las infraestructuras necesarias para dar soporte a la Copa del Mundo de Fútbol en 2022.

Un dato: solo las exportaciones españolas a EAU, en el sector de la industria auxiliar mecánica y materiales de construcción, se han incrementado en un 9,3% de enero a agosto de 2012, alcanzando una facturación de 91 millones de euros. ¿Problema? El panal es tan rico, que la lucha será encarnizada. **Una pugna donde España tendrá que lidiar con empresas de otros países como Francia, Alemania o Estados Unidos, con muchos más años de experiencia en la zona.** Y es que estos países, a finales de la década de los 90, vieron ya la oportunidad de hacer negocio en esta región. Una piedra en el camino que no debe ser obstáculo para intentar dar el salto. Porque si se llevan los deberes bien hechos, el éxito puede estar asegurado. Como muestra, un botón: la concesión del tren de alta velocidad entre Medina y La Meca (Arabia).

¿Otras armas de seducción de la zona? **Todos los países del Golfo están en proceso de apertura, y quieren potenciar la inversión y los negocios. Sin olvidar su interesante posición estratégica, siendo vía de acceso a países asiáticos como India, pero también Pakistán, China e Irán. Eso sí, para poder entrar en el mundo árabe hay que saber esperar y saber ganarte su confianza. Además, las negociaciones, si la oferta es interesante, pueden ser muy breves.** Y es obligatorio contar con un socio local, **que puede ser privado o una institución del gobierno.**

La lista de empresas españolas que han dado el salto al Golfo Pérsico no ha parado de crecer desde la década de los años 70 del pasado siglo XX. Dragados, Initec, Cobra, Hidrola y

Ferrovial fueron algunos de los pioneros. Un desembarco que fue más una búsqueda puntual de oportunidades que una apuesta estratégica hacia una zona en pleno crecimiento. Una década después, pymes especializadas en materiales de construcción y equipamiento exploraron el potencial de la región. Pero no fue hasta la Guerra del Golfo (1991) cuando Repsol, Cepsa o Santa Bárbara firmaron grandes contratos de petróleo y defensa, y cuando comenzaron a cuajar los grandes proyectos de plantas desaladoras y petroquímicas.

Hay muchas pequeñas empresas que aunque no son mencionadas están también presentes en los países del Golfo Pérsico muchas empresas que tienen que ver directa o indirectamente con la construcción, de diseño y decoración, de muebles, de luces, de acero, hierro, y de otras ramas comerciales que ha están intentando la internacionalización empresarial en esta zona y además con un considerable éxito.

CONCLUSIONES CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AMBIENTE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS:
ÁREA DEL GOLFO PÉRSICO

Cuadro 12: Conclusiones sobre el ambiente de Gestión Recursos Humanos en el Golfo Pérsico.

1. La GRH (Gestión de Recursos Humanos) necesita un marco adecuado para que el nivel de gestión empresarial en recursos humanos sea la ideal y de alto nivel en esta zona del Golfo Pérsico.

2. En esta zona la cultura y el estilo organizativo están caracterizados por fuertes lazos de compromiso del trabajador con la empresa, tiene el trabajador que estar a disposición de su trabajo y de su empresa prácticamente todo el tiempo, el estilo cultural y organizativo implican un estilo en general paternalista y autocrático en la dirección empresarial.

3. La cultura es muy proclive a que tenga que existir el factor confianza para que la empresa pueda admitir a un trabajador y para que le delegue cierta responsabilidad y funciones. La confianza y la fidelidad son muy importantes en la cultura árabe. Existe una cultura empresarial y una forma personal y empresarial de actuar en los negocios propia de la zona del Golfo Pérsico la cual refleja en gran manera la importancia de la cultura árabe y la influencia y presencia que tiene en el mundo empresarial.

4. En el desarrollo de una base conceptual adecuada de la GRH se ve que hay preocupación por el tema, se está estimulando la educación, la investigación, etc.

5. El marco empresarial a nivel económico es inmejorable de posibilidades de negocio, de lugar enclave estratégico entre Europa y Asia

6. En el Golfo Pérsico si existe un código de ética y unas normas de conductas propias de esta zona que vienen avaladas por las características principales de la cultura árabe.

7. La remuneración para profesionales es muy competitiva y tiene sus ventajas a corto plazo de que el trabajador puede gozar de tener su sueldo íntegramente.

8. La GRH necesita incrementar su importancia en esta zona del mundo, el auge económico tan positivo que hay en esta zona hace necesario implantar un sistema avanzado de gestión de recursos humanos sobre todo del trato directo con los empleados y de sus condiciones laborales

en todos los aspectos.

9. Muchas multinacionales en esta zona pueden colaborar a mejorar los estándares con la aplicación de las mejores prácticas en recursos humanos.

10. Normalmente los ciudadanos trabajadores del propio país suelen disfrutar de buenos trabajos bien remunerados y de buenas condiciones de vida y de ayudas gubernamentales, todo ello les provee de altos ingresos haciendo de esta zona del Golfo Pérsico una de las que tienen renta per cápita más alta del mundo.

11. Los profesionales expatriados en esta zona creen en general que hay cierta falta de derecho laboral más a favor de los trabajadores expatriados profesionales o no profesionales, un incremento de la legislación que dé más protección a los trabajadores frente a los problemas que puedan surgir con los empleadores, hay también necesidad de asociaciones profesionales como en Europa y América para proteger los intereses profesionales de un gremio. Creen que falta más organización detallada en los departamentos de recursos humanos de empresas originarias de aquí, es decir una aplicación más exhaustiva de algunos aspectos empresariales importantes.

12. En el Golfo Pérsico no se disponen de encuestas de empleo pero el crecimiento general del PIB en la zona y las numerosas ofertas de trabajo publicadas de esta zona mantienen a la región en un fuerte auge de empleo.

13. Emiratos Árabes Unidos, incrementará notablemente su demanda en número de trabajadores. Además, se están abriendo también nuevas vías de internacionalización a países asiáticos como Qatar o Arabia Saudí.

14. En cuanto a perfiles y destinos de los expatriados españoles respecto a las contrataciones los puestos más demandados proceden de sectores como la informática, las telecomunicaciones, la energía o el sector farmacéutico. Entre los destinos más demandados se encuentran países ubicados en el Golfo Pérsico, como los Emiratos Árabes.

15. La CSI (2013) ha instado a los miembros del Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCEAG) el organismo para la coordinación de los Gobiernos de los países del golfo Pérsico, a que modifiquen la propuesta de contrato estándar de los trabajadores/as del hogar para adecuarla a las normas de la OIT.

16. Los objetivos que ayudarían a los países árabes a reforzar la sociedad del conocimiento: reducir la tasa de analfabetismo, retener a los estudiantes de ciclos superiores o aumentar la inversión en investigación e innovación.

17. El desarrollo de la sociedad del conocimiento en los países árabes requiere un sistema de propiedad intelectual flexible, que no esté basado en la industria y la economía.

18. En esta zona se está dando importancia a la creencia de que la educación es primordial para desarrollar una economía basada en el conocimiento.

19. Los países del Golfo Pérsico, con porcentajes de crecimiento del PIB muy superiores a los de las economías desarrolladas, se presentan como salvavidas para esas compañías que buscan expandirse y buscar salidas a la crisis global.

20. Las compañías españolas acumulan un sensible retraso en el mercado del Golfo Pérsico en comparación con las grandes multinacionales de EEUU, Francia o Reino Unido.

21. Al margen del multimillonario negocio del gas y del crudo, un coto privado de las grandes petroleras, la zona ofrece importantes oportunidades en el campo de las obras públicas, edificación e infraestructuras medioambientales.

22. El Golfo Pérsico es el paraíso de las empresas de ingeniería y consultoría de obra civil. Diseño de proyectos, gerencias de dirección de obras proyectos llave en mano, cientos de oportunidades al alcance de las compañías con mayor proyección internacional.

23. Todos los países del Golfo están en proceso de apertura, y quieren potenciar la inversión y los negocios. Sin olvidar su interesante posición estratégica, siendo vía de acceso a países asiáticos como India, pero también Pakistán, China e Irán.

24. La lista de empresas españolas que han dado el salto al Golfo Pérsico no ha parado de crecer desde la década de los años 70 del pasado siglo XX.

CAPÍTULO VIII: EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS DECISIONES SOBRE LA GESTIÓN DE RRHH DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO.

A.- INTRODUCCIÓN

B.-INSTITUCIONES ESPAÑOLAS

C.-INFORMACIÓN SOBRE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PAÍSES DEL GOLFO QUE TAMBIÉN AYUDAN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA

CONCLUSIONES

A.- INTRODUCCIÓN

Es fundamental ver y analizar cuáles son las **instituciones públicas y privadas más activas que ayudan a las empresas en los procesos de internacionalización. Saber qué papel desempeñan y en qué medida están actuando, así como cuáles son los planes presentes y futuros que tienen de ayuda a las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico y en qué medida estas instituciones ayudan a la transferencia de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos).**

Hay instituciones del nuevo país (países zona del Golfo Pérsico) que también promueven encuentros de las mismas empresas de un sector ayudando en el proceso de internacionalización

para que en un show o exposición de productos o servicios los clientes puedan conocer quiénes están en ese sector, quienes son nuevos, siempre son lugares a donde la empresa que viene por primera vez a un país del Golfo, anteriormente casi todas han venido de visita por primera vez a los grandes shows de exhibición que se celebran en Dubái, Abu Dabi, Qatar, etc. Son buenos lugares para introducirse por primera vez y ver realmente como está el mercado en los nuevos países que visitan.

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) en todos estos procesos de promoción empresarial a través de las instituciones tiene un papel significativo que se ve reforzado por el apoyo a los procesos de internacionalización que las instituciones prestan a las empresas en la nueva zona. Temas como la gestión de recursos humanos en cada etapa del proceso de exportación e internacionalización desempeñan un papel importante para conseguir los objetivos económicos que se plantean en la zona. Temas como expatriación, comunicación empresarial, transferencia general de las mejores prácticas de gestión, decisiones directivas, adaptación cultural, formación especial para el nuevo entorno, políticas internas y externas de gestión de personal, todos son temas en gestión de recursos humanos vitales para que funcionen las empresas en el país de origen y en el nuevo entorno.

Un directivo capacitado querrá saber cómo posicionar bien a su empresa en el sector del nuevo país pero tendrá que ver aspectos e GRH como que condiciones tienen que tener los empleados, motivarlos para incrementar ventas de los productos, desempeñar un buen papel de liderazgo, de preparación para la adaptación cultural, etc. Me parece que el liderazgo y la motivación tienen un importante papel y la aplicación de las mejores prácticas para obtener el mejor beneficio es fundamental. Las grandes instituciones deberían de implicarse con las

empresas en hacer más formación a los ejecutivos para ayudar en el business que tienen que realizar en el nuevo país.

Hace falta más cooperación entre instituciones como las cámaras de comercio de cada comunidad autónoma, provincia, o la central con otras instituciones que tienen relación con la internacionalización y el proceso de gestión empresarial de las empresas en el extranjero, mas cooperación de ayuda a los pequeños empresarios y emprendedores por ejemplo entre ICEX-Cámaras de comercio-Spanish Business Council – otras instituciones, presentes en muchos países del Golfo Pérsico.

Un mayor impulso de colaboración de estas entidades y otras por parte española que apliquen un plan especial de posibilidades de trabajo para profesionales o no profesionales españoles porque **las relaciones de España con los países del Golfo es muy buena y un buen plan de colaboración podría abrir muchas puertas de empleo y de emprendimiento para muchos desempleados españoles.**

Un papel más activo de las instituciones españolas para ofrecer, recomendar a las nuevas empresas y a los profesionales que quieren emprender e invertir en esta zona. Se echa en falta que se pongan más al servicio de la situación alarmante de trabajo que hay en el país, y podrían aportar un grano de arena importante a solucionar muchos problemas de miedos a aventurarse a la internacionalización que todavía tienen pequeños empresarios y pequeños emprendedores que sueñan con nuevos mercados y posibilidades de negocio pero que por falta de medios económicos o de otro tipo no se aventuran en ello.

Hace falta una actualización de competencias y de nuevos departamentos especializados para atender la demanda de internacionalización de PYMES y de

emprendedores y mayor visión de ver una gran posibilidad de ayuda para salir de la crisis también al país. Las posibilidades reales de negocio en esta zona del Golfo Pérsico son bastante grandes actualmente y en el futuro se espera que en general la situación vaya a mejorar económicamente. Esta optimista situación de buenas posibilidades económicas para pequeñas empresas, emprendedores e incluso trabajadores expatriados y las relaciones con nuestro país, son importantes motivos que llevan a demandar una especialización por parte de las instituciones españolas de atención a las empresas pequeñas españolas y a los profesionales con ganas de iniciarse en esta zona, de hecho es que existe una demanda real para ello de personas cuenta propia que deciden venir a ver como es realmente la zona y sus posibilidades.

Las posibilidades que ofrecen estos países, de darse a conocer a las pequeñas y medianas empresas es infinita, porque muy a menudo están organizando exhibiciones muy completas, lujosas y bastante bien organizadas abiertas a empresas extranjeras que quieran venir a invertir su capital, y su saber hacer en la zona, además de que hay buena garantía de conseguir clientes con bastante solvencia económica que en principio tiene más posibilidades de buenos negocios y de pagos completos.

La orientación a las empresas pequeñas y medianas y a pequeños emprendedores es esencial para que sepan moverse en estas culturas tan diferentes a las occidentales.

Recomendaciones generales y en concreto en la Gestión empresarial y de recursos humanos que especialmente necesitan las nuevas empresas cuando llegan a esta zona tan diferente culturalmente a occidente. Temas como adaptación cultural en general y especialmente para la gestión empresarial, consejos para legalizar el nuevo negocio, información sobre instituciones y leyes en relación con el tema que se aplican en el nuevo país en relación a nuevas empresas, consejos sobre cómo relacionarse para conseguir nuevos clientes, eventos

que se realizan en las fechas en las que se inicia el nuevo negocio, personas del nuevo país a las que sería positivo visitar son temas que las instituciones españolas en el Golfo Pérsico deberían tratar de dar formación y de ayudar más activamente a las nuevas empresas o emprendedores que llegan nuevos a la zona.

Las grandes firmas españolas están presentes en la zona desde hace tiempo y disponen de todos los medios económicos, legales y de todo tipo para que no hayan tenido ningún problema y tengan en sus planes de internacionalización a esta zona. La mayoría tienen una presencia consolidada en esta zona y en otras de Asia que ya iniciaron en años 90 de exportación de sus productos o servicios también a esta zona del Golfo Pérsico. Por esto veo que **la preocupación de las instituciones debería enfocarse especialmente a los más pequeños que son ahora mismo una mayoría en España que necesita verdaderas soluciones para salir de los problemas económicos.**

Estoy segura que hasta los propios gobiernos de varios países del Golfo Pérsico estarían dispuestos a colaborar mucho más si hubiese una proposición e iniciativa española para hablar de acuerdos bilaterales sobre estos temas económicos de internacionalización en el caso de pequeñas empresas y emprendedores, etc.

Mi impresión personal es que sienten que ya cumplen actualmente de forma suficiente con los servicios que prestan y con las iniciativas que tienen algunas de estas instituciones: cámaras de comercio, Spanish Business Council, el propio ICEX, etc. Por ejemplo las cámaras de vez en cuando promocionan el traer una delegación de empresarios españoles de diversas provincias pero se limita a eso a traerlos y poco más termina su papel de intermediaria entre España y el

nuevo país. **Se hace imprescindible un compromiso mayor y más colaboración y servicio de las instituciones.**

Es grande el sentimiento de soledad en un nuevo país sobre todo para el pequeño empresario o emprendedor que viene por su cuenta, este momento hay una necesidad de solventar por parte del Gobierno y de las Instituciones el acompañar y facilitar la internacionalización empresarial para que esa sensación cambie y puedan sentir que pueden tener un primer apoyo en el área del Golfo.

La necesidad de un departamento en todas estas instituciones dedicado especialmente a los expatriados y en general a recomendar y aconsejar sobre GRH (Gestión de Recursos Humanos) durante la internacionalización. En muchos detalles desde que llegan al país son importantes el alojamiento-hospedaje, la adaptación cultural, etc. **En general a las nuevas empresas que llegan a esta zona les iría bien ayuda y consejo en la aplicación de determinadas prácticas de gestión empresarial general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos) especialmente determinadas para esta zona del Golfo.**

Qué papel tienen estas instituciones españolas respecto a la GRH en esta zona del Golfo Pérsico? Desempeño de un papel de ayuda, información, recomendación, introducción a varios aspectos de la gestión empresarial para la zona del Golfo Pérsico, un papel de coordinación entre instituciones, de interconexión, de compromiso con pequeñas y medianas empresas y con los emprendedores.

Es necesaria una **actualización de competencias, además de ampliarlas, especializarlas mucho más en el proceso de establecimiento de negocios pequeños que sirvan de**

acompañamiento y de agilización en los pasos a seguir por los empresarios independientes que van al Golfo intentando nuevos negocios.

Que ofrezcan un paquete si no gratuito si más económico que para las grandes empresas o con un gran volumen de facturación. Un servicio de asesoría de internacionalización para españoles que sea concreta, directa y de apoyo directo al pequeño emprendedor. Promocionada en estos momentos de crisis desde el propio Gobierno actual y sus iniciativas de internacionalización de las pequeñas empresas. Hay necesidad real de salir al exterior por parte de particulares empresarios hay demanda en ello. **Necesitan promocionar más cursos de formación promocionados por las Cámaras de comercio de cada lugar concreto, cursos especializados** dependiendo a donde va a dirigirse el emprendedor yo en este caso pienso en un curso completo para poder emprender en el Golfo Pérsico.

Cursos de adaptación a la cultura árabe propia del Golfo, y también de cómo instalar tu empresa, producto o servicio en el Golfo, cuáles son las mejores prácticas de gestión empresarial general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que puedes aplicar en tu empresa dedicadas especialmente para zona del Golfo? cuáles son las diferencias entre la gestión en el Golfo P. y en los modelos occidentales? Cómo planear las relaciones que pueden llevar a cabo para conseguir posibles clientes para tu empresa en esta zona del Golfo Pérsico?. **Posible nuevos emprendedores en la zona el intercambio de experiencias y de networking con otros mismos del país es una fuente de información de transmisión de experiencias y conocimientos** considerable entre empresas y profesionales del mismo sector, siempre pueden aconsejar y aportar sus experiencias y resultados obtenidos en la zona. Podemos observar y estudiar con más detalle la forma general de gestión y aprender sobre algunos aspectos que sean más interesantes para el caso, también puede haber un aspecto especial de observar el tipo de

GRH que aplican en tal empresa y ver como obtienen buenos resultados en la zona. Muy importante es la adaptación a la cultura uno de los aspecto que más marca diferencias de gestión respecto de España y esta zona, la relación con otros siempre nos puede aportar anécdotas y experiencias de que conviene hacer y no conviene hacer, pues lo bueno para España puede no serlo tanto en otros ambientes o tenga que tener transformaciones para que se pueda aplicar por las leyes del país o por las costumbres culturales. Si hay que reconocer que aquí entran en juego **el papel que tienen estas instituciones y los eventos que organizan, gracias a estos eventos hay una primera toma de contacto con otros en estos nuevos países, suelen ser importantes fuentes de información informal pero necesaria cuando se llega al nuevo entorno.**

La **expatriación necesita una puntual atención especializada incluso desde estas instituciones que solo atienden a empresas y sus diversos aspectos.** En realidad la importancia de la expatriación puede fracasar en el plan empresarial. Hay motivos suficientes para que hablen sobre la expatriación dentro del periodo de internacionalización y que estas instituciones les dediquen una mínima atención.

Las instituciones más importantes públicas y privadas tienen que dar un mayor apoyo a aquellas que están buscando más fondos y más protagonista de representación como son asociaciones sin ánimo de lucro que de algún modo indirecto brindan un apoyo a las mujeres expatriadas con sus maridos trabajadores expatriados desde España normalmente con empresas españolas que están presentes en países del Golfo. Es el caso de la **asociación de españolas en Qatar, españoles en emiratos, mujeres de habla hispana en Emiratos, Qatar, etc.**

Estas asociaciones y otras del mismo tipo juegan **un papel importante de unión y fuente de intercambio de experiencias y de información sobre todo de forma particular para los**

expatriados y sus familias, pero en muchas ocasiones estas pequeñas asociaciones tienen la llave para consolar, ayudar, organizar, ayudar a las familias de los expatriados porque después de todo compartir nuestras experiencias nos desahoga y nos consuela si en un primer momento el choque cultural nos sorprendió en un nuevo país lejos de la familia y amigos. Son indirectamente medios que ayudan a que el tiempo de expatriación sea más llevadero para las familias por ese motivo tendrían que estar más valoradas y consideradas por las grandes instituciones públicas y privadas.

Las instituciones españolas oficiales tienen que prestar un gran apoyo a estas asociaciones que empiezan surgiendo de manera informal que van adquiriendo carácter y forma con el tiempo y que **se convierten en puntos de importantes a considerar dentro de la expatriación de las familias españolas**. Hay demanda de mayor apoyo económico, profesional, organizativo para intentar hacer que las esposas de los trabajadores expatriados que proceden de España puedan aprovechar su periodo de expatriación familiar al máximo y no solo en la interesante labor de conocer a otras personas en la misma situación también de poder hacer cursos profesionales, de poder tener una disponer de una bolsa de trabajo para la zona, de disponer de servicios especializados de asesoramiento familiar en cuanto a ayuda en el alojamiento, colegios, idiomas, etc.. **Si las grandes instituciones que tienen todo el protagonismo se implicaran con las pequeñas asociaciones se podrían planear una ayuda más directa para la expatriación y lo que le supone a las familias en todos los aspectos**, esto conlleva un beneficio directo para las empresas porque si los expatriados y sus familias están felices es más fácil que el trabajo empresarial salga de acuerdo a lo planeado en cada caso y se vean ampliamente beneficiadas también en el terreno económico. Sería muy interesante que por ejemplo el SBC en Qatar o de

otros países promocionara cursos de formación para las esposas de los trabajadores expatriados españoles, junto con las embajadas y otras instituciones.

Para todo ello es **necesaria una mayor interrelación entre las propias instituciones para patrocinar un plan de ayuda a los expatriados y sus familias y para la asesoría especializada a PYMES y a emprendedores españoles.** Todo conlleva a apoyar el triunfo de las empresas españolas en esta zona del Golfo Pérsico y también de alguna forma el Gobierno de España también gana si las empresas tienen que declarar parte de sus ingresos del extranjero en la Hacienda española.

Haría falta un análisis más profundo desde diferentes ámbitos y analizar bien que se puede hacer y qué es lo ya actualmente se hace en estos aspectos mencionados de forma breve. Todos salen beneficiados Gobierno, Instituciones, Personas y Empresas.

Pueden aminorar el número de parados si hay ayuda para emprendedores con ganas de internacionalizarse y también evitar el fracaso de las PYMES que tienen que cerrar porque no hay suficiente mercado comercial en España.

B.-INSTITUCIONES ESPAÑOLAS

1.-SPANISH BUSINESS COUNCIL

El Spanish B. Council⁸ es una institución privada sostenida por la empresas españolas en la zona, está presente casi en cada país del Golfo Pérsico, normalmente promueven muchos encuentros sociales entre empresas españolas en la zona se intenta saber quiénes están presentes en el país de empresas españolas de diferentes ramos y es buena oportunidad para intercambiar experiencias empresariales y de trabajo. Lo que a continuación se ve sobre el contenido de la página web pertenece al Spanish B. Council de Qatar pero el funcionamiento es igual para el resto de países del Golfo.

A estos encuentros que promocionan suelen acudir el personal de las empresas en los nuevos países en todos los niveles desde altos directivos hasta los profesionales en menores puestos, normalmente se promueven encuentros mensuales de forma bastante informal. En otras ocasiones también se promueven encuentros especiales de las empresas y de los profesionales expatriados con empresas y profesionales de otros países que están presenten en esta zona del Golfo Pérsico. Incluso se celebra un networking bien organizado para el intercambio de tarjetas de visita entre los asistentes, siempre estas acciones pueden ser el inicio de relaciones de trabajo o de negocio para los asistentes, es buena ocasión de intercambiar conocimientos y el saber hacer de cada empresa en su desarrollo especial en el país concreto.

(8) <http://www.sbcqatar.org/> (20.11.2013)

Son acontecimientos importantes sobre todo cuando una empresa acaba de llegar al nuevo país es una forma de conocer a otras empresas del mismo país, incluso del mismo sector. Muchas veces a estos eventos que parece que solo sean para españoles o para otras empresas invitadas casi siempre acuden también personas locales del nuevo país que han tenido que ver con la nueva empresa española en la zona o con otras, y es buena ocasión de introducirse a empresas locales árabes del propio país.

El Spanish Business Council ofrece a través de su página web la oportunidad de **comenzar como miembro y tener la ventaja de los beneficios del networking y de promocionar su empresa.** La **membresía** da la oportunidad de participar en los eventos de la organización y tienes la oportunidad de promocionar las actividades del SBC. Algunas actividades que realiza el SBC en Qatar: reuniones para hacer contactos, noticias, promoción de empresas, acceso a información de eventos, inclusión en el directorio de miembros de la asociación, etc.

Se produce un fórum de discusión sobre la llave económica, comercial y otros aspectos de interés para las compañías españolas haciendo o planeando hacer business in Qatar. El Council también proporciona información y promueve eventos y programas los cuales proporcionan conocimientos sobre el ambiente de business en Qatar.

También promueve relaciones entre España y Qatar jugando un papel líder en la expansión de las relaciones bilaterales entre ambos países. Sus principales objetivos son:

-Apoyo a las actividades de las empresas miembros tan bien como vayan llegando nuevas compañías a Qatar.

- Promover los intereses comerciales y de negocio españoles en Qatar y fortalecer las actividades comerciales y económicas de inversiones y otras actividades entre España y Qatar.
- Ofrece a los miembros una plataforma de intercambio de información y de experiencias, para comunicar y interactuar con públicas y privadas entidades y personas en Qatar por medio de meeting, seminarios, conferencias, recepciones, etc.
- Cooperación cultural entre España y Qatar, además que contribuye a las relaciones comerciales, económicas, promueve eventos.

Las actividades que se hacen en el Spanish Business Council de Qatar son iguales o parecidas a las que se hacen en Emiratos o en otros países del Golfo Pérsico. **Spanish Business Council es una asociación de empresas españolas que están presentes en cada país correspondiente de la zona y que se promueve desde estas asociaciones actividades que ayuden al business de las empresas españolas.**

El Spanish B. Council en Qatar es una entidad privada que formaliza eventos casi cada mes y si presta algunos servicios a las nuevas empresas en estos países así se indican en su página web pero no suele ser gratuito. **El propio Gobierno de España puede tomar la iniciativa de subvencionar algunos servicios generales gratuitos de información y ayuda para pymes y emprendedores y aplicarlos a través de estas instituciones en el extranjero.**

2.-ICEX

ICEX Es el Instituto Español de Comercio Exterior que ayuda a las empresas y a la promoción de sus productos en el exterior y también ofrece becas para cursar en sus oficinas en todo el mundo a los jóvenes licenciados. Es un importante medio de promoción de

la internacionalización tanto de empresas como de trabajadores. **En el caso de la zona del Golfo Pérsico la principal oficina comercial del ICEX está en Dubái y sirve en lo necesario a casi toda la zona del Golfo**, esta oficina comercial también presta servicio a Qatar y a otros países de la zona, como representación comercial española. Se trata de una institución bien organizada que presta una gran ayuda y servicio a las empresas españolas cuando quieren invertir en el exterior y en concreto en la zona del Golfo Pérsico es un gran apoyo comercial para abrir las puertas económicas de esta zona a las empresas españolas que llegan aquí.

La embajada comercial española actúa mucho a nivel de intervenir cuando en primer lugar llega la delegación de empresarios al nuevo país por ejemplo a emiratos es posible vienen acompañados por alguna importante personalidad pero el verdadero papel de informar, de acompañar y de hacer que las nuevas empresas se sientan arropadas. En mi opinión cobran a las empresas por muchos servicios que en teoría tendrían que ser gratis como ayuda a la llegada al nuevo país (ejemplo: cobran a las empresas recién llegadas por tres o cinco citas con potenciales clientes posible como en torno a los 1000 euros hace ya un tiempo) es solo un detalle que sucede con las personas nuevas que llegaban a Dubái que en la embajada comercial le proporcionaban una información mínima en otras palabras tenían que buscarse la vida ellos mismos sin conocer casi nada al acabar de llegar, otros compatriotas hemos hecho muchas veces de informadores a nuevos españoles en los emiratos que venían a estudiar la ciudad y a ver qué posibilidades había de negocio para ampliar la expansión de sus empresas españolas.

Creo que sería importante en estos momentos que ayudaran a pequeños emprendedores ofreciendo un paquete gratuito de ayuda y de información para empezar sus inversiones en el Golfo Pérsico. Me pareció que se volcaban mucho con las grandes empresas y con las muy consolidadas pero con las PYMES y los pequeños emprendedores

hasta hace poco iban de independientes estudiando el mercado de Emiratos o de otros países del Golfo Pérsico.

Tampoco se observan que ellos promuevan acontecimientos organizados por la propia embajada comercial para invitar a las empresas del nuevo país a conocer a empresas españolas que buscan relaciones en estos países. Siempre suelen participar en algunos show que por parte del nuevo país organizan a forma de show o exhibition para que se reúnan la empresas de un sector, normalmente son grandes eventos abiertos a todos los países que quieran colaborar. Son interesantes lugares para conocer posibles clientes, conocer la competencia que puede tener una empresa en la zona, saber más de como son los productos o servicios de los demás, incluso de los estilos de gestión y de organización que tienen o que piensan aplicar en el nuevo país. Se puede aprender varios puntos sobre gestión empresarial de la competencia e incluso sobre la gestión de recursos humanos, porque son lugares a donde los expatriados intercambian mucha información con otros colegas de profesión.

Yo entiendo que **el ICEX forma parte del Gobierno y que deberían adaptarse más a la situación del país, y a mejorar e incentivar la internacionalización en los pequeños emprendedores y en pequeños negocios.** Un plan especial gratuito enfocado al servicio de los pequeños empresarios que estos momentos son los que están ayudando a bajar las cifras de desempleo. En estos niveles que no son grandes empresas es muy importante que la información y la ayuda a estas personas que por sí mismas se animan a viajar para descubrir las posibilidades de negocio en estos países que menos que proporcionar ayuda e información clara y concisa, destinada a solventar las dudas más importantes del pequeño empresario: tipo de empresa que más me conviene montar en el nuevo país, lugares exactos de domicilios a donde tiene que dirigirse en el Gobierno del nuevo país, ofrecer posibilidad de acompañamiento para traducción

en árabe o inglés, asesoramiento de hospedaje para una estancia media, ayuda en describir los rasgos generales de la cultura del país y que facilita la integración de la nueva persona, que hacer o que no hacer en los negocios y en la vida personal, que recomendaciones darían al nuevo empresario para emprender relaciones en el nuevo país con vistas a introducir su negocio en el mercado, en todo ello yo creo que sería positivo hacer recomendaciones de buenas prácticas de gestión empresarial y de recursos humanos también como por ejemplo hacer o describir las características de expatriación que están siendo generalizadas por las empresas españolas en la zona y que aplican a sus empleados, en fin varios aspectos que ayudarían e incentivarían a los pequeños empresarios y emprendedores a hacerles el camino más fácil cuando llegan al nuevo entorno. En la página web del ICEX⁹ se puede ver parte de los servicios que prestan a las empresas y a emprendedores buscando información para invertir en el extranjero.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN DUBÁI

Los asuntos económicos y comerciales con Qatar y con el resto de países de la zona del Golfo Pérsico, localizados justo en la zona del Mar del Golfo Pérsico competen a esta Oficina porque la oficina comercial de Ankara en Turquía llevarían países como Irak, que también se considera un país del Golfo porque una ciudad da al Mar del Golfo.

Se puede observar que la página web ofrece una amplia gama de servicios relacionados con la expatriación empresarial. **El ICEX presta servicios de comercio exterior en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización, a través de una amplia gama de programas e instrumentos que se adaptan a las necesidades de su empresa. Ofrece servicios personalizados.** Ofrecen un asesoramiento directo y exclusivo que le proporcionará información

(9) [https://www.google.es/#q=ICEX\(20.11.2013\)](https://www.google.es/#q=ICEX(20.11.2013))

concreta para impulsar su empresa al mercado internacional. **El ICEX realiza una importante labor editora especializada en el mundo de la empresa y del comercio internacional. La información más completa y detallada sobre comercio exterior. Apoyos individuales a empresas en las distintas fases de sus proyectos de internacionalización, actividades de promoción. Sobre la formación: seminarios jornadas análisis mercados cursos comercio exterior aula virtual becas camino guiado a la exportación. El ICEX es actualmente la institución española más especializada sobre internacionalización empresarial y todos los aspectos que comprende es actual la entidad que más ayuda presta a las empresas españolas en el extranjero.**

3.-EMBAJADAS ESPAÑOLAS EN LOS PAÍSES DEL GOLFO

España tiene embajadas¹⁰ en todos estos países de la zona del Golfo Pérsico y sus alrededores: **Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos. Irak, Irán, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Siria, Yemen.** Observando los contenidos de las páginas webs de las diversas embajadas mencionadas todas tienen en común un contenido parecido y una dinámica de fondo común en cuanto a tratar temas de gestiones administrativas, localización y no hay referencia a otros organismos que tengan carácter empresarial o comercial dejan el protagonismo al ICEX en sus diversas oficinas comerciales que corresponden a cada zona. Como ejemplo voy a comentar sobre la página web de la embajada de España¹¹ en Qatar aunque

(10) http://embassy-finder.com/es/spain_in_doha_qatar (20.11.2013)

(11) <https://www.facebook.com/pages/Embajada-de-Espa%C3%B1a-en-Qatar-Embassy-of-Spain-to-Qatar/194054890638897?sk=info> (20.11.2013)

una sirve para ver como son las demás páginas webs de las mismas embajadas en los países del Golfo Pérsico y alrededores mencionados arriba.

En una primera observación de **la página web oficial de la embajada de España en Qatar proporciona información muy básica: dirección, información sobre las embajadas españolas en los países más cercanos del Golfo Pérsico y poco más. La información ofrecida es más amplia en su página web de Facebook donde detallas las funciones propias del**

Consulado. No hay más información disponible. También hay referencia e información sobre la tramitación de visas sus requerimientos y diferentes aplicaciones. Además de diversa información más sobre las gestiones normales de la embajada. Si hay un apartado en la página web donde se publican los comentarios de gente anónima que quiere decir algo, como búsqueda de trabajo o algunas preguntas frecuentes que quieren formular a la embajada. En el apartado de Facebook aparece una mención general a las funciones que realizan funciones de expedir pasaportes, etc. , pero que también hay muchas funciones que no pueden hacer.

Las relaciones entre España¹² y Qatar han sido históricamente muy cordiales, aunque la intensidad de las mismas se ha incrementado considerablemente con la apertura de la Embajada de España en Doha (diciembre de 2003) y la inmediatamente posterior de la de Qatar en Madrid. Estos hechos abren una nueva etapa de plena amistad y sintonía entre nuestros dos países.

(12)<https://www.facebook.com/pages/Embajada-de-Espa%C3%B1a-en-Qatar-Embassy-of-Spain-to-Qatar/194054890638897?sk=info> (20.11.2013)

No se hace referencia a otras instituciones como el Spanish B. Council, Cámaras de comercio o alguna referencia de tipo económico o comercial se pretende dejar todo el protagonismo a la oficina comercial correspondiente como es el caso de la Oficina comercial del ICEX en Dubai. Las demás embajadas españolas de la zona como por ejemplo la de Emiratos Arabes contiene en su página web oficial la misma información escueta, dirección, funciones y también siguen la misma línea dejar el protagonismo comercial a la correspondiente embajada comercial del ICEX en Dubai. Para ello dedico un apartado exclusivo a hablar del ICEX en Dubai, mencionando y comentando la página web actual que tiene a disposición de las empresas españolas en la zona

4.-CÁMARAS DE COMERCIO ESPAÑOLA

Las cámaras de comercio españolas tienen un importante papel en la internacionalización empresarial son quizá la **primera fuente de información que el empresario tiene para empezar a su aventura de exportación hacia esta zona del Golfo Pérsico o hacia cualquier otra zona del mundo.** Recuerdo muchas veces oír en las noticias que una delegación de empresarios españoles han llegado a Dubái para buscar posibles negocios en la región o a cualquier otro país de la zona como en Arabia Saudí, en todos estos viajes organizados de empresarios españoles las cámaras de comercio de las correspondientes comunidades autónomas siempre suelen estar detrás organizando en primer lugar lo que va a ser el viaje en sí y después si el ICEX tiene un gran papel de conexión con los nuevos países.

En ese primer planteamiento del viaje por parte de las cámaras de comercio ya se puede ver cómo hay que planear todos los aspectos de un viaje de negocios hacia países con culturas

diferentes. Es en estos momentos cuando las instituciones empiezan a tener un papel clave en proporcionar a las personas interesadas en los negocios en los nuevos destinos, cursos de formación a todos los niveles, preparación especial para los ejecutivos principales de las empresas y para los demás trabajadores que van a realizar viajes y tiempos de expatriación en los nuevos planes de internacionalización.

También la GRH (Gestión de Recursos Humanos) requiere adaptación y especialización para aplicar la mejor gestión empresarial en el plan empresarial que se ha aventurado. Cámaras¹³ de comercio pueden buscar expertos en los diferentes temas empezar ya antes de ir a preparar a las personas. A planear un seguimiento y un auxilio próximo también cuando las empresas hayan ya ido a comenzar su nuevo negocio en esta zona del Golfo. En realidad son muchos los detalles que hay que preparar, planear, **pensar contra** menos aspectos queden para la improvisación mejor, porque una vez en los nuevos países ya de por sí surgen muchos asuntos nuevos que hay que planear y que improvisar sobre el terreno como saber organizar las nuevas relaciones sociales que se tienen que hacer para dar a conocer la nueva empresa en el país y para conocer posibles nuevos clientes, estudiar más de cerca cuales son las normas principales de la cultura en cuestión de hacer negocio, etc.

(13) <http://www.camaras.org/publicado/> (20.11.2013)

Cuanta más planificación y preparación personal mejor estará la nueva empresa cuando llegue a la zona, hay posibilidad con eso de acelerar el conseguir los objetivos marcados, el ahorrar caer en errores si ya se conoce bien el ambiente a donde se llega, permite poder preparar y planear mejor todas las actividades que se van a realizar, etc.

Por todo ello la interrelación entre las institución me parece fundamental para complementar la ayuda en diferentes momentos del proceso de internacionalización. El estudio de los servicios que ofrecen las cámaras de comercio puede ser amplio pero casi todas coinciden en ofrecer una serie de servicios comerciales a nivel de las Comunidades Autónomas y un servicio general que se da a través de la central de Cámaras de Comercio de España. Página web general de las cámaras de comercio españolas se pueden observar numerosos apartados de ayuda a la exportación y a la internacionalización empresarial tales como:

- Fundación INCYDE
- Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres
- RECAME (Red Española Cameral de Mentorización a Empresarias)
- Estudios, manuales y documentos
- ProgramaAntenas
- InnoCámaras
- ProgramaPlataformasTerritoriales
- Intelitur

Más sobre el contenido general de las webs cámaras de comercio españolas:

- Oferta formativa de las Cámaras
- Webs de Formación en las Cámaras
- El género no es cuestión de dos colores
- Quiero empleo, nuevo portal de búsqueda laboral
- Academia de Cámaras
- Acercamiento escuela-empresa
- Formación ocupacional y apoyo a oficios
- Emprendedores en el comercio
- Información al Exportador
- Promoción Internacional
- Servicios a Medida
- Actualidad
- Iniciación a Licitaciones Internacionales (ILI)
- Directorio de Empresas Exportadores e Importadoras
- Base de Datos de Comercio Exterior
- Área Jurídica
- Unión Europea

- Oficina de Prensa
- Censo Nacional de Empresas

Más información web sobre internacionalización cámaras de comercio españolas:

- Área Internacional
 - Internacionalización
- Programas de apoyo a las empresas

Servicios destacados de las Cámaras de Comercio españolas a la exportación e internacionalización empresarial:

-Plan Cameral de Promoción de Exportaciones

-Clientes Fiables

-Operativa y Gestión de Comercio Exterior

-Modelos de Contratos Internacionales

-Principales Documentos Importación y Exportación

-Guías Online de Apoyo a la Exportación

-Estadísticas Comercio Exterior de España

5.- INSTITUCIONES COMPLEMENTARIAS DE LAS CCAA

Estas instituciones funcionan como el ICEX pero a nivel de las propias CCAA. **EXTENDA** y **ACCIO (COPCA)** por ejemplo están bien organizadas, son de Andalucía y Catalunya respectivamente, otras comunidades también tienen proyectos de oficinas especializadas de internacionalización pero estas dos destacan notablemente por la expansión internacional con oficinas en varios países y por la organización y servicios especializados que ofrecen a los empresarios en el exterior. También ofrecen información sobre la **convocatoria de eventos en muchos países** por si los empresarios deciden participar incluso se encarga de ayudarles con la tramitación correspondiente para que concursen en exhibiciones y shows internacionales. La información y preparación para las empresas en el proceso de internacionalización es bastante completa. **Distinguen incluso en qué fase de la internacionalización se encuentra cada empresa** dependiendo de ello la asesoría se enfoca de un modo o de otro.

El COPCA es una entidad catalana que tiene más tiempo que EXTENDA y también nace con el propósito de ayudar en la internacionalización de las empresas catalanas. Personalmente he conocido la oficina del COPCA en Dubái, si es de gran ayuda complementaria para empresas catalanas que no solo quieren recurrir al ICEX y que además tienen una entidad presencial en la zona específica que les apoya directamente y que tiene un gran componente de las Cámaras de Comercio que empiezan la primera labor de apoyo en la internacionalización de las empresas a nivel provincial o de CCAA.

Estas entidades de Catalunya o Andalucía son un ejemplo de apoyo directo a las empresas otras CCAA también tienen muchos proyectos de apoyo a las empresas pero quizá sean las

asociaciones comerciales más especializadas y con más extensión a nivel internacional dentro de las CCAA de España. **Vienen a complementar las labores comerciales del ICEX y de los Spanish Business Council de cada lugar.**

Sin embargo también hay una falta de especialización en consejería especializada sobre adaptación cultural, sobre expatriación del personal y temas concretos de gestión empresarial que vendrían a ser una serie de recomendaciones para aplicar y transmitir las mejores prácticas de gestión empresarial y de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que se pueden aplicar dependiendo la zona a donde se va a iniciar la internacionalización empresarial. Son recomendaciones muy necesarias que las empresas y sus expatriados se acuerdan de ellas cuando llegan al nuevo entorno y las sorpresas empiezan a surgir todo el tiempo, si antes hay una preparación previa estas sorpresas sobre el terreno se pueden afrontar mucho mejor.

COPCA ,CATALUNYA

Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya¹⁴ es un instrumento e la Generalitat de Catalunya para promover la internacionalización de la empresa catalana y su adaptación a las nuevas pautas de la economía mundial. El Copca estaba formado por la Generalitat y las Cámaras de comercio e industria catalanas las principales asociaciones sectoriales y de exportadores así como por entidades relacionadas con el mundo empresarial, financiero y de la formación en el ámbito del comercio exterior. En total como unas cien entidades miembros.

(14)http://ca.wikipedia.org/w/index.php?title=Consorci_de_Promoció_Comercial_de_Catalunya&oldid=10759997» (20.11.2013)

El Consorcio quiere ser el referente de la empresa catalana como un centro prestador de servicios de calidad para afrontar con éxito el reto de la internacionalización. Dispone de una red de 38 oficinas propias situadas en las capitales comerciales de 31 países y tienen un ámbito de actuación de más de 50 países.

Se creó en 1986 y permanece activo desde el año 2010, cuando se fusiona con el centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) para crear una agencia de soporte a la empresa catalana (ACCIO). Este nuevo organismo se encarga de ejecutar las políticas de internacionalización que desarrolla el COPCA y las de innovación que desarrolla el CIDEM. En su página web se detalla información que está bastante bien organizada y amplia para las empresas. La red de oficinas internacionales es bastante amplia.

A través de ACCIÓ se ha creado una agencia catalana de apoyo a la **competitividad de la empresa**. Fomenta la **innovación**, la **internacionalización** y la **atracción de inversiones**. ACCIÓ está adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya. **ACCIÓ** sitúa a la **empresa** en el centro de su actividad, acercándose a su realidad y sus necesidades para acompañarla en el proceso de **diferenciación competitiva** y la búsqueda continua de nuevas oportunidades de negocio. ACCIÓ entiende que esta diferenciación se produce en tres ámbitos fundamentales para la competitividad empresarial: la **innovación**, la **internacionalización**, y la **atracción de inversiones**. Para ACCIÓ, ofrecer el mejor servicio a la empresa implica una **actitud proactiva**, una manera de trabajar sencilla, eficiente y transparente y un trato de máxima proximidad a la empresa. ACCIÓ, con sede en **Barcelona**, opera a través de su red internacional de 34 Centros de Promoción de Negocios en más de 70 mercados de todo el mundo. Presta servicios de asesoría y ayuda práctica, ofrece oportunidades de negocio a empresas interesadas en expandir sus negocios por el mundo, atrae inversiones extranjeras hacia

Cataluña y fomenta la colaboración de las empresas con los agentes de la innovación. Cataluña y Barcelona son los principales destinos para reuniones comerciales y de negocios. Concentramos algunas de las más importantes ferias internacionales y congresos. ACCIÓ¹⁵ organiza múltiples actividades de sensibilización, información y formación dirigidas a impulsar la competitividad de las empresas catalanas. Muchas de estas actividades están destinadas a conectar las empresas catalanas con las internacionales, con el fin de fomentar la cooperación empresarial.

EXTENDA, ANDALUCÍA

Es una entidad de la Junta de Andalucía que ayuda a la empresa andaluza en la internacionalización. Es una entidad muy organizada que anima mucho a las empresas a exportar: **“Tanto si ya tienes experiencia en internacionalización como si no es así, con Extenda vas a dar el paso. Gracias a su asesoramiento personalizado, los apoyos y financiación que gestiona, y a su red exterior, presente en cinco continentes, siempre estarás en las mejores manos para obtener la información, promoción, formación, consultoría y financiación más adecuadas para mostrar tus proyectos y oportunidades de negocio en todo el mundo.”**

La página web expresa la intención de esta entidad de estar cerca de todas las empresas andaluzas que saben que la internacionalización es su mejor activo a la hora de aprovechar oportunidades y diversificar riesgos en la sociedad global en que vivimos.

(15) <http://accio.gencat.cat/cat/> (20.11.2013)

Con este objetivo se creó Extenda,¹⁶ **el instrumento del Gobierno andaluz para la ejecución de su política de internacionalización**. Una política concertada con los agentes económicos y sociales, que actúa como núcleo aglutinante de un trabajo coordinado entre todas las instituciones que intervienen en la promoción exterior. De esta forma, trabajamos todos en la misma dirección, a través de las actuaciones públicas y privadas que favorecen la apertura internacional de la economía andaluza y ofreciendo el servicio que merecen nuestras empresas, verdaderas protagonistas y artífices de la internacionalización.

Pretende ser una herramienta útil a través de la información y de los servicios que Extenda pone a su disposición. Y lo hace a la medida, según sea el tamaño, sector o la localización de cada empresa; sus objetivos o el momento en que se encuentre dentro del proceso de internacionalización. Por eso, su web es una herramienta interactiva, que incluye un novedoso sistema de asesores on-line que guían y recomiendan en cada momento qué servicios de información, consultoría, promoción, formación o financiación se adaptan a las necesidades actuales u objetivos de su empresa. Extenda trabaja con casi 40 subsectores de actividad clasificados en 4 sectores. La información que aparece en la página web me ha parecido bastante completa, Extenda te ofrece un amplio abanico de programas y servicios con el objetivo de incrementar el número de empresas andaluzas en proceso de internacionalización, mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas que ya son activas en dicho proceso y aumentar la inversión andaluza en el exterior.

(16) <http://www.extenda.es/web/opencms/extenda/>(20.11.2013)

Todos los servicios y programas de Extenda se agrupan en 6 grandes áreas, **extenda proporciona los servicios y programas que mejor se ajustan al momento del proceso de internacionalización en el que te encuentras: información**, consultoría, promoción, formación, subvenciones, financiación, etc.

La información es una herramienta fundamental en el proceso de internacionalización de la empresa, disminuye riesgos y anima a la acción. **Más información sobre la web de EXTENDA**, se puede ver que está bastante bien organizada y que proporciona información bastante completa en muchos aspectos sobre la internacionalización empresarial:

Programas y acciones

Observatorio de la Internacionalización de la Economía Andaluza: Jornadas Técnicas, Oportunidades de Negocio, etc.

Convocatorias

Extenda facilita toda la información sobre las últimas convocatorias (acciones, oportunidades de negocio, programas y cursos) que están actualmente a tu disposición para que aproveches y multipliques cada día los éxitos de tu empresa.

Se puede conocer y aprovechar todas las convocatorias de acciones sectoriales actualmente disponibles: abiertas, cerradas, etc.

Programas Individuales

Se pueden encontrar las mejores opciones de formación en internacionalización para que tus técnicos y directores posean los conocimientos necesarios para que sus decisiones sea un éxito.

Oportunidades de negocio

Descubre las peticiones y ofertas de negocio concretas que importadores internacionales han hecho llegar a Extenda, solicitando un producto específico.

Proyectos y licitaciones internacionales

Consulta y participa en alguna de las licitaciones y proyectos internacionales y multilaterales abiertos en terceros países. Acciones, Programas Individuales, Oportunidades de negocio, Licitaciones.

EXTENDA ha tomado en cuenta en su organización la experiencia de otras entidades como COPCA que ya tenían más experiencia en su expansión internacional sin duda han conseguido una web muy sofisticada de ayuda para las empresas andaluzas.

6.-PUBLICACIONES EN HABLA HISPANA EN LA ZONA DEL GOLFO

El Correo el Golfo¹⁷ es el primer periódico en castellano de los Emiratos Árabes Unidos y casi el único en la zona de habla hispana. Versa sobre diversos temas pero también sirve como mecanismo para dar a conocer las diversas noticias también de índole económico que

(17) <http://elcorreodelgolfo.org/> (20.11.2013)

ocurre en la zona y en los Emiratos en concreto. Tiene diversos apartados: **Home, Turismo, Sucesos, Sociedad, Opinión, Las recetas de EL CORREO, Economía, Deportes.**

Es una publicación que ayuda mucho a conocer noticias económicas de la zona y que habla sobre proyectos nuevos de construcción de la zona, incluso habla de estas instituciones y sus eventos del Spanish Business Council en Emiratos o de otras entidades que celebran eventos empresariales.

7.- OTRAS INSTITUCIONES DE APOYO

Hay otras instituciones y redes, a parte de las más conocidas y oficiales, que prestan apoyo a expatriados procedentes de los procesos de internacionalización de las empresas y a trabajadores procedentes de procesos de emigración o inmigración. En la gran mayoría **estas entidades ayudan y colaboran ofreciendo servicios de información, bolsas de trabajo, velando en general por los intereses de los trabajadores y empresas.** Muestra un apoyo directo en todos los aspectos a los trabajadores españoles que deciden trabajar en el extranjero tanto por motivos de emigración, también de forma directa o indirecta a los expatriados de las empresas que pueden también beneficiarse del apoyo del Ministerio. Este apoyo a los trabajadores españoles en el extranjero se muestra a través del **Portal de la Ciudadanía¹⁸ Española en el Exterior, perteneciente a la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración,** concretamente a través de actuaciones concretas de ayuda a la ciudadanía en el exterior, también de **una oficina especial dedicada al retorno de los españoles a España y de**

(18) <http://www.ciudadaniaexterior.mtin.es/es/presentacion/presenta.htm> 186 (20.11.2013)

la elaboración de leyes que regulan aspectos diversos de las situaciones en la emigración española y en la expatriación.

Entre las funciones del Ministerio de trabajo está el acercarse a los españoles que residen en el exterior a través de internet. Con este fin, la Ley del Estatuto de la ciudadanía española en el exterior recoge la creación de un portal en Internet específico para hacer llegar de la forma más rápida, cómoda y ágil posible una información integral de todas las cuestiones que les afectan a los españoles que se encuentran fuera del país, así como para recibir con inmediatez y facilidad las consultas, solicitudes y cualquier tipo de sugerencia de sus usuarios.

El contenido de la página web del Ministerio se adapta a las demandas y necesidades especiales de la ciudadanía española residente de modo estable o transitorio fuera de nuestras fronteras. También el Ministerio de trabajo tiene funciones de apoyo directo a los trabajadores retornados tanto emigrantes como expatriados a través de la oficina especial de Retorno y a través del manual la Guía de Retorno. Es una guía especial que se facilita a los retornados al país o expatriados durante varios años que deciden regresar para informarles y actualizarlos sobre la situación del país y sobre cómo afrontar su nueva situación. **Respecto a la Oficina del Retorno el Estatuto de la Ciudadanía Española en el Exterior, Ley 40/2006, de 14 de diciembre, prevé la creación de una Oficina Española del Retorno que, en el ámbito del Ministerio de Trabajo e Inmigración, dé cumplida respuesta a los diversos aspectos relacionados con el hecho de retorno (están incluidos los expatriados por empresas españolas), coordinándose para ello con las otras instancias de ámbito autonómico o local a las**

que el fenómeno afecta de igual manera, de acuerdo con la actual distribución competencial y administrativa en nuestro país. Esta nueva versión actualizada de la **Guía del Retorno** es un elemento de trabajo a llevar a cabo en el marco señalado, en el que la información constituye un pilar fundamental. Su amplio texto **trata de resolver la mayor parte de las dudas generales que se les pueden plantear a las personas al regresar a España, proporcionando así mismo indicaciones sobre las prestaciones económicas o, en su caso, ayudas a las que pudieran tener derecho con ocasión de ese retorno.**

El objetivo principal de la **Oficina Española del Retorno**, inaugurada a principios de 2007, es facilitar a los españoles **residentes en el exterior su vuelta a España, disminuyendo el tiempo y los esfuerzos necesarios para su instalación en el país, mediante la coordinación de acciones de las Consejerías de Trabajo e Inmigración en el exterior.**

También la OIT fundada en 1919, después de una guerra destructiva, basada en una visión según la cual una paz duradera y universal sólo puede ser alcanzada cuando está fundamentada en el trato decente de los trabajadores. La OIT se convirtió en la primera agencia especializada de la ONU en 1946. La OIT no hace intermediación laboral como otras instituciones que recopilan ofertas y demandas de empleo y las ofrecen directamente a los trabajadores y empresarios. **La OIT¹⁹ se encarga más de la vigilancia de las condiciones y calidad del trabajo a nivel internacional.**

(19) http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--es/index.htm 200 (20.11.2013)

Es una institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Al trabajar junto a los 178 países miembros, la OIT busca garantizar que las normas del trabajo sean respetadas tanto en sus principios como en la práctica. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a la promoción de oportunidades de trabajo decente y productivo para mujeres y hombres, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Sus objetivos principales son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de empleo dignas, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo.

Al promover la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel internacional, la Organización persiste en su misión fundadora: la paz laboral es esencial para la prosperidad.

En la actualidad la OIT favorece la creación de trabajo decente y las condiciones laborales y económicas que permitan a trabajadores y a empleadores su participación en la paz duradera, la prosperidad y el progreso. La OIT es la única agencia de carácter “tripartito” de las Naciones Unidas ya que reúne representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores para la elaboración conjunta de políticas y programas. Esta singular forma de lograr acuerdos da una ventaja a la OIT, al incorporar el conocimiento del mundo real sobre empleo y trabajo.

Por ejemplo a través del Centro Internacional de Formación de la OIT, trabaja con el fin de potenciar la capacidad de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y otros actores sociales y económicos a desempeñar un papel eficaz en el desarrollo económico y social de sus países y regiones. Como funciones de la OIT: Adopción de normas internacionales laborales (Convenios y Recomendaciones). Asesoramiento y asistencia

técnica .Recopilación, difusión y publicación de información laboral. En especial tiene **la función normativa**: con la tradicional figura de los convenios su valor y eficacia, el lugar de las recomendaciones, hasta 2008, lleva 188 convenios y 199 recomendaciones. A partir de 1998 hay una Declaración sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Los principales **objetivos de la OIT**: **Consecución del trabajo decente -Creación de empleos -Globalización justa -Derechos en el trabajo -Diálogo social -Protección social -Superación de la pobreza mediante el trabajo. Estructura de la OIT**: **-Conferencia Internacional de la OIT -Consejo de Administración -Oficina Internacional del trabajo.**

El Instituto de Estudios Islámicos y del Oriente Próximo: Con un interés especial en las cuestiones relativas al lenguaje de los inmigrantes magrebíes.

El Instituto de Filosofía: Parte de una perspectiva de filosofía política. Hasta ahora han abordado estudios sobre multiculturalismo, formas de construcción de identidad, culturas híbridas, modelos de integración social y exilio filosófico.

Otras instituciones:

Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración

Ministerio de Economía y Hacienda

Ministerio de Educación y Ciencia

Ministerio de Justicia

Ministerio del Interior

Reconocimiento de Títulos U.E.

Régimen comunitario (Ministerio Interior)

Impuestos

Instituto de la Juventud

Secretaria de Estado de Comercio, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

**C.-INFORMACIÓN SOBRE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PAÍSES DEL GOLFO
QUE TAMBIÉN AYUDAN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL
ESPAÑOLA**²⁰

1.-MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE QATAR

<http://www.mofa.gov.qa/>

En esta web puede encontrarse información general sobre el sistema político del gobierno u otra información general para ciudadanos del país. Además puede encontrarse diversa información económica, incentivos a la inversión y otras cuestiones económicas de interés. Información turística sobre restaurantes, hoteles y otra.

2.-CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE QATAR

<http://www.qcci.org/>

Esta web ofrece un servicio a aquellas empresas locales o extranjeras que quieran invertir en el país. Ofrece información acerca de cómo comenzar un negocio en el país. Pueden encontrarse links de interés en la web así como información general del país.

(20) http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_261 (20.11.2013)

3.- INVERTIR EN QATAR

<http://www.investinqatar.com.qa>

Información general y práctica para la realización de inversiones en Qatar: clima de negocios, sectores interesantes, búsqueda de socios o legislación, son algunas de las informaciones que pueden encontrarse en la web.

4.-TURISMO EN QATAR

<http://www.qatartourism.gov.qa/>

Diversa información para hacer turismo en el país: geografía, historia, alojamiento, restaurantes, visitas esenciales y una lista de eventos relacionados con la cultura y el turismo.

5.-EMBAJADA DE QATAR EN ESPAÑA

CANCELLERIA

6.-TRÁMITES PARA LA EXPORTACIÓN Y LINKS DE INTERES EN EMIRATOS

EAU es un mercado de fácil acceso para el exportador tanto en términos de barreras arancelarias como de requisitos técnicos. Generalmente aceptan las certificaciones de los organismos de supervisión técnica del país del proveedor sin requerir ni certificaciones ni valoraciones de conformidad. Dichos certificados deben de traducirse al inglés o/y árabe.

Documentos para la exportación: www.casce.org/cascedoc/

Links de interés en Emiratos Árabes Unidos:

- Gobierno de los EAU: www.uae.gov.ae
- Aduanas de Dubai: www.dubaicustoms.ae
- Portal Electrónico del Gobierno de Dubai: www.dubai.ae
- Municipalidad de Dubai: www.dm.gov.ae
- Barreras de entrada: www.mkaccdb.eu.int

7.-ENLACES DE INTERÉS EN KUWAIT²¹

Administración Kuwait

- Gobierno de Kuwait: www.da.gov.kw
- Cámara de Comercio de Kuwait: www.kuwaitchamber.org.kw

(21) <http://www.extenda.es/web/opencms/red-oficinas/asia/dubai/> (20.11.2013)

Economía

- Banco Central de Kuwait: www.cbk.gov.kw

Instituciones Feriales en Kuwait

- Kuwait International Fair: www.kif.net

Prensa

- Kuwait Times: www.kuwaittimes.net
- Arab Times: www.arabtimesonline.com

Prensa Económica

- Middle East Business: www.meed.com
- Arabian Business: www.arabianbusiness.com
- Gulf Business: www.gulfbusiness.com

Turismo

- TEC, Touristic Enterprises company: www.kuwaittourism.com
- Información de Kuwait: www.visit-kuwait.com
- Guía Kuwait: www.kuwaitpocketguide.com

Cultura

- Kuwait info: http://www.kuwait-info.com/a_culture/culture_heritage_more.asp

8.-UN PAÍS CON POSIBILIDADES ESPECIALES EN EL GOLFO PÉRSICO: IRAK²²

Actualmente es Irak un país que está resurgiendo como una promesa de nuevas inversiones en el Golfo Pérsico es Irak, que aun esta por reconstruir en buena parte y que las empresas españolas tienen una importante oportunidad de negocio en todo el país desde el norte Kurdistán hasta la capital y la zona sur del país, prácticamente necesitan casi de todo y en estos momentos de actualidad y de crisis económica en España Irak se está poniendo en los planes de algunas empresas españolas buscando nuevos mercados aunque sean algo arriesgados todavía por el tema de la seguridad.

Me parece que merece una especial mención aunque sea en el aspecto de un posible lugar para las inversiones españolas. Sí que el tema de fondo sobre la aplicación de las buenas prácticas, queda más lejano que en casi el resto de países del Golfo que ya han tenido una trayectoria económica más avanzada y que es más posible contemplar y ver claramente los problemas sobre GRH (Gestión de Recursos Humanos) que pueden tener las empresas españolas en sus nuevos asentamientos. Pero Irak al ser un país por construir y por organizar a casi todos los niveles lo primero que podríamos contemplar es el hecho en sí de que las empresas españolas se animen a ir a vender sus servicios y productos.

Es un tema muy especial dentro de la venida de nuevas empresas españolas a la zona del Golfo Pérsico, según un artículo de Ortín (2013) “Irak se vende en España como país de las oportunidades”*.

(22)http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013-09-26/irak-se-vende-a-los-empresarios-espanoles-como-el-pais-de-las-oportunidades_52972/ (20.11.2013)

A pesar de los problemas de seguridad que tiene el país el embajador de Irak en España, el señor Wadee Al-Batti, trataba, de convencer a un grupo de periodistas de que es el momento de invertir en su país. “Ningún trabajador extranjero ha muerto en Irak en los últimos cinco años”, aseguró ante las preguntas de los medios presentes sobre temas relacionados con la seguridad.

Contra los atentados terroristas, la violencia y las consecuencias de la ocupación extranjera del país entre los años 2003 y 2011, Irak tiene una baza: el petróleo. El embajador de Irak en España aseguró que el país ya está recuperando cifras de producción importantes y que en una década será una superpotencia petrolífera. De hecho advirtió que la balanza comercial entre Irak y España es positiva para Irak en la actualidad gracias a la venta de petróleo a España. “Queremos equilibrar esa balanza”, afirmó Al-Batti, que insistió en la necesidad que tiene su país de que las compañías españolas hagan negocio allá.

El Gobierno iraquí está en campaña para atraer empresas. En unos pocos días, según adelantó el embajador iraquí en España, miembros de la Administración iraquí se entrevistarán en Madrid con representantes de hasta 80 compañías en un encuentro comercial bautizado como *Irak, país de las oportunidades*. Al mismo se prevé la asistencia de la ministra de Fomento, Ana Pastor, según adelantó el embajador iraquí. Se trata de la primera reunión comercial organizada entre los dos países desde hace más de una década. “Irak quiere construir tres millones de viviendas y cientos de colegios y de hospitales”, afirmó el embajador, “y queremos aprender de la experiencia de las compañías españolas”. Al-Batti cifró en 300.000 millones de dólares la cantidad que Irak quiere invertir en nuevas infraestructuras.

Además de viviendas, hospitales y colegios el Gobierno iraquí pretende destinar una fuerte inversión a infraestructura ferroviaria, estadios de fútbol, etc. Irak tiene previsto invertir 9.000

millones de dólares en ferrocarril en los próximos años; por esta razón “el Ministro de Transporte iraquí tiene mucho interés en estrechar los contactos con las empresas españolas de ferrocarriles”, destacó Al-Batti.

En el año 2007 la selección de fútbol de Irak ganó, por vez primera, la Copa Asiática, desatando la euforia en un país ocupado por fuerzas internacionales entre los años 2003 y 2011 y castigado aun duramente por atentados terroristas. El embajador en España aseguró el viernes que Irak necesita que constructoras españolas participen en la edificación de nuevos estadios de fútbol.

El embajador también adelantó que tienen previsto invertir nueve millones de euros en la construcción de una nueva embajada en Madrid, en el mismo sitio donde se encuentra ahora, y que ha mantenido reuniones con el presidente de la Comunidad de Madrid, Ignacio González, para trasladarle el proyecto. Según la presentación del embajador iraquí en Madrid las relaciones parece que podrían estrecharse más si las empresas españolas deciden aventurarse en hacer business en Irak.

Desde luego las relaciones bilaterales entre ambos países tienen futuro a nivel económico de que en próximos años las empresas españolas vayan a invertir en esta zona. La página oficial de la embajada española en Irak si habla de forma especial sobre la seguridad en el país que es el principal problema que presentan las posibles inversiones extranjeras, pero el norte si se presenta como una zona más segura para tener más seguridad en general.

La web ²³de la embajada española en Irak destaca temas como la seguridad en la exposición de los aspectos más destacables y exigibles para vivir en este país, habla s sobre temas importantes a tener presentes en la vida en el país: documentación y tramites, establecerse en Irak, trabajar, educación y sanidad, seguridad y otros aspectos, etc. Actualmente es un difícil momento para negocios en esta zona pero las posibilidades futuras son esperanzadoras.

10.- CENTROS DE SHOWS Y DE EXHIBICIONES EMPRESARIALES EN EL GOLFO PERSICO Y ZONAS DE LIBRE COMERCIO

Zonas de libre comercio o Free Zones en Emiratos Árabes y en otras zonas del Golfo aunque las de Emiratos destacan por sus ventajas económicas para las empresas que llegan nuevas y que buscan las mejores condiciones de la zona del Golfo para empezar su exportación o nueva sede en la zona. En los emiratos las zonas de libre comercio están tan especializadas que dependiendo la especialidad tienen acondicionado un área u otra, el tema está muy sofisticado, planeado y estudiado sobre todo en Dubái.

Centros de Convenciones en todos los países del Golfo Pérsico hay centros para convenciones comerciales de empresas, y son lugares donde se inician mucho las relaciones con las empresas del mismo sector que están en la zona. Estos son solo algunos nombres entre los más destacados, hay más en la zona: **Trade Center Dubai, Exhibition Center Qatar, Convention Center Qatar, Abu Dhabi National Convention Center, Kuwait International Fair, etc.**

(23) http://embassy-finder.com/es/spain_in_baghdad_iraq (20.11.2013)

CONCLUSIONES SOBRE EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES

Cuadro 13: Conclusiones sobre el papel de las instituciones

1. Hay instituciones públicas y privadas activas que ayudan a las empresas en los procesos de internacionalización.
2. Que haya instituciones que apoyen el periodo de internacionalización de las empresas en mayor o menor medida es una contribución a que el proceso salga lo mejor posible y por tanto contra mejor se realice más fácil es la transmisión de las mejores prácticas en GRH y en la gestión empresarial en general.
3. Instituciones del nuevo país (países zona del Golfo Pérsico) también promueven encuentros de las mismas empresas de un sector ayudando en el proceso de internacionalización para que en un show o exposición de productos o servicios los clientes puedan conocer quiénes están en ese sector, quienes son nuevos.
4. Las grandes instituciones deberían de implicarse con las empresas en hacer más formación a los ejecutivos para ayudar en el negocio que tienen que realizar en el nuevo país.
5. Hace falta más cooperación entre instituciones como las cámaras de comercio de cada comunidad autónoma, provincia, o la central con otras instituciones que tienen relación con la internacionalización y el proceso de gestión empresarial de las empresas en el extranjero, mas cooperación de ayuda a los pequeños empresarios y emprendedores por ejemplo entre ICEX-Cámaras de comercio-Spanish Business Council – otras instituciones, presentes en muchos países

del Golfo Pérsico.

6. Las relaciones de España con los países del Golfo es muy buena y un buen plan de colaboración podría abrir muchas puertas de empleo y de emprendimiento para muchos desempleados españoles.

7. Un papel más activo de las instituciones españolas para ofrecer, recomendar a las nuevas empresas y a los profesionales que quieren emprender e invertir en esta zona.

8. Hace falta una actualización de competencias y de nuevos departamentos especializados para atender la demanda de internacionalización de PYMES y de emprendedores y mayor visión de ver una gran posibilidad de ayuda para salir de la crisis también al país.

9. Desempeño de un papel de ayuda, información, recomendación, introducción a varios aspectos de la gestión empresarial para la zona del Golfo Pérsico, un papel de coordinación entre instituciones, de interconexión, de compromiso con pequeñas y medianas empresas y con los emprendedores.

10. Más cursos de adaptación a la cultura árabe propia del Golfo, y también de cómo instalar tu empresa, producto o servicio en el Golfo?, cuáles son las mejores prácticas de gestión empresarial general y de Gestión de Recursos Humanos que puedes aplicar en tu empresa dedicadas especialmente para zona del Golfo? cuáles son las diferencias entre la gestión en el Golfo Pérsico y en los modelos occidentales? Cómo planear las relaciones que pueden llevar a cabo para conseguir posibles clientes para tu empresa en esta zona del Golfo Pérsico? Dirigidos a PYMES y emprendedores.

11. Para posibles nuevos emprendedores en la zona el intercambio de experiencias y de

networking con otros mismos del país es una fuente de información de transmisión de experiencias y conocimientos. Las instituciones españolas y del nuevo país suelen organizar eventos que suelen ser importantes fuentes de información informal pero necesaria cuando se llega al nuevo entorno.

12. La expatriación necesita una puntual atención especializada incluso desde estas instituciones que solo atienden a empresas y sus diversos aspectos.

13. **La asociación de españolas en Qatar, españoles en emiratos, mujeres de habla hispana en Emiratos, en Qatar, etc.** Estas asociaciones y otras del mismo tipo juegan un papel importante de unión y fuente de intercambio de experiencias y de información sobre todo de forma particular para los expatriados y sus familias.

14. Para todo ello es necesaria una mayor interrelación entre las propias instituciones para patrocinar un plan de ayuda a los expatriados y sus familias y para la asesoría especializada a PYMES y a emprendedores españoles.

15 **El Spanish B. Council** es una institución privada sostenida por la empresas españolas en la zona, está presente casi en cada país del Golfo Pérsico, normalmente promueven muchos encuentros sociales entre empresas españolas en la zona se intenta saber quiénes están presentes en el país de empresas españolas de diferentes ramos y es buena oportunidad para intercambiar experiencias empresariales y de trabajo.

16. **El ICEX** presta servicios de comercio exterior en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización, a través de una amplia gama de programas e instrumentos que se adaptan a las necesidades de su empresa. Ofrece servicios personalizados. Ofrecen un asesoramiento

directo y exclusivo que le proporcionará información concreta para impulsar su empresa al mercado internacional. Realiza una importante labor editora especializada en el mundo de la empresa y del comercio internacional.

17. **Las embajadas oficiales de España** en todos los países del Golfo Pérsico y alrededores: Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos. Irak, Irán, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Siria, Yemen.

18. **Las cámaras de comercio españolas** tienen un importante papel en la internacionalización empresarial son quizá la primera fuente de información que el empresario tiene para empezar a su aventura de exportación hacia esta zona del Golfo Pérsico o hacia cualquier otra zona del mundo.

19. **ACCÍÓ (COPCA)** es una agencia catalana de apoyo a la competitividad de la empresa. Fomenta la innovación, la internacionalización y la atracción de inversiones. ACCÍÓ está adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya.

20. **EXTENDA (ANDALUCIA)** gracias a su asesoramiento personalizado, los apoyos y financiación que gestiona, y a su red exterior, presente en cinco continentes, siempre estarás en las mejores manos para obtener la información, promoción, formación, consultoría y financiación más adecuadas para mostrar tus proyectos y oportunidades de negocio en todo el mundo.”

21. **El Correo el Golfo** es el primer periódico en castellano de los Emiratos Árabes Unidos. Es una publicación que ayuda mucho a conocer noticias económicas de la zona y que habla sobre proyectos nuevos de construcción de la zona, incluso habla de estas instituciones y sus eventos del Spanish Business Council en Emiratos o de otras entidades que celebran eventos empresariales.

22. **Portal de la Ciudadanía Española en el Exterior, perteneciente a la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración**, concretamente a través de actuaciones concretas de ayuda a la ciudadanía en el exterior, también de una **oficina especial dedicada al retorno de los españoles** a España y de la elaboración de leyes que regulan aspectos diversos de las situaciones en la emigración española y en la expatriación. Además de otras instituciones españolas que también promueven a las empresas.

23. **Centro Internacional de Formación de la OIT**, trabaja con el fin de potenciar la capacidad de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y otros actores sociales y económicos a desempeñar un papel eficaz en el desarrollo económico y social de sus países y regiones. Objetivos de la OIT: Consecución del trabajo decente -Creación de empleos - Globalización justa -Derechos en el trabajo -Diálogo social -Protección social -Superación de la pobreza mediante el trabajo. Estructura de la OIT: -Conferencia Internacional de la OIT -Consejo de Administración -Oficina Internacional del trabajo. Es vigilante de las condiciones que puedan tener los trabajadores expatriados en esta zona del Golfo Pérsico.

24. Hay también un importante apoyo de las **instituciones del Golfo Pérsico** en la internacionalización de la empresa española en el Golfo Pérsico:

Embajadas, Cámaras de comercio, Oficinas de promoción de todos los países del Golfo promueven turismo y business, Zonas de libre comercio o Free Zones, Centros de Convenciones en todos los países del Golfo Pérsico hay centros para convenciones comerciales de empresas, y son lugares donde se inician mucho las relaciones con las empresas del mismo sector que están en la zona.

TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO O ARÁBIGO.

PARTE II: ANÁLISIS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE

RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO

PÉRSICO O ARÁBIGO.

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO O ARÁBIGO.

A.- ESTUDIO PRIMERO O PRELIMINAR: 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS ANALIZADAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO (ADMINISTRACIÓN DEL PRIMER CUESTIONARIO)

A.1- INTRODUCCIÓN TEÓRICA

A.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENÉRICOS DEL ESTUDIO PRELIMINAR.

A.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA: MÉTODO DEL CASO

A.4.-CASO MÚLTIPLE DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO:

A.4.1.-Empresa de construcción general

A.4.2.-Empresa de arquitectos e ingenieros

A.4.3.-Empresa de diseño de parques temáticos

A.4.4.-Empresa de gas, energía eléctrica

A.4.5.-Empresa de tratamiento de aguas y energía renovable

A.4.6.-Empresa de fabricación y diseño de utensilios de metal (bronce)

A.4.7.-Empresa de luces

A.4.8.-Empresa de muebles

A.4.9.-Empresa de paisajismo y mobiliario exterior

A.4.10.-Empresa de electrónica y telecomunicaciones

A.5.-DISCUSIÓN

A.6.-CONCLUSIONES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN EL ESTUDIO PRELIMINAR Y CONCLUSIONES DE LA ESCALA DE LIKERT INCLUIDA EN EL CUESTIONARIO 1

B.-HIPÓTESIS DE TRABAJO PLANTEADAS A PARTIR DEL PRIMER ESTUDIO PRELIMINAR.

C.- SEGUNDO ESTUDIO: ANÁLISIS DEL RESTO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO (ADMINISTRACIÓN DEL SEGUNDO CUESTIONARIO), ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONCLUSIONES.

C.1.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

C.1.1.- RESULTADOS ESTADÍSTICOS Y DE RESPUESTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO NÚMERO 2.

C.1.2.- RESULTADOS ESTADÍSTICOS OBTENIDOS DE LA ESCALA DE LIKERT PLANTEADA EN EL PRIMER CUESTIONARIO NUMERO 1 DEL ESTUDIO PRELIMINAR (CASO DE LAS 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS ESTUDIADAS), EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.

C.2.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS ESCALAS DE LIKERT DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2 Y DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO NUMERO 2, TODO EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS: H1, H2, H3, H4.

C.3.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

A.- ESTUDIO PRIMERO O PRELIMINAR: 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS ANALIZADAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO (ADMINISTRACIÓN DEL PRIMER CUESTIONARIO)

Se planea llevar a cabo dos estudios complementarios por un lado uno primero de forma exploratoria aplicando el método del caso a diferentes tipos de empresas españolas con presencia en la zona del Golfo Pérsico, este estudio preliminar consiste en el estudio de 10 tipos diferentes de empresas con actividades diferenciadas estudiadas a través del método del caso y por otro lado un segundo estudio enviando un cuestionario al máximo número de empresas posibles instaladas en la zona del Golfo Pérsico para ver si aplican el modelo propuesto de 12 prácticas mencionadas en este estudio.

Primeramente hablando sobre el correspondiente estudio preliminar, de esta muestra de diez empresas españolas se ha tenido en cuenta a la hora de la selección que los tipos de empresa tengan un tamaño grande o medio que estén ya instaladas en la zona o que tengan una presencia comercial muy fuerte y que esté próxima la apertura de una oficina física en la zona. Esta selección es muy complicada que pueda ser exactamente de empresas del mismo tamaño más o menos porque no hay muchas grandes empresas en la zona, la mayoría son empresas de tamaño

medio en España (PYMES). Respecto a la selección de las empresas hay que tener presente también que hay sectores que tienen una presencia muy fuerte en la zona como es el sector de la construcción y todo lo que se deriva de la misma como los proyectos así como los materiales de construcción, acabados de interior y exterior, decoración, materiales eléctricos, etc. Todo lo que conlleva en general la construcción es un gran sector en donde las empresas españolas son más numerosas en la zona del Golfo Pérsico.

Todas las empresas elegidas tienen ya un cierto nivel y experiencia en internacionalización empresarial y no solo a esta zona si no también a otras partes del mundo. Muchas de ellas empezaron en la zona del Golfo Pérsico como una primera experiencia en Asia, consolidándose parte de ellas con notable presencia en varios países asiáticos también a parte de la zona del Golfo Pérsico.

El método del caso está considerado como una de las mejores formas para el estudio de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos (Gamble, 2003). El planteamiento de este primer estudio exploratorio ha recabado notable información sobre el uso y aplicación de las Buenas Prácticas en las empresas españolas presentes en la zona. Han destacado varios aspectos entre ellos las diferencias culturales empresariales que pueden surgir entre España y la zona del Golfo Pérsico.

Este primer estudio sería para poder distinguir qué aspectos son los más destacables dentro del modelo de gestión de recursos humanos planteado y a partir de esos resultados hacer un estudio más exacto sobre las buenas prácticas de gestión de recursos humanos más aplicadas en la gestión empresarial en las empresas españolas de la zona, se aplicaría un cuestionario específico por teléfono o en persona llevándolo directamente al domicilio de las que fuese posible para

entregar el cuestionario, actualmente el número de empresas en la zona de Golfo Pérsico es más de 150 empresas españolas con negocio funcionando en la zona.

A. 1-INTRODUCCIÓN TEÓRICA

La transferencia de las Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos está relacionada con la necesidad de tener una buena gestión empresarial en el momento que la empresa decide empezar a internacionalizarse, en la actualidad se presenta ya casi como una necesidad justificada por la globalización empresarial que existe. A través de este hecho y casi necesidad actualmente han surgido primeramente una serie de teorías sobre la internacionalización empresarial que en buena parte vendrían a justificar el porqué de esta necesidad empresarial de expandirse a nuevos mercados entre ellos la zona del Golfo Pérsico.

Desde un enfoque microeconómico tomando como partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional propuesto por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiederhein, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Vahlne y Nordström, 1993) plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales, en este compromiso gradual las diferentes etapas por las que pasa también suponen una adaptación gradual en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la empresa para ajustarse a las necesidades diversas en el campo de Recursos Humanos.

La literatura pone de manifiesto que las teorías de internacionalización por etapas han tenido un apoyo considerable. Hay estudios que han propuesto la progresión de internacionalización por etapas (Turnbull, 1987; Cannon y Willis, 1983). Por ejemplo Gómez-Mejías et al., (2006)

propone que las empresas atraviesan por cinco etapas a medida que internacionalizan sus actividades. A medida que la empresa avanza en la etapa de internacionalización más prácticas de Recursos Humanos tendrá que adaptar a los distintos entornos culturales, económicos, políticos y legales.

Pero en la literatura sobre el proceso de internacionalización hay quienes discrepan con la teoría del proceso por etapas según Calderón et al. (2007, pp. 113) la creciente globalización de los mercados obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de internacionalización, desde el punto de vista empresarial, es fundamental analizar sus factores de éxito, en el estudio que realizaron concluyeron que el modelo tradicional de etapas en el proceso de internacionalización está dejando de ser válido y que son “ las características de iniciativa, flexibilidad y capacidad para cooperar de los directivos los principales determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas. “

También hay quienes proponen otros modelos en el proceso de internacionalización, según Olivares et al., (2006) señala que hay puntos de vista sobre la internacionalización como la de Reig, (1983, 1984, 1986) que cree que los modelos existentes como el de etapas son demasiado deterministas y propone ‘un modelo más contingente de internacionalización, cree que los procesos de las empresas son únicos y específicos de las situaciones. “

Moreno et al. (2007, pp.202) señalan también respecto a la internacionalización de la empresa que se lleva a cabo a través de la selección del modo de entrada, examinan los factores determinantes del modo de diversificación considerando diversas teorías como la de fusiones y adquisiciones, los costes de transacción, el aprendizaje organizativo, y los contextos institucional de la empresa y cultural del país de destino y por otro lado también tratan las dimensiones

explicativas de varias alternativas de expansión exterior que resultan de combinar modo de diversificación con la estructura de la propiedad. La decisión de una empresa de internacionalizarse o exportar conlleva recopilar información específica y relaciones con las empresas y distribuidores adecuados en el extranjero. Hay literatura sobre el proceso exportador de las empresas, Leonidou y Katsikeas (1996) dividen el proceso exportador en tres etapas: fase previa, comprende empresas que operan de forma nacional y otras que vendieron internacionalmente en el pasado, fase inicial que son empresas que están empezando a colaborar en operaciones internacionales, fase avanzada y tienen una experiencia internacional avanzada.

En el proceso de internacionalización de la empresa y de exportación la empresa en general se encuentra con un contexto que está condicionado por la globalización y la necesidad de mantener la competitividad, y para ello se dan una serie de aspectos a tener presentes que como la adaptación cultural y las estrategias que se tendrán que gestionar desde el departamento de recursos humanos. La nueva teoría del comercio internacional o New NewTrade-theory (Baldwin y Robert-Nicoud, 2008), ha seguido enfatizando el comportamiento heterogéneo de las empresas, tratando de profundizar en la forma en que se adoptan estas decisiones y la interrelación con otras variables que describen el comportamiento o estrategia empresarial (Farinas y Martin-Marcos, 2007 y 2010; Constantini y Merlitz, 2008; Atkenson y Burstein, 2010; Manez et al. 2009). La literatura ha evolucionado hacia concebir que la decisión de internacionalización y la denominada heterogeneidad empresarial son interdependientes (Damijan et al, 2010; Aw y otros, 2011). Mencionan también a Turrion (2009) incorpora a las características empresariales las ventajas de localización en la decisión de internacionalización.

La Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y

mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera, 2002) .La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados. Porter (1985) y Miller (1987) defendieron la idea desde tiempo atrás de que los recursos humanos en sí mismos podían ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva.

En el nuevo paradigma que se basa en el desarrollo de los recursos y capacidades (bottom-up model), la función de recursos humanos tiene un rol más clave y determinante en la articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno (McMillan y Schuller, 1985). Hay diversos autores que han estudiado las estrategias de dirección internacional de Recursos Humanos (Bird, Taylor y Beechler, 1998, Briscoe y Schuler, 2004; Hannon, Huang y Jaw, 1995; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). En la literatura las estrategias empresariales son un conjunto de recursos y capacidades denominados activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993). Autores que hablan de factores estratégicos (Barney, 1986), de recursos críticos (Wernerfelt, 1984), de competencias nucleares (Hamel y Prahalad, 1990), de capacidades organizacionales (Ulrich y Lake, 1990) dentro de la función estratégica de la empresa. En esta misma línea hay consenso de que los recursos humanos cumplen tales condiciones mencionadas anteriormente dentro de la función estratégica de la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996).

Los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la ventaja competitiva sostenible mediante el favorecimiento del desarrollo de competencias específicas a la empresa, de relaciones sociales compleja, llena de historia y cultura de la empresa y que generen conocimiento organizacional tácito (Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992).

Las estrategias de recursos humanos pueden ser importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright y McMahan, 1992).

La teoría de las capacidades organizativas como determinante de la inversión directa en el extranjero. En el entorno económico actual, caracterizado por una globalización creciente, las empresas están inmersas en una tendencia creciente hacia la internacionalización. Es, por este fenómeno, por lo que se origina la necesidad de estudiar los factores que influyen a la empresa a la hora de entrar en los nuevos mercados. Debido a las nuevas corrientes de inversiones directas hacia países como China, India, Países del Este, Países Árabes, es preciso plantearse una nueva incógnita que no aparecía cuando las inversiones sólo se dirigían a países culturalmente cercanos dentro de Europa o Latinoamérica: «¿cómo influye la distancia cultural en el proceso de internacionalización de la empresa?». Las teorías tradicionales de análisis como son la teoría de los costes de transacción y la teoría de las capacidades organizativas, se trata de crear un modelo explicativo que oriente a las empresas sobre el tipo de IDE más adecuada según las características del país de destino. De esta forma se integra en un modelo global dos tendencias que anteriormente parecían enfrentadas por la carencia de una visión más completa de la realidad. Dentro de las características generales del país de destino no sólo hay que analizar la distancia cultural, sino que debe considerarse conjuntamente la existencia de una variable que puede alterar las decisiones, como es el riesgo país. La internacionalización empresarial supone tener presente que la toma de decisiones empresariales puede darse en un escenario donde la distancia cultural es elevada y la importancia del riesgo del país condiciona la inversión.

Según Almodóvar, P y Rodríguez, O. (2012) la Teoría de las Capacidades Organizativas (Kogut y Zander, 1993; Madhok, 1997) tiene sus raíces en la Teoría de Recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amity Schoemaker, 1993), en la Teoría del

Comportamiento Organizativo (Cyert y March, 1963) y en la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982). Su objeto de estudio se centra en la problemática de la transmisión de conocimientos entre empresas localizadas en diferentes países, así como en la modalidad de entrada que debe utilizar para potenciar sus capacidades y, con ello, generar valor. Según Madhok (1997), esta perspectiva se basa en los supuestos de racionalidad limitada e incrementalismo y dota a las rutinas organizativas de un papel central para determinar el comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Winter, 1987). La empresa se concibe como un conjunto de recursos transferibles y relativamente estáticos que son transformados en capacidades a través de procesos dinámicos e interactivos específicos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Al estudiar esta teoría debe tenerse en cuenta que la minimización de los costes de transacción dejan de ser el eje central de la toma de decisiones, ahora la clave del razonamiento va a estar en la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, de esta forma el tipo de IDE a elegir será aquella que consiga maximizar el valor de la empresa a través del ajuste del nivel de conocimientos requeridos. Con respecto a la distancia cultural resulta observable que, según Kogut y Zander (1993), cuando se transfieren conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino, de modo que cuantas más diferencias haya entre ambos países a nivel idiomático y social, mayores serán las probabilidades de que la transmisión no se realice de manera exitosa. Al mismo tiempo, Madhok (1997) argumenta que la aplicabilidad de las capacidades organizativas en países con una distancia cultural elevada, se ve erosionada por la falta de conocimientos específicos del mercado al que se dirigen. De esta forma, y según recoge explícitamente Sánchez Peinado (2004), cuando existe

una elevada distancia cultural las rutinas organizativas que son operativas en el país de origen pueden no serlo en el país de destino. Esto impide la transferencia de capacidades dentro de la empresa (Xu, 2006; Madhok, 1997) y para prevenir la erosión de valor, las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales (Erramilliet al., 2002). Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero. En relación a la distancia cultural se produce un desajuste pronunciado, ya que las capacidades que posee la empresa en el mercado de origen se ven erosionadas al dirigirse a países culturalmente distintos por lo que deberá elegir una IDE que le provea de las capacidades que precisa para afrontar esta situación. Por ello, el tipo de modalidad de entrada que se considerará preferible desde esta perspectiva es la que contempla la colaboración con un socio local, es decir, a través de una jointventure internacional.

Las empresas de cierto tamaño se proponen normalmente la internacionalización como una expansión a la actividad económica y como una necesidad para seguir siendo competitivas en el sector de mercado en el que se realizan su actividad, pero en **ocasiones el coste de internacionalización es demasiado alto y viene integrado por conceptos de gastos en los que se incluye los gastos del personal que se necesita utilizar en este proceso.** Actualmente se hace casi imprescindible que las empresas se hagan cargo de estos gastos totales para poder incrementar sus beneficios a medio y largo plazo.

La expatriación y en general los gastos de gestión del proceso de internacionalización relacionados con conceptos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos son aspectos importantes de inversión en las empresas.

Según Bonache Pérez y Pla Barber (2002, pp. 340-341) basándose en Jones y Wright (1992) se pueden asociar los costes de empleo con políticas concretas de recursos humanos en las multinacionales. Habría cuatro tipos de costes:

- Costes de selección y reclutamiento,
- Costes de socialización y formación,
- Costes de compensación,
- Costes de dirigir y evaluar los directivos de las filiales

Las empresas consideran los gastos que conlleva la internacionalización y en todo ello se incluyen los gastos y todos los aspectos que se incluyen también en la expatriación, es una de los componentes más importantes de la internacionalización.

La economía global y la competitividad en las organizaciones ha traído una mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen.

En el estudio de la gestión internacional de expatriados y multinacionales desde la perspectiva de la teoría fundamentada diversos autores aportaron sus trabajos como Taylor & Bogdan (1990), Glaser (1978), Glaser & Strauss (1967); Strauss & Corbin, (1990, 1998). Se han publicado crecientes trabajos sobre la gestión de expatriados (Shaffer et al., 1999; Stanek, 2000, Bonache et al., 2001, Eschbach et al., 2001; Anderson, 2005; Belderbos y Heijltjes, 2005; Bhaskar- Shrinivas et al., 2005).

Los principales factores que se han estudiado han sido la adaptación del trabajador al país extranjero, y los resultados que esto tiene sobre la propia empresa. Últimamente también se

presta atención a la repatriación (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster, 2003). Schuler, 1991; Suutari&Brewster (1999) tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado. Sobre expatriación de personal (Doz, Santos, &Williamson, 2001; Conway, 1996; Holt, 1998) piensan que este fenómeno no solo se produce entre países centrales.

La exportación suele ir acompañada de la expatriación de directivos del país de origen, mientras que la adaptación se vincula con la contratación de un directivo local, (Dowling, Welch y Schuler, 1999). Peltonen (1999) trabajó en el tema de expatriados en multinacionales no anglosajonas, que por lo general no suelen ser las más comunes, también trata sobre las nuevas tendencias de la gestión internacional de Recursos Humanos y en concreto sobre las relaciones del expatriado. Trabajos también sobre empresas que se internacionalizan sin acudir a la expatriación. La racionalidad limitada se extiende para incluir los efectos de la distancia cultural. La información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

La multinacionalidad en la expatriación desde la perspectiva de los modos de producción, hicieron trabajos de comparación y contraste (Black, Mendenhall, &Oddou, 1991), también desde la perspectiva de las multinacionales y el entorno corporativo (Dowling & Welch, 2004) mencionado por Gagiotti (2006). En las multinacionales a veces se ve que la función de Recursos Humanos suele operar de forma autónoma (Rosenzweig & Sign, 1991; Rosenzweig, 2006). La literatura ha señalado una serie de ventajas en utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los

problemas de adaptación de los expatriados y sus familias (Hamil, 1989). Se intenta lograr el máximo rendimiento de los trabajadores expatriados a través de un buen nivel en reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, pero estos aspectos se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países.

Las organizaciones tienen que abordar temas como: identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad. Proyecciones de costos. Cartas de asignación. Compensaciones, prestaciones, programas fiscales. Ayuda para la retribución. Apoyo especial a la familia. Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas. En la expatriación conviene tener presente aspectos relatados en la teoría como:

- Es importante prestar atención a la repatriación.
- La expatriación debe analizarse desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado
- Las fases generales por la que pasa el proceso de expatriación podrían ser: selección de expatriados, la adaptación, la formación y desarrollo profesional, el aprendizaje organizativo más control y coordinación, la remuneración, el desempeño y rendimiento, la repatriación en la expatriación, estos apartados reflejan las fases importantes por las que pasa este proceso en general.
- Las mejores características personales para el expatriado podrían ser: sensibilidad a las diferencias culturales, conocimiento del negocio, tomar lo mejor de las personas, correr

riesgos y apertura a la crítica, que reflejan una mezcla de experiencia técnica, apertura y flexibilidad para tratar con las personas y conseguir que se hagan las cosas.

- Son importantes los ajustes del expatriado: al trabajo, relacional y ajuste general.
- La falta de adaptación puede traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento.
- Esta formación y desarrollo profesional se ven influidos por la nueva cultura, costumbres y aspectos del nuevo país donde es enviado el expatriado.
- Su remuneración debe de proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen.
- Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional.
- Si el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación, su permanencia en la organización (Black et al., 1999).

En todo el proceso de internacionalización y expatriación que llevan a cabo las empresas se incluiría la consideración de aplicar la mejor gestión posible tanto general de la nueva filial como en concreto en el tema de la gestión de recursos humanos. Es en este momento cuando las empresas se proponen la transmisión de las mejores prácticas, es decir de aquellas practicas de

gestión empresarial que mejores resultados les han dado para obtener los objetivos económicos y de gestión general.

Letxundi (2011) habla que hay un interés profesional y académico en determinar que es más conveniente para la empresa multinacional si exportar tal cual las prácticas de Dirección de Recursos Humanos que emplea en la sede central o por el contrario adaptar estos sistemas de trabajo a las particularidades del contexto de la nueva filial. Existe todavía mayor relevancia cuando se parte de las denominadas “mejores prácticas” en recursos humanos por la posible incidencia que pudieran tener en la decisión que tiene que tomar la empresa multinacional. Estos puntos se han tratado desde varios enfoques de concepto y es también un punto en común en algunos trabajos de Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos (Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). Las creencias o la actitud de la dirección en lo concerniente a la existencia y a la posibilidad de generalizar sus competencias en la Dirección de Recursos Humanos determinarían la orientación estratégica seguida por la matriz (Taylor et al., 1996).

La perspectiva universalista apunta que las mejores prácticas en DRH (Dirección de Recursos Humanos) poseen un impacto positivo en todas las organizaciones independientemente del tamaño, el sector o el país (Pfeffer, 1998 pp. 306) y en consecuencia podrían actuar como un recurso competitivo que pudiera aconsejar su difusión hacia las filiales exteriores (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996). La perspectiva universalista opera a nivel de organización y no contempla el contexto social donde tiene lugar la selección de recursos internos (Oliver, 1997).

Desde el paradigma contextual existen razones y restricciones que entorpecen la difusión de las prácticas en algunos países. La teoría Institucional señala a las instituciones de un país como determinantes en la difusión de las prácticas (Di Maggio y Powell, 1983). El enfoque cultural aborda la cuestión desde el punto de vista de lo que suponen las diferencias en los valores y costumbres sociales (Adler, 1997; Hofstede, 1984 y 2001; Laurent, 1983; Trompenaars, 1994). Hay investigaciones que dejan clara la relevancia del factor mejores prácticas tanto en la configuración de la Dirección de Recursos Humanos de las filiales de una empresa multinacional como en los problemas que surgen en la aplicación de los diferentes contextos multiculturales (Collings, Gunnigle y Morley, 2008; Laurent, 1993; Lavelle, Gunnigle y McDonell, 2010; Lawler, Chen y Bae, 2000; 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).

En la literatura este tópico de las mejores prácticas en Dirección de Recursos Humanos se ha tratado en el contexto de la empresa multinacional especialmente abordando el estudio del efecto universal. El marco teórico de la mejores prácticas en dirección de recursos humanos las estrategias de exportación y de adaptación (Taylor et al. 1996) constituyen una dualidad que ha sido y sigue siendo un tema de debate en la Dirección de Recursos Humanos, hay ausencia de unanimidad.

A la estrategia de adaptación se le atribuyen ventajas como la flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno, la minimización de los problemas que puede causar el carácter políticamente sensible, el aprendizaje proveniente de las filiales como fuente de innovaciones y el potencial positivo que posee en los resultados empresariales la adaptación al trasfondo cultural del país (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994). En todo los argumentos a favor de la exportación se señalan los beneficios que reporta la estandarización de las competencias distintivas desarrolladas por la matriz en las filiales, el

aprendizaje organizativo mediante la transferencia de conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).

La estrategia de transferencia es una alternativa de extensa aplicación gracias a las ventajas que ofrece. Las Empresas Multinacionales prefieren la centralización a la diferenciación (Peltonen, 2006). Según Tayeb (2005), existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, las particularidades de los mismos pueden aconsejar que se modifiquen. Señala que en general es más fácil la transferencia de estrategias y políticas que la de las prácticas.

La visión de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) es un referente teórico básico para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Bajo esta perspectiva, se ha ido desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas”, en la que las aportaciones teóricas y empíricas de numerosos autores han contribuido a consensuar un conjunto de formas de proceder en la Dirección de Recursos Humanos aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Según el paradigma universalista, las mejores prácticas poseen un carácter universal, por lo que son aplicables en cualquier contexto, al margen de tamaño, sector o país (Pfeffer, 1998). En lo que respecta a la transferibilidad de las mejores prácticas, Bae y Rowley (2001) señalan la transferibilidad de las buenas prácticas está supeditada a factores culturales-institucionales y a

factores organizacionales, Black (1999) dice que existe una fuerte asociación entre las dimensiones de cultura nacional y adopción de ciertas prácticas de alto compromiso y que aunque el modelo de dirección de alto compromiso puede ser universalmente aplicable, existen restricciones para su globalización, de forma que se tendría que tener en cuenta el entorno. Martin y Beaumont (1998) destacan la necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional como la habilidad y el incentivo de los directivos locales para implementar estas prácticas. Lawler, Chen y Bae (2009 en su estudio en tres países del este y suroeste asiático advierten de las contrariedades que pueden surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR). Zhang (2003) estima que el proceso y la transferencia de las mejores prácticas en Dirección de Recursos Humanos es mucho más complejo que lo sugerido.

Algunos estudios comparativos sobre el tema señalan que la cultura y las instituciones nacionales son dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general (Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998). Como la mayoría de las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas, y el hecho de ignorarlo puede llevar al fracaso la aplicación de las mismas en otras sociedades en las que opera la Empresa Multinacional.

Disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las mejores prácticas y el contexto nacional en el que se aplican (Adler, 1997; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997, Hofstede, 1998; Laeler et al, 2000; Newman y Nollen, 1996).

La diferencia cultural entre el país de la empresa matriz y el nuevo país de implantación influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia el exterior. En sus conclusiones señala que se produce cierta coexistencia y complementariedad entre la perspectiva universalista y la perspectiva contextual en la Dirección estratégica de recursos humanos.

Cuando la Empresa Multinacional debe abordar la difícil decisión de exportar o adaptar el sistema doméstico, existe un elemento consciente sobre la consideración de la competitividad de este que termina fortaleciendo la perspectiva universalista. La calidad del sistema de DRH de la matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. La dirección de la Empresa Multinacional puede considerarlo como un activo estratégico que reporta finalmente beneficios empresariales. Por consiguiente se constata la necesidad de incluir la competitividad de las prácticas de Dirección de Recursos Humanos como un elemento estratégico en los modelos de Dirección estratégica de recursos humanos.

Por otra parte los directivos también son conscientes de que la concreción de los principios generales de la DRH de la matriz, que son asumidos como fortaleza y que suelen ser coincidentes con los principios aceptados como destacados por la comunidad científica y empresarial, en prácticas y subprocesos concretos en las filiales necesita tener en fuerte consideración las particularidades culturales del entorno nacional.

Concluye también Lertxundi (2011) que no es aconsejable tratar las estrategias de exportación/adaptación como dos alternativas excluyentes. La distinción entre políticas generales y prácticas específicas cobra importancia. Señala que cualquier estudio de las estrategias de

DERH (Dirección estratégica de recursos humanos) o de las perspectivas teóricas en la DERH debe plantearse considerando en todo momento los distintos niveles de estudio. Destaca la importancia de las personas y la forma en que se dirige su trabajo destacan una vez más como un recurso y capacidad valiosos.

La transferencia de prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) dentro de la Empresa Multinacional está íntimamente relacionada con la transferencia del conocimiento. El enfoque en la transferencia del conocimiento es una forma relativamente novedosa de contemplar la DRH en la Empresa Multinacional que puede ayudar a explicar algunas decisiones y actuaciones en la DIRH (Dirección Internacional de Recursos Humanos) y por consiguiente proporcionar explicaciones parciales y complementarias a otros enfoques teóricos vinculados con el este campo de conocimiento.

Cuando la empresa afronte el reto de transmitir parte o el conjunto total de su sistema de gestión, necesitará contar con instrumentos que le permitan materializar la transferencia del conocimiento inherente a dicho sistema. En consecuencia, es primordial que vaya conociendo y perfilando las vías y procesos que más se ajusten a sus circunstancias puesto que basará en ellas dicha transmisión. Entre ellas están las relativas a los manuales de mejores prácticas o marcos estandarizados para el caso de un conocimiento de tipo explícito, o el uso de comités internacionales de recursos humanos, expatriaciones, contactos informales o workshops internacionales, en el caso de conocimiento tácito.

Según Casares y Sarries (2008) las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa. Recopilan a través de su estudio buenas prácticas aplicadas en varias empresas y a través de ello intentan mostrar la

importancia que tienen las buenas prácticas y que deben servir a los responsables de recursos humanos como referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos. Analizan los sucesivos planteamientos que, a lo largo de los últimos años, se han hecho para conseguir trabajadores motivados e implicados. Pero la realidad es que un elevado porcentaje de trabajadores siguen insatisfechos. Por eso nunca se había experimentado tanta necesidad de recurrir al benchmarking para mejorar la propia empresa

Muchas empresas comienzan a definirse como organizaciones socialmente responsables, es decir, organizaciones que consideran que serán más eficientes, si en su plan estratégico se introducen otros indicadores, más allá de los económicos, vinculados a los intereses armonizados de los llamados stakeholders. Esta nueva concepción de la empresa socialmente responsable, debería suponer un cambio en la filosofía de la organización, aunque en muchos casos está amenazada por el peligro de reducirla a una estrategia de imagen corporativa y de marketing. Es importante para la empresa conocer cómo debe integrarse el trabajador en el espacio organizacional pues la motivación al trabajador le va a venir, sobre todo, del grado en que la organización sea capaz de acogerlo como algo indivisible, es decir, como una persona que llega a la empresa con una serie de necesidades y de proyectos personales y sociales que son inseparables de su rol profesional.

Teniendo en cuenta esta nueva visión del trabajador, las buenas prácticas se mostrarían en formas de motivación; remuneración de los trabajadores; reconocimiento y participación en la empresa; las relaciones basadas en la información y comunicación; la conciliación de la vida profesional y familiar; la implicación en acciones sociales y de solidaridad.

Hay que hablar de forma especial dentro de la definición de buenas prácticas dentro de la Gestión de Recursos Humanos del "Benchmarking de Recursos Humanos" es la comparación de prácticas de recursos humanos entre diversas empresas para aprender compartiendo conocimiento. Es necesario acumular conocimientos acerca de la organización, de las personas de contacto, de los sistemas y políticas de gestión de Recursos Humanos de diferentes empresas, como bases para el estudio pormenorizado de futuro y a los efectos de estudiar con detenimiento y proponer nuevos modelos de intercambio de información y de participación con el resto de nuestros competidores. El Benchmarking significa investigar acerca de las ventajas competitivas de nuestros competidores. La aplicación de un proyecto en materia de Benchmarking requiere puntualizar: que se entiende por competidores, requiere medición empresarial, sistematización, garantiza la mejora continuada, y requiere el trabajo en equipo.

Según Midlej y Lorente (2009) a través de su estudio se plantea una perspectiva "contingente" en la relación entre las prácticas de recursos humanos y productividad intelectual. En particular, se plantean sendas hipótesis acerca del efecto moderador y mediador del "clima organizativo" sobre la eficacia/eficiencia de las prácticas de recursos humanos. Los resultados de sus confirman que la relación entre las "buenas prácticas" de recursos humanos y productividad investigadora en la muestra de referencia es "contingente", es decir, condicionada por la existencia de un "clima organizacional" favorable, factor que se confirma como "moderador" y "mediador" de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad investigadora.

Según Ologaray (2002) las cartas de compromisos son una buena práctica muy exitoso dentro de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Muchas entidades públicas han triunfado en GRH a través de diversos tipos de cartas de compromiso. Se trata de un sistema de compromiso para llevar a cabo las mejores prácticas en recursos humanos que han llevado a cabo algunas

instituciones públicas, pero porque no podrían las empresas presentar su compendio de buenas prácticas en GRH a sus empleados también de esa forma.

Según Bonache y Stirpe (2011) es muy importante para las multinacionales la planificación de los recursos humanos, se trata de gestionar una fuerza de trabajo global que requiere de una buena planificación de recursos humanos, con ello quiere decir aplicar las mejores prácticas en recursos humanos. Señala también como la planificación de los Recursos Humanos en un contexto multinacional cada vez ha ido teniendo más protagonismo debido a la globalización y a la complejidad que han adquirido ya no solamente se habla de personas expatriadas, impatriados y nacionales de un tercer país, Recursos Humanos mencionados no dejan cabida para la improvisación y cada vez la planificación se convierte en una aliada fundamental para la buena gestión de recursos humanos internacional en las multinacionales. Bonache y Stirpe (2011) La planificación es una función organizativa esencial, una buena práctica de recursos humanos. En la gestión de personas, competencias y la dirección de comportamientos, entre las tres tareas fundamentales de la función de Recursos Humanos la planificación de Recursos Humanos ya no solo es mover personas también implica mover puestos de trabajo y conocimientos. Es importante Identificar las capacidades que ha de desarrollar una planificación efectiva de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional (Caligiuri, Lepak y Bonache, 2010) mencionado por (Bonache y Stirpe, 2011). En las capacidades como objetivo de planificación de recursos humanos (Bonache y Stirpe 2011) conviene tener presente una serie de aspectos destacados como teóricos:

- Integración y optimización de la asignación global de tareas y actividades.
- Adaptación al entorno local,

-Mantenimiento de una identidad global-Control y mediación del rendimiento de las distintas unidades,

- Reducción de costes de diseño e implantación,

-Compartir conocimientos,

Según Bonache y Stirpe (2011) la planificación de los puestos trabajo es otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales. Hay que tener presentes las capacidades estratégicas de la empresa multinacional es decir asignar globalmente tareas y actividades, esto consiste en desplazar trabajo a otros países e implica ver el mundo como un mercado global de trabajo. Algunas empresas se han apoyado en la deslocalización en otros países u offshoring (desplazamientos de partes específicas de la empresa).La mano de obra poco cualificada parecen las principales candidatas de offshoring, permiten reducir costes fijos y mantener los precios y beneficios a unos niveles competitivos. Para Bonache y Stirpe (2011) la planificación global de perfiles y personas es otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales. Según Bonache y Stirpe (2011, pp.77) al hablar de movilidad global de personas se hace referencia a asignaciones internacionales, se incluyen expatriados, nacionales de un tercer país, e impatriados. Se han identificado diversas razones para explicar la movilidad global de personal como iniciar operaciones, transferir conocimientos, mejorar el control y la coordinación y desarrollar una mentalidad global, hay una estrecha conexión con las capacidades estratégicas tratadas. Bonache y Stirpe (2011) hablan de la planificación de mecanismos de movilidad de conocimientos como otra de las buenas prácticas que tienen que tener en cuenta las multinacionales. La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o contribuyan

puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias. Se necesita saber quién sabe, a donde está y como explotar esos conocimientos así como encontrar las formas de conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos y motivarlos. Los destinos internacionales sirven para estimular la movilidad global de conocimientos.

En resumen Bonache y Stirpe (2011, pp. 80) dicen que la planificación global de Recursos Humanos supone gestionar la movilidad de puestos, personas y conocimientos, y que todo ello contribuye a desarrollar las capacidades estratégicas que necesita una empresa multinacional para competir en el mercado internacional. La gestión global de la fuerza de trabajo de la empresa multinacional es una función compleja que debe ir encaminada a la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas tales como integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, adaptarse al contexto local, controlar costes, y crear y transferir conocimientos. Se trata de transferir puestos, personas y conocimientos. En la transferencia de conocimientos que sería lo más innovador implica transferir también experiencias y buenas prácticas entre las unidades de la empresa multinacional a través de iniciativas tanto formales como informales tales como equipos virtuales o transnacionales, las comunidades de prácticas o las redes de experiencia internacional. Debe de haber planificación global de Recursos Humanos no dar lugar a la improvisación. Siguiendo con el tema de las mejores prácticas de Recursos Humanos en multinacionales hay quienes apuntan a que hay claves para lograr homogeneizar las prácticas que llevan a un gran equipo humano a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear prácticas y generar confianza que promueva resultados. Para lograr un estándar de Gestión Humana, una multinacional necesitaría en algunos casos una estructura matricial y construir en conjunto la fórmula para alcanzar los objetivos de la organización. Hay que tener en cuenta que necesidades en los diferentes ambientes y países que

la multinacional se encuentra y se tienen que construir juntos las mejores prácticas en recursos humanos.

La transferencia de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos están relacionada también con la transmisión de conocimientos. El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas (enumero muchas más, estas son solo dos de las diversas definiciones):

- La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).
- El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero Borjas & García Fernández, 2008). Según Múnera y Franco (2002) citado por (Gracia Fernández & Cordero Borjas, 2008) existen dos soportes básicos del conocimiento:
 - Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
 - La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional". La información es la base del conocimiento, las redes inteligentes están revolucionando los métodos de educación en todo el

mundo, la transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones.

La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento se está conduciendo en parte por: La teoría económica, Velocidad de la conectividad.

El Capital intelectual son los activos intangibles de una compañía que contribuyen a su valuación, es decir a incrementar su valor intangible.

Sirve la memoria corporativa (Corporate Memory) para definir el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.

Herramientas que dan apoyo a la Gestión del Conocimiento dentro de las empresas podemos diferenciar 3 grupos o conjuntos: de transmisión inmediata, de servicios de gestión del conocimiento interno, de servicios de gestión del conocimiento externo,

La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias.

Hay claves para lograr homogeneizar las prácticas que llevan a un gran equipo humano a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear prácticas y generar confianza que promueva resultados.

La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento se está conduciendo en parte por: la teoría económica y la velocidad de la conectividad.

Hay necesidad de gestionar la transmisión de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos, una buena forma sería aplicando un modelo apropiado de gestión como podría ser el propuesto en el trabajo que se compone 12 prácticas pero que podría ser modificado y adaptado en cada caso distinto de cada empresa.

Hay necesidad en la zona de un marco unificado y mayor nivel respecto a la Gestión de Recursos Humanos en las empresas. En esta zona la cultura y el estilo organizativo están caracterizados por fuertes lazos de compromiso del trabajador con la empresa, fidelidad y confianza en las relaciones empresariales con el trabajador son una base importante.

Hay motivos suficientes para tener en cuenta una mejor Gestión de Recursos Humanos en las filiales empresariales españolas, pues el marco empresarial a nivel económico es inmejorable de posibilidades de negocio, lugar de enclave estratégico entre Europa y Asia.

Es esta oportunidad económica tan importante que ofrece la zona del Golfo Pérsico para las empresas españolas lo que motiva a preocuparse por tener en cuenta los aspectos que describen a través del modelo propuesto de las 12 prácticas de Gestión de Recursos Humanos más principales para una gestión adecuada de las filiales en la zona. Por ejemplo hay que tener presente la cultura como un importante aspecto que influye en los negocios dando lugar a un código de ética y unas normas de conductas propias de esta zona que vienen avaladas por las características principales de la cultura árabe.

Es necesario que las empresas españolas aceleren sus procesos de internacionalización a esta zona y que abarquen con más fuerza y más competencia los mercados y sectores en donde pueden destacar, la zona está llena de oportunidades que otros países ya desde tiempo atrás están aprovechando fuertemente como las multinacionales de EEUU, Francia, Reino Unido, Alemania, China, India, etc.

A.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENÉRICOS DEL ESTUDIO PRELIMINAR

1.-Objetivos genéricos

A- Estudiar, observar, relacionar el tema de las Mejores Prácticas en Gestión de Recursos Humanos que aplican y transmiten las empresas españolas en la internacionalización y expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico.

Es un objetivo genérico que se ha resuelto a través de la parte teórica expuesta.

B- Plantear y aconsejar un modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos aplicable y transferible para esta zona del Golfo Pérsico.

C- Saber en qué medida este modelo planteado de doce prácticas esta ya siendo aplicado y transmitido por las empresas españolas de la zona y que impacto tienen estas Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los expatriados y sus familias.

Este último objetivo genérico tiene su respuesta a través de este capítulo donde planteo un caso práctico múltiple con 10 empresas pertenecientes a diferentes sectores que están presentes

en la zona del Golfo Pérsico, las cuales han contestado un cuestionario más profundo y completo algunas lo contestaron por email después de conocer en persona a los dirigentes de las empresas, otras lo contestaron mediante encuesta personal cara a cara, también es de acceso público la información en internet que se publica sobre dichas empresas elegidas.

Tengo que apuntar que no se me ha autorizado a publicar nombres ni de empresas ni de personas por lo que estas 10 empresas las voy a tratar de forma anónima sin desvelar datos sobre nombres concretos. Además de utilizar la encuesta telefónica para obtener datos de un conjunto de 200 empresas españolas más presentes en la zona.

2.-Objetivos específicos

A.- Estudiar cuál es la influencia y la relación de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos con la globalización, la internacionalización, la expatriación, la transmisión del conocimiento y con las instituciones públicas o privadas presentes en la zona del Golfo Pérsico.

B.- Saber específicamente si las empresas españolas aplican y transmiten de la forma más positiva, en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico, aspectos fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos como:

- Planificación

-Diseño de puestos, selección y contratación

-Remuneración o salario

-Compensación adicional o extra.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación
- Adaptación general y cultural y al entorno.
- Adecuada Evaluación
- Compatibilidad de la vida familiar –laboral y flexibilidad laboral
- Participación.
- Comunicación
- Control de calidad
- Igualdad y gestión de la diversidad

Para conocer específicamente sobre cada aspecto o práctica de Gestión de Recursos Humanos se plantea un objetivo específico y una pregunta específica en relación con el objetivo en cuestión.

1.- Saber si las empresas españolas conocen lo que se van a encontrar al llegar al Golfo Pérsico, saber si han planeado su venida.

¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan?

2.-La importancia de tener el mejor capital humano para internacionalizarse y expatriar trabajadores al Golfo Pérsico.

¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos?

3.- Factores que son importantes para motivar al expatriado en el Golfo Pérsico, entre estos factores la importancia de la remuneración competitiva y superior a la que tendrían en España.

¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

4.- Dentro de la remuneración total saber cuáles son los complementos de compensación económica más importantes que dan las empresas españolas a los expatriados en esta zona del Golfo Pérsico.

¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

5.- Conocer la importancia del desarrollo profesional especializado que puede obtener el expatriado español en esta zona del Golfo Pérsico.

¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa?

6.- Conocer la adaptación cultural al entorno árabe, en concreto como se adaptan los expatriados españoles y las empresas en general.

¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente?

7.- Conocer como evalúan las empresas a sus expatriados aquí en el Golfo Pérsico, y como se evalúan ellas mismas para ver que están cumpliendo los planes de internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico. Si las empresas conocen y evalúan los progresos de sus planes.

¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

8.- Conocer si los expatriados españoles en el Golfo Pérsico si mantienen una equilibrada conciliación de vida familiar y laboral, si se mantiene esta buena práctica en sus trabajos como expatriados igual que en España.

¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida laboral y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?.

9.- Conocer en qué forma y en qué medida los expatriados españoles participan en los procesos de internacionalización de sus empresas, si participan en la toma de decisiones y en la dirección de las nuevas filiales en el Golfo Pérsico.

¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?.

10.- Conocer si hay una relación positiva de comunicación entre la empresa matriz en España y la nueva filial del Golfo Pérsico. Si hay positividad en la comunicación, si hay buenos canales de intercambio de información y de transferencia de conocimientos.

¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación?.

11.- Saber si la empresa mide en todo momento los niveles de calidad en todos los aspectos de este proceso de internacionalización y expatriación que está llevando a cabo.

¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

12.- Conocer si aplican prácticas de recursos humanos para evitar la no discriminación y promover la igualdad y la gestión positiva de la diversidad en la nueva filial del Golfo Pérsico.

¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

Es importante también destacar y conocer la opinión de los propios expatriados sobre los planes de Gestión de sus empresas en Gestión de Recursos Humanos y la influencia de estos en ellos y en sus familias durante la expatriación en el Golfo Pérsico.

13.- Un objetivo específico más pasa por saber la opinión de los propios expatriados en la zona, que les parece el Plan de Gestión de Recursos Humanos de sus empresas para la zona del Golfo Pérsico, que destacarían más respecto a las doce prácticas planteadas en el modelo.

¿Qué opina de la Gestión de Recursos Humanos que aplica su empresa en la zona del Golfo Pérsico, destacaría algún aspecto concreto respecto a: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad?

14.- También saber en general el impacto que ha tenido la gestión de la expatriación ejercida por sus empresas en sus familias y en sus vidas en el Golfo Pérsico.

¿Cree que la buena gestión de recursos humanos ejercida por su empresa ha tenido un impacto positivo para usted y sus familiares aquí en el Golfo Pérsico?

A.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA: MÉTODO DEL CASO

El método del caso permite un mayor acercamiento a la unidad objeto de análisis. Según Claver y Zaragoza (2007, pp. 61) mencionan a Hamel et al. (1993 pp. 34) quienes destacan el carácter descriptivo del caso considerándolo como “el estudio en profundidad de un caso particular”, también menciona a Yin (1994, pp. 13) para quien “ la investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. Claver y Zaragoza (2007, p. 61) también mencionan a Eisenhardt (1989, pp. 534) para quien “el estudio de caso es una estrategia de investigación que se centra en comprender dinámicas que se producen en contextos singulares”, cree que el estudio de caso es un mecanismo primordial no para contrastar teoría sino para construirla.

Según Villarreal (2010, pp. 608) también la definición de Yin (1989) es importante tenerla en cuenta, un estudio de casos sería una “investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en sus contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”. Es obvio que estas circunstancias son habituales en la Economía de la Empresas (Arias, 2003), haciéndose

necesarias metodologías que combinen información de distinta naturaleza simultáneamente: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa.

El diseño de la propuesta metodológica empírica mediante el estudio de casos aplicada en sus trabajos (Villarreal y Landeta, 2007), ha sido elaborado a partir de las aportaciones más relevantes recogidas en la revisión de la literatura, enriquecido con nuestra propia experiencia (Villarreal *et al.*, 2004) y aplicado con resultados satisfactorios en un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas. Siguiendo las directrices señaladas por algunos de los principales trabajos teóricos sobre el estudio de casos como metodología de investigación y revisada su aplicación en el campo de la dirección y administración de empresas (Villarreal, 2007), ha especificado un diseño para la investigación acorde a aquellos aspectos que han sido revelados como críticos, tanto para la coherencia del estudio como para la consecución del rigor y la calidad metodológica exigible al mismo.

También según Martínez (2006, pp. 189-191) el método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales.

Esto es denominado por Adam y Schvaneveldt (1985) “*social validez*”. Pues según Kuhn (1971), los paradigmas son realizaciones que surgen de los muchos problemas que dejan las

realizaciones científicas pasadas para ser resueltos por un grupo de científicos; es decir que la adquisición de un nuevo paradigma es un signo de madurez en el desarrollo de cualquier campo científico dado, afecta la estructura del grupo que practica en él implica una definición nueva y más rápida del mismo. De este modo, dichas transformaciones son revoluciones científicas y la transformación sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura. En este sentido, el autor indica que las razones por las cuales la asimilación de un nuevo tipo de fenómeno o de un nuevo paradigma científico debe exigir el rechazo de un paradigma más antiguo son: que puede tratarse de fenómenos no conocidos previamente, y de la nueva teoría podría ser simplemente de un nivel más elevado que las conocidas hasta ahora, agrupando todo un grupo de teorías de nivel más bajo sin modificar sustancialmente a ninguna de ellas. Por lo tanto, una nueva teoría no tiene por qué entrar en conflicto con ninguna de sus predecesoras. En la evolución de la ciencia, los conocimientos nuevos reemplazarán a la ignorancia, en lugar de reemplazar a otros conocimientos de tipo distinto e incompatible. No obstante, es necesario aplicar el método de estudio de caso con la suficiente rigurosidad científica, lo cual es posible si se realiza un adecuado diseño de la investigación que demuestre la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos, garantizando con ello la calidad y la objetividad de la investigación, tal como se ha expuesto en el presente artículo. En consecuencia, Rialp (1998) hace las siguientes recomendaciones a modo de conclusión:

- Elegir un tema significativo a la luz de la literatura existente y/o del *state of art* del momento, los conocimientos y experiencia del investigador, las oportunidades y recursos para realizar la investigación y los métodos aplicables, entre otros.

- Asegurarse de que el estudio es, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, completo y coherente a la hora de relacionar las distintas partes del proceso. De hecho, la conexión íntima con la realidad que ofrece la aplicación de este método es lo que posibilita todo desarrollo teórico.
- Considerar perspectivas alternativas o explicaciones rivales al interpretar los datos, incluso en el caso de estudios meramente descriptivos o exploratorios.
- Ofrecer un nivel de evidencia tal que llevaría al lector a obtener las mismas (y es de esperar que relevantes) conclusiones alcanzadas en el informe final.

Por otra parte, Perry (1998) argumenta que el método de estudio de caso como estrategia de investigación opera dentro del paradigma del realismo, el cual se muestra más apropiado que el positivismo, si se tiene en cuenta que el positivismo está basado en dimensiones de deducción/inducción, objetividad/subjetividad y mesurabilidad/inmensurabilidad. Mientras que el estudio de caso enfatiza no sólo en la construcción de teorías, sino que también incorporalas teorías existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción (características propias del estudio de caso contemporáneo). En este sentido, las etapas del análisis inductivo de información cualitativa quedan resumidas en los siguientes conceptos:

- Recolección de la información (trabajo de campo)
- Estructuración y organización de los datos
- Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura)
- Conceptualización y explicación del problema
- Socialización y ajuste de los resultados (*feedback*), y

- Elaboración de la tesis.

Según Seale *et al.* (2004, pp. 332) el estudio del caso es un método suficiente y necesario de cierta importancia en la búsqueda de tareas en las ciencias sociales, y es un método ayuda a bien cuando se compara con otros métodos en el campo de las metodologías de las ciencias sociales. Se reitera sin embargo que la recisión de los 5 malentendidos descritos podrían no interpretarse como una objeción de búsqueda que se enfoca en ejemplos: por ejemplo cuestionarios con análisis cuantitativo. Este tipo de búsqueda es también esencial para el desarrollo de las ciencias sociales.

Según Stake (2007) el cometido real de estudio de casos no es la generalización se trata de conocer bien el caso. Poner énfasis en la interpretación. Prestar atención a la interpretación. No es bueno en los estudios de casos parecer que se muestra prisa por sacar conclusiones. Paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones del caso. El investigador debe ser empático no intervencionista, no examinar, con observación discreta, como ven los actores y las personas estudiadas. Exponer realidades múltiples con diferentes visiones. Hay que ver la naturaleza del caso y la organización del caso.

Ver la estructura conceptual, la formulación de los temas, evolución de las preguntas temáticas, preguntas informativas generales, preguntas para recoger datos clasificados. Hay que hacer buenas preguntas. Poner objetivos del programa, hipótesis que delatan el enfoque.

Los temas como estructura conceptual, problemas focos de estudio. Hay que ver los temas que contextos tienen políticos, sociales, históricos, personales, etc. Las preguntas temáticas, afirmaciones temáticas, los temas igual que las preguntas de investigación para ordenar el caso. Las condiciones específicas observadas que podrían tener relación casual con un efecto

problemático. Hay que hacer preguntas que ayuden a estructurar observaciones, entrevistas, revisión de documentos, etc. Los temas pertenecen a las personas actores o personas que están en el caso concreto, los temas asertos son los generales del caso. Habrá preguntas generales o problemas previstos. El tema propuesto evolucionara y habrá temas asertos y concretos. Preguntas generales y temáticas.

Habrá descripción general empezando por antecedentes e historia: circunstancias o registro cronológico, contexto concreto social, político, contexto actual, características, etc. Proceso de evaluación y desarrollo, motivaciones e incentivos, decisiones, niveles con percepciones, soluciones, expectativas, características de orientación, etc. Búsqueda de causa y efecto, teorías fundamentadas en hechos. Hay que llegar a entender la particularidad de cada caso. Los investigadores cualitativos cuentan en clave de episodios o testimonios. El investigador cualitativo emplea los relatos para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar la comprensión del caso que se basa en la experiencia. Búsqueda de significado o de modelos. Los significados importantes surgirán de la repetición de algo. Hay que comprender conductas, temas, contextos, etc.

El investigador puede indicar como se pueden extrapolar sus descubrimientos, como se pueden interpretar en diferentes circunstancias y como se acomodan al discurso teórico. El investigador de casos es un evaluador. Los temas a tratar son problemas que aparecen en situaciones y contextos. Del enfoque progresivo, perspectivas múltiples de las actividades y de los temas diferentes y de diferentes formas de ver las cosas. La triangulación sirve para evitar falsas percepciones y el error de nuestras conclusiones. El informe puede parecerse a una historia. La observación, la entrevista y la analítica y observación de documentos es lo más recomendable para empezar un estudio de casos.

Según Yin (1994) hay dificultosas preguntas comúnmente descuidadas por los textos disponibles de investigación. Muchas veces el autor ha sido confrontado por estudiantes o colegas quienes han preguntado:

- a) Como definir el caso a ser estudiado.
- b) Como determinar la información relevante a ser reunida.
- c) Que se debiera hacer con la información una vez reunida.

El estudio de casos no necesita estar comprometido con la rigurosa e imparcial presentación de datos Empíricos, la investigación de casos necesita ser exactamente eso. En su obra no intenta cubrir aquellas situaciones en las cuales los casos son usados como una forma de mantenimiento de archivos.

En este sentido, su obra (Yin, 1994) llena un vacío en la metodología de la ciencia social, la cual está dominada por textos sobre “métodos de campo “, ofreciendo algunas guías sobre cómo comenzar un estudio de casos, cómo analizar los datos, o como allanar o minimizar los problemas de composición de los reportes de estudio de casos. Cubriendo las fases de diseño, recopilación de datos, análisis y reportes. Como una tentativa de investigación, el estudio de casos contribuye únicamente a nuestro conocimiento de fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos.

No es de extrañar que el estudio de casos ha sido una estrategia común de investigación en psicología, sociología, ciencia política, negocios, trabajo social, y planeamiento (Yin, 1983). En resumen, el estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real tal como ciclos de vida individual, organizacional y

procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias.

Una concepción errónea común es que las varias estrategias de investigación deberán ser agrupadas jerárquicamente. La jerarquía vio reforzada la idea que el estudio de casos era solamente una herramienta exploratoria y no podría ser usada para describir o probar proposiciones (Platt, 1992). Esta visión jerárquica, como sea, es incorrecta. Pueden haber estudios de casos exploratorios, descriptivos, o explicativos (Yin, 1981 a, 1981 b). También pueden haber experimentos exploratorios, descriptivos y explicatorios. Lo que distingue la estrategia no está en la jerarquía. No obstante, esto no implica que el límite entre las estrategias o las ocasiones donde cada una es usada son siempre claras y definidas. Aunque cada estrategia tiene sus características distintivas, existen grandes áreas de superposición entre ellas (por ejemplo: Sieber, 1973). Algunas preguntas " cómo " y " por qué " son ambivalentes y es necesario esclarecer. La primera y más importante condición para diferenciar entre las varias estrategias de la investigación es identificar el tipo de pregunta de investigación a ser interrogada. En general, las preguntas "qué" pueden ser exploratorias (en tal caso cualquiera de las estrategias podría usarse) o sobre el predominio (en que se favorecerían estudios o el análisis o archivos). Las preguntas " cómo " y " por qué " es probable que favorezcan el uso de estudio de caso, experimentos, o historias. Asumiendo que las preguntas " cómo " y " por qué " son el foco de estudio, una distinción extensa entre la historia, el estudio de caso, y el experimento ha terminado la magnitud del control del investigador y acceso a los eventos conductuales reales.

El estudio de caso se prefiere en el examen de los eventos contemporáneos, pero cuando las conductas pertinentes no pueden manipularse. El estudio del caso confía en muchas de las mismas técnicas como una historia, pero esto agrega dos fuentes de evidencia normalmente no

incluidas en el repertorio de los historiadores: la observación directa y la entrevista sistemática. Determinar las preguntas que son muy significativas para un tema, y ganar un poco de precisión formulando estas preguntas, requiere mucha preparación. Una manera es repasar la literatura en el tema (Cooper, 1984).

Los investigadores piensan que el propósito de una revisión de la literatura es determinar las respuestas sobre lo que es conocido en un tema; en el contraste, los investigadores experimentados repasan la investigación anterior para desarrollar preguntas más agudas y profundas sobre el tema.

En una apreciación global histórica del estudio de caso en el pensamiento metodológico americano, Jennifer Platt (1992a) explica las razones para estos tratamientos. Ella remonta la práctica de hacer estudios de caso a dirigir de historias de vida, el trabajo de la escuela de Chicago de sociología, y trabajo de casos en la asistencia social. Ella muestra entonces cómo la "observación participante" surgió como una técnica de colección de datos, dejando la definición extensa de cualquier estrategia distintiva de estudio de caso en suspensión. La estrategia de estudio de caso, en sus palabras, empieza con " una lógica de diseñar una estrategia a ser preferida cuando las circunstancias y problemas de la investigación son apropiados en lugar de un compromiso ideológico que siga cualesquiera sean las circunstancias " (Platt, 1992^a). ¿Y simplemente cuál es la lógica de este diseño?. Primero, la definición técnica comienza con la visión de un estudio de caso: Un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes.

Los estudios pueden intentar tratar con el fenómeno y el contexto, pero su habilidad de investigar el contexto está sumamente limitada. El diseñador de la encuesta, por ejemplo, constantemente se esfuerza limitar el número de variables ser analizadas (y del número de preguntas que pueden hacerse) para caer seguramente dentro del número de respondedores que pueden ser encuestados. El fenómeno y contexto no siempre son discernibles en las situaciones de vidas reales, un juego entero de otras características técnicas, incluso la colección de los datos y estrategias de análisis de datos. La pregunta de estudio de caso: cubre con la técnicamente distintiva situación en cual habrá muchas más variables de interés que apuntes de datos, y como resultado, confía en las fuentes múltiples de evidencia, con datos que necesitan converger en una moda triangular, y como otro resultado, beneficia el desarrollo anterior de proposiciones teóricas para guiar colección de los datos y análisis.

El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un todo que abarca el método con la lógica de plan que incorpora los acercamientos específicos a la colección táctica y al análisis de los datos. En este sentido, el estudio del caso no es o una colección de datos o meramente una característica de diseño exclusivamente (Stoecker, 1991) pero si una estrategia de investigación comprensiva. Ciertos otros rasgos de la estrategia de estudio de caso no son críticos para definir la estrategia pero pueden ser considerados variaciones dentro de la investigación de estudio de caso y también proporciona la respuesta a las preguntas comunes. Se ha introducido la importancia del estudio de caso como una estrategia de investigación. El estudio del caso, como otras estrategias de investigación, es una manera de investigar un tema empírico siguiendo un juego de procedimientos del pre-especificados.

Se ha intentado distinguir el estudio del caso de las estrategias de investigación de alternativa en la sociología, mientras indicando las situaciones en que haciendo un simple o

múltiple estudio de caso puede preferirse, por ejemplo, a hacer una encuesta. Algunas situaciones pueden no tener una estrategia claramente preferida, como las fuerzas y debilidades de las varias estrategias pueden superponerse. El acercamiento básico, sin embargo, es considerar todas las estrategias en una forma pluralista como parte de un repertorio para hacer investigación de la sociología desde la cual el investigador puede deducir según la situación dada. La investigación de estudio de caso es notablemente dura, aunque se ha considerado tradicionalmente que los estudios de caso son " la investigación suave". Paradójicamente, la " más suave " estrategia de investigación, la más dura de hacer.

Un proyecto de investigación es la lógica que une los datos a ser coleccionados (y las conclusiones a ser delineadas) a las preguntas iniciales de un estudio. Cada estudio empírico tiene implícito, sino explícito, un proyecto de investigación. Cuatro planes mayores son relevantes para los estudios de caso, siguiendo una matriz 2 x 2. El primer par de categorías consiste en el diseño de caso simple y caso múltiple. El segundo para que puede suceder es con la combinación de ambos del primer par, está basado en la unidad o unidades de análisis a ser cubiertas -y se distingue entre los planes holísticos e integrados. El investigador de estudio de caso también debe aumentar al máximo los cuatro aspectos de la calidad de cualquier plan: (a) construya la validez, (b) la validez interior (para estudios de caso explicativo o causal solamente), (c) la validez externa, y (d) la fiabilidad. El desarrollo de este plan de investigación es una parte difícil de realizar en los estudios de caso. A diferencia de otras estrategias de investigación, un catálogo " comprensivo " de diseño de investigación para los estudios de caso tiene que ser desarrollado todavía.

Cada tipo de investigación empírica tiene un implícito, si no explícito, diseño de investigación. En el sentido más elemental, el diseño está en la secuencia lógica que conecta los

datos empíricos a las respuestas iniciales de la investigación del estudio y, finalmente, a sus conclusiones. Otra manera de pensar sobre un plan de investigación es como un "cianotipo" de investigación, tratando con por lo menos cuatro problemas: qué preguntas estudiar, qué datos son pertinentes, qué datos coleccionar, y cómo analizar los resultados. Para los estudios de caso, cinco componentes de un plan de la investigación son sobre todo importantes:

1. una pregunta de estudio,
2. sus proposiciones, si hubieran,
3. su unidad(es) de análisis,
4. la lógica que se une los datos a las proposiciones, y
5. el criterio por interpretar los resultados.

El primer componente, las preguntas de estudio, "quién," "que," "donde," "cómo", y "por qué" - proporciona una pista importante con respecto a la estrategia de la investigación más pertinente a ser usada. La estrategia de estudio de caso más probablemente apropiada para preguntas "cómo" y "por qué", su tarea inicial es clarificar precisamente la naturaleza de su pregunta de estudio en esta consideración. En cuanto al segundo componente, las proposiciones cada proposición dirige la atención a algo que debe examinarse dentro del alcance del estudio.

Cada exploración, sin embargo, debe tener algún propósito. En lugar de declarar las proposiciones, el plan para un estudio exploratorio debe declarar un propósito, así como el criterio por el cual una exploración se juzgará exitosa. El tercer componente la unidad de análisis. Este tercer componente se relaciona al problema fundamental de definir que es el "caso" -un problema que ha atormentado a muchos investigadores en el comienzo de los estudios de caso.

La información sobre cada individuo pertinente se coleccionaría, y tales varios individuos o " casos "podrían ser incluidos en un estudio de caso múltiple. Todavía se necesitarían las proposiciones para ayudar a identificar la información pertinente sobre este individuo o individuos.

Como una guía general, la definición de la unidad de análisis y por consiguiente del caso se relaciona a la manera en que las preguntas de la investigación inicial se han definido. Un punto final necesita ser hecho sobre la definición del caso y la unidad de análisis, referente al rol de la literatura de investigación disponible. La mayoría de los investigadores querrá comparar sus resultados con la investigación anterior; por esta razón, las definiciones importantes no deben ser idiosincrásicas. Cada estudio de caso y unidad de análisis deben ser similares a aquellos previamente estudiados por otros o deben desviarse de modo claro y operacionalmente definidos. De esta manera, la literatura anterior puede volverse por consiguiente también una guía para definir el caso y la unidad de análisis. Cuarto componente, Uniendo datos a las proposiciones, y el criterio para interpretar los resultados. Estos componentes representan los pasos en el análisis de los datos en la investigación del estudio de caso, y un diseño de investigación debe poner los fundamentos para este análisis. La unión de datos a las proposiciones puede hacerse de cualquier número de maneras, pero ninguna se ha vuelto tan precisamente definida como la asignación de sujetos y condiciones de tratamiento en los experimentos psicológicos (qué es la manera en que se conectan hipótesis y datos en psicología). Un acercamiento prometedor para los estudios de caso es la idea del " modelo-emparejado " descrita por Donald Campbell (1975), con que pueden relacionarse varias piezas de información del mismo caso a alguna proposición teórica. En un artículo relacionado sobre un tipo de modelo -un modelo tiempo-serie - Campbell (1969) ilustró este acercamiento pero sin etiquetarlo como tal. En su artículo, Campbell mostró primero cómo el

número anual de muertes en el tráfico en Connecticut había parecido declinar después del pasaje de una nueva ley estatal que limita la velocidad a 55 millas por hora. Sin embargo, examen extenso de la proporción de muertes, a través de varios años antes de y después del cambio legal, mostró una fluctuación no sistemática en lugar de alguna marcada reducción. Actualmente no hay ninguna manera precisa de asignar el criterio para interpretar estos tipos de resultados. Uno espera que los modelos diferentes contrasten suficientemente.

Empezar construyendo una teoría preliminar relacionada al tema de estudio. Este rol de desarrollo de la teoría, prioriza la conducta de cualquier colección de datos, es un punto de diferencia entre los estudios del caso y los métodos relacionados como la etnografía (Lincoln & Guba, 1985, 1986; Van Maanen, 1988; Van el Maanen et al., 1982) y " la teoría encubierta " (Strauss & Corbin, 1990).

En general, para superar las barreras al desarrollo de la teoría, intentar preparar su estudio de caso haciendo cosas tales como repasar la literatura relacionada con lo que le gustaría estudiar (también vea Cooper, 1984). Con interrogantes desafiantes para lo que es lo que se está estudiando, por qué se está proponiendo hacer el estudio, y lo que se espera aprender como resultado del estudio. Teorías Organizacionales -por ejemplo, teorías de burocracias, estructura y funciones organizacionales, excelencia en la actuación organizacional (por ejemplo, Harrison, 1987), y las sociedades inter-organizacionales. Teorías sociales -por ejemplo, teorías de desarrollo urbano, conducta internacional, instituciones culturales, desarrollo tecnológico, y funciones del mercado. Otros ejemplos cortados sobre algunos de estos tipos ilustrativos. La teoría de formación de decisión (Carroll & Johnson, 1992), por ejemplo, puede involucrar a los individuos, organizaciones, o los grupos sociales.

Los casos múltiples, en este sentido, deben ser considerados como experimentos múltiples (o encuesta múltiple). Bajo estas circunstancias, el método de generalización es " generalización analítica " en que una teoría previamente desarrollada se usa como una plantilla con la que se comparan los resultados empíricos del estudio de caso.

El uso de la teoría, en la realización de los estudios de caso, no sólo es de una inmensa ayuda definiendo el diseño apropiado de la investigación y de la colección de los datos, también se vuelve el vehículo principal para generalizar los resultados del estudio de caso. Se han resumido en numerosos libros de texto (vea al Kiddera & Judd, 1986, pp. 26-29) componentes importantes en los casos múltiples: validez de construcción, validez interna, validez externa, confiabilidad, etc.

El mismo estudio puede contener más de un solo caso. Cuando esto ocurre, el estudio tiene que usar un diseño de caso múltiple, y tales planes han aumentado su frecuencia en los años recientes. Un ejemplo común es un estudio de innovaciones escolares (como las aulas abiertas, ayudantes del maestro, o la nueva tecnología) en que las innovaciones independientes suceden en sitios diferentes. Así cada sitio podría ser el asunto de un estudio de caso individual, y el estudio habría usado un diseño de caso múltiple en conjunto. Diseño de caso Múltiple ver sus diseños de caso Simple. En algunos campos, los estudios de caso múltiple han sido considerados una metodología " diferente " que los estudios de caso simple. Por ejemplo, en antropología y ciencias políticas han desarrollado un conjunto de razones para hacer estudios de caso simple y un segundo conjunto para hacer lo que ha sido considerado estudios " comparativo " (o caso múltiple) (vea Eckstein, 1975,; George, 1979). Desde la perspectiva de este libro, sin embargo, la opción entre diseños de caso simple y múltiple permanecen dentro del mismo encuadre metodológico y ninguna distinción amplia es hecha entre el estudio de caso clásico llamado (es

decir, simple) y los estudios de caso múltiple. La opción es considerada una de diseño de investigación, con ambos incluidos bajo la estrategia de estudio de caso.

Los diseños de caso múltiple tienen distintas ventajas y desventajas comparadas con los diseños de caso simple. La evidencia de los casos múltiples es considerada a menudo más obligada, y el estudio global se considera por consiguiente como más robusto (Herriott & Firestone, 1983). Al mismo tiempo, la razón para los diseños de caso simple normalmente no puede satisfacerse para los casos múltiples. El caso inusual o raro, el caso crítico, y el caso revelatorio están todos, por definición, probablemente involucrados sólo en casos simples. Es más, la conducta de un estudio de caso múltiple puede requerir extensos recursos y tiempo más allá de los medios de un solo estudiante o investigador de investigación independiente.

Por consiguiente, la decisión para emprender los estudios de caso múltiple no puede tomarse ligeramente. Cada caso debe servir a un propósito específico dentro del alcance global de la investigación. Aquí, una visión principal es considerar los casos múltiples como uno consideraría los experimentos múltiples - es decir, seguir una lógica de "repetición". Esto es lejos diferente de una analogía equivocada en el pasado, -qué incorrectamente consideró los casos múltiples para ser similares a las múltiples contestaciones en una encuesta (o a los asuntos múltiples dentro de un experimento) - es decir, para seguir una lógica de "muestreo". Las diferencias metodológicas entre estas dos visiones están reveladas por las diferentes razones subyacentes de la repetición como opuesto a las lógicas de muestreo. La repetición, no la lógica de muestreo, para los estudios de caso múltiple. La lógica de la repetición es análoga a la que es usada en los experimentos múltiples (vea Hersen & Barlow, 1976). Así, si uno accede a sólo a tres casos de un raro síndrome clínico, en psicología o ciencia médica, el plan de investigación apropiado es uno en que los mismos resultados se predicen para cada uno de los tres casos,

produciendo por consiguiente evidencia de que los tres casos, de hecho, involucraron el mismo síndrome. Si se obtienen resultados similares en los tres casos, se dice que la repetición ha tenido lugar. Esta lógica de repetición es la misma si uno está repitiendo ciertos experimentos críticos, está limitada a unos pocos casos debido al gasto o dificultad en realizar una preparación quirúrgica en animales, o está limitada por la rareza de la ocurrencia de un síndrome clínico. En cada una de estas situaciones, un caso individual o asunto es considerado semejante a un solo experimento, y el análisis debe seguir al experimento cruzado en lugar de experimentar dentro del diseño y la lógica.

La lógica que está debajo del uso de estudios de caso múltiple es la misma. Cada caso debe seleccionarse cuidadosamente para que cualquiera vaticine resultados similares (una repetición literal) o produzca resultados contrastantes pero por razones predecibles (una repetición teórica). La habilidad de dirigir seis o diez estudios de caso, colocada eficazmente dentro de un diseño de caso múltiple, es análoga a la habilidad de dirigir seis a diez experimentos en temas relacionados; unos casos (dos o tres) serían repeticiones literales, considerando que otros casos (cuatro a seis) podrían diseñarse para seguir dos modelos diferentes de repeticiones teóricas. Si todos los casos arrojan lo predicho, estos seis a diez casos, en suma, habrían proporcionado apoyo forzado para el juego inicial de proposiciones. Si los casos son de alguna manera opuestos, las proposiciones iniciales deben revisarse y vueltos a probar con otro conjunto de casos. De nuevo, esta lógica es similar a la manera en que los científicos de tratan los resultados experimentales contradictorios.

Un paso importante en todos estos procedimientos de repetición es el desarrollo de un rico armazón teórico. El armazón necesita expresar las condiciones bajo las cuales un fenómeno particular probablemente será encontrado (una repetición literal) así como las condiciones cuando no es probable que sea encontrado (una repetición teórica). El armazón teórico después se vuelve

el vehículo para generalizar a los nuevos casos, de nuevo similar al rol jugado en los diseños del experimento cruzado. Además, así como con la ciencia experimental, si algunos de los casos empíricos no trabajan como se predijo, la teoría debe modificarse. Recuerde, también, que las teorías pueden ser prácticas, y no simplemente académicas. El estudio en la contiene un ejemplo excelente de un estudio de caso múltiple (dos casos) cuyos casos y conclusiones son unidos por una práctica y políticamente orientada teoría. Para tomar otro ejemplo, uno podría considerar la proposición inicial, en la que un aumento en el uso del microordenador en los distritos escolares ocurrirá cuando tales tecnologías sean usadas para aplicaciones administrativas y educacionales, pero no en una exclusivamente. Para seguir esta proposición en un diseño de estudio de caso múltiple, podrían seleccionarse tres o cuatro casos en que ambos tipos de aplicaciones estén presentes, para determinar si, de hecho, el uso del microordenador aumentó durante un período de tiempo (la investigación estaría prediciendo una repetición literal en estos tres o cuatro casos). Podrían seleccionarse tres o cuatro casos adicionales en que sólo aplicaciones administrativas estén presentes, siendo la predicción un pequeño incremento en el uso (prediciendo, una repetición teórica). Finalmente, se seleccionarían tres o cuatro otros casos en que sólo aplicaciones educacionales estén presentes, con la misma predicción de un pequeño aumento en el uso, pero por razones diferentes que los casos administrativos solamente (otra repetición teórica).

Esta lógica de repetición, aplicada a los experimentos o para los estudios de caso, normalmente debe distinguirse de la lógica de muestreo usada en las encuestas. Según la lógica de muestreo asume que, varias respuestas (o asuntos) " representan " una concentración más grande de respuestas (o asuntos), para asumir que los datos de un número pequeño de personas representan los datos que podrían haber sido reunidos de la agrupación entera. La lógica de

muestreo exige una enumeración operacional del universo entero o agrupación de respuestas potenciales y entonces ser examinado un procedimiento estadístico para seleccionar el subconjunto específico de respuestas. Esta lógica es aplicable siempre que un investigador esté interesado en determinar el predominio o frecuencia de un fenómeno particular y cuando es demasiado caro o impráctico inspeccionar el universo entero o agrupación. Los resultados de los datos de la muestra de casos que variaron a lo largo de las líneas étnicas o raciales por lo menos (y dentro de cada tipo de caso, uno querría todavía un mínimo de dos o tres repeticiones literales). En el contraste, no considerar las condiciones externas produce muchas variaciones en el fenómeno estudiado, un número más pequeño de repeticiones teóricas se necesita.

Cualquier uso del diseño de caso múltiple debe seguir una repetición, no una lógica de muestreo y, un investigador debe escoger cada caso cuidadosamente. Los casos deben servir de una manera similar a los experimentos múltiples, con resultados similares (una repetición literal) o los resultados contrastantes (una repetición teórica) pronosticada explícitamente al comienzo de la investigación. Cómo los diseños de Estudio de casos pueden ser mantenidos flexibles, el plan puede alterarse y puede revisarse después de las fases iniciales de un estudio, pero sólo bajo las circunstancias severas.

A.4.-CASO MÚLTIPLE DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL GOLFO PÉRSICO:

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- 1.- Saber si las empresas españolas conocen lo que se van a encontrar al llegar al Golfo Pérsico, saber si han planeado su venida.

2.-La importancia de tener el mejor capital humano para internacionalizarse y expatriar trabajadores al Golfo Pérsico.

3.- Factores que son importantes para motivar al expatriado en el Golfo Pérsico, entre estos factores la importancia de la remuneración competitiva y superior a la que tendrían en España.

4.- Dentro de la remuneración total saber cuáles son los complementos de compensación económica más importantes que dan las empresas españolas a los expatriados en esta zona del Golfo Pérsico.

5.- Conocer la importancia del desarrollo profesional especializado que puede obtener el expatriado español en esta zona del Golfo Pérsico.

6.- Conocer la adaptación cultural al entorno árabe, en concreto como se adaptan los expatriados españoles y las empresas en general.

7.- Conocer como evalúan las empresas a sus expatriados aquí en el Golfo Pérsico, y como se evalúan ellas mismas para ver que están cumpliendo los planes de internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico. Si las empresas conocen y evalúan los progresos de sus planes.

8.- Conocer si los expatriados españoles en el Golfo Pérsico si mantienen una equilibrada conciliación de vida familiar y laboral, si se mantiene esta buena práctica en sus trabajos como expatriados igual que en España.

9.- Conocer en qué forma y en qué medida los expatriados españoles participan en los procesos de internacionalización de sus empresas, si participan en la toma de decisiones y en la dirección de las nuevas filiales en el Golfo Pérsico

10.- Conocer si hay una relación positiva de comunicación entre la empresa matriz en España y la nueva filial del Golfo Pérsico. Si hay positividad en la comunicación, si hay buenos canales de intercambio de información y de transferencia de conocimientos.

11.- Saber si la empresa mide en todo momento los niveles de calidad en todos los aspectos de este proceso de internacionalización y expatriación que está llevando a cabo.

12.- Conocer si aplican prácticas de recursos humanos para evitar la no discriminación y promover la igualdad y la gestión positiva de la diversidad en la nueva filial del Golfo Pérsico.

13.- Un objetivo específico más pasa por saber la opinión de los propios expatriados en la zona, que les parece el Plan de Gestión de Recursos Humanos de sus empresas para la zona del Golfo Pérsico, que destacarían más respecto a las doce prácticas planteadas en el modelo.

14.- También saber en general el impacto que ha tenido la gestión de la expatriación ejercida por sus empresas en sus familias y en sus vidas en el Golfo Pérsico.

A continuación se exponen catorce cuestiones de investigación específicas que se pretende sirvan de guía para el desarrollo del trabajo empírico:

1.a.-¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan?

2.b.-¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos?

3.c.-¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

4.d.-¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

5.e.-¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa?

6.f.-¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente?

7.g.-¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

8.h.-¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida laboral y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?

9.i.-¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?

10.j.-¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación?

11.k.-¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

12.1.-¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

13.11.-¿Qué opina de la Gestión de Recursos Humanos que aplica su empresa en la zona del Golfo Pérsico, destacaría algún aspecto concreto respecto a: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad?

14.m.-¿Cree que la buena gestión de recursos humanos ejercida por su empresa ha tenido un impacto positivo para usted y sus familiares aquí en el Golfo Pérsico?

En respuesta a las preguntas que se han planteado se elige el caso múltiple frente al caso único con el fin de encontrar patrones de aplicación de “Buenas Prácticas de Recursos Humanos” que permitan generalizar los resultados, esta justificación del caso múltiple frente al único es nombrada también por Claver y Zaragoza (2007, pp. 61) los cuales hacen también referencia a la lógica de replicación según Yin (1994,1998). Los casos múltiples se plantean a partir de la elección de diferentes empresas de diversos sectores presentes en distintos contextos económicos, organizativos y sectoriales. Hay que considerar que hay diferentes tipos de empresas y sectores españoles que no están presentes en la zona del Golfo Pérsico todavía, entonces de las que están presentes he tratado de elegir una de cada tipo de sector que pueda ser más

representativo de los hay, por ejemplo de construcción, ingeniería son múltiples las empresas españolas presentes en la zona grandes empresas y medianas empresas que en España la central tiene diversas actividades más que abarcan también energía y medio ambiente, tratamientos de agua, pero que en esta zona del Golfo Pérsico solo están llevando a cabo actividad de construcción. Siempre he intentado que la empresa sea del mayor tamaño posible pero en este caso de las empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico hay empresas de tamaño mediano que pertenecen a sectores diversos que tienen un volumen de comercialización en la zona considerable como para tenerlas en cuenta pues si en este caso solo se considerara el tamaño como una multinacional y gran empresas muy pocos sectores podrían mencionarse como construcción e infraestructuras, así hay que extender la selección de empresas en este caso de estudio a aquellas que no siendo tan enormes o aunque no tengan el carácter de multinacionales si tienen una presencia y una actividad comercial importante y representativa de su sector español en la zona del Golfo Pérsico es el caso del diseño de parque temáticos o del diseño y fabricación de diversos utensilios de metal entre otros ejemplos, tienen una gran presencia en la zona y sin embargo no alcanzan la consideración de multinacionales, siendo en España empresas grandes con gran actividad comercial a nivel internacional en varios países asiáticos.

También me parece importante puntualizar que la mayoría de empresas elegidas accedieron a contestar un cuestionario de entrevista pero querían mantener los nombres de personas y de la propia empresa en el anonimato, no me han autorizado a publicar nombres ni de personas ni de las propias empresas por lo que voy a tratar la información pública que hay en documentos, internet y la que han aportado a través de las contestaciones a un cuestionario de entrevista, una de las causas de no querer publicar nombres e incluso cierta información, es porque creen que en esta época de crisis financiera y económica internacional es mejor política para ellas no hacer

públicos muchos datos que consideran privados y confidenciales y que piensan que en estos momentos de crisis las empresas de la competencia pueden utilizar cualquier información que publiquen, en épocas de mas bonanza económica es más fácil el acceso a publicar más datos sobre cualquier tema de gestión empresarial, esta es la causa principal que en general han alegado. Especialmente hay que señalar la total y rotunda negativa de grandes grupos empresariales del sector textil español con un peso y presencia importantes en la zona del Golfo Pérsico, a poder acceder a tener ningún contacto que pueda dar ninguna información que no sea nada más que la se publica en internet, es la respuesta que obtuve después de muchos veces intentar una entrevista con algún especialista de recursos humanos o gerente director en la zona del Golfo Pérsico, fue imposible poder acceder a datos específicos de empresas españolas del sector textil, me ha parecido importante puntualizarlo porque las grandes firmas españolas de ropa tienen en esta zona un protagonismo y una actividad comercial importantísima.

Respetando el anonimato de las empresas elegidas, voy a tratar con los datos ²⁴ que tengo de cada una de ellas de realizar un estudio que pueda contestar las preguntas propuestas. Un solo caso empresarial seria poco representativo y limitaría demasiado las conclusiones a una organización y sector concretos. El elegir un número determinado de casos para estudiar está justificado por Claver y Zaragoza (2007, pp. 61) en el consejo que hace Eisenhardt (1989, pp. 545) de que el número de casos no sea ni inferior a cuatro ni superior a diez, en este caso he elegido 10 empresas que me ha parecido según este consejo el máximo número que podía tener para el estudio.

(24) Las empresas consultadas han facilitado información de forma totalmente anónima, no quieren se publique ninguna información respecto a nombres de personas o los nombres de las propias empresas.

DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

Cuadro 14: Datos de las empresas españolas, estudio preliminar

ACTIVIDADES EMPRESARIALES	
EMPRESAS	ACTIVIDADES
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN	Construcción, infraestructuras, agua, energía y medio ambiente
EMPRESA DE ARQUITECTOS E INGENIEROS PARA CONSTRUCCIÓN	Diseño de arquitectura, supervisión y control de obras de construcción
EMPRESA DISEÑO PARQUES TEMÁTICOS.	Diseño de parques temáticos, colaboración en la fabricación de complementos para parques temáticos
EMPRESA DE GAS, ENERGÍA ELÉCTRICA	Producción y distribución de energía eléctrica, gas y prestación de servicios profesionales
EMPRESA DE ENERGÍA RENOVABLE Y DE TRATAMIENTOS DE AGUA	Medio ambiente, ingeniería industrial y plantas, redes e infraestructuras eléctricas, instalaciones, montajes y servicios. Tecnología y Sistemas.
EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISEÑO DE UTENSILIOS DE METAL	Diseño, fabricación y comercialización de accesorios de bronce grifería decorativa

(BRONCE)	exclusiva, herrajes y accesorios para muebles etc.
EMPRESA DE LUCES	Proyectos de iluminación
EMPRESA DE MUEBLES	Diseña muebles exclusivos
EMPRESA DE PAISAJISMO Y MUEBLE EXTERIOR	Diseño minimalista de paisajes exteriores y mobiliario externo
EMPRESA DE ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES	Electrónica y telecomunicaciones en general
EMPRESAS OBJETIVO	1.-EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN
	2.-EMPRESA DE ARQUITECTOS E INGENIEROS PARA CONSTRUCCIÓN
	3.-EMPRESA DISEÑO PARQUES TEMÁTICOS
	4.-EMPRESA DE GAS, ENERGÍA ELÉCTRICA
	5.-EMPRESA DE TRATAMIENTO DE AGUAS Y ENERGÍA RENOVABLE
	6.-EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISEÑO DE UTENSILIOS DE METAL (BRONCE)
	7.-EMPRESA DE LUCES

	8.-EMPRESA DE MUEBLES
	9.-EMPRESA DE PAISAJISMO Y MOBILIARIO EXTERIOR
	10.-EMPRESA DE ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES
UNIDAD DE ANÁLISIS	EMPRESA
ÁMBITO GEOGRÁFICO	1.- SUCURSAL EN DOHA (QATAR)
	2.-SUCURSAL DUBÁI (UAE)
	3.-SUCURSAL EN CURSO, DOHA (QATAR)
	4.-SUCURSAL MUSCAT (OMÁN)
	5.-SUCURSAL DUBÁI (UAE)
	6.-SUCURSAL DUBÁI (UAE)
	7.- SUCURSAL DUBÁI (UAE)
	8.-SUCURSAL DUBÁI (UAE)
	9.-SUCURSAL DOHA (QATAR)
	10.- SUCURSAL DUBÁI (UAE)
TRABAJO CAMPO	ENERO – DICIEMBRE 2014

ENTREVISTA	ENTREVISTA Semiestructurada o profunda
-------------------	--

Para evitar los posibles sesgos introducidos por el propio investigador y/o informantes se empleo la técnica de triangulación, combinando tres metodologías:

Entrevista en profundidad, realizada al responsable de la gestión empresarial en la zona del Golfo Pérsico, en alguno casos se ha tratado con el director de la sucursal, con responsables del área internacional y de expansión, con subdirectores generales de la matriz española que dirigen personalmente las actividades comerciales en la zona del Golfo Pérsico, en general se ha tratado de que sea una persona con cargo de responsabilidad en la empresa si no ha podido ser el experto en recursos humanos, personas lo más próximas posible a la Gestión de Recursos Humanos, para que conteste un cuestionario de entrevista personal. La entrevista fue de tipo estándar con preguntas abiertas, concretas y específicas que se adaptaron a cada caso en concreto. He tratado de conocer y conversar sobre el contenido de la entrevista personalmente con las personas entrevistadas, algunas han querido remitirme a través de email el cuestionario para entrevista con las respuestas, aun después de haberlas conocido en persona y comentando el contenido de la entrevista. Otras han sido entrevistadas contestando al cuestionario en el momento, con una duración media de unas dos horas por entrevista.

La observación, esta opción ha sido posible en algunos casos, no en todos ha sido posible realizar la entrevista y el encuentro en el mismo lugar donde se encuentra la empresa en esta zona del Golfo Pérsico. En algunos casos la distancia física y la burocracia (visas específicas de entrada a determinados países del Golfo Pérsico) para entrar a diferentes países ha dificultado el encuentro

en el lugar exacto a donde está la sucursal y hecho de poder realizar un trabajo de observación directa.

La consulta de documentos: obtenidos de internet y de publicaciones tanto internas como externas a la empresa (web, libros, artículos publicados, informes anuales y corporativos)

EVIDENCIA EMPÍRICA:

A.4.1.-EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN

Se trata de una empresa española dedicada a la construcción de todo tipo, promoción de viviendas, gestión de infraestructuras, actividades patrimonialistas y de servicios. Consciente de la importancia de su personal para el éxito de la organización, y conocedora de que la motivación de los trabajadores es esencial para el adecuado funcionamiento de la compañía. Es una empresa que ha asumido el compromiso de satisfacer las expectativas de las personas que componen su equipo humano, prestando especial interés a su bienestar y a su desarrollo personal y profesional.

La pagina web de la empresa da información general sobre las diversas actividades que lleva a cabo y hay que destacar en la parte que me interesa para el estudio que tienen una parte muy destacada dedicada a recursos humanos, se nota que la gestión de recursos humanos, en concreto la parte dedicada a la selección de candidatos tiene especial relevancia para la empresa. Buscan los mejores candidatos, en su página web especial para recursos humanos destaca con títulos especiales, por qué trabajar en esta empresa, quieren motivar a los candidatos y darle razones para que se sientan convencidos de trabajar con ellos, hablan también de que buscan en el candidato seleccionado, describiendo también como es el proceso de selección que llevan a cabo,

publicando también todas las ofertas disponibles en el momento, curiosamente hay muchos puestos de trabajo para trabajar en sector de la construcción como ingenieros de diversas especialidades muchos puestos para la zona del Golfo Pérsico.

Respecto a su implantación en la zona del Golfo Pérsico y más concretamente en Qatar han encontrado inconvenientes de implantación en la zona por la competencia con empresas maduras del mismo sector ya asentadas en la zona desde mucho tiempo, y han señalado también de forma especial los inconvenientes que han surgido para las familias de los expatriados desde las temperaturas de la zona demasiado altas, la cultura diferente a la españolas, colegios de los niños, etc. La empresa llegó a la zona buscando negocio hace como unos 3 años. Buscaban un país de la zona que fuese a iniciar más proyectos y por eso eligieron Qatar.

A nivel cultural, dependiendo de las inquietudes personales de cada uno, resulta más o menos enriquecedor. A nivel profesional, creen que supone trabajar en la región del planeta donde hay actualmente más desarrollo de actividad, junto a Centro-América y Sudamérica. Aunque la empresa tiene experiencia internacional, apenas la tiene en países árabes, lo que supone que se esté aprendiendo y mejorando constantemente en la internacionalización en los países del Golfo Pérsico. El tema de la adaptación cultural especializada para la zona del Golfo Pérsico han señalado que no hay un plan específico ni en cuanto idioma árabe y costumbres culturales y locales, profesionales, etc. de la zona y país concreto, la puntuación que recibió este aspecto fue de regular suficiente, no había una planificación específica y planeada antes de llegar a la zona, parece es ir aprendiendo sobre la marcha.

Si señalan la relación de los españoles con el entorno árabe como bastante positiva, hay cierta naturalidad del carácter español a integrarse con las costumbres árabes si a nivel personal

pero en la gestión empresarial si parece necesaria una adaptación cultural previa e incluso durante el proceso que dura la expatriación haciendo llegar esta adaptación general al nuevo entorno incluso a las familias de los posibles expatriados. El modelo de recursos humanos planteado con las doce prácticas de gestión de recursos humanos:

- Planificación

Se observa en líneas generales una buena planificación empresarial y de gestión general y se ve una especial importancia en los recursos humanos planificados de forma especial ya en su página web general, dando especial importancia a la planificación en la selección de candidatos. La empresa ha apostado por la internacionalización, especialmente por esta zona del Golfo Pérsico hace tres años, la decisión de quedarse en la zona vino condicionada por la cantidad y calidad de proyectos conseguidos en la zona, parece que se planificó sobre los planes para la zona en tiempo a medida que se avanzaba en la decisión de permanecer en el Golfo Pérsico. Hay una planificación sobre el personal, se aporta capital humano, para realizar proyectos adaptándose a los medios de la zona.

La planificación de recursos humanos general en la empresa ha ido enfocándose cada vez más también en los niveles más bajos para estar más cerca del personal que está en la obra, del personal de servicio. Hay planificación de una dirección de Recursos Humanos muy joven, con avances en las políticas de recursos humanos, planifican mucho la incorporación de recién titulados, en detección de potencial, para asegurar sucesores. Ha habido también planificación en avanzar en la gestión de directivos y, poco a poco, acercar más la función de recursos humanos al negocio. Existe una clara dependencia de planificación a corto y medio plano por la adjudicación de contratos o servicios. Buena planificación del departamento de Recursos Humanos, que

depende de la dirección de Medios Internos y está formado por varias áreas: selección, desarrollo, formación, retribución o compensación, administración de personal, relaciones laborales y gestión de directivos. Buena planificación de las contrataciones, selección de personal y diseño de puestos de trabajo en la sucursal de la zona del Golfo Pérsico se contrata tanto personal local como personal expatriado, personal técnico (ingenieros con experiencia) y jefes administrativos expatriados, localmente se contratan algunos administrativos e ingenieros jóvenes, y fundamentalmente el personal de obra.

Normalmente los altos ejecutivos o intermedios son del país de origen, España. “Lo más positivo es que los puestos que se van necesitando son muy específicos, y la selección de personal se realiza de forma directa, consiguiendo encontrar el personal con las capacidades y experiencia idóneas para los puestos requeridos”. Hay planificación en el diseño de puestos que se van necesitando porque son muy específicos y se prefiere estudiar la selección y contratación directamente desde la propia sucursal.

Falta de cierta planificación en cuanto al desembarco en países árabes y sobre todo en concreto en la zona del Golfo Pérsico. La experiencia internacional acumulada en la empresa le da experiencia en el manejo de la gestión internacional empresarial pero siempre conviene hacer una planificación específica en varios aspectos en concreto para cada zona del mundo donde se planee la internacionalización y más cuando la cultura es diferente a la del país de origen como es España respecto a la zona del Golfo Pérsico. Ha habido una respuesta como esta: “Aunque la empresa tiene experiencia internacional, apenas la tiene en países árabes, lo que supone que se esté aprendiendo y mejorando constantemente en la internacionalización en los países del Golfo Pérsico. A nivel profesional, en nuestro sector, supone trabajar en la región del planeta donde hay actualmente más desarrollo de actividad, junto a Centro-América y Sudamérica” Hay una

referencia a la zona del Golfo Pérsico como un referente actual e importante a nivel de crecimiento económico, con posibilidades de negocio amplias para diversos sectores empresariales por lo que la planificación para desembarcar en la zona es esencial a nivel empresarial.

No se habla de que haya habido un plan específico para la internacionalización para esta zona concreta, no se aplican prácticas distintas en la selección de personal en las distintas etapas de la internacionalización empresarial. En las condiciones generales de expatriación se comenta que no hay un plan específico pero las condiciones generales planificadas para la expatriación se calificaron en la entrevista como bastante aceptables las condiciones de la expatriación para esta zona del mundo. Normalmente los planes de expatriación irían en función de la duración del proyecto, a veces se planifica la ampliación de la expatriación y a veces se prescinde. En la construcción la planificación de la expatriación va muy ligada a la duración de los proyectos que consiga la empresa en la zona.

La planificación general de la empresa en Qatar se califica como muy buena queda reflejado también en que califican el ambiente laboral en la sucursal de notable. Existe buena planificación de comunicación y hacer planes conjuntos con la central y con el departamento de recursos humanos en concreto. Esta es una de las afirmaciones que se dan en la entrevista: “Se analizan las necesidades conjuntamente entre el representante del país (Country Manager) la Dirección de la Empresa en la central y el Departamento de Recursos Humanos.”

-Diseño de puestos, selección y contratación

Hay una clara inclinación de la empresa a dar una enorme importancia a los recursos humanos en concreto al diseño de puestos, a la selección y a la contratación de los mejores candidatos. La pagina web de la empresa da información general sobre las diversas actividades que lleva a cabo la empresa y hay que destacar en la parte que me interesa para el estudio que tienen una parte muy destacada dedicada a recursos humanos, se nota que la gestión de recursos humanos, en concreto la parte dedicada a la selección de candidatos se presenta con una especial relevancia para la empresa. Buscan los mejores candidatos, en su página web especial para recursos humanos destaca con títulos especiales porque trabajar en esta empresa, quiere motivar a los candidatos y darle razones para que se sientan convencidos de trabajar con ellos, hablan también de que buscan en el candidato seleccionado, describiendo también como es el proceso de selección que llevan a cabo, publicando también todas las ofertas disponibles en el momento, curiosamente hay muchos puestos de trabajo para trabajar en sector de la construcción como ingenieros de diversas especialidades muchos puestos para la zona del Golfo Pérsico.

Parte de la información disponible deja ver que son una empresa que favorecen y ayudan a las personas a definir su plan de carrera y a proporcionar las herramientas necesarias para que se desarrollen, adquieran las habilidades y competencias que necesitan y ocupen los puestos para los que están promocionados. Hay una definición de las rutas de desarrollo desde los niveles más bajos, ha habido una labor de identificación, agrupación y organización de puestos en negocios tan diferentes como el de construcción, promoción, patrimonio, servicios, empresas de energía, de agua, mantenimiento de edificios y limpieza, etc. En este caso la parte de puestos para construcción es lo que más importancia tiene respecto a la sucursal en Qatar.

Se menciona de manera especial el preparar y seleccionar bien a los posibles expatriados transmitiéndoles y preparándoles para la realidad que se van a encontrar en el nuevo destino, por

lo que esta parte de selección, contratación, diseño de puestos tiene en principio una importancia inicial máxima para que el trabajo de los expatriados y trabajadores en la nueva sucursal pueda funcionar perfectamente. Se comento en la entrevista al respecto de este punto: “Al seleccionar los expatriados, creo que las empresas en origen deben transmitir la realidad de lo que se va a encontrar aquí el trabajador, y deben analizar la capacidad de adaptación del profesional a un entorno de trabajo muy diferente al que está acostumbrado en Europa”

En esta empresa en concreto respecto a la sucursal en Qatar las contrataciones de personal la mayoría de personal (técnicos jóvenes, administrativos, encargados de obra, etc.) que se contrata en la zona se realiza mediante networking o por curriculum recibidos en los centros de trabajo. El origen del personal es europeo en algunos casos, y en muchos, jordanos, egipcios, indios, etc. Lo más positivo es que los puestos que se van necesitando son muy específicos, y la selección de personal se realiza de forma directa, consiguiendo encontrar el personal con las capacidades y experiencia idóneas para los puestos requeridos. La gestión del personal de mano de obra (no personal técnico) se hace en origen, esto es las empresas contratan al personal en sus países, en función de las necesidades de las categorías profesionales que se requieran y se les traslada al país en el que se van a desarrollar los trabajos. En función de cuál sea la legislación concreta del país, a estos trabajadores se les debe proporcionar una serie de servicios (alojamiento, billetes de vuelta, indemnizaciones de fin de contrato, etc.) que deben ser soportadas por el empleador.

Respecto a las contrataciones hay trabajadores contratados localmente, personal técnico (ingenieros con experiencia) y jefes administrativos expatriados. Localmente se contratan algunos administrativos e ingenieros jóvenes, y fundamentalmente el personal de obra. Normalmente los altos ejecutivos o intermedios son del país de origen, España. Han expatriado una pequeña

proporción de gente desde España a nivel técnico y administrativo, con un salario que es el de España, aplicándole un coeficiente de expatriación. El resto de personal se contrata en destino, con unos costes laborales menores que en España. A nivel de la contratación específica para Qatar hay que mencionar que están sujetas las contrataciones realizadas directamente en Qatar con el sistema llamado Kafala, que vincula a los empleados a un empleador específico, ya la empresa española está sujeta legalmente a un patrocinador del país y como consecuencia todos sus empleados localmente empleados están también sujetos al patrocinador local.

-Remuneración o salario

En la información general disponible sobre la empresa se señala desde el departamento de recursos humanos se ha conseguido igualar como pagar la movilidad. Que en la política de repatriados, se ponen una serie de complementos que vienen a compensar la expatriación, esa movilidad que se exige con bastante frecuencia a los profesionales. Se menciona también la puesta en marcha de estudios o encuestas salariales de mercado.

Solo determinado personal tienen retribución variable solo personas con mando y algunos técnicos muy especialistas, el resto de personal tienen otro tipo de beneficios sociales. Existen bandas salariales por puesto, hay una serie de objetivos cuantitativos y otros más de carácter cualitativo, ponderados y van vinculados a la retribución variable de los mandos. Las retribuciones se fijan anualmente a principio de año, hay una revisión semestral y al final del ejercicio se hace el correspondiente el cierre. Respecto a la sucursal de Qatar hay que señalar que la remuneración total percibida ha sido calificada como bastante aceptable, apuntando que a nivel económico no hay beneficios significativos para esta zona del Golfo Pérsico respecto a otras

regiones, puesto que en cada caso, los coeficientes de expatriación se adaptan al destino. En resumen ligero incremento de ingresos económicos a costa de reducir la calidad de vida.

-Compensación adicional o extra.

Todas las compensaciones adicionales al salario general se calificaron como bastante aceptable incluyendo conceptos como pago de casa, coche, colegio de niños, diversos seguros como médicos, de vida, etc. como mínimos conceptos adicionales necesarios para compensar adicionalmente la expatriación a Qatar.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

En la entrevista se califica a los profesionales españoles como mejor preparados que otras nacionalidades presentes en la zona, no obstante hay que tener en cuenta que las expectativas de salario y beneficios sociales son mayores en los españoles, por lo que la mayoría de veces se prefiere contratar a profesionales más baratos, y además el nivel de inglés de la mayoría de españoles es más bajo que el de nacionalidades como filipinos (muy alto), indios, egipcios, etc.

La información disponible sobre la empresa apunta que el área de formación está dividida en cuatro grandes bloques: informática, idiomas, formación técnica y cursos de especialización. Tienen también una política común en máster, sobre todo para el desarrollo directivo, y se ha implantado una plataforma e-learning, por tener una plantilla dispersa geográficamente, y una de las maneras de llegar a todos los centros de trabajo ha sido a través de esta solución. En general se explica en la información disponible en internet que la oferta formativa, está compuesta por cursos muy específicos para nuestro negocio, por ejemplo, de prevención de riesgos laborales. Luego hay formación en informática o de legislación, como la ley de edificación o la de

contratación con las administraciones públicas. Además de cursos de habilidades de negociación, de finanzas para no financieros.

Especialmente el tema de la formación específica en la sucursal del Golfo Pérsico es calificado como de mínima y que no se ofrece a los familiares cursos de idiomas o de otro tipo de formación general o complementaria para expatriados, trabajadores locales y familiares. No es un tema destacable en positivo respecto a la sucursal en la zona.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

La adaptación cultural y al entorno en la nueva zona han encontrado ciertos inconvenientes al principio de implantarse por la competencia con empresas maduras del mismo sector ya asentadas en la zona desde mucho tiempo que ya conocen la cultura y el entorno empresarial en el cual desarrollan su actividad comercial. Ha habido cierto periodo de adaptación empresarial y acomodación al mercado de construcción en la zona, adaptación y aprendizaje del entorno han sido dos componentes importantes en un primer tiempo de llegada e inicio. También hay inconvenientes para las familias de los expatriados desde las temperaturas de la zona demasiado altas, la cultura diferente a la española, colegios, etc. Los familiares y los propios expatriados son quienes más de cerca acusan este periodo brusco de adaptación cultural y al entorno en general. Se echa en falta una preparación mas específica respecto al lugar a donde se iba a llevar a cabo la expatriación, ayuda complementaria para las familias respecto a acomodaciones, planes de cursos de idiomas, de nociones generales sobre la cultura árabe y las costumbres específicas del lugar, etc. A nivel cultural los nuevos cambios de la expatriación, dependiendo de las inquietudes personales de cada uno, resulta más o menos enriquecedora. En la entrevista la adaptación

cultural tuvo una puntuación de suficiente en el caso de esta empresa. En la selección de expatriados deberían las empresas en origen transmitir la realidad de lo que se van a encontrar en el trabajo y en el nuevo país en general

En general se ha puntuado en la entrevista que la relación de los españoles con el entorno árabe se desenvuelve de forma notable, es decir que suelen adaptarse bien a la relación con la cultura árabe en general pero hay que considerar que la cultura árabe a nivel de gestión empresarial tiene marcadas diferencias respecto a la cultura occidental general y a la española también.

- Adecuada Evaluación

Hay preocupación por la evaluación de la propia empresa en sus planes y por los propios trabajadores en general. En la información disponible en internet sobre esta empresa se señala que cuando alguien se incorpora, lo primero que hacen los mandos es fijar los objetivos de esa persona, incluso cuando alguien cambia de puesto, el jefe saliente hace una especie de cierre sobre la etapa que ha estado con él y su nuevo jefe define los objetivos, esto iría ligado a una evaluación por competencias, al final de año hay un periodo de evaluación de objetivos, se hace un repaso a una serie de competencias que van ligadas más al puesto, a los valores del grupo, y se hace una evaluación de éstas. Asimismo, se detectan cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora y de desarrollo y se analizan las necesidades de formación y su prioridad. En esta misma entrevista anual se detecta potencial. Desde la dirección de Recursos Humanos hacemos un seguimiento, porque cada mando debe tener su plan de sucesión más o menos resuelto. En otras palabras, tiene que tener dos o tres personas que puedan sucederle en caso de promocionarle o

cambiarle de unidad de negocio. En el caso la filial de la zona del Golfo Pérsico la evaluación es una constante como en el resto de la organización, se hace necesaria para el aprendizaje del ritmo empresarial para conseguir los objetivos en la zona y para que cada trabajador cumpla su cometido.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

En esta empresa se intenta aplicar la conciliación de la vida familiar y laboral, se intenta que haya un respeto de los tiempos de trabajo pero en ocasiones el hecho de que se trate del trabajo de expatriados en una zona concreta como es el Golfo Pérsico hace que tengan que adaptarse a los horarios de trabajo del lugar, o a acontecimientos especiales que requieren trabajar fuera de las horas habituales de trabajo.

-Participación.

Se apuntó en la entrevista que: “Se analizan las necesidades conjuntamente entre el representante del país (Country Manager) la Dirección de la Empresa en la central y el Departamento de Recursos Humanos,” por lo que la participación entre las diversas partes es importante, se toman decisiones conjuntamente. Se percibe un ambiente democrático en general por lo que no hay duda de la importancia del capital humano y por lo tanto de la participación de los trabajadores y de que es punto a tener presente en las decisiones las sugerencias y opiniones.

-Comunicación

En este apartado se puede entender que se incluyen desde la calidad de la propia comunicación dentro de la empresa o desde la central y la filial, hasta como son en general la toma de decisiones, como es la transmisión de conocimientos y de información, etc. Respecto al aporte y transmisión de conocimientos en cuanto a la filial de Qatar no ha habido un aporte de conocimientos significativos para la empresa, más allá del conocimiento y la adaptación a los procedimientos de trabajo en la zona, que permiten establecerse y trabajar en la zona, pero no necesariamente son extrapolables a otras áreas de trabajo que tienen particularidades diferentes. Las decisiones que toma el equipo de la zona del Golfo Pérsico se calificaron como bastante buenas y que si representan una ventaja estratégica para la empresa en esta zona del Golfo Pérsico. Si hay en general una comunicación positiva y constructiva y un intercambio positivo de conocimientos entre la nueva filial y la empresa matriz en España, la calificación fue de notable. Se valora mejor la toma de decisiones específicas y referentes a la zona planteada desde la filial establecida ahí, mejor que desde la central, se ve necesario un conocimiento sobre el entorno y las cuestiones y problemas de la filial, mejores resultados que si las decisiones se toman desde la central. En general hay una comunicación positiva, constructiva y recíproca.

-Control de calidad

Sin duda es una empresa con un nivel de calidad increíble en todos los aspectos de gestión empresarial y sobre todo en los puntos que trata este estudio sobre las practicas planteadas en un modelo recomendable para la zona del Golfo Pérsico. En general se percibe un control de calidad importante en la gestión de recursos humanos, que se empieza a percibir ya en la página web con

un apartado específico para los recursos humanos. Los valores de la empresa se fundamentan en la innovación, la excelencia, la orientación a las personas, la preocupación por el entorno, el espíritu de equipo y la integridad, el control de la calidad y calidad en la aplicación de estos valores es notable en esta empresa. Son un ejemplo de calidad en empresa en el sector de la construcción entre varias de sus actividades.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Se intenta la aplicación también en este aspecto propuesto de la igualdad y la gestión de la diversidad, buen ejemplo de ello son los equipos diversos que hay en la filial del Golfo Pérsico de diferentes razas, diferentes idiomas, culturas intentando la integración para el trabajo conjunto. En cuanto a la igualdad desde la matriz española es una empresa que aplica este punto directamente intentando evitar las discriminaciones. Si quizás que por características culturales y de costumbre de la zona además de por el tipo de sector que tratan en Qatar de construcción hay mas tendencia a que haya más hombres que mujeres trabajando en la zona y en este sector mayormente masculino.

A.4.2.- EMPRESA DE ARQUITECTURA

Se trata de una empresa española de arquitectos que pertenece a un grupo de empresas agrupadas que han ganado proyectos de arquitectura en Emiratos Árabes para reforma y renovación de unos edificios, ganaron frente a más de quince firmas internacionales. Su servicio conlleva una planificación de proyectos relacionados con el proceso proyectual y arquitectónico

de diseño, ofrecen servicios generales de arquitectura, diseño e interiorismo, ingeniería y hasta supervisión de obra. Hace diez años que empezaron a intentar tener relaciones comerciales con la zona del Golfo Pérsico., desde 2004 llevan en la zona del Golfo Pérsico y en 2008 cuando empezó la crisis económica continuaron su expansión asiática en China.

- Planificación

La planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico requiere un presupuesto financiero elevado de inversión durante seis meses hasta que se obtiene beneficios. Es importante invertir tiempo y dinero en preparar todo el plan para la internacionalización hacia esta zona del Golfo Pérsico. Esta empresa empezó en UAE (2004) y en 2008 hubo colapso y se fueron por la crisis. En los peores años anteriores fueron a China. Hace diez años que empezaron a intentar tener relaciones comerciales con la zona del Golfo Pérsico.

Se trata de una empresa española de arquitectos que pertenece a un grupo de empresas agrupadas que han ganado proyectos de arquitectura en Emiratos Árabes para reforma y renovación de unos edificios, ganaron frente a más de quince firmas internacionales. Su servicio conlleva una planificación de proyectos relacionados con el proceso proyectual y arquitectónico de diseño, ofrecen servicios generales de arquitectura, diseño e interiorismo, ingeniería y hasta supervisión de obra. La planificación de sus servicios va desde el management que va desde estudio y desarrollo de un plan de necesidades, revisión de estrategias y plan, control de calidad en las fases de proyectos, etc. También se asesora, analizan y se concluye sobre futuras necesidades del cliente, se estudian estrategias sobre los proyectos etc. La planificación de los servicios que ofrecen está muy estudiada

La buena planificación en Gestión de recursos humanos y la aplicación de las mejores prácticas en Recursos Humanos que estamos aplicando están contribuyendo a la permanencia de la empresa en general en el mercado y el sector y en concreto también en su expansión e internacionalización al Golfo Pérsico. Mantener el talento y a los mejores trabajadores y directivos es lo que más está haciendo que pueda permanecer en este mercado la empresa (motivarlos, incentivarlos, etc.).

Si hay planificación de internacionalización hacia otros mercados internacionales en el caso de que este mercado de la zona del Golfo Pérsico empiece a fallar. Si hay cierta planificación respecto a la repatriación, se procura que todo el personal este enterado de nuestra estrategia empresarial y tenemos un plan alternativo de vuelta a España en caso de que el mercado se cambie, la arquitectura es una profesión muy cíclica con las crisis económicas.

Hay planificación respecto a las prácticas de Gestión de Recursos Humanos en la etapa de internacionalización destacarían por su positividad y contribución a obtener los objetivos empresariales en el nuevo país por ejemplo la adaptación cultural específica a la zona, remuneración y compensación adecuadas a las condiciones de vida del lugar, formación específica de idiomas y de trabajo específico y técnico adaptado al lugar, formación en cuanto a relaciones publicas y comerciales con el entorno árabe, entre otras muchas más.

Planificar la internacionalización empresarial hacia esta del Golfo Pérsico está justificada por muchos motivos destacables entre ellos que hay actualmente muchos proyectos de construcción, la zona está creciendo, la infraestructura no está totalmente lista, la población es joven. Se necesita construir viviendas, escuelas, hospitales, los ingresos por personas son altos. Hay mucha riqueza en la zona, no les ha afectado la crisis mundial.

No tienen la capacidad técnica de alto nivel para construir ellos mismos y necesitan empresas extranjeras de la construcción en la zona. Es una gran oportunidad para los arquitectos españoles a lanzar su imaginación sin límites, utilizar la imaginación creativa en proyectos reales que se construyen rápidamente sin impedimentos de ningún tipo como ocurre en otros países ya desarrollados (impedimentos urbanísticos, ambientales, etc.) Estos megaproyectos representan una oportunidad única de ser participe en mega desarrollos emblemáticos ofrece crecimiento profesional sin igual a los equipos creativos.

Tiene sus ventajas la planificación de la internacionalización a la zona pero también tiene desventajas sobre las cuales también conviene tener ciertos planes por si surgen inconvenientes. La mayor desventaja de la región es que cambian de opinión rápidamente los clientes y dan plazos muy cortos para responder con diseños arquitectónicos

La razón de esta aptitud es que la sus visiones de desarrollo no están basados en estudios de viabilidad por lo tanto lo cambian a su deseo. Los contratos legales piden condiciones injustas para los consultores de arquitectura y de ingeniería sabiendo ellos que el consultor no tiene más opción que aceptar, ya que si rechaza hay otros consultores del resto del planeta dispuestos a aceptar esas condiciones.

La compañía sufre económicamente hasta que recupera la inversión y tiene beneficio. Invierte en los expatriados, y en todos los gastos hasta que le pagan las compañías locales que son posibles clientes, tiene que desembolsar bastante dinero hasta que obtiene los pagos atrasados. La falta de conocer como entrar al mercado local en el sector correspondiente. Como se hacen los negocios en esta zona del Golfo. La falta de adaptación y de flexibilidad a los deseos del cliente puede causar el fracaso empresarial. Desventajas de aquí no hay alcohol, ni libertad de

vestir, de diversión o de otros aspectos que se limita la libertad de vida y de acción. Una zona más restringida para las mujeres que para los hombres.

-Diseño de puestos, selección y contratación

Al empezar en Dubái en principio se designaron dos personas para abrir mercado en la zona un perfil técnico y otro especialista en marketing. En la selección de nuevos expatriados harían falta más colaboración para hacer cursos de capacitación con otras empresas europeas que hayan trabajado en la zona del Golfo Pérsico para obtener más conocimientos de sus experiencias y de otras formas de trabajar como alemanes o ingleses. En la zona del Golfo Pérsico se requieren profesionales muy especializados en un aspecto concreto de su profesión y en España en general los profesionales hacen demasiadas funciones diferentes. Hace falta más especialización concreta en España en el lugar de trabajo, hace falta una especialización muy afinada.

Los sueldos son más altos en esta zona del Golfo Pérsico que en España precisamente por esta especialización y porque hay competencia internacional para cada puesto y el que no está sofisticadamente especializado no puede competir para un puesto. Si hay un equipo humano seleccionado de profesionales que son una ventaja estratégica en la empresa. No es fácil encontrar personal especializado con un buen nivel de inglés y que además culturalmente flexible dispuesto a adaptarse al nuevo entorno y a alejarse de la familia, pero con el tiempo esta empresa ha contratado otro personal de diferentes nacionalidades del mercado local. Dependen mucho de la consultoría constante con la empresa matriz de España, ya que los dueños toman las principales decisiones.

Hay trabajadores locales contratados de diferentes nacionalidades para diferentes puestos ya que el mercado laboral español no ofrecía suficientes candidatos cualificados para la misión de esta empresa en esta zona del Golfo Pérsico, pero se ha mantenido el control empresarial en manos de españoles. Los altos ejecutivos y los mandos intermedios suelen ser de España y otras demandas de profesionales y no profesionales para la zona del Golfo suelen ser filipinos, europeos y árabes.

Se ha creado un programa de incentivos para mentoring que incluye dedicar un mentor a cada empleado junior que supervise su crecimiento profesional. También se ha ofrecido la posibilidad de participación limitada en los beneficios empresariales a los trabajadores en forma de vender acciones en cantidades limitadas a los que sobresalen en su dedicación, lealtad, rendimiento a nuestra empresa, y pasión para cumplir los objetivos de la organización.

-Remuneración o salario

Podría mejorarse el nivel de remuneración. Los sueldos son más altos en esta zona del Golfo Pérsico que en España precisamente por esta especialización y porque hay competencia internacional para cada puesto y el que no está sofisticadamente especializado no puede competir para un puesto.

-Compensación adicional o extra.

Se paga todo lo correspondiente a compensaciones adicionales de gastos extras a parte de la remuneración salarial, como viajes, dietas, hoteles, si son estancias de expatriación se paga lo que corresponda en cuanto a hospedaje, coche de alquiler, etc.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

En general hay que señalar que los profesionales españoles tienen buena reputación en la zona del Golfo Pérsico sobre todo en sectores como la construcción. España tiene la buena reputación de ser expertos en algunas industrias como turismo, construcción, deportes. Ya existe una percepción positiva de servicio o productos en estas industrias y esto facilita la aceptación de las compañías y de los profesionales españoles en esta región del Golfo Pérsico. En general hay un buen rendimiento y formación de los trabajadores españoles, en concreto esta empresa ya ha ganado proyectos de arquitectura en la zona por la formación y el saber hacer que les caracteriza.

Los profesionales en esta empresa a la vuelta de la expatriación en la zona pueden ofrecer conocimientos prácticos para entrenar nuevos grupos destinados a esta misma zona, puede influir en cambiar y mejorar todos los sistemas administrativos de la empresa en general de haber aprendido como se hace el negocio en una de las zonas más avanzada en el ramo de construcción de todo el mundo. El incremento de conocimientos es grande, aquí está la cuna de los mejores talentos arquitectónicos y de ingeniería del planeta actualmente. Se intenta facilitar la formación profesional necesaria en cada caso para los diferentes proyectos que surjan en la zona.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

La actividad principal de la empresa es de consultoría de diseño en la rama de construcción de edificios que incluye paisajismo, planes maestros, arquitectura interior, estructural, mecánico y eléctrico, se trata de comercializar en la zona un modelo de arquitectura vanguardista y actual, basada en parámetros racionalistas, adaptándose al entorno que le rodea y aprovechando las características del medio, logrando con ello una arquitectura ecoeficiente y sostenible. Cuando iniciaron su actividad comercial en la zona si pidieron consejo a algunas instituciones españolas presentes en la zona para asesorarse sobre posibles detalles de adaptación a la zona en especial, contactaron en principio con cámaras de comercio, ICEX para tener información pero el apoyo logístico e informático fue limitado, buscaron un socio local (no sponsor) han formado una alianza con una empresa local para facilitar la adaptación al entorno laboral y a la cultura.

Las instituciones españolas podrían tener una política aun más activa de ayuda a la adaptación cultural y de trabajo de los españoles en la zona. Los españoles se relacionan bien con el entorno árabe, aunque en general los árabes de esta zona no son excesivamente sociables con los occidentales. La empresa si tiene un comité especializado que ha creado un manual socio-cultural y un programa de training en las oficinas para todos los interesados con el fin de facilitar su integración y asimilación a la zona.

Es necesario preparar a los expatriados para una adaptación cultural especializada para el mundo árabe. Cómo comportarse para hacer negocios en esta zona y para relacionarse con el entorno comercial para negocios. El entorno si es diferente en algunos aspectos culturales y sociales por ejemplo se han ofrecido a los empleados de Arabia Saudí conjuntos residenciales

especiales cerrados donde el ambiente de vida interno es parecido al occidental ya que la sociedad árabe limita algunos aspectos de la vida occidental.

La importancia de la flexibilidad en la manera en que la empresa trata a sus empleados aquí es vital, cada individuo reacciona de forma diferente al nuevo entorno. No es productivo aplicar aquí modelos directivos usados en España, es necesario crear un plan especializado de adaptación a la zona (capacitación en inglés y árabe, apoyo psicológico al expatriado y su familia, etc.)

En cuanto a adaptación al entorno no es fácil porque las prácticas de recursos humanos que se aplican en la zona en algunos aspectos son diferentes a occidente por ejemplo el sistema de sponsor limita el que una persona pueda salir de la zona sin el permiso del patrocinador, etc. Sería importante que hubiese más entidades en España que puedan ofrecer asistencia logística, cultural, legal para las empresas que quieran internacionalizarse a esta zona del Golfo Pérsico porque los reglamentos, códigos y estándares son diferentes que lo practicado en España.

- Adecuada Evaluación

Se trata de una empresa que se autoevalúa constantemente para mejorarse y que la evaluación a sus profesionales se traduce en la calidad de sus servicios de arquitectura.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Se intenta ofrecer a los expatriados y trabajadores en general un mayor balance entre la vida familiar y laboral con la intención de mejores el estándar de las practicas de recursos humanos

-Participación.

Se ofrece la oportunidad a algunos profesionales de niveles altos la oportunidad de limitada participación en la empresa a través de los beneficios, esto ha incentivado la mayoría de los beneficiados a ofrecer su mejor esfuerzo. La visión de esta empresa ha recalado la importancia de la participación de cada empleado en la visión global de la organización.

-Comunicación

Existe un buen nivel de comunicación, hay un problema general de comunicación entre la zona del Golfo Pérsico y la parte más occidental y es solo hay 3,5 días a la semana que ambos lados coinciden en días laborales, por lo que se pierde casi el 50% de trabajo semanal con la parte occidental.

Los que deciden sobre recursos humanos suelen ser especialistas de Recursos Humanos y además es mejor si han vivido y trabajado en la región como individuos para entender las limitaciones socio-culturales de la zona para los empleados. Finalmente en todo los que acaban decidiendo son los altos mandos en España deciden pero desde la zona del Golfo Pérsico se comunica e informa de los asuntos más importantes.

-Control de calidad

Desde su página web ya hablan de la calidad de sus servicios a través de una innovación constante como premisa en la empresa y de la seriedad y del buen hacer de sus profesionales y colaboradores. La calidad es una de los pilares fundamentales en los servicios que prestan. Hay un enfoque constante a que haya un buen nivel de calidad en servicios, en marketing, en recursos humanos, etc. En los servicios que prestan mencionan que son integrales y que hay un compromiso con el cliente y un control de calidad en cada una de las fases de los proyectos.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Se trata de una empresa que realmente si aplica la buena práctica de recursos humanos de la igualdad en todos los aspectos posibles, se intenta que haya una igualdad entre hombres y mujeres a la hora de seleccionar a los candidatos. Así como intentar aplicar la gestión de la diversidad de la mejor forma posible tratando de respetar la cultura y costumbres de cada empleado se intenta crear un ambiente de trabajo en equipo favorable e integrador de las diferencias.

A.4.3.- EMPRESA ESPECIALIZADA EN PARQUES TEMÁTICOS

Es una empresa dedicada a los parques temáticos, es una rama de la construcción que requiere una alta especialización, desde 1996 ya empezaron los primeros pasos comerciales y de expansión a esta zona del Golfo Pérsico, en concreto empezaron en Emiratos, y actualmente tienen mucho negocio en Qatar, muchos proyectos que llevan desde la empresa matriz española

requiriendo así también el desplazamiento constante de personal a la zona. Actualmente tienen una sucursal que han establecido conjuntamente con otra empresa local para fabricar materiales para parques temáticos, está en plan el abrir una oficina nueva en Emiratos.

- Planificación

No hay un plan específico para prevenir el fracaso en el nuevo plan empresarial de la filial de esta zona del Golfo Pérsico, la actuación es conforme llegan los inconvenientes en lo que a sus aspectos se refiere pero las decisiones finales actualmente las toma la dirección general de la empresa matriz.

Creo importante la planificación respecto a las oportunidades que les ofrece la zona que son fundamentalmente comerciales, ya que la fabricación local de suministros aumenta la competitividad en la zona y el argumentario del negocio. También respecto a las amenazas ven como una de las principales amenazas radica en el entorno financiero, con las dificultades globales en obtener fondos para nuevas empresas. En términos de Recursos Humanos, las amenazas concretas radican en el coste del personal desplazado desde España (seguros, alojamiento, viajes, etc.). Además de amenazas locales de la zona como saturación de proyectos, burbuja inmobiliaria, etc. La planificación de un plan específico de internacionalización a esta zona lleva ya funcionando desde que comenzó la actividad comercial en los países del Golfo desde 1996. El Golfo Pérsico es una zona clave en el desarrollo turístico a nivel mundial, y un escaparate al estar en la encrucijada de 3 continentes (Asia, Europa, África) Esta zona actualmente tiene mucha más demanda para parques temáticos y proyectos de este tipo que otras zonas del mundo. La cultura en esta zona quizá está más cercana a España que por ejemplo la

cultura china y más oriental a donde también han estado anteriormente. Han realizado numerosas instalaciones de ocio en la zona, han tenido una oficina comercial durante unos años, y están en negociaciones para abrir producción en Dubái y Qatar. El primer país fue Emiratos Árabes porque fue donde apareció la primera oportunidad de negocio en Dubái, por la actividad que había allí desde 1996 que llegaron a la zona. En 1996 era la construcción de parques acuáticos, hoy es la construcción llave en mano de cualquier instalación de ocio acuático. Actualmente Qatar es un gran foco de crecimiento en la zona del Golfo Pérsico. La actividad que llevan a cabo se planifica en diferentes aspectos comercial, de diseño y técnico. En el aspecto comercial se ofrecen servicios y productos relacionados con la construcción de parques temáticos y esto también trae como consecuencia la oportunidad de ganar contratos exclusivos. Tienen también una parte de diseño que se encarga de realizar las propuestas para proyectos y una parte técnica que prepara documentación de construcción, instalaciones y se encarga de ejecutar la obra del parque temático.

Ha habido planificación antes de venir y durante el tiempo que llevan haciendo negocios en la zona se han asesorado y siguen en cada proyecto que surge en la zona asesorándose específicamente para los asuntos profesionales y comerciales.

Desde que llegaron a la zona por primera vez hasta el momento actual están en la fase de internacionalización a la zona en donde cada vez tienen más exportación de productos y servicios que los están llevando a tener una presencia física en la zona en Qatar y Dubái. La ventaja de exportar a esta zona es el gran desarrollo económico de los países del Golfo y la demanda en productos de ocio y hostelería, este sector de parques temáticos en la zona del Golfo Pérsico se incluiría en el sector de la construcción y sus especialidades, este sector se caracteriza por aplicar en general políticas de recursos humanos bastante desventajosas para trabajadores extranjeros de

nacionalidades orientales, los que disfrutan de buenas condiciones en estos sectores son los profesionales de la construcción: ingenieros, arquitectos y demás licenciados que son contratados como expatriados de países europeos o americanos normalmente sus condiciones laborales y en general la política de recursos humanos suele ser mejor para ellos. En general los españoles de la rama de la construcción suelen disfrutar como el resto de europeos de buenas condiciones laborales y de vida, la expatriación a la zona suele planificarse por las empresas ofreciendo las mejores condiciones posibles a los expatriados, los expatriados de esta empresa tienen unas condiciones laborales ventajosas muy parecidas a otros profesionales del sector que son también europeos, hay planificación previa y especializada de la internacionalización a la zona en general y de la expatriación cuando tiene que darse aunque sea a temporadas como es este caso.

En el caso de esta empresa el plan de expatriación aplicado lo califican como aceptable actualmente pero que habría que mejorarlo en el aspecto remuneración, pago de todos los gastos de viajes y hacer sentir a los trabajadores desplazados lo más cómodos posibles para que puedan sentirse motivados y llevar a cabo lo mejor posible sus trabajos en la zona del Golfo Pérsico. La formación adecuada, la selección adecuada, etc. No ha habido una planificación sobre la repatriación porque apenas se está empezando con el tema de abrir filiales en la zona del Golfo Pérsico, sí que hay una garantía y planificación de que tanto expatriados como personas que viajan a la zona por temporadas y regresan a España en esta empresa tengan la garantía de continuidad y la posibilidad de ampliar sus experiencias si aceptan ser enviados a otros países a parte de la zona del Golfo porque tienen proyectos repartidos por varios países del mundo. En general hay buen nivel de planificación de recursos humanos en la empresa, y específicamente para la zona del Golfo Pérsico se van adaptando en función del nivel de negocios que van teniendo.

-Diseño de puestos, selección y contratación

El diseño de puestos, la selección y la contratación están muy especializados dentro del sector especial de los parques temáticos, porque dentro de la construcción, los parques temáticos son una especialidad muy distinguida que necesita de profesionales altamente especializados. La selección está bastante sofisticada y especializada porque los parques temáticos necesitan profesionales muy especializados y con alta calidad en su trabajo

Se trata de una empresa con una larga experiencia internacional, con Recursos Humanos habituados a trabajar fuera de España y en entornos diferentes. Que ha buscado asociarse y diversos recursos externos locales, aumentando todo ello la experiencia en la dirección de recursos humanos y especialmente en la parte de diseño de puestos, selección de candidatos. Todos los conocimientos y el saber hacer de la empresa muchas veces es transmitida a través de los profesionales que la empresa envía a tratar los diversos proyectos comerciales en la zona del Golfo Pérsico, son personas muy seleccionadas con gran experiencia y preparación para que el trabajo técnico y comercial pueda realizarse adecuadamente en la zona, se seleccionan profesionales muy cualificados y con un inglés muy alto. Este tipo de trabajo tiene un alto contacto con la matriz y la dependencia es muy grande respecto a estos aspectos.

En esta especialidad de los parques temáticos se suele trabajar mucho con locales en Qatar, Dubái porque no queda más remedio que asociarse en ocasiones con despachos locales y contratar sus servicios por lo que muchos trabajadores locales están trabajando con la empresa en proyectos de la zona, es casi siempre necesario contar con personal local de nacionalidades

diferentes a veces filipinos, egipcios, indios, etc. Aunque los altos ejecutivos se procuran que pertenezcan a la central de España.

Se seleccionan a los trabajadores adecuados en cuanto a formación e idiomas (inglés, árabe) tanto para la expatriación como para realizar viajes constantes a la zona, personas capacitadas que puedan desenvolverse adecuadamente a nivel comercial y técnico en un entorno diferente al español. Son importantes el trato comercial, las relaciones públicas y también las técnicas con locales de la zona al más alto nivel es fundamental por lo que se intenta la formación y preparación para ello.

-Remuneración o salario

La política de remuneración en esta empresa es muy competitiva, sobre todo para los trabajadores que viajan por la internacionalización en este caso al Golfo Pérsico. La selección está bastante sofisticada y especializada porque los parques temáticos necesitan profesionales muy especializados y con alta calidad en su trabajo. La empresa provee a los seleccionados para expatriación de constantes visitas comerciales a la zona de todo lo necesario (remuneración alta, compensaciones extras, pago de los mejores hoteles, pago de dietas, etc.) todo para motivarlos y que se sientan cómodos para realizar su trabajo en el extranjero. La política de remuneración en esta empresa es competitiva, sobre todo para los trabajadores que viajan por la internacionalización en este caso al Golfo Pérsico. La empresa gasta mucho en pagos de viajes, dietas, compensaciones salariales, formación, etc. para que los expatriados y trabajadores que viajan al extranjero se sientan lo mejor posible y puedan desarrollar de la mejor forma sus trabajos.

-Compensación adicional o extra.

Tanto la remuneración general como el pago de compensaciones adicionales de pago de viajes, dietas, hoteles, alquiler de coches y demás gastos extras se han clasificado como de un nivel de pago aceptable. Hay una planificación de pago de otros gastos extras en caso de la expatriación de pago de casa, colegio de niños, etc. pero hasta el momento se han pagado más gastos de visitas comerciales muy importantes que de expatriaciones muy largas.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Los trabajadores que viajan a esta zona o expatriados en este caso si quieren permanecer en la empresa y no cambiar porque se les ofrece la posibilidad de formación internacional, tienen la seguridad y oportunidad de permanecer en una empresa con grandes perspectivas internacionales y con la seguridad a corto plazo de estar encontrando nuevos proyectos y esto asegura la continuidad de la actividad económica y también la continuidad de sus puestos de trabajo. Hay satisfacción pues con la crisis que hay en España tener un trabajo estable es importante. Es vital en este sector especial de los parques temáticos enviar a la zona del Golfo Pérsico a los mejor preparados a nivel comercial y técnico

De momento la formación ofrecida es para los propios trabajadores de la empresa, la calificación que obtuvo el nivel de formación es que necesita mejorarse más para conseguir una mayor especialización, y hacer mucho énfasis en los idiomas preparación de inglés y de árabe. De momento las familias no están incluidas en los planes de formación.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

Las empresas españolas son líderes en algunos temas específicos y el carácter español es especial y se diferencia enormemente de otras nacionalidades europeas que son más distantes en general en cuanto a relaciones se refiere. En general las empresas extranjeras y españolas si pueden contribuir enormemente a mejorar el modelo de gestión de recursos humanos aplicado en algunas empresas locales de la zona del Golfo Pérsico. El saber hacer de las empresas mejora la imagen del país, de los profesionales e incrementa la demanda de empresas españolas en diferentes sectores como el de construcción o ingenieros y en general del personal cualificado. Esto está contribuyendo a mejorar la imagen de los trabajadores españoles y de las empresas españolas en la zona de una manera considerable por lo que la adaptación de las empresas españolas a la zona es bastante buena y en concreto la adaptación al entorno árabe de esta empresa concreta ha sido muy buena la relación con el entorno árabe a nivel comercial y en otros aspectos relevantes. Los trabajadores españoles están bien considerados en el Golfo Pérsico. Las empresas españolas tienen buena imagen en el Golfo Pérsico. Los estereotipos que tienen los árabes sobre los europeos favorecen en general, los árabes tienen simpatía a los españoles.

Hay un nivel de adaptación bastante positivo. Siempre hay aspectos que mejorar en la interrelación con los clientes árabes. No debe cambiar lo que más caracteriza como trabajadores españoles especializados en la actividad de parques temáticos, la preparación y profesionalidad ante todo eso no debe cambiar. No hay un plan específico de adaptación cultural. El plan comienza con enviar desde España a los trabajadores que mejor preparados están a nivel de idiomas y de saber adaptarse lo mejor al ambiente del Golfo Pérsico.

- Adecuada Evaluación

En la autoevaluación de la empresa hay un reconocimiento a la importancia que la gestión de recursos humanos ha tenido en el proceso de crecimiento de la empresa, el enfoque internacional que tiene actualmente se ha conseguido en parte gracias a la buena gestión de los recursos humanos en temas de selección, formación, remuneración, etc.

La evaluación de la estrategia organizativa empresarial para esta zona ha llevado a la conclusión de que es imprescindible la colaboración estrecha con despachos locales y de alianzas con clientes para crear empresas de productos especializados para parque temáticos.

En el proceso de autoevaluación se ha visto que los ambientes de trabajo por supuesto que mejoran cuando se aplican las mejores prácticas en recursos humanos tanto en la empresa matriz como en las filiales.

En la autoevaluación es importante gestionar bien el capital humano saber valorarlo y evaluarlo en positivo para que haya satisfacción y motivación para captar y fidelizar clientes en la zona del Golfo Pérsico y a nivel internacional

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Desde la central en España es una práctica que se intenta aplicar lo más posible que los trabajadores tengan un equilibrio entre la vida familiar y laboral pero cuando hay expatriados fuera del país, y en concreto para el Golfo Pérsico hay ocasiones en las que esta práctica no es tan flexible porque hay que adaptarse a las condiciones de trabajo y a los posibles clientes que

aparecen, también normalmente los expatriados y personal desplazado suelen estar solo no se suelen llevar cargar familiares.

-Participación.

La empresa tiene una actitud positiva, democrática, de forma que los trabajadores expatriados o que se encargan de temas de internacionalización en el Golfo Pérsico o en otras zonas puedan participar en los planes de gestión general de la empresa y en concreto en recursos humanos se colabora lo más posible para que los expatriados y personas de nuestra empresa que viajan constantemente afuera se sientan cómodos, conformes, motivados y se sientan valorados en el trabajo que están realizando. La empresa gasta mucho en pagos de viajes, dietas, compensaciones salariales, formación, etc. para que los expatriados y trabajadores que viajan al extranjero se sientan lo mejor posible y puedan desarrollar de la mejor forma sus trabajos. Se observa una cierta participación de los trabajadores sobre todo en las cuestiones de asesoramiento técnico, comercial o de índole especializado pero como se ha señalado anteriormente quien decide en casi todos los aspectos es finalmente la alta dirección de la empresa.

-Comunicación

Los niveles de comunicación son positivos dentro de esta empresa. Hay un buen equipo humano, intentando tomar las decisiones más adecuadas en cada momento y lugar, se están intentando iniciar filiales nuevas en Qatar y Dubái, el contacto entre los posibles expatriados y la matriz es fundamental sobre todo al principio cuando la dependencia de la central es

prácticamente total en muchos aspectos. La dirección general de la empresa tiene un papel fundamental es quien toma las decisiones finales. Recursos Humanos de la matriz lleva estos temas en general pero la palabra final en casi todos los asuntos importantes la tiene la alta dirección de la empresa. En nuestro caso las decisiones generales o de recursos humanos específicas para la zona del Golfo son tomadas por especialistas generales de trabajo técnico, directores generales y también de recursos humanos específicamente.

-Control de calidad

La filosofía empresarial es ofrecer el mejor servicio al cliente a nivel comercial, técnico, además de tener muy presente la innovación y el desarrollo, el trabajo de calidad y bien hecho es el eje central. El capital humano es un valor fundamental, la cultura empresarial muy proyectada al ámbito internacional. Todos los aspectos de la filosofía empresarial influyen en la gestión de recursos humanos sin duda, y en este caso el control de la calidad en todos los aspectos es fundamental para obtener los mejores resultados.

La valoración del capital humano, la inversión en seleccionar a los mejores para llevar a cabo la internacionalización, la formación, la supervisión constante, la mejora constante en todos los aspectos es fundamental para permanecer en la zona, ofrecer calidad. Siempre hay aspectos que mejorar no solo en recursos humanos, en todo en general.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Como en cualquier empresa española la igualdad y la gestión de la diversidad tienen actualmente un papel fundamental, mas en una empresa como está enfocada y proyectada comercialmente y en todos los aspectos al ámbito internacional. La igualdad de oportunidades entre los colectivos se da en la gestión general de la empresa, pero en muchos casos hay que tener presente que enviar personas especializadas a esta zona del Golfo Pérsico muchas veces ocurre que por tratarse de un sector especializado que está en el ramo de la construcción la mayoría de veces los trabajadores suelen ser hombres y en esta zona del Golfo Pérsico muchas veces prefieren las empresas enviar hombres también por cuestiones de cultura y costumbres para los negocios en la zona a donde los hombres en alta gestión empresarial tienen un protagonismo casi total respecto a las mujeres, muchas veces prefieren tratar con hombres sus asuntos comerciales. También en el aspecto de la diversidad se da el caso de la diversidad de personas con las que tratan en los diferentes grupos de personas trabajando que se juntan en proyectos, en este caso ya se había comentado la presencia de trabajadores locales colaborando con esta empresa española de diferentes orígenes y culturas, la diversidad es un hecho presente en cada momento de la relación de esta empresa con la zona del Golfo Pérsico.

A.4.4.-EMPRESA ESPECIALIZADA EN GAS, ENERGÍA ELÉCTRICA

Esta empresa es una empresa multinacional con sucursal en el Golfo Pérsico, dedicada a las energías renovables, gas, etc. En concreto la sucursal que trato en este estudio está en Omán y se dedican al sector del Gas. La empresa lleva en esta zona desde el año 2000 en países de la zona como Irak, Omán, Emiratos, Arabia Saudí.

- Planificación

La planificación y estrategia organizativa de esta empresa en la zona pasó por abrir oficina y unirse a empresas locales que ya estaban operativas en el sector del gas, colaborar en diversos proyectos juntos, ofreciendo los conocimientos adquiridos en España. Sector del Gas es un negocio prospero en la zona tanto el gas como el petróleo. Ha habido un plan de asesoramiento previo tanto a nivel comercial como de recursos humanos. Esta empresa lleva en la zona del Golfo Pérsico desde el año 2000 en países como Irak, Omán, Emiratos, Arabia Saudí.

La planificación también consiste en ver que oportunidades reales ofrece la zona, esta oportunidad está básicamente en aplicar los conocimientos de negocio que tenemos en España, y enriquecerlos y adaptarlos en el contexto de cada país (en este caso Omán). Planificar y estudiar las posibles amenazas también es importante, amenazas que podría haber respecto a los costes laborales inferiores que podemos tener con países no UE, y respecto a otros países UE el bajo grado de diferenciación con que pueden ser percibidos. Es muy necesario el apoyo de los propios lazos culturales para superar esas amenazas. Otra Amenaza interna es el bajo nivel de internacionalización que tienen muchas empresas españolas, lo que dificulta su implantación en países exóticos, o los cambios políticos en la zona.

La planificación de los recursos humanos representa mucho respecto al crecimiento interno y externo y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico, tiene un papel fundamental porque gestionar el capital humano es lo más importante para que una empresa pueda crecer y mantener motivados a los expatriados.

Las instituciones españolas públicas y privadas de la zona (Embajadas, Asociaciones, etc.) son fundamentales para la integración de la empresa española en esta zona del Golfo Pérsico y para la planificación de internacionalización de la empresa española en la zona.

Las condiciones generales de expatriación y de recursos humanos aplicados a la internacionalización de esta empresa a esta zona tienen un buen nivel en general. Los expatriados están bien con las condiciones de expatriación en cuanto a remuneración, formación y conocimientos que pueden adquirir, etc. Esta empresa cuenta con cierta experiencia y conocimientos en un grado medio a nivel de internacionalización.

La valoración de los planes de expatriación no está mal valorada pero piensan que hay muchos aspectos que son mejorables siempre teniendo en cuenta las experiencias de expatriados anteriores. Como mejor preparación en adaptación al entorno comercial y a la cultura del lugar, más preparación de idiomas, etc. Normalmente aunque si hay una planificación de la expatriación no se planifica con exactitud la repatriación en general se trata como una parte más de la expatriación. Si hay continuación en la empresa si se preparan planes para el regreso cuando va llegando el momento.

Para el fracaso se intenta planificar un plan alternativo, un plan B en la mayoría de casos para todo lo planeado respecto a la internacionalización en la zona.

-Diseño de puestos, selección y contratación

Para esta empresa este aspecto de la gestión de recursos humanos es muy importante la nombran como uno de los aspectos que más cuidan saber bien a quien seleccionan para la

expatriación. Le dan mucha importancia a la selección de candidatos adecuada, preparación en cuanto a idiomas, preparación en relaciones públicas para conseguir posibles clientes, formación en cuanto a la adaptación de conocimientos y prácticas del sector a la zona concreta respecto a lo aprendido en España. Condiciones específicas para la expatriación respecto a salarios y pagos extras en la zona como casa, coche, etc. Son en general algunos temas que se intentan preparar en gestión de recursos humanos.

La empresa tiene un sistema de gestión de recursos humanos y gestión general de la empresa de por competencias a través del modelo de gestión de la organización y de los recursos humanos, a través del cual se ponen las competencias necesarias para cada caso y se identifican los perfiles requeridos para cada puesto.

Hay trabajadores locales contratados en los puestos de public relation, los no profesionales son de origen indio, filipinos, etc. Baja capacitación del personal local es una de las características en recursos humanos que nos hemos encontrado en la zona a la hora de contratar personal no hay mucha capacitación y especialización. Las condiciones generales de recursos humanos no son excesivamente favorables sobre todo para puestos más bajos no profesionales, si hay mejores condiciones para directivos, pero normalmente los altos ejecutivos o intermedios suelen ser españoles.

En general hay muchos extranjeros en puestos directivos (europeos, americanos) y como obreros y trabajadores no profesionales en el sector hay variedad de nacionalidades como indios, filipinos, entre otras. El personal local normalmente es contratado solamente por ser un ciudadano del país, aunque no cuente con la experiencia y preparación necesarias, los gobiernos obligan a contratar un porcentaje de ciudadanos.

-Remuneración o salario

En esta empresa consideran que si tienen un nivel aceptable en cuanto a la valoración de la remuneración pero que siempre puede mejorarse. Los españoles tienen la oportunidad de verse mejor compensados a nivel económico que en España, sueldos más altos, además de adquirir experiencia internacional en sus trabajos.

-Compensación adicional o extra.

Un nivel bueno en cuanto al nivel del pago de la remuneración y el nivel general de las compensaciones adicionales que se pagan por la expatriación en la zona.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Los profesionales españoles y las empresas españolas han adquirido conocimientos, formación, experiencia en España y Europa que en esta zona los necesitan y en esta zona del Golfo Pérsico saben apreciar el saber hacer de las empresas españolas.

En esta empresa se da mucha importancia a la formación para mantener una buena gestión de la expatriación, mantener motivados y contentos a los expatriados en la zona, así como facilitarles la formación, la ampliación de conocimientos, en general hacerles sentir bien y muy importantes prepararles para encontrar buenos clientes, para incrementar y expandir las relaciones comerciales de la empresa en esa zona. Esta empresa posee una universidad propia

corporativa a donde aprender y enseñar desde la experiencia es una necesidad, mucha parte de la formación es de carácter interno.

El nivel de formación que hay en esta empresa es notable y representa una ventaja competitiva que los diferencia de otros profesionales del mismo sector.

El nivel de las empresas españolas a nivel de conocimientos y de recursos humanos está siendo referencia en la zona, los profesionales españoles del sector del gas están dando ejemplo de profesionalidad en el sector. Las empresas clientes de la zona si están aprendiendo de los españoles a nivel de formación y creen que en esta empresa también a nivel de recursos humanos.

El tener oportunidades de proyectos comerciales en la zona ha supuesto un incremento de formación y de ampliación de conocimientos para la central sobre todo en como emprender negocios a nivel internacional y en esa zona en concreto. Es una oportunidad de transmitir los conocimientos que ya hemos adquirido en España. La zona ofrece la oportunidad de conocer la cultura, los idiomas que se hablan, etc. Siempre se perfecciona más el producto o servicio ofrecido cuando las empresas se internacionalizan.

-Adaptación general, cultural y al entorno.

Desde el año 2000 están en la zona del Golfo Pérsico, actualmente están en Irak, Omán, Emiratos, Arabia Saudí. En esta empresa hay un plan general de internacionalización y expatriación que si contempla una cierta preparación para la adaptación cultural en cuanto a idioma, información general del país, aunque siempre se suele quedar corta toda la preparación e

información que tiene la empresa cuando llega a un nuevo entorno. La adaptación cultural a la zona es básica para saber en general como relacionarse en el sentido comercial, los idiomas (árabe e inglés), etc., por eso se necesita más formación para la adaptación cultural general a la cultura árabe, formación en idiomas para hablar inglés y árabe, adaptación general de la documentación y a las actuaciones en recursos humanos que se exigen por normativa en cada país del Golfo Pérsico.

El nivel de gestión de recursos humanos en este entorno es demasiado básica le falta mucho que mejorar para conseguir una mejor gestión general de las empresas de nuestro sector y de todas en general.

Este entorno ofrece la oportunidad de aplicar los conocimientos de negocio que tenemos en España, y enriquecerlos y adaptarlos en el contexto de cada país (en este caso Omán). Este entorno tiene algunas amenazas de cambios políticos que podrían suceder entre otras, el grado de diferenciación con puedan percibir a esta empresa, etc.

Los trabajadores españoles y las empresas españolas en general están muy bien vistas en el Golfo Pérsico, tienen una buena consideración que sin duda hace aún más atractiva la imagen de España en el Golfo Pérsico, los españoles marcan diferencia por el carácter español más amistoso y abierto que otras nacionalidades europeas. La cultura española, el idioma, la psicología hacen que sea diferente trabajar en una empresa española en esta zona del Golfo, en general, se relacionan bien por el carácter abierto que nos caracteriza.

- Adecuada Evaluación

Se trata de una empresa que se autoevalúa constantemente para seguir progresando y perfeccionando sus servicios y productos. Así como la evaluación está presente también en la gestión de recursos humanos.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Se intenta aplicar en la medida de lo posible la conciliación de la vida familiar y laboral en la internacionalización hacia el Golfo Pérsico. Los expatriados a la zona están contentos con las condiciones generales de expatriación que tiene la empresa.

-Participación.

La participación en esta empresa es posible gracias a que se dan cuenta de la importancia que tiene que los trabajadores puedan participar en todos los aspectos de la empresa, el hacerlos participantes de los objetivos empresariales. Es una gestión de recursos humanos enfocada a capital humano y a la participación como un punto importante.

-Comunicación y gestión del conocimiento

En general si existe una comunicación positiva y constructiva entre la matriz y la filial en el Golfo Pérsico.

Las decisiones las suelen sobre recursos humanos y de asuntos de referentes a los proyectos del Golfo Pérsico las toman los directivos encargados de la zona, sí que hay algunas cuestiones que se deciden conjuntamente con la matriz en España. Personal general de la filial en la zona colabora en diferentes decisiones incluso en la de recursos humanos aunque no sean directamente especialistas, sobre todo a la hora de contratar personal local de la zona para diversos puestos. La comunicación de la dirección con el resto de trabajadores en general viene caracterizada e influida por la función de liderazgo, siendo los líderes los que marcan el camino para dirigir a los trabajadores, hay una comunicación constructiva para estimular el desarrollo de unos planes y el cumplimiento a los mismos así como apoyar, retribuir y reconocer la labor de sus colaboradores. En otras muchas ventajas obtenidas de la zona si ha habido un incremento en el nivel de conocimiento y formación internacional para los expatriados.

La política de recursos humanos de esta empresa está orientada al conocimiento y a los valores del Grupo, El conocimiento es una prioridad en esta empresa es importante que las personas no solo aprendan y dominen su materia sino que sean capaces de enseñar y de transferir lo que saben a los demás.

Hay en esta empresa una actitud positiva en la comunicación y en la transmisión de sus conocimientos y experiencias para conseguir una ventaja competitiva en el sector. Habilidades directivas las tiene la empresa y representan una parte importante que contribuyen a tomar las mejores decisiones en general y también respecto a gestión de recursos humanos.

-Control de calidad

Esta empresa tiene una filosofía enfocada a la calidad, a la protección del medio ambiente, a valorar el capital humano, etc. Influyen en recursos humanos directamente porque se refleja en la gestión de personal y en la valoración de las personas. Está enfocada a la calidad en alto nivel.

En esta empresa hay un nivel elevado de internacionalización en aspectos como el marketing, en su producto o servicio, en su logística, en I+D+i, en las finanzas en general y en el servicio de ventas, además de tener buen nivel de internacionalización en la gestión interna de recursos humanos de la empresa, representando ello una estrategia competitiva a favor de la empresa en el proceso de internacionalización hacia la zona del Golfo. La manera de actuar y de trabajar y los cambios continuos que ha enfrentado esta empresa definen el emprendimiento e innovación de su cultura corporativa muy enfocada en la calidad.

-Igualdad y gestión de la diversidad

La igualdad y la gestión de la diversidad se aplican directamente como una buena práctica en la gestión de recursos humanos de esta empresa. Como anteriormente ya se ha mencionado las empresas españolas tienen que adaptarse especialmente a las condiciones de cultura y costumbres de gestión empresarial en la zona del Golfo Pérsico a donde los grupos de trabajo suelen ser variados de diferentes razas, orígenes diferentes culturalmente no solo árabe, también cultura india, filipina, etc. Para el caso de la igualdad sin duda se intenta aplicar desde todos los mejores ámbitos y condiciones aunque se limita a que hay sectores también este del gas o la construcción a donde hay más hombres que mujeres trabajando y en la zona se prefiere más tratar con hombres que mujeres en estos sectores donde pesa más el condicionante masculino que femenino.

A.4.5.-EMPRESA DE ENERGÍAS RENOVABLES Y TRATAMIENTO DE AGUAS

Esta empresa lleva en la zona del Golfo Pérsico desde 1985, instalándose en Emiratos Árabes. Las principales actividades son sector de petróleo, gas, telecomunicaciones, trenes, energía solar, desalinización de agua, tratamientos de aguas. En este estudio he tratado con la sucursal de Dubái dedicada al tratamiento de aguas.

- Planificación

La estrategia organizativa planeada por esta empresa para instalarse en la zona fue la de unirse a grandes empresas del sector y proveerlas de la experiencia y conocimientos adquiridos por esta empresa, fue la mejor estrategia, entrar en el mercado a través de alianzas, y de colaboraciones empresariales. La planificación de la gestión de recursos humanos fue necesaria para que la estrategia organizativa diera los mejores resultados, ha sido fundamental para el crecimiento externo e interno. Se planifica la internacionalización empresarial a esa zona, la expatriación pero la repatriación y el regreso a España no está planeado en la mayoría de los casos. En la planificación general de la gestión empresarial se intenta tener un plan alternativo de actuación. La central de recursos humanos está en Madrid, y existe una planificación constante para la sucursal de la zona del Golfo desde la central y desde la propia sucursal.

-Diseño de puestos, selección y contratación

En esta fase de permanencia de esta empresa en la zona del Golfo Pérsico, los puntos determinantes están en hacer una buena selección de expatriados españoles y de locales de la

zona, para contar con un buen nivel profesional en la filial, y ofrecerles las mejores condiciones posibles para motivarles y animarles a permanecer en la empresa, así como intentar mantenerlos y crecer en el mercado de este sector en la zona.

Las condiciones que ofrece de contratación a los expatriados son bastante buenas y también para los locales contratados. Las prácticas en Gestión de Recursos Humanos que se están aplicando actualmente son muy positivas en selección de candidatos locales y de expatriados españoles, de formación, buena política de remuneración, de adaptación cultural, idiomas, etc.

Hay trabajadores locales contratados, a menudo se intenta contratar a más pero a veces no hay disponibilidad de visas a tiempo por parte del Gobierno. Los ejecutivos altos o intermedios son españoles. En general son indios, filipinos y españoles. Hay un buen reclutamiento de profesionales y no profesionales siempre intentando seleccionar a los más competentes, depende de las necesidades de la empresa. La política de reclutamiento de personal destaca especialmente en esta empresa. Cuando se comparan los Recursos Humanos en el Golfo Pérsico con otras nacionalidades aquí hay mucha gente de diferentes lugares disponibles aquí mismo y se puede comparar y seleccionar a los mejores.

-Remuneración o salario

Las ventajas de trabajar en la región del Golfo Pérsico son la remuneración sin impuestos y encontrar muchas nacionalidades. La mejor condición las altas remuneraciones aunque las condiciones laborales son mejores en España y Europa para los trabajadores que reciben extrabeneficios por trabajar en esta región en comparación con España. La política de

remuneración es calificada como bastante buena. En la remuneración general se incluyen aspectos como comida, hospedaje y transporte, etc.

-Compensación adicional o extra.

En esta empresa pagan todos los extras necesarios para los expatriados y también pagan extras a todos los empleados locales de la compañía desde comida, hospedaje, transportes, etc., son diversos conceptos incluidos en la remuneración total. Los expatriados españoles también disfrutaban de pagos especiales de casa, colegio de niños, etc.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Los trabajadores españoles de esta empresa tienen un alto grado preparación profesional y además se exige un nivel aceptable a los trabajadores locales para formar parte de la empresa. Los españoles respecto al sector de esta empresa están reconocidos como que trabajan bien, tienen un alto nivel profesional y una personalidad original y única que los caracteriza y les facilita la relación con el entorno árabe. Los nuevos expatriados siempre pueden mejorar muchos aspectos en el trabajo respecto a otros expatriados que fueron anteriormente a la zona y que contaron sus experiencias profesionales y personales. Hasta la propia empresa si ya tiene experiencia en la zona siempre puede mejorar el proceso de selección y todos los aspectos de la expatriación en la zona. Se ofrecen cursos cada medio año, de actualización de conocimientos, de entrenamiento de tareas especiales, etc. Esta empresa considera y valora el buen equipo humano,

que representa una ventaja estratégica para la empresa y que además saben tomar las mejores decisiones, sobre todo por la experiencia de estar en la zona ya desde 1985.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

Hay un plan de adaptación cultural para los españoles expatriados que llegan nuevos a la zona. Todas las empresas extranjeras tienen que cumplir con las leyes laborales de cada país de la zona en todos los aspectos, por ejemplo hay empresas a las que el Gobierno obliga a ciertas empresas extranjeras a contratar un determinado porcentaje de ciudadanos del país. Es un ejemplo entre varios más.

Este entorno laboral del Golfo Pérsico ofrece las ventajas de disfrutar de una remuneración sin impuestos y encontrar muchas nacionalidades diferentes que hacen equipos diversificados de trabajo. Este entorno podría verse cambiado respecto a este aspecto porque actualmente están valorando la posibilidad de poner impuestos y en general nuevas reglas y leyes sobre los beneficios empresariales y en general que las leyes pueden cambiar y no favorecer a las empresas extranjeras y también cierta inestabilidad política.

El enclave a donde se encuentra esta región supone una zona importante de cara a las empresas que desean internacionalizarse a Asia más oriental. En el presente hay posibilidades buenas de expansión para los negocios en esta zona del Golfo Pérsico pero las estrategias de recursos humanos dependen también de los precios del petróleo. En general pienso que el estándar de gestión de recursos humanos en la zona es bueno lo que ocurre es que están presentes nacionalidades de todo el mundo y en algunas de ellas las leyes laborales son muy estrictas en

comparación a la región del Golfo Pérsico. La personalidad española es bastante abierta y esto hace que los españoles se relacionen bien con este entorno árabe.

- Adecuada Evaluación

Hay un adecuado nivel de evaluación en esta empresa tanto a los trabajadores como ella misma en su propia evolución en el proceso de internacionalización la autoevaluación ha sido clave para el aprendizaje y la mejora de la gestión empresarial y en concreto también de la gestión de recursos humanos.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

La conciliación de vida familiar y laboral es una buena práctica de gestión de recursos humanos que se intenta aplicar en la medida de lo posible también en los expatriados a esta zona del Golfo Pérsico. Se intenta mantener un equilibrio aunque a veces sea necesario atender el trabajo en la zona fuera de horas de trabajo por algún asunto especial que reclame de cierta importancia.

-Participación.

La participación de los trabajadores es muy importante en este tipo de empresa que presta sus servicios sobre todo basando su valor más amplio precisamente en los conocimientos que tienen sus trabajadores. Es importante que los trabajadores aporten sus puntos de vista y su forma de mejorar el trabajo a través de la experiencia adquirida en la zona.

-Comunicación

En esta empresa valoran que la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico ha supuesto un incremento de conocimientos en positivo para la matriz y para el producto o servicios, las nuevas experiencias siempre ayudan a mejorar.

Hay una comunicación positiva y constructiva y un intercambio positivo de conocimientos entre la nueva filial y la empresa matriz en España, en general la comunicación resulta positiva, constructiva, hay intercambio de conocimientos entre la central y la filial. Se trata de una compañía internacional que disponen de una experiencia y un saber hacer que hace que posean ya amplios conocimientos en internacionalización y que se sientan más seguros para abrir nuevas sucursales.

Normalmente son especialistas de recursos humanos de la central y también los directores de administración son los que toman las mejores decisiones sobre temas de recursos humanos en la filial del Golfo Pérsico.

-Control de calidad

La filosofía está enfocada a la calidad del servicio, al cliente, al medio ambiente, a cuidar y a valorar el capital humano, etc. Influyen directamente y de forma positiva en recursos humanos dentro de la empresa. En esta empresa hay un nivel elevado de internacionalización en aspectos como el marketing, en su producto o servicio, en su logística, en I+D+i, en las finanzas en general y en el servicio de ventas, hay un alto nivel de calidad en de la gestión interna de recursos

humanos de la empresa, representan una ventaja competitiva para nuestra empresa a nivel de internacionalización.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Como otras buenas prácticas de gestión de recursos humanos la igualdad y la gestión de la diversidad son prácticas habituales en esta empresa teniendo la limitación que la zona impone por cuestiones culturales como que se trata de un tipo de empresa que ofrece un servicio a donde trabajan más hombres que mujeres y sobre en esta zona a donde prefieren en trabajos de los que desarrolla esta empresa, tratar mas con hombres que con mujeres. Así mismo la gestión de la diversidad es un hecho que se da por si mismo pues en la zona conviven numerosas nacionalidades que trabajan juntos y que tienen que formar equipos multiculturales y raciales.

A.4.6.-EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACCESORIOS DE METAL: FABRICANTES DE GRIFERÍA DECORATIVA DE BRONCE, HERRAJES DECORATIVOS Y ACCESORIOS DE BRONCE PARA MUEBLES Y PUERTAS

- Planificación

La llegada de esta empresa a la zona del Golfo Pérsico fue en el 2006 a Emiratos Árabes, se mantuvieron positivamente en el mercado local con buenos resultados de ventas hasta que llegó la crisis económica como en 2009, después fue Arabia Saudí el país de la zona que les ha hecho

mantenerse en ese mercado, actualmente han vuelto a establecerse en Emiratos como punto central en la zona.

Es una empresa que da mucha importancia a la planificación de la gestión de recursos humanos es fundamental respecto al crecimiento interno y externo y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico. El sector de actividad es la fabricación de accesorios de bronce, tienen especialización en diseños originales y únicos de accesorios de baño, para puertas y muebles, etc. todo en bronce, la exclusividad y el buen diseño conforme al gusto de la zona son cualidades muy apreciadas en el mercado de la zona. Si hubo una planificación previa de asesoramiento sobre las condiciones generales de internacionalización a la zona y sobre las específicas de recursos humanos

La planificación de gestión de recursos humanos para la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico funciona de la misma forma en empresas similares a esta primeramente se envía a una persona expatriada para que comercialice los productos y haga posible por buscar nuevos clientes y abrir una oficina en la zona. Las condiciones bajo las que llegó el primer expatriado de esta empresa eran comunes a las que aplican muchas empresas españolas que seleccionan a una persona joven para formarla desde el principio en como son los productos y se le paga una remuneración alta inclusive todos los gastos de estar en la zona y luego se espera que esta persona trabaje y de resultados comerciales positivos para ampliar los negocios y poder enviar a más expatriados para ampliar la cartera de clientes.

En cuanto a la planificación de la estrategia organizativa para la zona del Golfo Pérsico lo más importante es encontrar clientes porque el producto se diseña y se fabrica en las sucursales españolas y se envía al cliente, todo es muy personal y exclusivo.

Planificar y aplicar una buena gestión de recursos humanos contribuye a hacer mejor el lugar de trabajo, y a que los trabajadores se sientan más motivados y comprometidos con la empresa para vender y para permanecer en la empresa.

Respecto a la planificación de la expatriación de esta empresa en la zona hay aspectos empresariales de la expatriación que habría que mejorar pero también depende mucho de cómo desarrolle su trabajo el expatriado, en el caso de esta empresa prefieren un perfil de personas jóvenes con claro perfil comercial para vender los productos, pero depende de que la persona trabaje bien para poder mejorarle las condiciones iniciales de expatriación.

La planificación de la internacionalización empresarial a esta zona hizo concluir que las ventajas / oportunidades que ofrece trabajar en el Golfo Pérsico para la Gestión de Recursos Humanos en concreto y en general el estar en esta zona podrían ser muy positivas ya que los productos que ofrece esta empresa son de lujo dentro del sector y de diseño exclusivo y los productos entran dentro de los cánones de belleza que existen en la zona la hora de elegir accesorios para los hogares. Consideran que es una oportunidad empresarial única, y una primera toma de contacto con Asia, a donde ya tienen numerosos clientes a través de varios países asiáticos. Cuentan con clientes en casi toda la zona del Golfo Pérsico

En esta planificación de internacionalización a la zona también se contemplaron las amenazas que son numerosas entre ellas el potente mercado chino que avanza a pasos agigantados, y también ven una amenaza la política y las crisis económicas internacionales.

En la planificación general de entrada y de mantenimiento empresarial en la zona del Golfo Pérsico esta empresa contaba con planes alternativos para aplicar en diferentes situaciones que puedan surgir, y si han planificado una alternativa ante un posible fracaso.

-Diseño de puestos, selección y contratación

Esta empresa si tiene en cuenta con un equipo humano que es una ventaja estratégica para incrementar el negocio en la zona. En la repatriación de los profesionales no había mucha planificación porque si la persona enviada no conseguía los objetivos comerciales establecidos se preferían emplear a otros.

Las diferentes prácticas en Gestión de Recursos Humanos dependiendo en la etapa de internacionalización en que se encuentre la empresa, destacarían por su positividad y contribución a obtener los objetivos empresariales en la zona del Golfo Pérsico la selección del candidato adecuado, aplicar unas condiciones laborales buenas en cuanto a remuneración, formación, etc., que la persona se mantenga motivada y con ganas de trabajar constantemente, apoyo de la central en el trabajo de los expatriados, etc.

Los trabajadores que esta empresa tiene en la zona son actualmente españoles. Destaca de forma positiva la política de selección y remuneración, porque se ha seleccionado muy especialmente a la hora de elegir a alguien que van a enviar a la zona del Golfo Pérsico y la remuneración también ha sido muy competitiva respecto a la edad, experiencia y condiciones de la persona enviada, los posibles candidatos tienen la posibilidad de formación específica en las fábricas de España antes de venir al Golfo Pérsico, entre otras más oportunidades de formación y preparación previa, etc.

Señalan en esta empresa respecto a la selección de candidatos que en general el ambiente laboral que han tenido desde que llegaron a la zona era positivo pero que observaron sobre la selección de expatriados que después de formar y pagar una alta remuneración al primer

expatriado los resultados comerciales no resultaron ser lo esperado, se intenta contratar a personas jóvenes que a veces se desmotivan y no trabajan como se espera de ellos, y se invertía mucho tiempo y dinero en volver a contratar nuevos candidatos, sobre la selección se mejorarían muchos aspectos y sería importante el mantenimiento del compromiso, la motivación y la responsabilidad que son imprescindibles para que un negocio fuera de España pueda funcionar a través de expatriados.

La permanencia en la zona de esta empresa es porque la empresa tiene diseños y productos exclusivos, de lujo y además se sabe adaptar a cada cliente y a sus necesidades y gustos personales. Sin duda una buena gestión de recursos humanos ha contribuido a que permanezcan en esta zona. Apuntan que la selección de candidatos que han aprendido que tiene que ser muy depurada para conseguir a los candidatos adecuados que consigan los objetivos comerciales que la empresa pide al candidato.

-Remuneración o salario

El nivel de remuneración permite a los expatriados de esta empresa una calidad de vida bastante alta respecto a España. Esta empresa procura enviar a candidatos muy jóvenes y formarlos para que empiecen sus carreras profesionales en la empresa a nivel internacional, normalmente se les ofrece sueldos muy altos en comparación a los ofrecidos en España respecto a la edad y experiencia que suelen tener cuando empiezan la carrera profesional.

En este caso esta empresa suele tener expatriados muy jóvenes, sin hijos a cargo, a los que se intenta formar y remunerar de forma adecuada para que estuviesen motivados para la comercialización de nuestros productos.

-Compensación adicional o extra.

En este caso se pagan extras de hoteles, comidas, transportes, etc.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Esta empresa pone a disposición de la persona expatriada todos los medios a su alcance para formarla previamente en España y continuar después con apoyo para que consiga todos los objetivos comerciales marcados. La empresa cuenta con las actitudes y habilidades directivas de sus managers que están bien formados y muy especializados en el tema de la internacionalización, además de tener dedicación personal y exclusiva a viajar para ocuparse de estos asuntos en el Golfo Pérsico. Cuenta la empresa con suficiente formación y conocimientos en la experiencia de la internacionalización internacional, no solo al Golfo Pérsico, tienen presencia también en otros países como Vietnam, y otros asiáticos, Estados Unidos, etc.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

La zona presenta una amplia oportunidad de negocio más que otras zonas del mundo, actualmente es una gran oportunidad para los expatriados el adquirir experiencia profesional y comercial en esta zona. Además de las oportunidades de conocer la cultura y practicar los idiomas de la zona.

La adaptación cultural aunque sea mínima conviene conocer la cultura, los idiomas que se hablan y saber cómo entablar relaciones con el ambiente árabe de alto nivel.

Los españoles tienen buena fama en el Golfo Pérsico, en cierta forma si mejoran los estándares de la zona. Esta empresa involucra de primera mano a los altos directivos de la empresa para que viajen y para que intenten el negocio y la comercialización en primera persona, y puedan conocer el ambiente comercial en la zona.

Las empresas españolas y los trabajadores españoles en la zona tienen en general buena reputación en algunos sectores. Los españoles se caracterizan por rasgos especiales de personalidad que otros europeos no tienen, el carácter extrovertido español si facilita la integración a este entorno árabe.

En esta adaptación al entorno de la zona esta empresa señala que si le fue de gran ayuda las instituciones españolas públicas y privadas de la zona (Embajadas, Asociaciones, etc.) cree que son fundamentales para la integración de la empresa española en esta zona del Golfo Pérsico. Las prácticas en Gestión de Recursos Humanos que se están aplicando actualmente en esta zona del Golfo Pérsico si son exclusivas y locales respecto a los Gobiernos de la zona las prácticas de recursos humanos son bastante más básicas y menos favorecedoras a los trabajadores que en Europa o en otras naciones. Respecto a las empresas españolas exclusivamente el nivel normalmente es el derivado de las empresas centrales que derivan sus formas de actuar a las filiales de la zona. Actualmente es un momento prospero para los negocios en esta zona del Golfo Pérsico y la importancia de la gestión de recursos humanos es fundamental para conseguir buenos resultados.

- Adecuada Evaluación

Es una empresa a donde la autoevaluación de su evolución en la internacionalización y expatriación es un punto esencial en su avance, han aprendido de sus errores y han avanzado en sus conocimientos y experiencias internacionales para poder llevar sus productos más allá del Golfo Pérsico a otras partes de Asia. Han señalado varias veces de su aprendizaje en la selección de candidatos para la expatriación a la zona del Golfo Pérsico, la evaluación constante de los trabajadores y de la gestión general de la empresa es lo que les ha llevado a poder conseguir los objetivos económicos y comerciales marcados para la zona.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Esta práctica de la conciliación de la vida familiar y laboral es sin duda aplicada por la empresa en su matriz española y respecto a los expatriados a la zona del Golfo Pérsico como han apuntado suele tratarse de personas bastante jóvenes los perfiles de expatriados que suelen enviar pero si hay ocasiones en las que son los propios directivos quienes vienen en persona a la zona en ese caso a veces se hace difícil separar trabajo de vida familiar o privada porque prácticamente hay que estar pendiente de encontrar clientes y proyectos durante todo el tiempo de permanencia en la zona.

-Participación

Es fundamental la participación de los expatriados a la zona porque como ya se ha señalado en el caso de otras empresas se trata de personal que está en la zona directamente y esto hace que si no participan en la medida necesaria los objetivos empresariales no se pueden conseguir. Es

fundamental brindar confianza a los expatriados y desplazados para que den sus opiniones, sugerencias, ideas, etc.

-Comunicación

En esta empresa consideran que han tenido ventajas en todos los sentidos pues han incrementado los conocimientos sobre internacionalización, y también sobre mejora del producto y diseño exclusivo para la zona del Golfo Pérsico en cuestión respecto a los gustos y tendencias que más se imponen en el mundo árabe. Esta zona tiene sus peculiaridades respecto a la internacionalización a otras zonas porque hay mucho poder adquisitivo y la gente quiere diseños de lujo en casi todo.

Consideran en esta empresa que hay un nivel de comunicación positiva y constructiva y un intercambio positivo de conocimientos entre la nueva filial y la empresa matriz en España. La comunicación es constructiva, constante y muy necesaria. En esta empresa cuentan ya con cierta experiencia y conocimientos de empresa de tamaño medio que lleva ya sus años intentando internacionalizarse. Los altos directivos están especializados en recursos humanos y en el tema de internacionalización y son los que toman las mejores decisiones en la gestión empresarial especial para la zona del Golfo Pérsico.

-Control de calidad

Esta empresa se caracteriza por una filosofía enfocada al cliente, a la calidad, al diseño y exclusividad del producto, los recursos humanos tienen mucha influencia de la filosofía

empresarial. El control de calidad es un elemento esencial para el sector de actividad que tienen la fabricación de accesorios de bronce mantener un nivel de calidad en diseños originales y únicos es la clave del éxito. Hay ventajas de que los productos sean de alta calidad y lujo son cualidades muy apreciadas en esta zona del Golfo Pérsico.

-Igualdad y gestión de la diversidad

La igualdad es importante dar la misma oportunidad a todo tipo de personas, hombres o mujeres sin discriminaciones. La gestión de la diversidad es un hecho asumido en un mundo globalizado a donde gentes de diferentes procedencias tienen que trabajar y que convivir juntos.

A.4.7.-EMPRESA DE LUCES

Esta empresa empezó en el mercado de Bahrein en 2010, expandiéndose por el resto de países de la zona. Esta empresa se dedica a diseñar, fabricar e instalar equipo de iluminación de varios tipos e usos.

- Planificación

Señalan que conviene planificar una estrategia internacional de implantación para la zona del Golfo Pérsico ya que cada mercado del mundo es diferente según el país o la zona.

La gestión de recursos humanos representa un aspecto fundamental respecto al crecimiento interno y externo y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico, de la planificación de los recursos humanos depende buena parte del éxito de esta empresa.

La planificación de la internacionalización de la empresa a esta zona del Golfo Pérsico ha hecho que podamos apreciar las enormes posibilidades económicas que ofrece la zona en este caso los clientes suelen comprar los productos de esta empresa y piden diseños a la medida, ya que les gusta que su proyecto o casa sea única es diferente de los demás. Eso eleva mucho el valor del negocio con ellos. La originalidad en el diseño del producto es una ventaja competitiva y estratégica para esta empresa en el mercado de la zona. Otra ventaja es que los proyectos o palacios, suelen ser muy grandes y eso resulta en grandes cantidades de compra por cada cliente, por lo que el volumen de compra de productos habría que tenerlo en cuenta como un punto interesante en el mercado del Golfo Pérsico.

Lo mismo que puede haber ventajas también hay amenazas e inconvenientes como que entre los aspectos antes mencionados suele suceder que muchas veces los clientes suelen cambiar su opinión, decisión o pedido a menudo, y sin mucho aviso, ya que viajan y ven otras cosas y cambian de opinión rápido. Otra característica de este mercado es que piden las cosas complicadas en muy poco tiempo, y dan muy cortos plazos, y si no se acepta, van con otros aunque la calidad sea diferente. El regreso a España y la repatriación no se han planeado en general ni en concreto para cada expatriado que se ha enviado a la zona, ya que de momento la zona está creciendo y el plan empresarial es una más amplia expansión de la empresa en esta región. No se están tomando medidas para prevenir el fracaso en general siempre se procura tener un plan alternativo para cada caso que se plantea.

-Diseño de puestos, selección y contratación

El trabajo de los expatriados en la zona es notable, la gestión de recursos humanos que se está llevando a cabo esta dando buenos resultados comerciales. Hay trabajadores locales contratados como choferes, trabajadores de instaladores eléctricos, public relations para trámites con el gobierno, hay también un jefe de la oficina que normalmente en los altos mandos el personal suele ser origen español. Al tener planes de expansión por toda la zona se hace necesario seleccionar una red de vendedores que hablen ingles y si también árabe mejor, se planea entrenarlos, también diseñadores de interiores y de iluminación para comunicar con los ingenieros en la central española. Los candidatos expatriados que mas disfrutan con su trabajo son los que mejor se suelen adaptar a la cultura de la zona y los que consiguen llegar a puestos más altos de supervisores coordinadores.

-Remuneración o salario

Los vendedores generales de la zona suelen cobran salarios base bastante bajos mas comisiones que finalmente no suelen elevar mucho sus salarios pero en el caso de esta empresa se ha intentado mejorar esto, con ofrecer coche, y transporte a los agentes locales contratados para que se concentren mejor en los clientes. La remuneración final mas los complementos totales suelen tener un nivel salarial notable.

-Compensación adicional o extra.

En el caso de expatriados españoles además de la remuneración base se pagan complementos de hoteles o casas, viajes, dietas y demás extras necesarios para el desarrollo del plan de trabajo. En el caso de los locales contratados ya se incluyen conceptos en sus salarios finales como comida, transporte, hospedaje, etc.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Se ha intentado entrenar a un grupo de personas para que puedan abrir nuevas oficinas de esta empresa en varios países más de la zona. La formación y experiencia que tienen está en un notable nivel. Si haría falta más intercambio de preparación profesional respecto a la matriz española, más intercambio de conocimientos profesionales adquiridos en esta experiencia de expansión a la zona del Golfo Pérsico.

Estamos creando una especie de manual para el resto de la organización empresarial respecto a las experiencias profesionales que se recogen en esta zona.

Es necesario para obtener buenos resultados agentes comerciales bien preparados y sofisticados, no se llega a cerrar una venta importante con clientes que son muy conocedores de las mejores y más recientes tendencias mundiales, ya que tienen el poder económico de viajar y ver lo mejor, además las mejores marcas (la competencia) están llegando y les muestra lo más reciente en iluminación. La empresa está ofreciendo cursos de capacitación en inglés, y en otros temas relacionados con este ámbito de la iluminación en decoración, para que estén a la altura en todos aspectos. El mercado de la región necesita respuestas inmediatas de cada persona durante la

reunión con el cliente, por eso, es importante capacitar respecto a dar confianza y el poder a los trabajadores o agentes de ventas directores técnicos, para decidir y responder a las demandas del cliente.

Hay competencia para “captar” a los mejores talentos en el mercado local, por otras empresas del ramo o de un ámbito parecido, en lo invertido respecto a formación de los agentes la empresa tiene que tratar de no perder la inversión en formación y experiencia, por lo que se intenta aplicar una política de retención del talento, se intentan llevar a cabo evaluaciones de objetivos conseguidos y “bonus” cada 6 meses, con incentivos y premios, por el mejor cada mes.

Se está planeando respecto a formación que los agentes de ventas en la zona puedan aprender además de inglés, también árabe y que puedan realizar un viaje a la empresa española matriz así como se está pensando en una posible política de rotación dentro de la zona, para comparar los mercados, los clientes y tener así un conocimiento y formación completo de todos los países que componen el Golfo Pérsico.

En cuanto a la formación los agentes de ventas y diseñadores han tenido que entrenarse en cómo tratar y cómo hablar a las clientas porque gran parte de los clientes son mujeres que quieren decorar sus mansiones y la cultura en la zona del Golfo Pérsico de origen árabe requiere saber de antemano como un hombre vendedor o diseñador y extranjero debe comportarse con los clientes si son mujeres árabes de la zona.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

En este entorno del Golfo Pérsico las empresas españolas son muy apreciadas por venir de un entorno europeo y además los árabes se identifican mucho con la cultura española más que otros países europeos

El entorno que presenta la zona requiere de personas capacitadas para adaptarse a la cultura del lugar, se requiere aprender específicamente cómo funcionan los negocios en la zona. Esta empresa considera que hace falta más apoyo y promoción por parte de las instituciones españolas hacia las empresas españolas en la zona, siempre es necesario preparar a las personas que van a venir a la zona respecto a la adaptación cultural y a cómo hacer negocios aquí. En la zona se realizan muchos eventos por parte de las instituciones españolas sobre todo de carácter social para socializar y se echa en falta más eventos para tratar sobre negocios y experiencias profesionales, comerciales en la zona respecto a las empresas españolas para que puedan tener intercambio de experiencias, de clientes, para aprender, etc.

- Adecuada Evaluación

Es fundamental la evaluación empresarial y la evaluación por separado a cada trabajador para conseguir los objetivos marcados y aprender de los errores y aciertos.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Se trata de aplicar en la medida de lo posible, normalmente se suele elegir a candidatos que no tengan cargas familiares como expatriados a la zona, aunque se intenta una separación del

trabajo y la vida personal, en ocasiones los trabajadores tienen que adaptarse a los clientes y sus preferencias, eso incluye que en marketing hay que trabajar en horas fuera de las habituales de trabajo normal.

-Participación

Se intenta aplicar en la medida de lo posible la participación de los empleados en la obtención de los objetivos empresariales señalados para la zona, es fundamental e imprescindible la colaboración conjunta de la alta dirección empresarial en España y de los expatriados en la zona pues son ellos los que realmente hacen posible los mejores resultados, hay que tener presente todas sus sugerencias, ideas, etc.

-Comunicación

El nivel de comunicación es aceptable, positiva, constructiva. Los directores de esta sucursal deciden todo importante respecto a la zona. Estamos creando un manual de conocimientos y experiencias sobre la zona. Las mejores decisiones las suelen tomar los directores de la zona del Golfo Pérsico.

-Control de calidad

La filosofía de la empresa está enfocada a la máxima calidad de sus productos y servicios. En esta empresa hay una alta calidad de internacionalización en aspectos como el marketing, en su

producto o servicio, en su logística, en I+D+i, en la finanzas en general y en el servicio de ventas, representa ello una estrategia competitiva a favor de la empresa en el proceso de internacionalización hacia la zona del Golfo Pérsico.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Como es el caso de otras empresas españolas en la zona se intenta aplicar la igualdad de oportunidades y la no discriminación a la hora de seleccionar personal entre expatriados desde España o entre los contratados locales, pero en ciertos puestos hay preferencia cultural en la zona por tratar mas con hombres que con mujeres. La diversidad de razas, culturas y costumbres es un común denominador en los países del Golfo Pérsico, por lo que la gestión de equipos diferentes en cuanto a personas es un hecho muy común en la zona.

A.4.8.-EMPRESA DE MUEBLES

Esta empresa llegó a Bahrein en 2008, luego Qatar y ahora Emiratos Árabes. Se dedican a diseñar, fabricar, instalar y vender muebles de todo tipo, en un nivel de alta gama y de gran originalidad.

- Planificación

Ven muchas ventajas en planear su expansión en esta zona del Golfo Pérsico en esta región los clientes no quieren utilizar líneas de mobiliario de serie que ya existen, sino que prefieren tener creaciones originales y únicas, normalmente piden crear unas líneas nuevas (series) especialmente para los proyectos, con esto se eleva el margen de ganancias de la empresa. No hubo una asesoría concreta anterior sobre la zona pero se ha pedido mucha información a otras compañías de la zona sobre sus experiencias.

En el plan que se ha hecho la fase de permanencia de esta empresa se ha introducido una nueva idea de trabajo, lo que se denomina el empleado “empleado regional”, quiere decir la persona puede trabajar en cualquiera de las sucursales de la región, y decidir por el/ella donde, cuando, cuanto tiempo, para cumplir un objetivo de ventas, u otro objetivo asignado a el/ella. Cada 6 meses se evalúan estas decisiones por parte de los directores y se aconseja para mejor el resultado. Se han creado especialidades para cada grupo de profesionales, por ejemplo, departamento de cocinas, baños, dormitorios, oficinas, estadios, escuelas, restaurantes, etc. Cada uno de estos requiere un departamento especializado. La planeación de la gestión de recursos humanos representa un aspecto muy importante respecto al crecimiento interno y externo y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico, sin gente no se puede vender.

La ventaja de esta zona es que la demanda de mobiliario de alta calidad de diseño y de materiales, fabricación, es muy alta, ya que la cultura local es de competir entre “las clientas” para comprar, e instalar algo muy diferente y más caro que la otra clienta. Hay una oportunidad de crecimiento de negocio inigualable más que en otras regiones.

Entre los inconvenientes esta que los clientes no pagan “adelantado” para la fabricación de sus muebles diseñados a medida, hasta que no ven el producto en sus casas no hacen el pago completo, no confían en un extranjero trabajando lejos. En este sector los empleados hombres no pueden interactuar con las clientas libremente, se necesita contratar mujeres para eso. Por el otro lado las clientas no confían en las mujeres solo, necesitan ver hombres que entienden las técnicas y detalles de fabricación, entonces los equipos de trabajo deben ser dobles.

Se ha intentado una planificación de la expatriación porque cuesta mucho entrenarlos y capacitarlos, entonces se fomenta lealtad, se ofrecen posibilidades de carrera de largo plazo, ascender en la escalera corporativa, etc. A los que muestran capacidad, e interés.

No hay un plan concreto de repatriación pero si un plan de rotación, porque la empresa desea que sus empleados tengan experiencia internacional y se intentan que empiecen en el país de origen pero que puedan desarrollarse también en el extranjero. Si hay un plan contra un posible fracaso, se intenta la permanencia en la zona por eso se tienen planes alternativos antes cualquier aspecto.

-Diseño de puestos, selección y contratación

En esta empresa se proponen preparar y seleccionar a mujeres españolas que quieran venir a trabajar a esta zona a trabajar en este sector comercial de la venta de muebles y decoración.

Esta empresa ha tenido que introducir algunos puestos para mujeres de procedencia árabe diseñadoras para poder comunicar con las clientas. Para nuestros almacenes y choferes de camiones el personal son indios, y del subcontinente asiático. Para la instalación de obra y

supervisión se han contratado egipcios, sirios, en general también para puestos de arquitectos técnicos para poder comunicar con el cliente y con los consultores de ingeniería encargados de la obra, la mayoría árabes. Los directivos de la empresa son de origen francés, también español.

-Remuneración o salario

Aquí los vendedores de muebles, (comerciantes) reciben sueldos base muy bajos, y deben utilizar su propio vehículo en visitar los clientes, y solo cuando efectúen una venta, reciben una comisión mínima. El marco laboral en general en esta región no es nada favorable a los empleados, en España tenemos leyes laborales más favorable.

-Compensación adicional o extra.

Esta empresa no ofrece tantos beneficios de pago de casa, coche o colegio se paga un sueldo base y los vendedores funcionan mucho con las comisiones. Si se paga una cantidad mínima si vienen de países de afuera en concepto de hotel o dietas.

En muchas ocasiones la empresa pone a disposición de los vendedores un vehículo con chofer cuando los empleados van a reunirse con clientes. También hay un presupuesto de marketing a cada vendedor, para que puede invitar uno o dos veces al mes a posibles grandes clientes a comer mientras les muestran productos, o a un grupo de diseñadores encargados de especificar el mobiliario para un proyecto, así se hacen “lunch presentaciones” a un grupo de 6-8 empleados de una consultoría para presentar nuestros productos.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Esta empresa proporciona amplia formación en cursos de inglés, es un requisito imprescindible tener un nivel alto para poder empezar negocios en esta zona. Actualmente si la empresa cuenta con un equipo de personas capacitadas para los negocios en la región pero ha costado tiempo de aprendizaje en la zona. No se puso en principio atención especial a los empleados de la matriz antes de salir afuera más tarde es cuando se detecta la necesidad de personal muy altamente cualificado aquí, (ya sean diseñadores o técnicos de fabricación, o vendedores, etc.) porque la gran mayoría de los clientes aquí son multimillonarios que quieren y pueden tener lo mejor del mundo, y conocen lo mejor en diseños de decoración de Londres, Japón, etc.

La capacitación incluye inglés, diseño interior y decoración, visitar y documentar los mejores desarrollos de hostelería y restauración, asistir a “trade shows” exhibiciones, relacionados con el sector, mundialmente, y tener una biblioteca equipada actualizada, etc. Esta empresa piensa que necesita una mejora en los programas de capacitación en general y específicamente para trabajadores que vienen al Golfo Pérsico. Aunque se intenta fomentar la lealtad, ofrecer posibilidades de carrera de largo plazo, ascender en la escalera corporativa, etc.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

En este entorno emergente económicamente la ventaja de esta zona es que la demanda de mobiliario de alta calidad de diseño y de materiales, fabricación, es muy alta, la cultura local incluye los cambios constante de decoración y mobiliario en las casas un aspecto que favorece mucho a las empresas extranjeras de muebles y decoración. Hay una gran oportunidad para el

sector mobiliario y de decoración en general. Es un entorno cultural donde se valora mucho que los muebles sean únicos y exclusivos para cada lugar.

España, Francia y los países europeos tienen muy buena percepción en la mente de los árabes.

- Adecuada Evaluación

Es imprescindible hacer una autoevaluación empresarial para revisar las diversas actuaciones empresariales y medir el éxito o el fracaso para aprender a hacerlo mejor. Así mismo es importante la evaluación personal de cada empleado para saber si han conseguido o no los objetivos que se marcaron.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Esta empresa ofrece a sus empleados flexibilidad de horario para que puedan adaptarse en muchas ocasiones a las horas de visita que mejor prefieren los posibles clientes. Este entorno es mucho de que la empresa extranjera tiene que adaptarse al tiempo de los posibles clientes, a veces hay que trabajar en fin de semana o en tiempo fuera de lo que sería una jornada laboral normal. Por lo tanto la conciliación de la vida familiar y laboral está en función de los clientes.

-Participación

Se trata de un punto importante y vital para conseguir los objetivos empresariales en la zona la participación de todos los expatriados en conseguir los objetivos económicos de la empresa.

Hay tener en cuenta las diversas sugerencias e ideas de las personas desplazadas a la zona que son las que están tratando directamente con lo que hay en la zona concreta.

-Comunicación

Si hay una buena comunicación entre la matriz y la sucursal en la zona, en realidad es necesaria porque es la única forma de que la entrega final al cliente sea correcta y en el tiempo acordado.

-Control de calidad

La calidad de trabajo y de productos de esta empresa es única en la región e incluso en el mundo entero. A nivel empresa, se ha elevado mucho la calidad de nuestra lista de proveedores de muebles y diseñadores para poder competir con los mejores del mundo, en este mercado exigente. La cultura corporativa da mucha importancia a la satisfacción del cliente aquí, ya que aquí el negocio funciona por la recomendación de unos a otros.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Se intenta aplicar la práctica de igualdad de oportunidades a la hora de reclutar personal, pero como se apuntó con anteriores empresas las mujeres están en desventaja en esta zona del Golfo Pérsico para determinados puestos. Los equipos de trabajos dan lugar a tener que aplicar una buena gestión de la diversidad, se trabaja con gente de diversas etnias, culturas, etc.

A.4.9.-EMPRESA DE PAISAJISMO Y MOBILIARIO EXTERIOR

Esta empresa llegó a la zona en el 2009, cuando la crisis económica en España era ya obvia, habían investigado donde hay posibles clientes y mega desarrollos urbanísticos, instalándose en Arabia Saudí. Se dedican a diseñar paisajismo y a fabricar y diseñar mobiliario exterior.

- Planificación

No hubo una planificación previa demasiado profunda para empezar a buscar negocio en la zona, ni un asesoramiento especializado. Uno de los retos de diseñar paisajismo, instalar la plantación y completar la obra, es la falta de agua dulce en forma de ríos, o lagos. Por eso la selección de plantas debe siempre ser de la región y las especies que sobreviven este clima árido. Esto limita mucho en comparación con otras regiones del mundo. Esta región necesita muchos servicios especializados de paisajismo y de exterior, debido al clima tan caloroso, y la naturaleza desértica en general del paisaje regional. Por eso cada proyecto de desarrollo urbanístico siempre incluye un componente importante de paisajismo muy rico en vegetación y fuentes de agua, incluso a veces lomas artificiales, etc.

Se trata de una empresa que planifica la gestión de recursos humanos respecto a la zona del Golfo Pérsico, creen que es importante a la hora de tener trabajadores en la zona planificar la gestión y evitar problemas graves en la zona por malas actuaciones. Se intenta que las políticas de gestión de Recursos Humanos sean específicas y adaptadas al ambiente de la zona del Golfo Pérsico.

Si que planean la repatriación porque para la empresa es mucho gasto de prestaciones extras, de protección, cuidado y además la empresa tiene que obtener unos rendimientos económicos en la zona que le sean rentables para mantener a los expatriados, se plantea el trabajo desde la central en España. Se intenta prevenir el fracaso tener planes alternativos para los problemas que puedan surgir en la zona.

-Diseño de puestos, selección y contratación

Hay trabajadores locales contratados, conductores, la mayoría son indios musulmanes y agentes de relaciones públicas con las entidades de gobierno. Hay dos ejecutivos que hablan árabe con entrenamiento en España también diseñadores filipinos.

Esta empresa intenta tener un número de empleados que sea lo más bajo posible en la zona, para ahorrar costes, se intentan llevar muchos proyectos directamente desde España, aunque resulta imprescindible tener unos mínimos empleados en la zona directamente.

El perfil comercial de candidatos que interesa en esta empresa son personas que hablan bien inglés y que saben relacionarse con el cliente (people skills), extrovertidos, con habilidades de convencer y además saben la parte técnica.

-Remuneración o salario

La remuneración para este tipo de puestos no es buena, si se trata de agentes comerciales contratados en la zona, los salarios legalmente son bajos. En esta empresa se ha intentado mejorar las condiciones laborales y de remuneración de todos los contratados localmente.

-Compensación adicional o extra.

Normalmente los trabajadores contratados localmente tienen incluidos varios conceptos en el salario como comida, hospedaje, transporte, etc.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

Si se ofrece al empleado la oportunidad de formación respecto a idiomas ingles y árabe. Se intenta la capacitación de las personas a nivel que vayan formándose con la compañía en las ventas de los productos en todos los temas concernientes al trabajo en la empresa, se intenta la formación para que la persona se quede y pueda desarrolla su carrera profesional.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

En este entorno en general hay restricciones laborales y respecto de gestión de recursos humanos, la visa de residencia en la mayoría de países de la zona solo permite un patrocinador y no se permiten los cambios de patrocinador al trabajador y a la propia empresa extranjera que depende para todo de este patrocinador.

La zona tiene muchas más restricciones para las mujeres que para los hombres es más un entorno favorable para una cultura masculina más que femenina, las mujeres necesitan orientación para moverse en la mayoría de países del Golfo Pérsico si son profesionales y vienen

a trabajar con una compañía, aun más que el hombre tendrían que saber qué hacer y qué no hacer culturalmente y según las costumbres de la zona.

Esta empresa concluye la increíble oportunidad que tienen de poder vender sus productos en la zona del Golfo Pérsico porque hay una gran necesidad de servicios especializados, debido al clima tan caloroso, y la naturaleza desértica en general del paisaje regional. Por eso cada proyecto de desarrollo urbanístico siempre incluye un componente importante de paisajismo muy rico en vegetación y fuentes de aguas, incluso a veces lomas artificiales, etc. y de mobiliario urbano exterior de materiales resistentes a las altas temperaturas y a los climas extremos del desierto. Una de los retos de diseñar paisajismo, instalar la plantación y completar la obra, es la falta de agua dulce en forma de ríos, o lagos. Por eso en la zona la selección de plantas debe siempre ser de la región y las especies que sobreviven a este clima árido, hay muchas limitaciones de plantar plantas y árboles en comparación con otras regiones del mundo. La opinión en esta empresa es que no hay apertura social o acercamiento de los locales (individuos o organizaciones), a los expatriados. Hay un trato distante y comentan que a menudo se ven noticias de temor a que su cultura y su país sea invadido por occidentales, y se debaten entre ellos, para aumentar su cultura y su presencia dentro de las empresas extranjeras en su territorio bien incrementando la cuota de los empleados locales, etc. La opinión de esta empresa es que la marca España siempre ha tenido una buena percepción aquí entre los árabes. No solo por el fútbol, si no por Marbella, y la fama de la costa del sol, Andalucía, Al Hambra, etc. Creen que las instituciones españolas en la zona son muy importantes para ayudar a las empresas españolas. El entorno presenta una gran oportunidad económica para las empresas españolas y para todas las empresas extranjeras en general.

- Adecuada Evaluación

Es fundamental la evaluación constante en la propia empresa para saber que se está haciendo bien y mal, y sobre todo para mejorar y aprender, así como la evaluación a los propios empleados por separado para que la empresa pueda saber y la persona si están consiguiendo los objetivos que se establecieron. En esta empresa la comunicación constante y la revisión de los objetivos generales e individuales es una práctica constante de evaluación.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

Se intenta que los trabajadores puedan hacer compatible la vida familiar y laboral para que el tiempo de trabajo tenga un equilibrio, por supuesto que intentan aplicar en la medida de lo posible esta práctica, pero el tipo de trabajo que esta empresa realiza en la zona muchas veces es de tipo comercial y se trata de encontrar clientes y a veces para esto no existen horarios concretos de trabajos, si no que los comerciales se tienen que adaptar a los horarios de los posibles clientes.

-Participación.

Es imprescindible la participación de los expatriados y del equipo de trabajo que integra la filial en la zona del Golfo Pérsico, el hecho de que los trabajadores se involucren es básico para conseguir los objetivos económicos empresariales, porque después de todo los que representan a la empresa española en la zona son los expatriados mismos y los trabajadores que realizan el trabajo local es fundamental motivarlos, tener presente todo lo que pueden aportar de ideas, sugerencias, etc.

-Comunicación

En esta empresa si hay buen nivel de comunicación interna el intercambio de experiencias y conocimientos y el escuchar a los trabajadores ha mejorado la gestión de recursos humanos y ha permitido una mejor adaptación en la gestión empresarial en referencia a la internacionalización al Golfo Pérsico, ya que es importante aprender de la experiencia en esta zona. En la comunicación externa con los clientes a veces se complica porque respecto a los factores que al diseño y a las relaciones con los clientes que muchas veces cambian de opinión demasiado y las empresas tienen que adaptarse a los nuevos cambios que deciden constantemente para mantener el negocio. Las decisiones las toman los managers locales y los de la empresa matriz en España, pero la flexibilidad y el tener en cuenta las opiniones de los que están en la zona es lo que más ayuda a elegir lo mejor.

-Control de calidad

La cultura y la filosofía de esta empresa están basadas en la calidad, en intentar ofrecer el mejor servicio y productos a los clientes.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Se intenta aplicar esta práctica lo más posible de en cuanto a dar oportunidades de trabajo de manera igualitaria tanto a mujeres como hombres, los expatriados españoles en la zona se ha intentado que primeramente sea una mujer ejecutiva de ventas la manager de marketing aunque la

zona en general está condicionada por la cultura de preferencia más hacia los hombres que hacia las mujeres. La gestión de la diversidad es importante porque la población establecida en la zona es muy diversa y los equipos de trabajos son multiculturales, multirraciales, etc.

A.4.10.- EMPRESA DE ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES

Se trata de una empresa pionera en el ámbito del ocio multimedia especializada en electrónica de consumo de última generación, dedicada a los productos electrónicos y a productos para telecomunicaciones, divide sus productos en tres sectores portabilidad, hogar digital y comunicaciones networks (comercialización y desarrollo de soluciones IPTV y SMATV para redes dedicadas a hoteles, hospitales y complejos residenciales). Asimismo la compañía comercializa soluciones vinculadas a su concepto de “Hogar Conectado”.

Es una empresa que su apuesta por la innovación y por ello la compañía invierte un 10% de su facturación anual en esta actividad y cuenta con un centro propio de I+D en España. Apuesta firmemente también por el marketing como pilar de su estrategia empresarial, buscando una estrategia global de fijación de la imagen corporativa a todos los niveles y en contacto con todos los públicos.

- Planificación

En esta empresa ha habido planificación sobre el plan de internacionalización y la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico, comenzando por la recopilación de un buen conocimiento del mercado y un plan de expansión acorde con el mercado son los ingredientes

principales que creyeron necesarios para poder tener opciones de éxito en este nuevo mercado del Golfo Pérsico. En esta empresa se señala que casi nada se dejó a la improvisación, señalaban que habían tomado como referencia las experiencias adquiridas en la zona por otras empresas y actualmente llevan ya varios años presentes en la zona.

-Diseño de puestos, selección y contratación

En esta empresa señalan que normalmente los puestos se diseñan dentro del plan de expansión y en ese plan se deben definir los requisitos iniciales del personal. En puestos directivos se suele poner a personal de confianza es decir de origen español, el resto de personal puede ser local que este cualificado y con experiencia en el mercado de la zona es lo que se pide, aunque no necesariamente tienen que proceder del mismo sector. Se intenta tener un buen plan de formación y documentación amplia para el manejo diario es todo lo que se necesita para tener personal cualificado según apuntan en esta empresa. Creen que los empleados se motivan si el proyecto a realizar es interesante e ilusionante. Cuentan con un apartado especial en la página web para enviar el curriculum y para informar sobre las ofertas de trabajo que tienen disponibles en cada momento.

Señalan que el aspecto de diseño de puestos quizá sea un aspecto menos planificado en la sucursal que tienen en la zona situada en Dubái, creen que al ser una filial de 30 personas no es tan necesario planificar tanto las funciones y puestos, van estudiando este aspecto a medida que la carga de trabajo lo hace necesario y las carencias se van cubriendo con personal cualificado para cada tarea, normalmente definen el perfil necesario para el puesto y salen al mercado a buscar al candidato adecuado.

-Remuneración o salario

Los salarios, como en cualquier lugar, deben estar adaptados al coste de la vida en el lugar de destino. Creen que la motivación de los expatriados y del personal en concreto de esta empresa en esta zona radica en la remuneración y también a la oportunidad profesional que representa trabajar en esta empresa. El nivel de remuneración tiene un buen nivel.

-Compensación adicional o extra.

Los complementos adicionales a la remuneración principal según esta empresa creen que en su mayoría ni son obligatorios ni los tienen porque dar todas las empresas, ni en la expatriación ni al personal local contratado. Con la recesión las empresas recortaron gastos y estos sobre pago de casa, coche, colegios, etc. fueron los primeros gastos que en general se recortaron en las expatriaciones y en gastos de internacionalización. Esto se hizo de varias formas, bien a través de despidos y contrataciones a gente ya en el mercado o bien replanteando los paquetes de salarios existentes, recolocando a gente en otros mercados y trayendo a esta gente con condiciones salariales acordes a los tiempos. En el caso de empresas medianas y pequeñas estos paquetes, en muchas ocasiones, no son ofrecidos. Creen que es importante tener presente que la zona en general presenta la oportunidad de tener salarios libres de impuestos de IRPF y la Seguridad Social lo ven como un atractivo considerable para los expatriados de la zona, aunque creen que de forma indirecta también se pagan impuestos indirectos en tasas, peajes y otras cargas burocráticas.

- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación

En esta empresa suelen necesitar a personal con una formación muy específica. Ofrecen unas condiciones laborales y de formación que hacen más atractivo el pasar a formar parte de la filial establecida en Emiratos. Ofrecen un desarrollo profesional con garantías de permanencia en la empresa a largo plazo y de desarrollo de una carrera profesional comercial y técnica. Se llevan a cabo en esta empresa la recopilación de documentación, cursos de formación internos los cuales transmiten ese “know how” a los nuevos empleados, tienen personal especializado en la transmisión de conocimientos y formación especializada a los nuevos empleados.

-Adaptación general y cultural y al entorno.

Creen que la adaptación al medio es una cuestión de cada persona, hay una parte autodidacta que el “viajero” o tiene o no tiene y por mucho que la empresa haga un esfuerzo especial nada garantiza la adaptación completa. Tratan con especial cuidado los temas personales, los relacionados con la búsqueda de la vivienda, colegios, distintas ubicaciones dentro de la ciudad e intentando una adaptación e integración progresiva en la comunidad del nuevo entorno.

Creen que el entorno general que se encuentran las empresas y los expatriados en esta zona del Golfo Pérsico y en concreto en Emiratos Árabes actualmente es la misma situación que pueden encontrar en cualquier gran ciudad del mundo. Se trata de grandes metrópolis que la única diferencia radica en la cultura del lugar que es diferente a la occidental pero nada más.

Esta empresa colabora y tiene compromiso con programas de reciclamiento y de desarrollo sostenible que se llevan a cabo en Emiratos, está colaborando estos programas con otras empresas locales de la zona. Creen que su integración en el entorno árabe ha sido muy notable en general.

- Adecuada Evaluación

Es necesario incluir la evaluación tanto empresarial como a los propios empleados dentro del plan de expansión que tiene la empresa. Hacer un ejercicio de evaluación al final de cada año es necesario. Creen que los números de cierre son al final la vara por la que se mide el rendimiento de una empresa, y una filial no es más que una empresa en si misma que tiene que cumplir unos objetivos. Para el empleado ocurre exactamente lo mismo aunque medir el rendimiento depende mucho del tipo de empleado y posición.

-Conciliación de la vida familiar y laboral

En esta empresa se intenta que haya un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

-Participación.

Creen que la participación es muy importante para que los empleados se identifiquen con el proyecto lo cual es crucial para acercarse más al éxito. El nivel de participación depende de las posiciones ocupadas, y de cómo se gestionan las labores cotidianas. Tomar decisiones forma

parte del trabajo de muchos expatriados y dejar participa a los empleados, en un buen nivel con los objetivos empresariales lleva al éxito.

-Comunicación

Ven la comunicación entre todas las partes de la empresa como un elemento necesario para la gestión del conocimiento, para la creatividad, y sobre todo para que funcione el trabajo en equipo. La transmisión de conocimientos es un proceso que en una empresa nunca se termina, la experiencia que se adquiere con el tiempo se transmite entre departamentos y personal en todo momento. Se llevan a cabo en esta empresa la recopilación de documentación, cursos de formación internos los cuales transmiten ese “know how” a los nuevos empleados, tienen personal especializado en la transmisión de conocimientos a los nuevos empleados. En la filial de Dubái creen que el nivel de comunicación es total y que esto da lugar a un ambiente laboral sano.

-Control de calidad

Creen que el nivel de control de calidad es el adecuado, se confirma a través de los certificados y estándares de la industria (ISO, EQA, etc.) y tienen unos protocolos de actuación internos en cuanto a servicio de soporte y al cliente. Consideran que los productos y servicios que ofrecen tienen un alto nivel de calidad.

El departamento de I+D+i ha obtenido la certificación EQA 166.002 para la realización de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica en el ámbito de la electrónica de consumo y de la conectividad dentro del hogar.

-Igualdad y gestión de la diversidad

Con la diversidad racial y cultural que hay en esta parte del mundo del Golfo Pérsico creen que no se puede hablar de discriminación de ningún tipo que no existe. A la hora de seleccionar candidatos la filosofía de esta empresa está basada en que el mejor para el puesto es el elegido. Creen que hoy no se puede hablar de discriminación por tener un origen u otro si no de que exista en la empresa cierto amiguismo y favoritismo, más que la procedencia, condición o circunstancias de cada persona dentro de la organización empresarial.

A.5.- DISCUSIÓN

Las empresas incluidas en este estudio son empresas excelentes que han sabido incorporar la dirección del conocimiento sabiendo la importancia que tienen la creación, transferencia y posterior aplicación del conocimiento como recursos para sobrevivir en los sectores y para ser cada vez más competitivas.

Importancia de las personas de ser las que tienen los conocimientos y experiencias, las que aprenden por lo que los recursos humanos son activos valiosos que tienen para conseguir el éxito son organismos inteligentes las cuales se caracterizan por renovarse, por aprender y por ser proactivas tienen gestión de recursos humanos para atraer, captar y retener el talento. In versiones

de capital humano en sistemas make y en sistemas buy, hay sistemas para el desarrollo de los recursos humanos internamente adquiriendo competencias a través de la experiencia de las personas y hay sistemas que ayudan a construir competencias y habilidades. Los sistemas buy acuden al mercado externo a reclutar personal con competencias emocionales suficientes, en todas las empresas hay procesos de reclutamiento, selección y contratación, se dirigen a atraer, captar nuevos talentos que se comprometan con la visión y valores organizativos y que sean innovadores, emprendedores.

Son importantes los estímulos del capital humano, la estructura organizativa y la cultura son elementos motivadores y pues se consideran motivadores pues consideran las ideas y sugerencias de las personas para mejorar y formar parte de la propia empresa. Son importantes las estructuras flexibles, menores niveles jerárquicos, con equipos de trabajo multifuncionales y diversos, la comunicación es importante y la coordinación.

La cultura de todas ellas es cada vez más abierta a nuevas iniciativas, orientación al aprendizaje, es básico tener una cultura enfocada al cambio asimilar otros estilos de gente y modelos de comportamiento en el trabajo diferentes que los habituales para la empresa. Es importante la participación, colaboración y la multifuncionalidad, el liderazgo, la formación, el aprendizaje, la confianza, la calidad del trabajo, el que haya beneficios sociales y en general buen ambiente de trabajo.

Para el desarrollo del capital humano la formación exterior e interiores lo mas utilizado es un valor. La socialización en la empresa a través de la formación en los proyectos individuales o conjuntos mejora la empleabilidad de las personas a través del conocimiento tácito derivado de la experiencia en el trabajo.

En la mayoría de las empresas estudiadas si hay planeación de diversos aspectos del proceso de internacionalización y expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico, en la gestión de recursos humanos y la gestión empresarial más adecuada para la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico. En la mayoría de las empresas incluidas en el estudio la página web ya en su mayoría dedican un apartado especial para emitir información de aspectos relacionados con los recursos humanos bien sobre los puestos disponibles, sobre el perfil requerido de los candidatos buscados, etc. se observa una preocupación sobre la buena gestión de recursos humanos, y en concreto para la expatriación de candidatos al Golfo Pérsico, en la mayoría de empresas si existe cierta planificación respecto a la gestión en aspectos como las condiciones laborales y de contratación y sobre todo de todo el trabajo técnico o comercial que tienen que desarrollar los expatriados. Varias de las empresas mencionadas planifican sobre la zona a medida que avanzan en la decisión de permanencia en el Golfo Pérsico. Hay una planificación más exhaustiva cuando se incorporan a trabajar en la zona personas muy jóvenes a las que las empresas están formando, el seguimiento de su trabajo suele ser mayor que el de expatriados más experimentados. Por ejemplo en el ramo de la construcción se apunta más a una planificación general a corto y medio plazo dependiendo de la adjudicación de contratos o servicios, depende también del sector de que se trate. Hay temas sobre los que se planifica más que otros como por ejemplo los costes de la expatriación e internacionalización a esta zona, normalmente supone una inversión considerable para las empresas tanto de tiempo como de dinero por lo que la planificación suele ser importante para ellas. En las contrataciones también se suele poner mucho énfasis y planificaciones porque es importante saber a quien se envía a la zona como expatriada y a quienes se contrata localmente para trabajar, del capital humano de sus capacidades y trabajo va a depender el éxito o el fracaso empresarial. También es importante la planificación de la toma de decisiones conjunta entre la nueva filial comenzando en la zona y la

central o matriz, al principio es necesario una buena comunicación recíproca y la planificación en la toma de buenas decisiones tomadas de forma conjunta.

Se ha señalado también entre varias empresas incluidas en el estudio que existe menos planificación para el desembarco en países árabes que en otras zonas del mundo, que aun falta saber más de la cultura y del saber hacer negocios en esta zona, que creen que hay que prepararse más antes de venir por primera vez, porque la zona ofrece increíbles oportunidades económicas por lo que merece la pena un buen plan previo. Hay también poca planeación en casi todos los casos de las empresas mencionadas sobre la repatriación casi ninguno planea el regreso a España de los expatriados, aunque si indican tener planes alternativos al fracaso en caso de que un plan de un aspecto salga mal siempre se tiene planeado un llamado plan B.

Respecto al trabajo a realizar conviene una planificación previa de aspectos técnicos, comerciales, de diseño, etc. En general coinciden con la importancia de planificar la estrategia organizativa empresarial en la zona, ver realmente que ventajas/oportunidades hay y que inconvenientes/amenazas se va encontrar la empresa al llegar a la zona en concreto. La planificación de recursos humano representa mucho respecto al crecimiento interno y externo y más en concreto para esta zona del Golfo Pérsico

La planificación de permanencia en la zona muchas veces pasa por unirse a empresas locales del mismo sector, ha sido un hecho muy común en varias empresas de las incluidas en el estudio.

Conocer la psicología de los posibles clientes que la empresa se va a encontrar es un punto a considerar en la planificación a la zona pues en general los clientes como personas físicas en el caso que no sean empresas clientes, la cultura y la forma de pensar en general suelen variar respecto a España y Europa, en esta zona aprecian mucho la alta calidad en los productos, son

mucho de diseños y materiales muy lujosos, exclusivos y únicos, no suelen pagar hasta que no se ha acabado el encargo, pueden cambiar varias veces de opinión en un encargo, etc. conviene tener planificado que todo esto puede ocurrir de forma diferente que en España.

Planificación de la adaptación cultural y a las relaciones comerciales y de negocios en la zona se echa en falta más preocupación en estos aspectos que directamente pueden ayudar a los expatriados a moverse con mas conocimiento y facilidad dentro de una zona con una cultura y costumbres diferentes a las europeas y españolas, aprender idiomas inglés y árabe y como hacer relaciones comerciales en el mundo árabe ayudarían enormemente a incrementar la seguridad comercial de los desplazados a la zona, además facilitar la adaptación personal al lugar pues la vida en estos países está más limitada que en Europa en aspectos como la vestimenta, el consumo de alcohol, las diversiones en general incluso la libertad de movimiento es diferente para hombres que para mujeres, etc. también

Proposición número 1: La planeación y no improvisación de casi todos los aspectos que influyen en la internacionalización y expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico es lo que puede garantizar un proceso exitoso en el comienzo de negocios en la zona. Planear aspectos tan diversos como la gestión general empresarial y en concreto la gestión de recursos humanos que va a influir sobre todo de cara a la expatriación: selección de los candidatos adecuados, adecuada preparación profesional, preparar la adaptación comercial y cultural al nuevo entorno, etc. Hay empresas incluidas en el estudio que la planificación general referida a la zona del Golfo Pérsico la van planificando conforme van avanzando en el proceso y la seguridad de permanencia en la zona, o al ritmo conforme van encontrando business y buenos resultados. Los costes si lo ven como un aspecto importantísimo a tener presente y a planificar minuciosamente antes de

emprender la aventura comercial al Golfo Pérsico, también la preparación profesional de los expatriados y adaptación general al entorno árabe que se van a encontrar.

La proposición numero 1 estaría dando contestación a la primera pregunta planteada:

1.a.-¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan?

Las empresas estudiadas si creen que cuentan con buenos equipos de trabajo sobre todo en las matrices españolas que intentan seleccionar a los mejores candidatos para expatriarlos a esta zona del Golfo Pérsico.

Dan mucha importancia a que los candidatos expatriados y el personal desplazado para largas temporadas si sea el adecuado y no dudan para ello en hacer una selección exhaustiva que puede ser entre candidatos internos o externos. Es posible para ello el diseño de puestos y saber que competencias tiene que tener el candidato así como ofrecer unas buenas condiciones laborales de contratación. La mayoría de las empresas piensan que cada vez con más frecuencia se acude al mercado local en busca de posibles candidatos para un puesto. Muchas ciudades en la zona del Golfo Pérsico son ya grandes urbes y cuentan con un considerable número de población disponible y preparada para cubrir diferentes puestos de trabajo anteriormente como diez años atrás si faltaba mucha mano de obra cualificada y las ciudades no estaban tan pobladas como actualmente es el caso de Dubái, Abu Dabi, etc.

Las empresas españolas ubicadas en la zona a menudo recurren a cubrir puestos vacantes con candidatos locales ya ubicados en la zona y no traen a expatriados solamente el personal directivo más necesario y por tiempo limitado, pues contratar locales les ahorra muchos costes de la expatriación.

Proposición 2: Las empresas españolas actualmente están acudiendo en busca de candidatos a seleccionarlos dentro del mercado local, porque estos candidatos ya están ubicados en la zona y además están bien formados y pueden ser idóneos para cubrir puestos necesarios en las filiales. Ahorran costes de expatriación a la empresa

Con esta proposición se está dando respuesta a la pregunta número dos:

2.b.-¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos?

Actualmente la retribución ya no es uno de los primeros motivos para aceptar una expatriación porque los niveles de remuneración en las compensaciones adicionales en general han bajado el nivel respecto a unos cuatro o cinco años anteriores porque en España muchas personas quieren salir del país para encontrar trabajo en muchos casos si aceptarían un salario menor del que correspondería a una expatriación si hubiese crecido el salario proporcionalmente con todos los factores que lo implican cada año en las subidas correspondientes. Actualmente hay condiciones de expatriación peores y mas recortadas, las empresas españolas y extranjeras en general ya no ofrecen condiciones tan ventajosas de salarios altos y complementos de todo tipo pagos desde casa, coche, colegios, etc. Se han recortado ventajas de expatriación a todos los niveles y puestos , si bien en el caso español todavía en puestos de altos directivos y en casos muy especiales y concretos de directivos intermedios todavía las empresas están pagan amplios complementos a parte de la remuneración base. En esta zona del Golfo Pérsico muchos expatriados españoles están disfrutando de unas condiciones únicas de poder traer a su familia y que la empresa pague gastos de casa, colegios, coches de alquiler, cursos de inglés hasta para la

familia, etc. todo esto sobre todo es posible con empresa de gran tamaño, las medianas suelen decantarse por enviar a candidatos jóvenes que a ser posible no tengan cargas familiares, y no suelen pagar muchos complementos extras de alquiler de coche, pago de casa, etc., intentan ahorrar lo más posible en la remuneración sobre todo hasta comprobar los resultados de trabajo de la persona expatriada que envían a la zona a una aventura comercial. Si cabe concluir que la remuneración y sus complementos si siguen siendo uno de los motivos por los cuales los expatriados aceptan trabajos fuera de España.

Proposición 3: La remuneración en sí misma es un motivo más por el cual os expatriados si aceptar trabajar afuera de España, pero no el único motivo. Las compensaciones salariales no se consideran aspectos que verdaderamente motiven de primera mano al expatriado para aceptar la expatriación, si la remuneración base esta aceptable según el candidato, actualmente ya sería suficiente para aceptar la expatriación, se podría prescindir de complementos extras como pago de casa, colegios, coche de alquiler entre otros.

Esta proposición da contestación a las preguntas 3 y 4 planteadas:

3.c.-¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

4.d.-¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

Otro de los motivos importantes por los que los expatriados aceptan la expatriación es por la formación profesional y la experiencia profesional que pueden adquirir en el extranjero especialmente la experiencia adquirida en esta zona del Golfo Pérsico en relación al trato comercial con árabes con mucho potencial económico.

Proposición 4: Es la formación profesional uno de los principales motivos por los que los expatriados españoles aceptan la expatriación al Golfo Pérsico. Es un motivo tan considerado a largo plazo como lo es la remuneración en el corto plazo.

Con esta proposición se da contestación a la pregunta número 5 planteada:

5.e.-¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa?

Respecto al tema de la adaptación cultura y general al entorno se podría concluir que realmente todas las empresas del estudio coinciden que es necesaria una preparación previa antes de ir a la zona por primera vez, ven necesario un asesoramiento sobre este nuevo entorno no solo a nivel cultural si no en todos los aspectos que pueda englobar el negocio al que van destinados.

Las empresas a veces si hacen cursos o charlas de preparación para los expatriados y las familias sobre cómo será este entorno a nivel cultural, que aspectos conviene tener presente para el trabajo y para la adaptación general de la vida. Se han señalado a nivel empresarial que las empresas nuevas encuentran hostilidad y dificultad de integración comercial debido a la competencia de empresas maduras ya en la zona sobre todo en determinados sectores como la construcción, etc. Hay tener presente también como influyen las altas temperaturas y el nuevo paisaje que se encuentran al llegar, casi 5 meses al año la vida se limita en muchos aspectos por el calor que es notablemente superior que en España. Al tratarse de países culturalmente muy diferentes a Europa y España si se requiere que la empresa se involucre y preste ayuda complementaria para las familias de los expatriados sobre todo en aspectos de acomodaciones, cursos de idiomas, nociones generales de la cultura y costumbres de esta zona del Golfo Pérsico, aunque parece aspectos que no requieran atención en realidad si lo requieren porque las razas de

estas ciudades son muy diversas y viven por zonas concretas , además de que la primera vez que una familia llega agradece el apoyo empresarial en todos los aspectos domésticos que a veces pueden variar respecto a España.

Se hace necesaria una guía o manual socio cultural que contenga toda la información necesaria y que vaya enfocada a los expatriados y sus familias destinados a la zona del Golfo Pérsico.

Sobre todo como se hace el negocio y las relaciones comerciales en la zona, que peculiaridades hay o existen respecto a España, que se puede hacer y que no, etc. hay que tener presente que la sociedad árabe pone límites a muchos aspectos liberales de la vida occidental, es necesario que las empresas brinden apoyo psicológico también para los expatriados y sus familias, aunque en si la adaptación dependa de cada persona deben tomar parte y facilitar este proceso de adaptación lo más posible. No solo las empresas también otras instituciones pueden dedicarse a entrenar, informar y capacitar a las personas que decidan venir a trabajar a sociedades árabes.

Casi todas coinciden en que los españoles se relacionan bien con el entorno árabe y que en términos generales la adaptación es más fácil para ellos que para otras nacionalidades extranjeras, sobre todo se puntualiza que la preparación y la profesionalidad es lo que más facilita la integración y la adaptación general de los expatriados en la zona.

Es muy importante para las empresas y los expatriados la adaptación generalizada al nuevo entorno respecto a documentos y gestión burocrática del país, adaptación especial a las leyes, a los códigos de ética, de educación, de vestimenta, etc. La adaptación de todo los trámites legales a las lenguas árabe e inglés es fundamental, así como los cambios de folletos, propaganda de

productos o servicios y demás documentos empresariales que son herramientas de trabajo para la empresa, así como tener presente como se presentan en esta zona concreta todos los documentos que haya que realizar para otras empresas en la zona, es fundamental saber que hay que hacer y cómo no solo traducir, si no estudiar los formatos, los estándares de presentaciones según la cultura y las costumbres empresariales del lugar, si son actualmente diferentes que en España y Europa y no estudiar estos temas previamente puede llevar al fracaso porque el rechazo de cualquier propuesta de trabajo a una empresa de la zona para presentar productos o servicios españoles que no esté adaptada correctamente es rechazada inmediatamente y la competencia es grande por conseguir negocio.

Se trata de una zona en la que hay que tener presente la situación política, y los posibles cambios que pueden producirse a medio plazo como que lleguen a poner impuestos y nuevas normativas para las empresas extranjeras en la zona.

Es necesario un papel activo de las instituciones españolas en la zona para que ayuden a la integración no solo de las empresas sino también de las personas españolas desplazadas a la zona bien por trabajo o por ser familiares de expatriados españoles, se necesitan que estas instituciones personalicen la ayuda a los individuos desplazados facilitándoles cursos de cómo hacer negocios en la zona, etc.

Se trata de una zona del mundo en donde todo lo europeo está bien visto y considerado, y en general tienen buena imagen de los españoles y de España, por lo que suelen facilitar la integración y adaptación de los españoles en la zona del Golfo Pérsico.

Conviene saber cuáles son las limitaciones que existen en la zona para las mujeres en cuanto a trabajo se refiere, vestimenta, y movimientos en general, porque si existe limite mucho más que en España, se trata de sociedades muy masculinizadas.

Proposición 5: Es fundamental que las empresas se involucren en preparar a las personas para la adaptación cultural y al entorno árabe de la zona del Golfo Pérsico. Detalles culturales y de costumbres del lugar son necesarios conocerlos para facilitar la integración y los negocios empresariales. Desde saber sobre ética, comportamiento tanto de hombres como de mujeres, hasta adaptar toda la documentación y forma de trabajar de la empresa para poder desarrollarse en la zona entre varios aspectos más a tener presentes.

Esta proposición daría respuesta a la pregunta número seis:

6.f.-¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente?

Respecto a la evaluación empresarial es fundamental un plan de evaluación continua dentro de la empresa para evaluarse a sí misma y a los propios expatriados para saber si van obteniendo correctamente todos los objetivos marcados de forma general y de forma individual para cada uno. Hay algunas empresas de las estudiadas que conforme seleccionan al candidato ya establecen los objetivos que tienen que cumplir, proponen una evaluación por competencias y por objetivos. Incluso se señala la entrevista personal y en grupo de forma periódica como un instrumento muy positivo de comunicación para obtener buenos niveles de evaluación.

La evaluación es una práctica que facilita el aprendizaje, es una forma de autocrítica empresarial e individualizada y ayuda a llegar correctamente a los objetivos marcados. La

evaluación profesional se traduce en la calidad del producto y del servicio que ofrecen las empresas estudiadas. Se necesita para gestionar el capital humano, saber valorarlo y evaluarlo en positivo para que haya satisfacción y motivación para captar y fidelizar a clientes en el Golfo Pérsico. Es un punto importante a tener presente para el aprendizaje en el proceso de internacionalización y expatriación de cualquier empresa,

Proposición 6: La evaluación continua de la empresa y de los expatriados influye de forma positiva en obtener los objetivos marcados para la zona del Golfo Pérsico, y en el aprendizaje y experiencias adquiridas tanto de la empresa como de los expatriados y demás trabajadores locales. La evaluación continua hace valorar a las personas, avanzar, motivar, aprender de los errores, etc.

Dando respuesta a la pregunta número siete:

7.g.-¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

Continuando con la aplicación de un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, en este estudio las empresas mencionadas si intentan cuidar este aspecto sobre todo desde la matriz central española, aunque hay ocasiones en las que en la zona del Golfo Pérsico esta práctica no es aplicable en el caso de empresas muy enfocadas a la función comercial y que están buscando en primer lugar ampliar las relaciones comerciales y las ventas, y para ello tienen que ceñirse a las preferencias horarias de sus posibles clientes, en ocasiones coincidirán con horas de trabajo normales y en otras tendrá que ser horarios extralaborales, porque no se pueden perder buenas ocasiones de ventas o de relaciones comerciales interesantes. Hay empresas de las estudiadas que procuran muchas veces expatriar a personas muy jóvenes y formarlas y tienen la ventaja de que

en la mayoría de casos no tienen cargas familiares y es más fácil el poder estar flexible de horarios para el trabajo. De cualquier manera siempre es importante en la mayoría de casos respetar el equilibrio entre la vida personal y la laboral, que exista flexibilidad horaria pero con un límite.

Proposición 7: Si es necesario intentar respetar un equilibrio entre la vida personal y profesional, las empresas estudiadas lo intentan en la medida en que es posible, ya que la zona del Golfo Pérsico requiere especialmente una disponibilidad horaria y flexibilidad para atender a los posibles contactos comerciales en muchas ocasiones pueden ser de origen árabe y suelen querer ser atendidos cuando lo solicitan incluso fuera de los horarios de trabajo que la empresa españolas tenga establecidos. Disponibilidad y flexibilidad horaria son necesarias en la zona para conseguir buenos contactos comerciales, por lo que se intenta este equilibrio en la medida en que es posible no está garantizado.

Con la proposición número 7 se estaría contestando a la pregunta numero 8:

8.h.-¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida personal y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?

Respecto al aspecto de la participación si realmente es importante en las empresas estudiadas se señala desde la dirección empresarial como un aspecto relevante para conseguir los objetivos empresariales señalados para la zona del Golfo Pérsico, se intentan tomar decisiones conjuntamente entre la central y el manager de la filial de la zona del Golfo es así en última instancia sobre cualquier tema, pero es necesario tener presente las opiniones, sugerencias e ideas de los expatriados y trabajadores que trabajan en la zona y que son los directamente tratan todos los asuntos de trabajo y con los clientes directamente.

A través de la participación la empresa valora más el capital humano que la compone y se democratiza el ambiente de trabajo. Creer necesario en la mayoría de las empresas estudiadas la participación del empleado en la visión global de la organización empresarial, alguna de estas empresas incluso ofrece como forma de participar el que el empleado cuando llega a cierto nivel pueda acceder a la participación limitada en los beneficios de la empresa. En cualquier caso se trata de ofrecer un canal de participación para los expatriados en la zona e incluso para los trabajadores locales, que no solo los altos directivos puedan opinar o decidir sino que sientan todos que están consiguiendo un objetivo común dentro de la misma empresa.

La participación invita a los expatriados que viajan a la zona a sentirse más motivados en sus cometidos, aumenta la positividad y comodidad con el trabajo. Es una necesidad que los expatriados y trabajadores locales contratados colaboren en cuestiones de asesoramiento técnico, comercial o de cualquier índole especializado, sin la participación de todos los integrantes la misión empresarial no existiría, en general la participación crea un sentimiento de valoración hacia las personas de tenerlas en cuenta. En la mayoría de estas empresas la gestión de recursos humanos aplicada está enfocada a la participación de los trabajadores.

Proposición 8: La participación es un aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos aplicada en las filiales de estas empresas en la zona del Golfo Pérsico, los propios expatriados españoles y los trabajadores locales contratados son directamente los que están llevando a cabo el trabajo empresarial en relación con los clientes y es necesario hacerles participes en primera instancia de los objetivos comerciales y empresariales de cada empresa española en la zona, de ellos depende que la empresa pueda expandirse de forma positiva en toda la zona y que se puedan obtener beneficios económicos de los cuales ellos también puedan beneficiarse. En la toma de decisiones finales hay que tener presente la participación de todos los

que componen las filiales en la zona del Golfo Pérsico, siempre será más acertado tener presente las opiniones, ideas o sugerencias de personas directamente involucradas.

Esta proposición da respuesta a la pregunta número 9:

9.i.-¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?

Respecto a la comunicación, la toma de decisiones y la gestión del conocimiento las empresas estudiadas tienen un alto nivel en general en estos aspectos. Suele existir un buen nivel de comunicación entre las filiales y las centrales en España, para todos los temas que repercuten al cometido comercial que tienen las filiales en la zona del Golfo Pérsico y también en lo que respecta a la toma de decisiones se suele tomar de manera conjunta entre los managers de la zona en cuestión y los altos directivos de la central en España, es la manera de decidir que tienen en su mayoría las empresas presentadas, casi todas coinciden en la importancia de involucrar a los expatriados de la filial cuando hay que decidir sobre asuntos del negocio en la zona, porque nadie mejor que ellos conocen lo que están haciendo. Aunque también hay ocasiones en las que se deciden algunos aspectos desde la propia filial los altos directivos expatriados porque ven más adecuado decidir por separado de la central, como en ocasiones cuando hay que decidir contratar a personal local y son ellos mismos los que designan a los candidatos elegidos localmente porque tienen un contacto más directo. En general se califica los niveles de comunicación con sus matrices españolas como de una comunicación constructiva, política y que si se facilita un intercambio de conocimientos y experiencias entre las filiales y las matrices, haciendo que la gestión del conocimiento sea una necesidad a aplicar para gestionar todo lo aprendido en la zona y para que sirva en la internacionalización y expansión hacia otras zonas del mundo.

Se menciona como un punto especial en la comunicación que esta zona del Golfo Pérsico en aspectos de trabajo semanal resulta que el fin de semana en la zona son viernes y sábado y que en España es sábado y domingo, por lo que hay tres días semanales que no hay comunicación de trabajos entre ambas partes viernes, sábado y domingo como días no laborables y solo cuatro días restantes quedan de posible tiempo total de comunicación entre la parte occidental y oriental por lo que la capacidad de comunicación de trabajo en general es del 50% en la semana, no solo entre las filiales y matrices sino en general para cualquier empresa interesada en contactar de una parte u otra.

La comunicación suele ser más frecuente y dependiente al principio de empezar a abrir la filial en la zona o de empezar las relaciones comerciales en la zona, conforme pasa el tiempo y la filial va adaptándose al nuevo entorno árabe va adquiriendo cada vez mas independencia respecto de la matriz española, suele ser el caso de la mayoría de las empresas incluidas en este estudio.

Proposición 9: Las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico toman adecuadas decisiones cuando existe un buen nivel de comunicación y coordinación con la empresa central en España. Creen que es fundamental la cooperación conjunta en la toma de decisiones importantes la central debe tener presente las decisiones de la filial o de los expatriados a la zona directamente son los que tienen contacto con el trabajo desarrollo allí y los pueden tomar las mejores decisiones sobre el terreno. Las empresas incluidas en este estudio creen que las relaciones y la comunicación entre las centrales y las filiales es constructiva, positiva y constante, y lo ven como un requisito imprescindible para la buena transmisión de los conocimientos adquiridos en la zona. La gestión de los conocimientos que se adquieren son un valor añadido para la empresa porque es experiencia y conocimientos que le servirán para la expansión internacional en otras zonas del mundo.

Daría respuesta a la pregunta número 10 planteada:

10.j.-¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación?

Respecto al control de calidad en la mayoría de las empresas planteadas la filosofía empresarial está basada y enfocada a la calidad del producto y del servicio y a la calidad en la gestión incluyendo con ello también la gestión de recursos humanos. La mayoría de las filosofías empresariales de las empresas del estudio se basan en la innovación constante, la excelencia, la orientación a las personas, la preocupación por el entorno, el espíritu de trabajo en equipo y la integridad todos son valores que tienen en común las empresas que dan una gran importancia a la calidad en todos los aspectos empresariales. Todas coinciden en la calidad como un estándar en la gestión de personas para motivarlas e incentivarlas y así también el trabajo establecido para conseguir en la zona del Golfo Pérsico, puede salir realmente bien. La calidad es un valor muy apreciado en la zona, y solo productos y servicios de alta calidad es posible manejarlos y comercializarlos en esta zona. La mejora constante y el aprendizaje son imprescindibles para permanecer en un mercado como el árabe establecido en la zona del Golfo Pérsico.

Control de calidad en cada fase del trabajo que se lleva a cabo, en tener compromiso con los clientes de la zona para entregarles lo mejor posible todo, el tener una imagen en todo que de ejemplo de alta calidad son aspectos fundamentales para empezar y mantener en cualquier negocio en la zona.

Proposición 10: Un control de calidad en todos los aspectos de la gestión empresarial es la solución para garantizar un adecuado proceso de internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico o a cualquier otra del mundo. Todas las empresas estudiadas coinciden que tener la

filosofía empresarial hacia la máxima calidad enfocada a la mejora constante del producto y del servicio y de la gestión empresarial incluyendo la gestión de recursos humanos, esto permite un cuidado especial hacia el capital humano de la empresa valorándolo y motivándolo para que realicen el trabajo, además de que se asegura más que pueda producirse una mejora constante del producto y servicio ofrecido si todo el personal de la empresa se implica directamente en ofrecer al cliente solo lo mejor. Es imprescindible ofrecer una alta calidad en todos los aspectos empresariales de producto y servicio en esta zona del Golfo Pérsico solo así es posible empezar y mantenerse en cualquier negocio.

Con esta proposición se da respuesta a la pregunta número 10 planteada:

11.k.-¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

En la aplicación de los valores de igualdad y de gestión de la diversidad el nivel en la mayoría de las empresas incluidas en el estudio es alto, todas aplican la no discriminación a la hora de seleccionar candidatos para cualquier puesto planteado, se señala que las personas adecuadas para cualquier empresa hoy en día se ven más limitadas para ser seleccionadas por otros aspectos más que por su condición de raza, religión, etc. Apuntan a que veces son otros factores los que se involucran de forma negativa en un proceso de selección y no la discriminación en si misma, si una persona es la adecuada y cuenta con la experiencia y condiciones necesarias para un puesto normalmente suele ser elegida sin problemas por parte de las empresas que se han estudiado, así lo señalan de forma general. La gestión de equipos diversos es un hecho muy común no solo ya en la zona del Golfo Pérsico desde las centrales

mismas en España, ya es muy común tener que trabajar con diferentes tipos de personas con culturas, costumbres, y formas de realizar el trabajo diferentes a lo que habitualmente se acostumbra, porque es un producto de globalización que hay diversidad en cualquier aspecto de la sociedad y en el empresarial de una forma muy notable.

Hay que apuntar de forma especial respecto a esta zona del Golfo Pérsico que hay sectores en donde predomina la mano de obra masculina por encima de la femenina, porque en general hay una sociedad árabe con un fuerte protagonismo del hombre en casi todos los sectores empresariales, aunque por ejemplo el sector de la construcción se ha acusado como uno de los que menos presencia femenina tiene en la zona, también en altos cargos directivos predominan más puestos de hombres que de mujeres, son temas que tocan a las empresas españolas en la zona directamente porque muchos posibles clientes para las empresas españolas prefieren tratar temas empresariales y de negocios con hombres antes que con mujeres, vuelve el factor cultural a influir notablemente en las relaciones empresariales.

Proposición número 11: Se hace imprescindible que no haya discriminación de ningún tipo en la posible selección de candidatos, es un hecho común en todas las empresas incluidas en el estudio, casi todas coinciden con que si el candidato es el adecuado respecto a experiencias y competencias y capacidades para el puesto es seleccionado por las empresas sin que se tenga en cuenta la procedencia, la cultura, la religión, la raza, u otros elementos que puedan ser discriminatorios para el individuo. En esta zona del Golfo Pérsico si hay que hacer especial énfasis a que hay sectores y niveles de puestos empresariales a donde el hombre tiene mayor presencia que la mujer, y a donde existe más preferencia a tratar con hombres que con mujeres, hay ciertas tendencias culturales de la zona que están involucradas directamente en la cultura empresarial también cuando se establecen relaciones comerciales entre empresas locales de la

zona y empresas españolas o extranjeras de cualquier otro origen. Respecto a la gestión de la diversidad es un hecho indiscutible que las grandes ciudades que ya son actualmente las ciudades del Golfo Pérsico en su gran mayoría, tienen un amplio abanico de diferentes razas, religiones, culturas, costumbres y que los equipos multifuncionales, multirraciales y diversificados es un hecho común y constante con el que las empresas españolas tiene que tratar en sus relaciones empresariales en esta zona, la gestión adecuada de la diversidad empresarial de las personas es necesaria para una buena gestión de recursos humanos.

Dando respuesta a la pregunta número 12 planteada:

12.1.-¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

A.6.-CONCLUSIONES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN EL ESTUDIO PRELIMINAR Y CONCLUSIONES DE LA ESCALA DE LIKERT INCLUIDA EN EL CUESTIONARIO 1

Conclusiones iniciales sobre el estudio inicial sobre las diez empresas planteadas en el estudio:

1. Importante es aplicar un buen modelo de gestión de recursos humanos y de gestión empresarial en general desde la empresa matriz, transmitido a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona del mundo. La gestión de recursos humanos podría aplicar un modelo como el planteado basado en la: planificación, diseño de puestos y selección de personal mas contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad, es positivo para la empresa basar su gestión empresarial en un modelo compuesto por la aplicación de buenas prácticas en gestión de recursos humanos.

2. Es necesaria la planificación de la internacionalización y expatriación sobre todo en aspectos como costes, preparación comercial y profesional, adaptación cultural, comunicación.

3. Son importantes los candidatos seleccionados para la expatriación, actualmente las empresas españolas como otras extranjeras en la zona acuden mucho al mercado local para contratar personal ya establecido y ahorrar costes de expatriación. Estos candidatos locales conocen la zona, están ya instalados y normalmente cuenta con buena preparación profesional.

4. Retribución-complementos salariales y adquisición de formación profesional internacional son algunos de los principales motivos por los cuales los españoles aceptan la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico.

5. Fundamental una buena preparación profesional de los candidatos expatriados y de los locales contratados para arrancar correctamente cualquier negocio en la zona. La formación constante

motiva y estimula el aprendizaje, es importante para la filial y para la matriz. Es necesaria la formación específica para aprender cómo se trabaja en la zona.

6. Importante que la empresa invierta en la adaptación cultural de los expatriados, es parte de la formación que pueden necesitar para relacionarse comercialmente en estos países árabes. Fundamental saber detalles culturales y de costumbres del lugar son necesarios conocerlos para facilitar la integración y los negocios empresariales. Desde saber sobre ética, comportamiento tanto de hombres como de mujeres, hasta adaptar toda la documentación y forma de trabajar de la empresa para poder desarrollarse en la zona entre varios aspectos más a tener presentes.

7. La participación destaca especialmente como necesaria dentro de las buenas prácticas de gestión de recursos humanos, ya que motiva y estimula positivamente el trabajo de los expatriados en la zona les hace partícipes de los objetivos empresariales, y es fundamental que se involucren porque son los que están directamente representando a las empresas en la zona y tratando con los posibles clientes, de ellos depende en buena parte que se consigan buenos resultados económicos y empresariales.

8. La comunicación positiva, constructiva y el feedback constante entre la matriz española y las filiales es fundamental para la cooperación conjunta en la toma de decisiones importantes la central debe tener presente las decisiones de la filial o de los expatriados a la zona directamente son los que tienen contacto con el trabajo desarrollado allí y los que pueden tomar las mejores decisiones sobre el terreno. Las empresas incluidas en este estudio creen que las relaciones y la comunicación entre las centrales y las filiales es constructiva, positiva y constante, y lo ven como un requisito imprescindible para la buena transmisión de los conocimientos adquiridos en la zona.

La gestión de los conocimientos que se adquieren es un valor añadido para la empresa porque es

experiencia y conocimientos que le servirán para la expansión internacional en otras zonas del mundo.

9. Un control de calidad en todos los aspectos de la gestión empresarial es la solución para garantizar un adecuado proceso de internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico o a cualquier otra del mundo. Todas las empresas estudiadas coinciden que tener la filosofía empresarial hacia la máxima calidad enfocada a la mejora constante del producto y del servicio y de la gestión empresarial incluyendo la gestión de recursos humanos, esto permite un cuidado especial hacia el capital humano de la empresa valorándolo y motivándolo para que realicen el trabajo, además de que se asegura más que pueda producirse una mejora constante del producto y servicio ofrecido si todo el personal de la empresa se implica directamente en ofrecer al cliente solo lo mejor. Es imprescindible ofrecer una alta calidad en todos los aspectos empresariales de producto y servicio en esta zona del Golfo Pérsico solo así es posible empezar y mantenerse en cualquier negocio.

10. Respecto a la gestión de la diversidad es un hecho indiscutible que las grandes ciudades que ya son actualmente las ciudades del Golfo Pérsico en su gran mayoría, tienen un amplio abanico de diferentes razas, religiones, culturas, costumbres y que los equipos multifuncionales, multirraciales y diversificados es un hecho común y constante con el que las empresas españolas tiene que tratar en sus relaciones empresariales en esta zona, la gestión adecuada de la diversidad empresarial de las personas es necesaria para una buena gestión de recursos humanos. Culturalmente si hay un desequilibrio de preferencia en el trabajo más hacia el hombre que hacia la mujer, muchos sectores entre ellos la construcción y todos los aspectos que la componen los hombres tienen mayor protagonismo que las mujeres, hay cierta desigualdad laboral en general.

11. Sobre los resultados de la escala de Likert incluida en el cuestionario 1 del estudio preliminar a 10 empresas españolas, se puede decir por los resultados estadísticos que las empresas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido. En general las empresas del estudio preliminar si aplican en su mayoría las prácticas que se plantean en el modelo de gestión de recursos humanos de las 12 practicas planteadas.

12. Según los resultados de la escala de Likert del cuestionario 1 todas coinciden en la necesidad de preocuparse mas por el aspecto cultural tanto de tener un plan de adaptación personal para el expatriado como de adaptar todos los aspectos necesarios de la empresa matriz para transmitir sus mejores prácticas de gestión general y de Gestión de Recursos Humanos a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona del mundo, es imprescindible que tengan presente las diferencias culturales para que la expatriación salga lo mejor posible, si realmente la cultura diferente limita la transferencia de las buenas prácticas en gestión de recursos humanos. También la propia cultura empresarial y la filosofía general de cada empresa influyen en la transmisión de estas mejores prácticas en Gestión de Recursos Humanos.

13. Las empresas españolas están proyectando una imagen muy positiva en el Golfo Pérsico, los españoles tienen buena relación con los árabes, y transmiten una imagen muy profesional.

14. Las condiciones generales de expatriación que ofrecen las empresas españolas en la zona los expatriados entrevistados coinciden en su mayoría que tienen que se mejoradas que podrían ser mejores de lo que son.

15. Las empresas aprecian enormemente la calidad del trabajo y del equipo humano que tienen en la zona del Golfo Pérsico, y ven la comunicación y participación como practicas esenciales para

que el negocio prospere en la nueva zona, porque es importante las relaciones entre la matriz y la filial, la toma de decisiones conjuntamente.

16. También han coincidido en este primer estudio preliminar en que las evaluación en todas sus vertientes podría mejorarse el nivel de evaluación continua, en equipo, personal, etc. además de considerar otras prácticas como que también podrían mejorarse en la aplicación y nivel que tienen en las filiales del Golfo Pérsico como la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, el nivel del control de calidad del producto-servicio durante la expatriación en el nuevo entorno, y la gestión de la diversidad y la igualdad los niveles son mejorables respecto a cómo se aplica en España y de cómo se aplican en las filiales del Golfo Pérsico.

Respecto a los temas en los que me centraría de ahora en adelante elegidos dentro de estas conclusiones que vienen de un primer estudio y aproximación a las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico y respecto a la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos que he basado en doce practicas: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad, voy a centrarme en tratar de proponer cuatro hipótesis que tratan sobre la aplicación de estas prácticas mencionadas en el modelo propuesto basándome en que si la matriz española las aplica en su sistema de Gestión de Recursos Humanos y le da buenos resultados hay más posibilidades de que quiera e intente replicarlas en las filiales del Golfo Pérsico. Por otro lado el aspecto cultural tiene un especial protagonismo en la aplicación de las mejores prácticas porque existe realmente una diferencia cultural amplia entre la cultura española y la árabe de la zona indicada,

y esta diferencia si dificulta la decisión de aplicar estas mejores prácticas por parte de la matriz a la filial. Por otro lado hay prácticas en las conclusiones del estudio preliminar que son aplicadas en una mayor medida e importancia que otras, bien porque los directivos y empresas creen más importantes unas que otras en la aventura de la expatriación e internacionalización a la zona del Golfo Pérsico, o porque bien les importa mucho el objetivo económico y priorizan la importancia de aplicar unas prácticas más que otras, en otras ocasiones hay dificultad de aplicar las practicas tal como son en origen porque tienen que adaptarse al nuevo entorno y la cultura y las costumbres terminan por transformarlas en su aplicación de manera diferente a como la matriz española las aplica, acabando la filial por tener su propio modelo de gestión de recursos humanos diferenciado de la matriz.

B.-HIPÓTESIS DE TRABAJO PLANTEADAS A PARTIR DEL PRIMER ESTUDIO PRELIMINAR.

Comenta Lertxundi (2011) que la Visión de la Empresa basada en los Recursos (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) es un referente teórico básico para la Dirección estratégica de recursos humanos. Bajo esta perspectiva se ha ido desarrollando una teoría en torno a las mejores prácticas en la que las aportaciones teóricas y empíricas de numerosos autores han contribuido a consensuar un conjunto de formas de proceder en la dirección de recursos humanos aceptadas mayoritariamente como correctas y positivas para la competitividad de la empresa (Appelbaum, Biley, Berg y Kallenberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; MacDuffle, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Las empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico si aplican en su gran mayoría el conjunto de prácticas que integran el modelo propuesto en este estudio de las doce prácticas que nombro:

- Planificación
- Diseño de puestos, selección y contratación
- Remuneración o salario
- Compensación adicional o extra.
- Seguridad laboral, desarrollo profesional y formación
- Adaptación general y cultural y al entorno.
- Adecuada Evaluación
- Compatibilidad de la vida familiar –laboral y flexibilidad laboral
- Participación.
- Comunicación
- Control de calidad
- Igualdad y gestión de la diversidad

Son prácticas en su mayoría integradas dentro de los que se consideran los sistemas STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) y que serian las mejores prácticas que se podrían integrar en un sistema razonable de gestión empresarial general y en concreto en un buen sistema de gestión de recursos humanos.

El hecho de que la matriz española aplique las consideradas mejores prácticas hace que intente transmitir a las nuevas filiales que va abriendo el mismo sistema de gestión empresarial y en concreto de Gestión de Recursos Humanos. Según Lertxundi (2011), las estrategias de exportación y de adaptación (Taylor et al. 1996) son una dualidad que es objeto de debate en Dirección Internacional de Recursos Humanos, hay una ausencia de unanimidad de opiniones. La estrategia de adaptación tiene la ventaja de la flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno, el aprendizaje proveniente de las filiales puede ser una fuente de innovación y un aspecto positivo que repercute en los resultados empresariales, es importante la adaptación al trasfondo cultural del nuevo país (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenweig y Nohria, 1994).

El problema muchas veces está en que las mismas prácticas que se aplican en el país de origen tienen que sufrir adaptaciones especiales al nuevo entorno porque casi siempre las diferencias culturales, de costumbres y del entorno nuevo suele ser diferente a la matriz de origen. Por lo que las practicas originales puede que tengan que ser transformadas, adaptadas, disminuidas o incrementadas en la aplicación original. Según Lertxundi (2011) la estrategia de transferencia es una alternativa de extensa aplicación gracias a sus ventajas. Los estudios empíricos apuntan a que las empresas multinacionales prefieren la centralización a la diferenciación (Peltonen, 2006). El efecto del país de origen es evidente (Brewster (2002). Según Tayeb (2005) existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, aunque las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación. En general es más fácil la transferencia de estrategias y políticas que la de las prácticas, a veces es necesario modificar y ajustar la transmisión de la práctica para adaptarla al nuevo contexto

Un país nuevo supone llegar a nueva cultura y un diferente ambiente empresarial, por lo que casi nunca el modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) aplicado en la matriz de origen puede ser aplicado en su totalidad e igualdad. En este caso concreto supone la transmisión del modelo GRH de culturalmente, cultura española versus cultura árabe, lo que supone una gran diferencia en muchos aspectos que engloban el ambiente empresarial en España y Arabia.

Para el paradigma universalista las mejores prácticas poseen un carácter universal por lo que son aplicables en cualquier contexto, al margen del tamaño, sector o país (Pfeffer, 1998). Cuando la empresa matriz española tiene un grado elevado de aplicación de las mejores prácticas al implicar esto una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos, la dirección lo puede considerar una ventaja competitiva (Bonache, 1996; Schuler et al. 1993; Taylor et al. 1996) y por lo tanto sería normal que la matriz quisiera transferir su ventaja competitiva a las filiales exteriores, independientemente de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).

El primer intento siempre suele ser de transmisión de las prácticas en su conjunto tal cual se aplican en España porque han dado resultados positivos, han contribuido y consolidado la forma de gestión empresarial que tiene la matriz incluso han supuesto una ventaja competitiva y distintiva para la empresa en cuestión que le ande valor y distinción respecto a la competencia en su sector, se intenta transmitir el sistema de Gestión de Recursos Humanos y el sistema de gestión empresarial en el máximo grado, aunque es prácticamente imposible. También Lertxundi (2011) habla que exportación de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz, respecto a las filiales reporta aprendizaje organizativo mediante transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las

actividades (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., (1996).

Si no es aplicable que las prácticas se transmitan tal cual en su conjunto si es posible que aquellas que sean más fáciles de transmitir y de adaptar al nuevo entorno sean un motivo más para que las empresas empiecen a aplicarlas ya desde el primer momento inicial de llegar e instalarse en la nueva zona como es el Golfo Pérsico. De entre varias funciones las de dirección de recursos humanos son las que más se asemejan a las prácticas locales, suelen también ser objeto de modelación por la sensibilidad local y el entorno local (Rosenweig, 2006). Según Lertxundi (2011) hay opiniones que discrepan que el papel del origen de la empresa matriz a la hora de configurar las prácticas de las empresas internacionales es menos importante respecto a las prácticas de dirección de recursos humanos (Tresgaskis, 2003). Hay un lado que defiende la exportación de las prácticas como la orientación más importante. Hay argumentos que afirman que las empresas multinacionales intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos, sin depender de las implantaciones exteriores (Gooderham y Nordhaug, 2003).

Esta motivación positiva se ve limitada dependiendo de cómo el entorno influye sobre las prácticas o en el modelo de gestión aplicado y transmitido por la matriz. . Según Edwards y Ferner, (2004) podría darse un proceso de transmutación en la unidad cuando se intenta adaptar las prácticas a los modelos de comportamientos, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que la sustancia formal de la práctica es transmisible pero su tolerabilidad podría diferir en este caso de España a la zona del Golfo Pérsico por ejemplo o entre otros diferentes países.

En las siguientes hipótesis las prácticas en su conjunto se ven limitadas en su transmisión por la cultura que influye de forma negativa sobre la matriz en la decisión de la transmisión y también se ven limitadas e influidas de forma negativa dentro del modelo en su conjunto porque unas son aplicadas en un grado más superior a otras, es lo que comento en las H3 y H4 del modelo de las doce practicas propuesto, ocho se transmitirían en una proporción o grado mayor que otras cuatro de ellas que tendrían que sufrir un mayor grado de adaptación al nuevo entorno árabe, también por motivos de independencia de la filial a un medio y largo plazo, respecto a su dependencia inicial de la matriz española que terminan adaptando el modelo inicial de Gestión de Recursos Humanos a la propia sucursal o filial nueva del Golfo Pérsico es lo que suele ocurrir normalmente en el medio y largo plazo. Con estas afirmaciones se podría plantear una primera hipótesis:

H1, El grado de utilización de las mejores prácticas en la empresa española matriz, en referencia a las mejores prácticas planteadas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) influye de forma positiva en la decisión de exportar ese conjunto de buenas prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia las implantaciones del Golfo Pérsico.

Hay que tener presente en las buenas prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) la cultura y la costumbre como elementos importantes que facilitan, determinan y definen las mejores prácticas en la DRH en el proceso de internacionalización y de expatriación.

La adaptación cultural es un punto importante a tener presente en la aplicación de las prácticas, fundamental hacer un buen análisis de la información generada desde el nuevo país, porque la información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

Conviene prevenir que aspectos más destacables hay que tener presente respecto al nuevo país como: las políticas de los estados receptores, la legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores, los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas, que habilidades propias, actitudes propias pueden tener los trabajadores originarios del país receptor y motivación del personal entre otros muchos aspectos a tener en cuenta. Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.

Según Lertxundi (2011) la dirección de recursos humanos no solo varía entre los países en la manera en que se implementa, sino que también es muy distinta la manera en la que se define y la conceptualización de lo que se considera una buena práctica (Brewster et al., 2007). La transferibilidad está sujeta a factores culturales e institucionales y a factores organizacionales según Bae y Rowley (2001). Black (1999) señala que hay una fuerte asociación entre dimensiones de cultura nacional y la adopción de ciertas prácticas de alto compromiso y que hay

determinadas restricciones para la globalización aunque el modelo de dirección de alto compromiso pueda ser universalmente aplicable.

De forma especial hay que evitar el choque cultural en general. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

Es importante para la empresa facilitar la adaptación al expatriado y a su familia. Así como tener un plan de adaptación propia de la empresa al nuevo entorno. En este caso el Golfo Pérsico si requiere de una adaptación especial a nivel general de la empresa y especialmente en el aspecto cultural. Conocer la cultura árabe, y los idiomas que se hablan en la zona pueden resultar muy favorables para facilitar el periodo de expatriación y de adaptación al nuevo entorno social.

Si que la diferencia cultural puede ser un impedimento para la exportación de las mejores prácticas de dirección de recursos humanos que aplica la matriz española pero en compensación de las practicas que son exportables o que tienen que ser adaptadas a este nuevo entorno árabe de la zona del Golfo si tendrían que tener presente que en la zona de forma especial si se aplican Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que resultan imprescindibles según la características de este entorno y que las empresas españolas pueden adoptar parte de ellas en sus modelos de gestión de Recursos Humanos y modelos de gestión empresarial que apliquen en las nuevas filiales de la zona.

Buenas prácticas en Gestión Recursos Humanos específicas de esta zona del Golfo Pérsico:

1. El no descontar del sueldo del trabajador ningún concepto de Seguridad Social o Hacienda. A corto plazo es beneficioso para el trabajador que esta temporalmente trabajando en esta zona, no beneficia a largo plazo porque no da derecho a pensiones de ningún tipo, pero tiene el consuelo de percibir el sueldo íntegro.
2. Los sueldos a los profesionales y personal cualificado son bastante competitivos en su integridad sumando conceptos de casa, coche, colegios, etc. Suelen ser sueldos altos en comparación con España.
3. En estos momentos hay incremento de puestos de trabajo disponibles para trabajadores cualificados y no cualificados, aunque los que salen bien parados en este caso son los cualificados, con los cuales las empresas son capaces de negociar buenas condiciones laborales y para los cuales los trámites burocráticos de entrada a estos países pueden ser rápidos y agilizados en determinados casos de puestos de altos ejecutivos necesarios para empresas de la zona.
4. Las autoridades gubernamentales son rápidas en la aprobación de proyectos interesantes para el país, no hay burocracias complicadas como en Europa y América y esto facilita enormemente que la mano de obra de trabajo se necesite constantemente en casi todo momento, a menudo se crean puestos de trabajo tanto de personal cualificado como no cualificado. Las empresas rápidamente contratan personal para las diversas tareas que se necesitan realizar porque la rapidez es una constante que a veces es un ingrediente positivo para estimular la creación de empleo.
5. Las empresas dan trabajo a trabajadores no cualificados de países muy pobres del Asia Oriental como Filipinas, Sri Lanka, India, etc.), familias que en los países de origen de los trabajadores contratados no tienen nada para vivir, gracias a estas contrataciones pueden sobrevivir con lo que les envían los trabajadores contratados en el área del Golfo Pérsico.

6. Cuando este personal no cualificado profesionalmente llega al país como mano de obra para la construcción en su mayoría, o como empleados de hogar, lo que sí tienen cubierto es la vivienda, comida, sanidad mínima y un sueldo aunque pequeño pero si al menos ven suplidas sus necesidades más básicas y además pueden enviar dinero a sus familias.

7. Las empresas de construcción han incrementado los planes de seguridad en el trabajo, este es un punto que si se ha visto claramente que está más presente en los lugares de trabajo, hay más conciencia sobre la Prevención de Riesgos Laborales.

8. Otra buena práctica es que tienen en cuenta el clima extremo y que en los meses y que en las horas de más sol desde el mismo gobierno ya se manda a las empresas de construcción y de otros ramos que estén expuestos al calor fatal que no trabajen en las horas de más sol. Es realmente algo muy positivo para los trabajadores sobre todo de la construcción.

9. Hay empresas que pagan muchos extras a los trabajadores más a los cualificados profesionales pero hay puntos de los cuales también los no cualificados están disfrutando como por ejemplo que las empresas pagan billetes de avión de regreso al país de origen al menos una vez al año o cada dos años, depende de la organización. También pagan membresía de club de recreación a donde los expatriados pueden disfrutar con sus familias del tiempo de ocio, cursos de inglés o de árabe y cursos de adaptación cultural general para los expatriados y sus familias, etc.

10. Hay que señalar que es una buena práctica de esta zona en las empresas el apreciar y el medir el valor del expatriado por sus estudios superiores a parte de la experiencia requerida para el trabajo. Se aprecia que los estudios superiores tienen todavía un valor real que en España por ejemplo han perdido por la falta de empleo general y por la excesiva mano de obra cualificada con altos estudios.

La literatura mencionada en este trabajo al hablar de la adaptación cultural y la adaptación general al nuevo entorno en el periodo de internacionalización y expatriación empresarial va desde los estudios de Laurent (1983), Hotstede (1984), Adler (1997), Trompenoars (1994), Collings, Gunnigle (1994), Taylor et al. (1996), Roosenneig (2006), Peltonen (2006) sobre adaptación cultural como tema central y de fondo. Sobre la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, (1991); Tung, 1991). Sobre heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988); Cox y Blake, (1991); Fugita y O'Brien, (1991); Mydans, (1991); McLeod y Lobel,(1992); Cox, (1993); Watson, Kumar y Michaelsen, (1993); Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, (1996); Ng y Tung,(1998). Cobo (1999, pp.1) habla sobre el multiculturalismo entendido como una manifestación de la diversidad. Sobre la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, (2003). Sobre la variable “cultura nacional” (Hofstede, 1984; 2001; Earley, (1997). Barr y Glynn (2004) hablan sobre las medidas culturales obtenidas en el grupo. Sobre cómo desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004).

Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada Au y Chenung, (2004), Carr y Harris, 2004). Fullagar et al. (2003) ,García et al., (2007) tratan sobre las culturas nacionales. Hofstede mencionado también por Gómez- Mejías, (2006, pp. 624) que existen cinco dimensiones en toda cultura. Según Dolan et al. (2004) también tratan sobre adaptación cultura. Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias

culturales .Au y Cheung (2004) demuestran que la variación intra-cultural. Sackmann y Phillips (2004) plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural.

Sobre multiculturalidad, globalización de los mercados, flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones Maznevski, 1994; Doz et al.,(2001). También para Sackmann y Phillips (2004). Diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, (1998); Hu y Chen, (1996); Geiger y otros, (1998); Williams y otros, (1998); Leonidou y Kaleka, (1998); Conway y Swift, (2000); Patterson y Smith, (2001); Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, (2002); Bello y otros, (2003). La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998). La adaptación cultural es importante (Lin y Germain, 1999).La adaptación a otras culturas (Levinson y Asagi, (1995) Según Brett et al.(2006) los cambios culturales son manejables para la organización , Sohn, (1994), Johnson y otros (1996) toman conciencia de las diferencias existentes a nivel cultural. Cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999). Lertxundi (2011), Bonache y Stirpe (2011) todos estos entre muchos más investigadores que han tratado el tema de la adaptación cultural y de la adaptación general a un nuevo entorno durante la internacionalización y expatriación empresarial.

La implementación de las prácticas tiene que tener en cuenta el entorno cultural, Martin y Beaumont (1998) destacan la necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional como la habilidad y el incentivo de los directivos locales

para implementar estas prácticas. Lawler, Chen y Bae (2000) en su estudio en tres países del este y suroeste asiático advierten de las contrariedades que surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR). Los estudios comparativos señalan a la cultura y a las instituciones nacionales como dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general (Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998) **Como la mayoría de las prácticas de dirección las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas y el hecho de ignorarlo puede llevar al fracaso.** (Hofstede, 1984; Kim y Gray, 2005; Laurent, 1983; Lawler et al., 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tyeb, 2005; Yuen y Kee, 1993) Existen evidencias que ponen de manifiesto las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las mejores prácticas y el contexto nacional en el que se aplican (Adler, 1997; Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 1997; Hofstede, 1998; Lawler et al., 2000; Newman y Nollen, 1996). Estas dificultades que se señalan podrían generar en la dirección de la empresa matriz española el desánimo hacia la transferencia de las prácticas de gestión de recursos humanos domésticas aunque se consideren que son competitivas, esto daría lugar a plantear una segunda hipótesis:

H2, La diferencia cultural (cultura española y cultura árabe) entre el país de la unidad matriz España y el nuevo país o países de la zona del Golfo Pérsico influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo primeramente propuesto de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y

formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) hacia las nuevas filiales de la zona del Golfo Pérsico.

La proposición de **dos hipótesis más la H3 y la H4** está basada en las conclusiones obtenidas del primer estudio hecho a 10 empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico, después de un estudio profundo sobre el modelo de gestión de recursos humanos propuesto de las 12 prácticas planteado, **se extrajeron varias conclusiones entre ellas que hay prácticas de este modelo que se aplican en mayor medida unas que otras.** Hay mayor tendencia en la aplicación de Buenas prácticas de gestión como la planificación de la internacionalización y de la expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico, diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados, motivación adecuada de los candidatos a través de la retribución y de los complementos salariales adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico, formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional específicos al trabajo a realizar en la zona, adaptación cultural tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz, comunicación positiva, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una gran integración y participación de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados. Es necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos. Hay otras prácticas que pueden tener a medio y largo plazo una menor aplicación respecto a la matriz o respecto al momento inicial de empezar la filial en la zona del Golfo Pérsico como

pueden ser la evaluación continua, general, del rendimiento, de cada aspecto del plan de gestión , evaluación en sus diversos aspectos, también la práctica de la compatibilidad de la vida familiar y laboral junto con la flexibilidad en el trabajo, además de las practicas de calidad general del producto o servicio puede no vigilarse como se debería porque los gustos y exigencias de la zona nueva pueden suponer modificaciones constantes, innovación en el producto o servicio para mantenerse competitivos en el sector que corresponda, y también la práctica de la igualdad y la gestión de la diversidad que tiene una gran importancia su correcta gestión desde el primer momento de apertura de la filial y desde la contratación de personal local, sobre todo en esta zona a donde hay tanta diversidad de personas y una cultura hombre-mujer con diferentes costumbres a las españolas y europeas.

Es buena práctica transferir a las filiales el sistema de recursos humanos aplicado en la casa matriz si supone una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles de la empresa. Aunque conviene diseñar e implantar localmente la gestión de recursos humanos. Según Bonache (2008) un sistema global de gestión en las distintas filiales ha sido norma y estándar a obtener a lo largo del proceso de internacionalización en recursos humanos se ha asumido tradicionalmente que la gestión de personal es local y se tiene que diseñar e implantar localmente. La forma de gestionar los recursos humanos se ha convertido en una ventaja competitiva en los mercados. Según en el momento o fase en el que se encuentran las empresas les interesan más unos aspectos que otros, pero a largo plazo conviene no descuidar ninguna practica de gestión si se considera aplicar un modelo adecuado integrado por lo que se consideran Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y de gestión empresarial general, la aplicación en su conjunto desde el primer momento es lo que hace que la empresa obtenga los mejores resultados. Para Pascual y Escalera (2009) una vez superado la fase de afianzamiento en

el mercado local tales como la de exportación y el establecimiento de filiales es en ese momento cuando la empresa empieza a tomar decisiones de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen, es un buen momento para preocuparse por todos los elementos que integran una buena gestión de recursos humanos. La principal misión en un primer momento es la transferencia del conocimiento técnico o de gestión, la bibliografía tradicional lo denomina enfoque etnocéntrico. En fases posteriores de la internacionalización la empresa tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales, este enfoque se denomina policéntrico, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales y eliminan barreras lingüísticas y culturales que plantean los propios expatriados. Aunque este es un enfoque especial a favor de la ventaja de las contrataciones locales, en conjunto ya sea con expatriados o locales el sistema de gestión de recursos humanos conviene que tenga en cuenta la aplicación de sistemas STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) o de modelos de gestión empresarial que incluyan buenas prácticas de gestión general y de recursos humanos.

Las empresas necesitan un plan de integración general en la forma de gestión de las filiales que la empresa va abriendo en los nuevos países. Según Bonache (2008) la integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos. En la organización internacional los conocimientos se transmiten desde la matriz a las otras filiales y se adaptan a las necesidades locales. El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados. Conviene seleccionar los elementos más positivos

de la influencia del país de origen que normalmente se aprecia en las estructuras de dirección en el consejo de Administración y Comité de dirección, en las carreras y desarrollo del personal directivo, en el estilo del control corporativo, en la estructura y organización del trabajo, en el control financiero, en la formación y en la naturaleza de la función de personal. (Ferner, 1997). Los aspectos culturales propios de las prácticas de negocios y dirección de los países huéspedes ejercen una fuerte influencia en la dirección de las subsidiarias y de sus Recursos Humanos.

La aplicación de las mejores prácticas en gestión de recursos humanos es una ventaja competitiva en las empresas que necesitan diferenciarse para permanecer en una competencia global, según Bonaglia et al. (2007) la globalización crece a un ritmo acelerado y las empresas necesitan combinar estrategia e innovación organizacional para mantenerse en una competencia global, que es una oportunidad de construir capacidades, ventajas competitivas y desarrollar nuevas estrategias. Las diversas experiencias sobre la globalización muestran estrategias y trayectorias que las empresas necesitan actualmente para ser globales, consistentes con una pluralidad en la conceptualización de la globalización, dentro de estas estrategias la gestión de recursos humanos y la aplicación de las mejores prácticas es imprescindible dentro de la gestión estratégica empresarial.

Sobre planificar la internacionalización y la expatriación empresarial, preparar, planificar las asignaciones globales que no se presentan como tareas fáciles, tendrían que mínimamente y de forma general tener presente algunos temas y aplicar buena gestión en ellos, según Dessler (2001, pp. 615), las organizaciones tienen que abordar temas importantes que

requieren planificar diversos temas desde selección del candidato, formación y habilidades, sensibilidad cultural, retribución, etc.

Todos los temas que integran la internacionalización y expatriación convienen ya desde el principio planificarlos porque descuidar la correspondiente atención hace que los expatriados sientan incertidumbre hacia el futuro, por ejemplo se imprescindible planificar todo y no olvidar la repatriación (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster, 2003). Schuler, 1991; Suutari & Brewster (1999) tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional (Johnston, 1991; Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001). La motivación es un factor a tener en cuenta para que los expatriados permanezcan en la organización (Black et al., 1999).

La planificación de costes es una buena práctica tenerlos presente y hacer un estudio previo para calcular los costes de internacionalización, que en ocasiones es demasiado alto y viene integrado por conceptos de gastos en los que se incluye los gastos del personal que se necesita utilizar en este proceso. Según Riaz et al. (2014) han estudiado la relación entre el nivel de ocupación de expatriados (o el nivel de contratación) y el crecimiento de sucursales internacionales a lo largo del tiempo. El análisis mostró el crecimiento alto de las subsidiarias en el largo plazo a través de un alto porcentaje de expatriados en la iniciación de la subsidiaria y una gradual reducción de la expatriados conforme pasaba el tiempo. La decisión de reducir el porcentaje de expatriados debido al coste debe de ser suavizado con los potenciales beneficios a largo plazo de ayudar a mejorar el crecimiento de las subsidiarias. Los estudios de estos autores

muestran la importancia de dos factores que impactan los cambios en las subsidiarias la dependencia del camino de ruta y los costes del ajuste dinámico.

La literatura referida a la importancia de la planificación desde primer momento y la necesidad de integrar esta Buena Practica de Gestión empresarial y de Recursos Humanos en el modelo de gestión que se proponga desde el principio de la internacionalización y expatriación, la literatura es amplia.

Planificación de aspectos psicológicos empresa-mercado Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Johanson y Vahlne (1977). Planificación de un modelo contingente Reig (1983, 1984, 1986). Sobre planificación de alianzas y sobre planificación internacional en las empresas. Canon y Willis (1983), Turnbull (1987), Tepstra y Simonin (1993), Welch y Loustarinen (1993) Day (1993), Leonidon y Katsikeas (1996) sobre el proceso exportador. Dolan et al.(1999), Gulati y otros (2000) sobre alianzas y relaciones. Elg y Johansson, Dessler (2001), Gumesson (2002) en general sobre temas de planificación de alianzas empresariales. Gadde y otros (2003) ventajas competitivas. Olivares, (2006), Arenas et al.(2006),Gómez-Mejía et al. (2006) realiza aportaciones con sus estudios para mejorar la GRH en la internacionalización.

Otras aportaciones generales a la planificación de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Internacionalización las han hecho también Wernerfelt (1984), Porter (1985), McMillan y Schuller (1985), Barney, Grant (1991),Barney,Wright, McMahan (1992), Wright y McMahan (1992), Lado y Wilson (1994), Pfeffer (1994), Ulrich y Lake (1990). Sobre planificación de factores estratégicos Barney (1986), Hill, Hwang y Kim, Milliman, Von Glinow y Nathan Schuler, Dowling, De Cieri , Amit y Schoemaker, Schuler et al., Reteraf, Wright, McMahan, McWilliams, Hannon, Huang y Jaw ,Taylor, Beechler, Napier, Kamoche, Taylor et

al., Bonache, Szulanski, Teagarden Von Glinow, entre varios más que durante los años 90 trataron este tema sobre internacionalización y su planificación. Sobre la planificación de estrategias concretas de adaptación, de entrada, etc. Destacan Bonache, Pau y Tse, Rodríguez et al., Luo, Chen y Hu, Claver et al., Briscoe y Schuler, Claver et al., Lertxundi et al., Bonache y Dickmann entre varios más en los años del 2000 al 2010. Un aspecto importante a la hora de planificar diversos aspectos de la internacionalización y expatriación son los costes este tema ha sido abordado por diversos autores también en sus investigaciones Buckley (1985, 1998), Casson (1985, 1987, 1991), Mendenhall y Oddou (1985), Costes ex ante Hill y Kim (1988), Boyacilliger (1990), Wright (1992), Festing (1997), Tung (1998), Erdener y Torbiorn (1999), Lertxundi et al. (2005) entre varios investigadores más.

Es fundamental también la planificación de la expatriación existe también numerosa literatura sobre el tema en los diferentes aspectos entre ellos sobre estudio previo de los aspectos más destacables del nuevo entorno local han sido estos temas abordados entre muchos otros por Tung (1982), Prahalad y Doz (1987), Grosse y Kujama (1987), Kobrin (1989), Hamil (1989), Banai (1992), Rosenzweig y Nohria (1994), Conway, Maryhofer y Brewster (1996), Doz, Santos & Williamson (2001). Sobre el proceso de selección y de competencias de los expatriados, entre otros temas con necesidad de planificación Tung, Mendenhall en los años 80 entre muchos más.

Otros temas y aspectos para planificar en expatriación también tratados por Bonache y Pla Barber (2002). En expatriación hay una amplia literatura sobre la planificación de la misma. Sobre estudio de planificación sobre las ventajas locales del nuevo destino han escrito investigadores como Tung (1982), Prahalad y Doz (1987), Kobrin, (1988), Rosenzweig y Nohria (1994) Doz, Santos & Williamson (2001). También sobre proceso, selección, competencias expatriados desde Tung (1981), Oddou (1998). Sobre la Teoría internacionalización y

expatriación, Prasad (1997), Bonache y Pla Barber (2002). Condiciones salariales contractuales de repatriación Black y Naumann 1992 Distancia cultural Schuler (1991), Sunturi & Brewster (1999), Gaggiotti (2004) Low Kim Ch Robertson &Gaggioti (2006). Adaptación en la expatriación Bonache et al.(2001), Schuler et al.(2002) Suntari y Brewster 2003), Innovación tecnológica y filiales Bonache(1996, 2000).Gestión general de expatriados Bonache (2000), Bhaskar-Shrinivas et al.(2005),Belderbos y Heijltjes(2005), prevención del fracaso en la expatriación, Harzing & Chistenses (2002), Gaggiotti (2005), Bonache & Corviño 2006, Expatriación y aspectos de gestión relacionados Dessler (2001), Tarique & Caligiuri (2001), Dowling & Welch (2004), Rosenweig (2006), Bonache (2008). Problemas de adaptación durante la expatriación Bossard y Petterson (2005), la prevención de diversos problemas en la expatriación Petterson et al. (2000), Vermond (2001), Bonache (2005), Sánchez et al. (2007). Entre muchos autores que investigan sobre la gran diversidad de aspectos que se tienen que planificar en la expatriación e internacionalización.

Elaboración o diseño de puestos de trabajo, selección de candidatos y condiciones de contratación de candidatos, la Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera, 2002).

Pfeffer (1994, 1998) incluye estos conceptos en sus 16 prácticas que luego resume a 7, es mencionado por Rodríguez (2011) hacen mención del diseño puestos y de la selección como buenas prácticas en gestión de recursos humanos. Walton (1985) habla de la unión de buenas prácticas entre ellas considerar la selección o el diseño de puestos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre el ciclo de vida de las organizaciones según las teorías contingentes y creen

conveniente aplicar las prácticas de recursos humanos más apropiadas entre ellas la selección, diseño de puestos entre muchas otras. Smith (1982a) en su repertorio de prácticas también menciona la selección y diseño de puestos. Delery y Dotu (1996) hablan sobre diversas practicas entre ellas las prácticas de contratación. Ragburan (1994) también habla de la contratación y de la formación de los directivos. Wright y McHaham (1992) hablan del enfoque de configuraciones consistente con conceptos de ajuste horizontal y vertical y mencionan especialmente estas prácticas de selección, diseño de puestos, etc. McDuffie (1995) habla de la coherencia de todas las practicas juntas también incluye la selección y el diseño de puestos. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) mencionan también de forma especial diez prácticas entre ella la selección y el diseño de puestos. Williams (2001) menciona especialmente la selección de personal como una buena práctica de recursos humanos. Céspedes (2005) también habla sobre la contratación selectiva mencionando también a otros que hablan de estas prácticas entre ellos Pfeffer (1994, 1998). Martínez del Rio et al. (2013) habla sobre el refuerzo de las buenas prácticas cuando interactúan entre si y entre ellas habla de la selección y del diseño de puestos. Evans y Lorange, (1989) creen que las empresas cuando ya alcanzan un nivel de multinacionales globales tienden a centralizar la gestión y desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, y descentralizan la dirección del resto de empleados, el trabajo profesional de los expatriados es una gestión importante para empresas que se internacionalizan. Lertxundi (2011) también menciona dentro de las buenas prácticas la selección, diseño de puestos y contratación. Bonache y Stirpe (2011) también hacen referencias a estas prácticas.

Respecto a la remuneración-compensación, es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc. (Dolan et al.,

1999, pp. 380). El pago justo del salario es esencial que el expatriado y todos los nuevos empleados de la filial tanto que sean españoles como de otras nacionalidades se sientan que hay justicia en pago de sus salarios generales, además de sumar otras ventajas que por el hecho de encontrarse bien en expatriación o formando parte de una nueva sucursal puedan disfrutar como es el caso de la mayoría de expatriados que residen en el Golfo Pérsico que además de los salarios bastante alto disfrutaban de casa, coche, colegio de los niños todo ello pagado por parte de las empresas. Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la compensación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la retribución. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la compensación. McGill, Slocum y Lei 1992; Slocum y Pitts, 1999 también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Leonard-Barton,(1992), McGill y Slocum, 1993, Leonard-Barton, (1992), Lei et al.(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades. McGill et al. (1992), Barton (1992), Lei et al. (1999) hablan sobre la retribución a largo plazo. Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996, Lei et al. (1999) también hablan sobre la

retribución del trabajo individual. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la retribución como una destacada practica de recursos humanos. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre retribución y evaluación. Martínez del Rio et al.(2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

En la **compensación adicional extra**, Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la compensación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la retribución. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la compensación. McGill, Slocum y Lei 1992; Slocum y Pitts, 1999 también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Leonard-Barton, (1992), McGill y Slocum, (1993), Leonard-Barton, (1992), Lei et al.,(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades. McGill et al. (1992), Barton (1992), Lei et al. (1999) hablan sobre la retribución a largo plazo. Quinn, Anderson, Finkelstein,

1996, Lei et al. (1999) también hablan sobre la retribución del trabajo individual. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la retribución como una destacada practica de recursos humanos. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre retribución y evaluación. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

En **seguridad laboral, desarrollo profesional y formación** es importante que la empresa invierta en su capital humano y que los trabajadores sientan una cierta seguridad en sus puestos de trabajo no solo al realizar su trabajo sino de compromiso de la empresa para conservarles el puesto de trabajo más allá de la expatriación y repatriación. La inversión en formación y en incremento de conocimientos y capacidades es importante para la empresa y para el trabajador, que pretende que la expatriación en este caso al Golfo Pérsico sea una aportación importante para su carrera profesional internacional. Las compañías tomarían las decisiones sobre formación y perfeccionamiento en función de la fase de desarrollo internacional en que se encuentre la empresa: en una fase de exportación, en fase en la que la empresa forma a los empleados locales y a los expatriados para ponerlos al cargo directivo de las filiales, la empresa en una fase de actividad regional tiene que enfrentar las diferencias culturales y geográficas en esta fase se intenta formar a los expatriados con experiencia en diferentes países se pretende incrementar la capacidad de liderazgo, la formación de los expatriados de empresas globales suele estar dirigida al aumento de su capacidad en cuanto al tratamiento e intercambio de información social, política, tecnológica y de tendencias de mercado entre las unidades de negocios relacionadas. Ainuddin et al. (2007) hablan sobre cuatro principales recursos atributos que afectan al rendimiento, se estudia la relación entre atributos de recursos y el desempeño en el contexto de

empresas conjuntas internacionales. Los ejecutivos se les pidió evaluar la medida en que cuatro recursos (reputación de producto, conocimientos técnicos, red local de negocios y habilidades de marketing) y exhibieron los siguientes atributos: (1) valor; (2) rareza; (3) no imitable (4) sustitución. Para cada recurso, se analizaron las relaciones entre estas clasificaciones de atributo y rendimiento y cada uno de los cuatro atributos tenía una influencia en el rendimiento. Valor, rareza y sustitución no fueron encontrados para ser significativos de rendimiento de activos. En contraste, valor y rareza y no imitabilidad eran atributos críticos para las capacidades organizativas. Jokinen et al. (2008) hablan sobre nuevas perspectivas de la validez de las competencias, conocimientos y personalidad individual atribuidas que producen una valía económica en la empresa, estos conceptos señalados, en las experiencias laborales internacionales hay similitudes o diferencias en el desarrollo de estas competencias en los expatriados asignados por una organización concreta o en aquellos expatriados que lo son por cuenta propia.

Según Salanova et al. (2008) el rol de tareas realizadas con vigor y dedicación y los recursos del trabajo como el control, feedback entre el trabajador y la empresa, la variedad en el trabajo hacen que el comportamiento sea más proactivo. Las tareas tienen un impacto en los recursos de trabajo y el tipo de comportamiento en el trabajo. Habla sobre un modelo cros-nacional internacional que estimule un comportamiento proactivo en el trabajo. Pfeffer (1994, 1998) incluye estos conceptos en sus 16 prácticas que luego resume a 7, es mencionado por Rodríguez (2011) hacen mención acerca de la formación y el desarrollo profesional como buenas prácticas en gestión de recursos humanos. Walton (1985) habla de la unión de buenas prácticas entre ellas considerar la formación. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos

apropiadas entre ellas hablan de la formación. Tepstra y Rozell (1993) hablan de cinco prácticas de recursos humanos entre ellas el desarrollo profesional y la formación como una de las prácticas más importantes e recursos humanos. Delery y Doty (1996) hablan sobre diversas prácticas entre ellas las prácticas de la formación. Ragburan (1994) también habla de la contratación y de la formación de los directivos Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la formación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la formación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la formación y desarrollo profesional. McGill, Slocum y Lei (1992); Slocum y Pitts, (1999) también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. O' Dell y Grayson (1998) también hablan de la formación y el desarrollo profesional. Leonard-Barton,(1992), McGill y Slocum, 1993, Leonard-Barton, (1992), Lei et al.,(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades y de la formación y el desarrollo profesional. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la formación y el desarrollo profesional. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre formación y desarrollo profesional. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre si cuando se aplican conjuntamente destaca formación como que incrementa la motivación. Markell (2001), Baptista (2000) también hablan del incremento de conocimientos, aprendizaje, formación y desarrollo profesional. Lertxundi (2011) también menciona el desarrollo profesional y la formación refiriéndose a las buenas prácticas. Bonache y Stirpe (2011) el primero solo y juntos hacen grandes aportaciones al estudio de las buenas prácticas de recursos humanos destacando la formación y el desarrollo profesional como una de las más importantes prácticas.

Sobre la adaptación cultural, hay que tener presente en las buenas prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) la cultura y la costumbre como elementos importantes que facilitan, determinan y definen las mejores prácticas en la DRH en el proceso de internacionalización y de expatriación.

La adaptación cultural es un punto importante a tener presente en la aplicación de las prácticas, fundamental hacer un buen análisis de la información generada desde el nuevo país, porque la información generada en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

Conviene prevenir que aspectos más destacables hay que tener presente respecto al nuevo país como: las políticas de los estados receptores, la legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores, los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas, que habilidades propias, actitudes propias pueden tener los trabajadores originarios del país receptor y motivación del personal entre otros muchos aspectos a tener en cuenta. Las empresas al elegir entrar en un entorno extranjero estudian las ventajas de acceder a redes de distribución y de conocimiento locales, a las relaciones institucionales y a la cultura local.

De forma especial hay que evitar el choque cultural en general. Los cambios culturales son manejables para la organización si los directivos y los miembros de los grupos escogen una buena estrategia de trabajo con una cultura base aproximada a las situaciones multiculturales que se presenten. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura. Allan O'Sullivan et al.(2008) hablan sobre que hay estudios individualizados sobre grupos de expatriados, en su caso estudian las

expectativas de los diversos interesados o intereses que fueron tensión en los grupos que estudiaron. Hay tendencia a priorizar las expectativas de sus respectivas organizaciones de los expatriados aunque si respondieron a adoptar estrategias de gestión más nuevas y mejores, tendieron en su mayoría a volver a las estrategias de sus propias organizaciones. En esta tendencia a volver a las expectativas de sus organizaciones influyeron la vulnerabilidad del rendimiento contextual y las relativas diferencias culturales en el contexto de la expatriación. Estos autores proponen en su estudio consideraciones prácticas y no una agenda para internacionalizar los recursos humanos para los grupos de expatriados.

Es importante para la empresa facilitar la adaptación al expatriado y a su familia. Así como tener un plan de adaptación propia de la empresa al nuevo entorno. En este caso el Golfo Pérsico si requiere de una adaptación especial a nivel general de la empresa y especialmente en el aspecto cultural. Conocer la cultura árabe, y los idiomas que se hablan en la zona pueden resultar muy favorables para facilitar el periodo de expatriación y de adaptación al nuevo entorno social.

Si que la diferencia cultural puede ser un impedimento para la exportación de las mejores prácticas de dirección de recursos humanos que aplica la matriz española pero en compensación de las practicas que son exportables o que tienen que ser adaptadas a este nuevo entorno árabe de la zona del Golfo si tendrían que tener presente que en la zona de forma especial si se aplican Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que resultan imprescindibles según la características de este entorno y que las empresas españolas pueden adoptar parte de ellas en sus modelos de gestión de Recursos Humanos y modelos de gestión empresarial que apliquen en las nuevas filiales de la zona.

La literatura mencionada en este trabajo al hablar de la adaptación cultural y la adaptación general al nuevo entorno en el periodo de internacionalización y expatriación empresarial va desde los estudios de Laurent (1983), Hotstede (1984), Adler (1997), Trompenoars (1994), Collings, Gunnigle (1994), Taylor et al. (1996), Roosenneig (2006), Peltonen (2006) sobre adaptación cultural como tema central y de fondo. Sobre la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, (1991); Tung, 1991). Sobre heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988); Cox y Blake, (1991); Fugita y O'Brien, (1991); Mydans, (1991); McLeod y Lobel,(1992); Cox, (1993); Watson, Kumar y Michaelsen, (1993); Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, (1996); Ng y Tung,(1998). Cobo (1999, pp.1) habla sobre el multiculturalismo entendido como una manifestación de la diversidad. Sobre la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, (2003). Sobre la variable “cultura nacional” (Hofstede, 1984; 2001; Earley, (1997). Barr y Glynn (2004) destacan que las medidas culturales obtenidas en el grupo. Sobre desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004).

Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada Au y Chenung, (2004), Carr y Harris, 2004). Fullagar et al. (2003) ,García et al., (2007) tratan sobre las culturas nacionales. Hofstede mencionado también por Gómez- Mejías, (2006, pp. 624) que existen cinco dimensiones en toda cultura. Según Dolan et al. (2004) también tratan sobre adaptación cultura. Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias

culturales .Au y Cheung (2004) demuestran que la variación intra-cultural. Sackmann y Phillips (2004) plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural.

Sobre multiculturalidad, globalización de los mercados, flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones Maznevski, 1994; Doz et al.,(2001). También para Sackmann y Phillips (2004). Diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, (1998); Hu y Chen, (1996); Geiger y otros, (1998); Williams y otros, (1998); Leonidou y Kaleka, (1998); Conway y Swift, (2000); Patterson y Smith, (2001); Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, (2002); Bello y otros, (2003). La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998). La adaptación cultural es importante (Lin y Germain, 1999).La adaptación a otras culturas (Levinson y Asagi, (1995) Según Brett et al.(2006) los cambios culturales son manejables para la organización , Sohn, (1994), Johnson y otros (1996) toman conciencia de las diferencias existentes a nivel cultural. Cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999). Lertxundi (2011), Bonache y Stirpe (2011) todos estos entre muchos más investigadores que han tratado el tema de la adaptación cultural y de la adaptación general a un nuevo entorno durante la internacionalización y expatriación empresarial. La cultura del nuevo entorno es un componente esencial a tener presente en la gestión empresarial que se aplicara a las filiales nuevas en la zona.

Respecto a la **participación** es necesario que sea positiva, interrelaciones positivas entre la empresa y los trabajadores, sobre todo para llevar a cabo planes tan importantes como son la internacionalización empresarial hacia una nueva área en este caso el Golfo Pérsico. La participación de los expatriados en la dirección general empresarial y en concreto en la nueva filial lleva a una mejor consecución de los objetivos empresariales y a un mayor compromiso por parte del trabajador para realizar mucho mejor su trabajo. Tener presente las sugerencias e ideas e los trabajadores mejora el ambiente de trabajo y democratiza la forma de dirección empresarial aspecto que es muy favorable. La participación es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994) ya la incluía en su modelo inicial y posterior a través de recoger opiniones o quejas de los empleados es importante existan canales que propicien la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, siempre puede aportar nuevos puntos de vista, ideas nuevas y poner al corriente a la empresa de que está pasando realmente en la relación de la empresa y los empleados. Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la participación de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de participación de los trabajadores en la empresa. Delery y Doty (1996) hablan también de la participación entre otras prácticas. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la participación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la participación. Bayo y Merino (2002) también hablan de la participación como un aspecto importante entre las buenas prácticas. Martínez del Rio et al.(2013) también vuelven al tema de que las practicas tienen que actuar

conjuntamente entre sí e incluyen la participación como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

Comunicación, información, toma de decisiones, transmisión de conocimientos, en un ambiente positivo siempre es más fácil que la comunicación sea positiva y que la información y la transferencia de conocimientos fluyan mejor sobre todo entre la empresa matriz y una nueva filial. Moreno et al. (2007, pp. 3621-3625), hacen una serie de recomendaciones que son un compendio de buenas prácticas para la Gestión de Recursos Humanos teniendo en cuenta diferentes aspectos a considerar como: tecnologías de la información y las comunicaciones, política de Recursos Humanos, ambiente o clima de trabajo, Indicadores para el liderazgo, estructura o diseño organizativo y la cultura organizacional. Mahajan et al. (2014) hablan sobre la necesidad de un soporte para ajustarse a los nuevos ambientes de trabajo en la expatriación, señalan la importancia del network (HCN) o de la relación entre los compañeros de trabajo, con otros expatriados, se había pasado por alto el considerar estas relaciones como un importante recurso de soporte para los expatriados pero la relación entre compañeros en la expatriación hace que los niveles de trabajo sean superiores y el ajuste de interacción, lo perciben como una posibilidad y recurso a considerar en la expatriación. Hacer especial mención de gestionar bien la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, para transferir conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino, las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas

rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales (Erramilli *et al.*, 2002). Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero.

La comunicación positiva y todo lo que se deriva de ella como mejor información, mejor transferencia de conocimientos o mejor toma de decisiones es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994) ya la incluía en su modelo inicial y posterior a través de recoger opiniones o quejas de los empleados es importante existan canales que propicien la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, siempre puede aportar nuevos puntos de vista, ideas nuevas y poner al corriente a la empresa de que está pasando realmente en la relación de la empresa y los empleados. Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la participación de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de participación de los trabajadores en la empresa. Delery y Doty (1996) hablan también de la participación entre otras prácticas. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la participación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la participación. Bayo y Merino (2002) también hablan de la participación como un aspecto importante entre las buenas prácticas. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las prácticas tienen que actuar conjuntamente entre sí e incluyen la participación como un

punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

La literatura nombrada existente sobre este tema es amplia algunos de los nombrados en este trabajo que hablan sobre la comunicación, la información, transferencia de conocimientos y toma de las mejores decisiones empresariales cuando existe una comunicación positiva entre ellos Fuentes (2010), Prusak (1998), Pablo L. Belly (2013), Brooking (1996), Andreu y Sieber (1999), Wiig (1997), Bueno (1999), Cordero Borjas & García Fernández (2008), Munera y Franco (2002), Zabala (2012), Nonaka 1994, Huber (1991), Alavi y Leidner (2002) Davenport y Prusak (2001, Soto y otros, (2006) ,Díaz, Contreras y Rivero, 2009 Díaz, Contreras y Rivero, (2009). Del Moral y otros (2007) Nonaka y Takeuchi, citados por Escorsa y Valls, (2005). Nonaka (2000), citado por Soto y otros (2006, Zabala (2012) Arie de Geus, citado por Escorsa y Valls (2005), Ndlela y Du Toit 2001), y (King 2001), Alavi y Leider(1997), citados por (Escorsa y Valls 2005). Andreu y Sieber (1999), Rastogi (2000, Soto y otros, (2002).Bonache y Stirpe (2011), Guadamillas et al. (2007) Mirabal et al. (2009), Moreno et al. (2007, p. 3610) Hedlund, (1994) Nonaka y Takeuchi, (1995); Tejedor y Aguirre, (1998); Revilla y Pérez, (1998); Bueno Campos, (1999) Pearson, (1999); Dandois y Ponte, (1999); Goni Zabala, (2000); BarceloLlauger, 2001; Pérez López, (2002); Rivero Rodrigo, 2002) Trechera (2010) Holbeche (2011) Llanes (2009) Vega et al. (2012), Hans (2010).

Respecto a las conclusiones planteadas en el primer estudio y a la importancia que también tienen las prácticas mencionadas como mas aplicadas al principio de la fase de internacionalización y expatriación de las empresas españolas hacia la zona del Golfo Pérsico, podemos plantear la hipótesis H3:

H3 La necesidad de obtener los mejores resultados empresariales lleva a la matriz española en todos los casos a aplicar más o en mayor grado desde el primer momento unas determinadas Prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo propuesto (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Estas prácticas más aplicadas serian:

-Planificación de la internacionalización y de la expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico

-Diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados.

-Motivación adecuada de los candidatos a través de la **retribución** y de los **complementos salariales** adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico.

-Formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional específicos al trabajo a realizar en la zona.

-Adaptación cultural tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz.

-Comunicación positiva, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una **gran integración y participación** de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados.

Es necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el

personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos.

Habría prácticas del modelo de gestión de recursos humanos que planteo en el trabajo que tendrían un menor grado de aplicación o que podrían descuidarse más que las mencionadas en la H3, como serían la evaluación, la compatibilización de vida familiar- laboral y cierta flexibilidad laboral, calidad de los servicios o productos con la necesaria adaptación e innovación a la zona específica del Golfo Pérsico y la gestión de la igualdad y de la diversidad.

Resulta esencial que exista **una adecuada evaluación** por parte de la empresa de cómo está desarrollándose constantemente en cada etapa los planes de internacionalización y expatriación. La evaluación de personas expatriadas o de trabajadores locales es necesaria en principio casi a diario desde la matriz para ir mirando cómo se van desarrollando los planes de negocio más inmediatos a cumplir pero se requiere no dejar de tener también constante evaluación de todos los aspectos de los planes de internacionalización y expatriación, en concreto de cada componente por separado integrado y mencionado en el plan de gestión de recursos humanos que se ha propuesto.

Respecto a la evaluación del rendimiento en el nuevo personal contratado o en los expatriados a la nueva filial, lo normal es revisar el rendimiento pasados tres meses del comienzo, tres meses de pruebas es lo normal establecido en esta zona del Golfo Pérsico, revisando las metas u objetivos que se hayan establecido normalmente para un periodo de seis meses hay que informar de que es lo que se espera en cuanto al rendimiento general de las personas en este periodo. Las reuniones periódicas mensuales es muy importante para establecer los objetivos mensuales trimestrales y semestrales. La evaluación general de la propia empresa respecto a los

planes de internacionalización hacia esta zona del Golfo es también fundamental para que se vayan cumpliendo de forma adecuada los planes establecidos. Es adecuado que antes de que la empresa llegue al nuevo país haya hecho un estudio de negocio, un plan con consultores especializados y que proponga una revisión o evaluación constante y periódica de dicho plan al menos cada seis meses, mirando el rendimiento y nivel empresarial alcanzados en la nueva zona.

Aunque en un primer periodo si existe la evaluación más constante y periódica desde la matriz hacia la filial en su primera fase, y en definitiva hacia los expatriados desplazados para comenzar la expansión, en ocasiones cuando la filial adquiere cierta independencia de la matriz puede ser motivo de que empiece a tomar su propio camino y su propias decisiones, presentando una autoevaluación más desprendida de la matriz central, que en principio puede ser más constante en la revisión pero que cuando la misma tiene ya numerosas filiales la evaluación de objetivos suele ser más genérica porque también el entorno de cada filial es único y suele ser a veces muy diferente de la matriz. Tendencia a relajarse después de que en una primera etapa se revisan los objetivos y se consiguen, hay necesidad constante de revisión y evaluación de todos los aspectos más importantes que componen el plan de negocio para la zona, porque el entorno nuevo en esta zona señalada está en constante cambio rápido, con grandes empresas competidoras, que provienen de orígenes árabes y que ya estaban establecidas en la zona cuando la mayoría de empresas españolas empezaban a llegar con más densidad. La evaluación de todos los aspectos referentes a la innovación necesaria para mantenerse en el mercado, en general es necesaria la evaluación periódica y muy constante de todos los aspectos uno por uno que componen la internacionalización y la expatriación hacia esta zona del Golfo Pérsico, en donde el mercado económico es muy dinámico y en continua innovación porque los últimos productos y

servicios de cada sector en su mejor versión están establecidos en la zona en una competencia globalizada entre empresas grandes , medianas y más pequeñas.

Pfeffer (1994) mencionado por Rodríguez en (2001) habla sobre su modelo de 16 prácticas que después resume en 7, incluye la evaluación como una práctica de Recursos Humanos importante. Tepstra y Rozell (1993) habla de cinco prácticas y también incluyen la evaluación. Kochan y Barocci (1985) también trataron el tema de las prácticas haciendo referencia a la evaluación. Smith (1982) habla de la evaluación en su repertorio de prácticas. Delery y Doty (1996), Wright y McHaham (1992) hablan sobre el enfoque de configuraciones consistente con conceptos de ajuste horizontal y vertical y hablan también de la evaluación entre otras prácticas. McDuffie (1995), habla sobre la coherencia de todas las prácticas juntas, habla sobre varias y entre ellas sobre la evaluación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también sobre un modelo de 10 practicas incluyendo entre ellas la evaluación. MGill y Slocum (1993) hablan también sobre la evaluación del rendimiento, Ulrich, Jick y Von Glinow (1993). Luna y Camps (2006) aparte de hablar de la retribución también hacen referencia a la evaluación. Ramsay et al. (2001) tratan sobre la evaluación también. Martínez del Rio et al.(2013) tratan el tema de que las diferentes prácticas se refuerzan entre si y hacen también referencia a a la evaluación. Bonache y Stirpe (2011) también hablan de la importancia de la evaluación. Estos autores mencionados son solo algunos de entre la amplia literatura que hay sobre la evaluación del rendimiento y sobre la evaluación y sus más diversos aspectos en relación con la Gestión de Recursos Humanos.

En este periodo de internacionalización y expatriación sigue siendo importante el tema de **la conciliación de la vida familiar y laboral** y cierta **flexibilidad laboral**. La calidad de vida y de empleo del expatriado son esenciales para conseguir los objetivos empresariales marcados. Puesta en marcha de una política de trabajo por objetivos basada en la calidad y resultados en

detrimento de la “cultura de la presencia, diseño de planes de carrera personalizados teniendo en cuenta circunstancias personales, licencia adicional de un determinado número de horas para necesidades personales o familiares, posibilidad de disfrute de determinados días libres con la reducción proporcional del salario dentro de un rango preestablecido, licencia para fines particulares durante un determinado periodo, jornada continua o reducida en periodos tales como verano, semana santa, navidad, jornada continua o reducción horaria adaptada al nuevo entorno del Golfo Pérsico, horario flexible de entrada y salida y ausencias por emergencia familiar, flexibilidad horaria en periodo de lactancia o posibilidad de disfrutarla de forma seguida al periodo de baja, posibilidad de ausentarse para acudir a reuniones en colegios, al pediatra para los trabajadores/as con menores a su cargo, tiempo diario de ausencia del trabajo por nacimiento de hijo/a prematuro/a u hospitalización de este/a, permisos especiales para asistencia al médico de hijos/as y familiares directos dependientes y para determinados acontecimientos, trabajo a media jornada o con jornada reducida en casos excepcionales, flexibilidad de la baja de maternidad/paternidad adaptando la jornada de trabajo para alargaren el tiempo el descanso maternal/paternal, etc. Servicio gratuito a empleados/as para la realización de gestiones administrativas personales. Solo son algunos aspectos que dentro del entorno habitual de trabajo del trabajador en España si de forma normal casi serian aplicados pero que al darse al expatriación a un lugar lejano como es el Golfo Pérsico y con una cultura y costumbres diferentes mantener cierta flexibilidad horaria para el trabajador expatriado puede resultar complicado mantener parte de estos aspectos cuando su primer objetivo casi todo el tiempo es llegar a conseguir los resultados económicos que su empresa le pide cumplir en la zona para mantener la filial (empezarla o mantenerla).

Entre todos los aspectos que incluye cierta flexibilidad laboral, tratar de mantener en la medida de lo posible la conciliación de la vida familiar y laboral. De forma directa o indirecta muchos investigadores hablan de estos aspectos porque a largo plazo son esenciales para la retención del talento y para mantener a los trabajadores en la empresa, para el expatriado en una zona lejana a su país, el contacto constante con la familia es un gran alivio y relax psicológico. Pfeffer (1994) nombrado por Rodríguez (2001) hace referencia en sus 16 prácticas a la conciliación y a la flexibilidad laboral, Walton (1985) habla sobre las practicas unidas con otras refuerzan un modelo entre estas prácticas la conciliación y flexibilidad laboral son básicas en un modelo de Gestión estratégica de recursos humanos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre las teorías contingente y la aplicación de las prácticas más apropiadas incluyendo entre ellas las relaciones laborales en la empresa que incluirían la conciliación y flexibilidad laboral. McDuffie 1995 habla sobre la coherencia en las practicas dentro de esa coherencia la conciliación tiene un papel importante. McGill et al. (1992), O' Dell y Grayson 1998 hablan también sobre la importancia de la flexibilidad laboral y la conciliación. Quintanilla et al. (2010) hablan sobre flexibilidad y conciliación en el trabajo. Martínez del Rio et al. (2013) hablan sobre el refuerzo de las Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos y como la conciliación y flexibilidad es un aspecto importante en el diseño de puestos de trabajo. Estos entre un amplio repertorio de investigadores que hablan sobre este tema de conciliación y flexibilidad laboral. Mantener una separación entre la vida laboral y familiar aquí en esta zona del Golfo Pérsico puede resultar más complicado para los expatriados españoles cuando llegan que cuando están en sus correspondientes empresas en España, la exigencia empresarial de la matriz por conseguir resultados económicos positivos lo antes posible, hace que los expatriados en numerosos casos tienen que adaptarse a trabajar casi a cualquier hora para atender a clientes que por las costumbres culturales y de horarios de trabajo exigen que el expatriado tenga que trabajar en la

tarde noche, porque el clima es muy caluroso y durante el día el posible cliente que puede ser importante para el negocio le cita para tratar del tema en la tarde noche que es una costumbre árabe de la zona, el reunirse en los cafés matjis, los hombres importantes de negocios para hablar de negocios y la persona expatriada muchas veces no tiene más alternativa que adaptarse a los horarios de los clientes si quieren vender su servicio o producto. Otros motivos pueden darse en trabajos que no son ventas que en épocas de calor extremo no se trabaja en las mañanas y la jornada laboral se prolonga hasta la media noche o más por el sol. Mantener la conciliación de vida familiar o personal con la laboral, muchas veces es más difícil que en el país de origen en este caso España. Al comienzo de la filial hay una fuerte ansiedad por conseguir los objetivos establecidos y el stress es más fuerte y el trabajo a veces más intenso de horas de trabajo, de esfuerzo y es casi imposible separar vida personal y laboral. El caso de los expatriados que vienen solos a trabajar a la zona y cuyas familias están lejos en España, es cada vez más habitual que las empresas manden a los trabajadores expatriados solos a la zona, en esta situación sí que la compatibilidad es más difícil porque la llegada a la nueva zona y la responsabilidad que tiene al principio el expatriado para conseguir los objetivos empresariales hacen que se tengan que ocupar del tema laboral prácticamente a todas horas del día.

La supervisión y evaluación constante de **la calidad del producto o servicio** es esencial en un mercado de negocios como el que se da en la zona del Golfo Pérsico, el mercado está muy globalizado y actualizado y constantemente lo último que hay en cada sector rápidamente llega a la zona porque hay poder adquisitivo amplio y las empresas confían en tener clientes potentes y vender de forma más fácil sus productos o servicios en el momento actual económico, el mercado está más dinámico que en Europa o América, por ello las empresas españolas en la zona ya establecidas o llegando nuevas tienen la necesidad de revisar constantemente sus servicios y

productos respecto al nivel de calidad ofrecidos en cuanto a los estándares que se manejan en este entorno de constante innovación y cambio. La revisión de la calidad es un punto que las empresas que quieren hacer negocios en la zona y mantenerse en los mercados del Golfo Pérsico tienen que tener constante renovación y vigilancia de la calidad del producto o servicio ofrecido para la zona, casi se hace indispensable aconsejar que haya un supervisor de la matriz antes de abrir la sucursal para revisar la calidad en todos los aspectos de forma constante también después de pasado tiempo que la sucursal se haya consolidado en el mercado local, la innovación de la calidad y la adaptabilidad a los clientes y al nuevo entorno es indispensable para que el negocio resulte competitivo en el mercado. Conviene tener todo documentado por escrito, respecto a este tema de la calidad o de cualquier otro aspecto. El control de la calidad en cada aspecto es fundamental para conseguir los objetivos establecidos. El entrenamiento es importante hasta conseguir el nivel de calidad que se necesita. Responsabilidad y revisión constante de los ejecutivos más seniors de la organización.

El control de calidad es aplicable como una las mejores prácticas que la empresa puede seguir también en la vigilancia del cumplimiento de sus objetivos en los planes de internacionalización y expatriación en este caso al Golfo Pérsico. La literatura sobre calidad es muy amplia algunos de los destacados Crosby (1979), Ishikawa (1986) sobre el concepto de calidad, Parasuman, Zeitham y Berry (1988) sobre concepto de calidad, W. Edwards Deming (1989) sobre la producción eficiente, Juran y Guyna (1998) sobre la adecuación de la calidad, Vázquez (2007) sobre satisfacción del cliente, Jonh Barker (1997), Reeve y Bednar (1994) sobre que la calidad depende del cliente externo. Albrecht (1994), Mendoza (1997), Palafos (2007) sobre superación de las expectativas del cliente, Ruiz (2001) diferencia estratégica de calidad. Kotler (2006), Chung y Hoffman (1998), Reyner (2003), Laguna y Rodríguez (2003) sobre evitar

deficiencias de la calidad de servicios. Quijano (2003), Mendoza (2007), Peiro, Martínez-Tur y Ramos (1999) sobre mejorar la calidad), Evans y Lindsay (2000), Han et al. (2007) hacen referencia al TQM Total Quality Management y el Benchmarking para mejorar productos y servicios. Hay que destacar también el ISO 9000 (2000) como estándar de calidad general muy tenido en cuenta en la zona del Golfo Pérsico.

La igualdad y gestión de la diversidad se trata de un aspecto muy importante para la buena gestión de la empresa que seguramente desde la matriz se intenta aplicar a la filial en la medida de lo posible y que en esta zona del Golfo Pérsico por sus diferencias con España y con la cultura española es un aspecto que requiere un gestionamiento especial en parte diferente al de España. En esta zona el trato de hombres y de mujeres en el ambiente empresarial suele ser diferente, si existe de forma palpable y latente una discriminación hacia la mujer en diversos aspectos.

En el tema de los grupos de trabajos ya no solo se trata el tema de la igualdad de sexos entre hombre y mujer aquí en esta zona, también existe la diversificación de razas, culturas muy diferentes, religiones y un fondo indirecto en el que se da la situación de que muchas personas de determinadas razas no se tratan casi nada con las de otras razas diferentes y con otras costumbres. El tema es más complicado de aplicar que en España, que aunque hay diversidad en los equipos de trabajo existe un fondo común al que todos intentan adaptarse a la cultura europea y española, pero aquí esta diversidad que va desde los propios árabes, indios, pakistaníes, chinos, filipinos, africanos diversos, europeos, norteamericanos, iraníes, etc., la convivencia en el trabajo resulta de lo más complicado y variopinto pues hay que señalar que aunque en la vida normal conviven en la zona sin grandes problemas de fondo e indirectamente hay discriminación racial, religiosa, de pasaportes, etc. De todos modos la empresa española que quiere destacar en la zona también tiene

que cuidar de aplicar y gestionar lo mejor posible aun en su filial de esta zona este aspecto de la igualdad y de la gestión de la diversidad intentando aplicar en la medida de lo posible en la filial del Golfo Pérsico lo que ya se había enumerado anteriormente en otro capítulo dedicado con más amplitud a este tema, como puede ser la elaboración de una documentación descriptiva de los valores corporativos en materia de igualdad, dejando patente la implicación de la dirección en el campo de la no discriminación laboral por razón de sexo, edad, religión, situación personal, la definición de las líneas estratégicas a seguir para conseguir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en la plantilla, puesta en marcha de pruebas de selección de personal (tanto para nuevas incorporaciones como para promociones internas) objetivas valorando exclusivamente las competencias para el puesto, publicación de todas las comunicaciones empresariales en lenguaje no sexista, incluidas las ofertas de empleo, impartición de formación en materia de género a los/as responsables empresariales encargados/as de la promoción y la selección, elaboración de un diagnóstico de situación sobre la igualdad en la empresa a partir del cual identificar los ámbitos prioritarios de actuación y servir de base para la realización de un plan con sus correspondientes objetivos y acciones a tomar para conseguirlos, comprobación de que en ningún caso haya discriminación salarial por motivos de sexo, elaboración de un protocolo de actuación para la resolución de posibles casos de discriminación y acoso laboral y sexual que pudieran aparecer, declaración del compromiso de la dirección de la empresa y la representación legal de la plantilla para el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades.

Diversidad comenzó a tratarse explícitamente como tema de investigación en la década de los noventa, fue importante después de informes como Workforce 2000 (Johnston y Parker, 1987) se resaltaba la importancia creciente de la diversidad demográfica en los mercados de

trabajo (Martin et al., 2006). Se está deshaciendo la asunción clásica de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. (Benschop, 2001; Wright, 2004).

La diversidad influye sobre el capital humano de los grupos, muchos autores lo consideran un importante objeto de la dirección estratégica de los recursos humanos (Wright y McMahan, 1992). Mayo señala (Bonache et al., 2002) que la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, el mercado europeo, los movimientos de emigración e inmigración, y el uso de equipos diversos y diferentes dentro de las organizaciones están aumentando la diversidad social y profesional de la fuerza laboral del país. La actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores da lugar a la diversidad (Jackson y Álvarez, 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995).

Los cambios en la composición demográfica de los mercados laborales, (Jackson y Álvarez, 1991) (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991). La aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, 1991; Tung, 1991). La importancia creciente del sector servicios, (Jakson y Álvarez, 1991).

Muchos trabajos se dedicaron a analizar como las organizaciones reflejaban los cambios sociales respecto a la diversidad se centraron en áreas como (Martin et al. ,2006): la diversidad de género (Acker, 1992; Mills y Tancread, 1992; Ibarra, 1992 y 1993; Kanter, 1997; Dickens, 1998). La heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988; Cox y Blake, 1991; Fugita y O'Brien, 1991; Mydans, 1991; McLeod y Lobel, 1992; Cox, 1993; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993; Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, 1996; Ng y Tung, 1998). En otras dimensiones demográficas

como la edad o la educación (Rhodes, 1983; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984, Kossek, Zonia y Young, 1996; Pelled, 1996; Lawrence, 1997) Hablan de la influencia de la diversidad en el grupo como un hecho ya estudiado por diversos autores como por ejemplo Cox, 1993; Milliken y Martins, 1996; Ruderman, Hughes-James y Jackson, 1996; Elron, 1997; Chatman y Flynn, 2001; Kossek y Lobel, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Benschop, 2001. La dirección estratégica de recursos humanos desempeña un importante papel en la diversidad según Cox ,1991; Milliken y Martins, 1996; Benschop, 2001, fomento de interacción social tanto formal como informal para mejorar la comunicación interna (Benschop, 2001).

A parte de los estudios sobre los efectos de la diversidad de muchos autores ya mencionados y otros como Jackson, Joshi y Erhardt 2003, Milliken y Martins, 1996; Lawrence, 1997; Priem, Lyon y Dess, 1999, se necesita el desarrollo más complejo de la diversidad, hay necesidad de explorar de forma más profunda los elementos y relaciones internas del constructo. Según Martin et al., (2006) se ha comprobado la incidencia de la heterogeneidad de los grupos sobre sus niveles de cohesión, satisfacción o compromiso (Pfeffer, 1983; Jackson, Joshi y Erhardt, 2003).

También coinciden Sackmann y Phillips que publican en 2004 el trabajo “Contextual Influences on Cultura Research” en donde plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural. Así como la globalización de los mercados, el creciente flujo migratorio entre fronteras ha afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones (Maznevski, 1994; Doz et al., 2001). También para Sackmann y Phillips (2004) afirman que en el contexto actual y global ya no sirve la presunción de que una nación es igual a una cultura que es el momento de admitirse la perspectiva de las culturas múltiples en la investigación cross-cultural. (García et al., 2002). Las relaciones a todos los niveles son una fuente de ventaja competitiva para la empresa

(Gulati y otros, 2000) pero la dificultad radica en el “background” cultural de cada entorno. Todos estos aspectos culturales diversos dan lugar a la diversidad y a una necesidad de igualdad dentro de la empresa, aspectos que necesitan de una gestión especializada. También el multiculturalismo, entendido como una manifestación de la diversidad, del pluralismo cultural y de la presencia en una misma sociedad de grupos con diferentes códigos culturales, no es una condición singular de la cultura moderna, es la condición normal de toda cultura, según Cobo (1999, pp. 1). Son aspectos importantes en los que hay que aplicar las mejores prácticas porque las medidas culturales obtenidas en el grupo han demostrado tener capacidad para mostrar su efecto en los resultados analizados en el nivel del individuo. Las culturas nacionales permiten ver los efectos de las diferencias en el seno de las organizaciones, y que es útil para entender los comportamientos y actitudes relativos al trabajo, como liderazgo, motivación, comportamiento y relaciones de los miembros de la organización (García et al., 2007).

La igualdad y la gestión de la diversidad es una de las prácticas en Recursos Humanos más importantes en estos tiempos actuales de globalización autores como Pfeffer (1994). Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la igualdad y a la gestión de la diversidad de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de igualdad y de gestión de la diversidad de los trabajadores en la empresa. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la gestión de la diversidad y la igualdad. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en Gestión de Recursos Humanos entre ellas incluyen la

igualdad y la gestión de la diversidad. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las prácticas tienen que actuar conjuntamente entre sí e incluyen la igualdad como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

Por las conclusiones extraídas en el primer trabajo con las 10 empresas españolas que los resultados dejaban ver que había prácticas del modelo planteado que quedaban en un segundo plano respecto a la aplicación de otras que resultan en principio como más aplicables desde el primer momento que la empresa española se desplace a la zona del Golfo Pérsico. Esta conclusión me lleva a plantear la hipótesis cuarta que a través del cuestionario planteado voy a poder comprobar si realmente son aplicadas en menor grado o tienen una vigilancia menor que las otras prácticas que planteo como más aplicadas en especial durante el periodo empresarial de internacionalización y expatriación en concreto hacia esta área mencionada del Golfo Pérsico, la hipótesis número tres. Por lo cual la hipótesis que concluyo sería:

H4, La empresa matriz española si aplicaría el resto de prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Hay algunas de estas prácticas que irían decreciendo su aplicación respecto al momento inicial o respecto a otras prácticas de las mencionadas, es decir habría algunas que tendrían un menor grado o intensidad de aplicación respecto a las prácticas propuestas como más aplicadas en la H3. Pero que por la importancia que tienen

necesitarían atención ya desde el primer momento de la planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por parte de las empresas españolas. Las prácticas del modelo propuesto que se aplicarían en menor grado serían:

- Evaluación adecuada y continua
- Conciliación vida familiar-laboral y cierta flexibilidad laboral
- Control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa
- Igualdad y gestión de la diversidad

La comprobación de estas hipótesis planteadas llevaría a proponer un nuevo cuestionario para comprobar las respuestas. Este nuevo cuestionario número 2 (ver anexo) se administraría al mayor número posible de empresas españolas ubicadas en la zona del Golfo Árabe. Abdel-Aziz Ahmad et al. (2010) plantean un modelo de cuestionario determinado, el diseño de este tiene similitud de forma con el propuesto por los autores mencionados.

C.- SEGUNDO ESTUDIO: ANÁLISIS DEL RESTO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA ZONA DEL GOLFO PÉRSICO (ADMINISTRACIÓN DEL SEGUNDO CUESTIONARIO), ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONCLUSIONES.

C.1.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

C.1.1.- RESULTADOS ESTADÍSTICOS Y DE RESPUESTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO NÚMERO 2.

El cuestionario número 2 consta de 48 preguntas cerradas en formato tipo Likert de 7 opciones, siendo:

7 = Muy bien

6 = Notable

5 = Bastante aceptable

4 = Regular, suficiente

3 = Suspendido (Necesita trabajo y cambios para llegar a un estándar mínimo)

2 = Inaceptable (Se puede cambiar a bien con mucho trabajo, necesita mucha mejora)

1 = Mal o equivocado totalmente (Nuevo planteamiento diferente de la cuestión)

De manera que cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el grado de acuerdo con la cuestión planteada en el ítem. Las respuestas a las preguntas abiertas también apoyan los resultados numéricos obtenidos, ha sido una forma de reforzar o reafirmar las respuestas numéricas de las preguntas más cerradas.

Se utilizan abreviaturas en el análisis estadístico como DRH (Dirección de Recursos Humanos) o H1, H2, H3, H4 para referir a las hipótesis planteadas. También se habla de Golfo Árabe o Pérsico haciendo referencia a la misma zona de estudio.

El análisis estadístico se inicia con el estudio de la fiabilidad alcanzada por el cuestionario en la muestra recogida de 32 empresas que lo han respondido completamente.

Para ello se ha empleado la conocida ecuación “alfa” de Cronbach que determina la fiabilidad como el grado de consistencia interna entre los ítem. Dicho coeficiente toma valores en la escala 0-1, siendo aceptable cuando es $>.600$ e indicando buena fiabilidad si $>.800$. Hay que tener en cuenta que el número de casos (32 empresas) no es adecuado, puesto que ratio empresa/ítems es menor a 1 cuando debería estar cerca de 5 para que el estudio de la fiabilidad tuviese garantías estadísticas. No obstante, se hace el análisis de la fiabilidad con fines informativos.

Nuestros datos indican que el coeficiente de fiabilidad “alfa” logrado es de 0.523 dentro de un intervalo de confianza con un 95% de seguridad de entre: 0.253 y 0.731. La amplitud del intervalo es grande debido al ya comentado reducido número de participantes. Pero nos permite comprobar que en caso de que se hubiese tenido acceso a una muestra mayor, la fiabilidad podría haber sido buena.

Para el análisis estadístico se ha empleado el procedimiento de describir las respuestas dadas a cada uno de los ítems en forma de porcentaje para cada valor, junto a la media y la desviación estándar de los valores Likert. Un mayor valor medio indica mayor grado de acuerdo con la proposición enunciada en él. Así mismo se ha estudiado el grado de ajuste de la distribución de puntuaciones al modelo de la campana normal de Gauss, mediante los índices descriptivo de asimetría y curtosis (altura) junto al test de bondad de ajuste de Shapiro-Wilk, especialmente indicado en muestras pequeñas (<50).

Para el estudio los ítems se han agrupado, no en el orden en que aparecen en el cuestionario, si no en función de la hipótesis con la que se relacionan. Tras las descriptiva arriba comentada, se ha contrastado la posible existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los

ítems pertenecientes a una misma hipótesis. Se ha fijado para ello, el habitual nivel de confianza del 95% (p de error $< .050$). Al tratarse de variables que se miden en mismo grupo de participantes, se ha empleado un test de medidas repetidas. El test más potente en estos casos es el Anova de un factor intrasujeto, pero exige el ajuste al modelo normal en las variables. Cuando no se produce este ajuste, su alternativa es el test no-paramétrico de Friedman para medidas repetida. A continuación, se presenta el estudio de cada una de ellas.

Hipótesis nº 1.

El grado de utilización de las mejores prácticas en la empresa española matriz, en referencia a las mejores prácticas planteadas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) influye de forma positiva en la decisión de exportar ese conjunto de buenas prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia las implantaciones del Golfo Pérsico.

Esta hipótesis, se contrasta con las respuestas que nos han dado a las preguntas 1 y 2, que generan las siguientes variables:

P1: Aplicación modelo GRH Matriz en Filial,

P2: Independencia de la filial respecto a la matriz;

La tabla 1 presenta los índices descriptivos de las mismas.

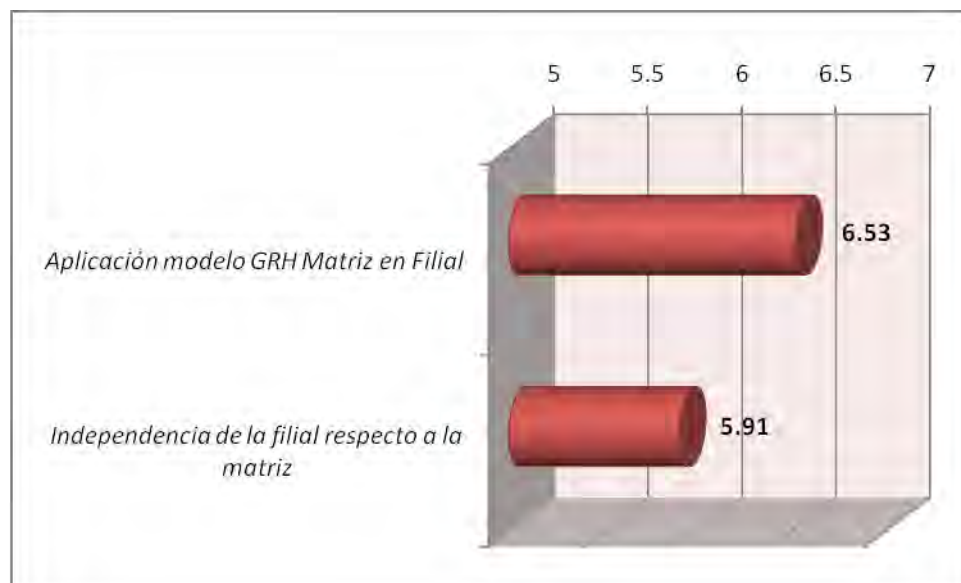
Se ha observado que en la P1 “Aplicación modelo GRH Matriz en Filial” todas las respuestas se han concentrado en los dos valores más altos, por ello la media es 6.53 con una desviación estándar baja (0.51) como corresponde a la homogeneidad de valores. La concentración de valores en esos dos puntos produce una distribución mucho más alta (K) que la normal, de ahí que el test de significación de Shapiro-Wilk indique un desvío significativo con respecto a la misma ($P < .001$).

En la variable P2 “Independencia de la filial respecto a la matriz” hay alguna mayor dispersión en la respuestas (rango: 3-7) aunque la mayor parte vuelven a estar en el extremo superior de la escala; como consecuencia la media es 5.91 algo inferior que la anterior. La distribución en este caso tiene un grado de asimetría que también produce un desvío significativo ($P < .001$) con respecto a la curva normal.

Tabla 1: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P1	--	--	--	--	--	46.9	53.1	6.53	0.51	-	-	.000
						%	%			0.13	2.12	
P2	--	--	9.4	9.4	6.3	31.3	43.8	5.91	1.33	-	0.14	.000
			%	%	%	%	%			1.14		

Figura 1: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis .1



Elaboración propia mediante Excel

Estos resultados indican un elevado grado de acuerdo de las empresas participantes con los enunciados propuestos en ambas preguntas. Ante la falta de ajuste al modelo normal se emplea el test de Friedman para contrastar la diferencia entre estas dos medias (figura 1). Dicho test nos indica que la media de P1 (6.53) es significativamente más alta para $P < .05$ ($\chi^2 = 5.4$; 1 gl; $P = .020$) que la media en P2 (5.91) indicando un grado de acuerdo más alto hacia P1.

De las preguntas de respuesta abierta que se planteaban en el cuestionario la que tiene que ver directamente con esta hipótesis es la siguiente, con las conclusiones respuestas generales que han respondido las empresas:

b-¿El hecho de que su empresa aplique un modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado en su país España, hace que también intente aplicar el mismo modelo aquí en la zona del Golfo Pérsico.?

Se intenta aplicar en la medida de lo posible, a veces no es posible aplicar el modelo de la empresa matriz en España exactamente como se aplica en el país origen, normalmente son necesarias modificaciones en las practicas con mejora de la aplicación adaptándose al nuevo entorno árabe

Hipótesis nº 2.

La diferencia cultural (cultura española y cultura árabe) entre el país de la unidad matriz España y el nuevo país o países de la zona del Golfo Pérsico influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo primeramente propuesto de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y

selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) hacia las nuevas filiales de la zona del Golfo Pérsico.

Para la evaluación de esta 2ª hipótesis, se utilizan las preguntas 3, 4, 26, 27 y 28, que generan las siguientes variables:

- P3 La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas GRH
- P4 Existe una cultura empresarial propia del Golfo Árabe
- P26 Las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH
- P27 La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Árabe
- P28 Plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia

Los descriptivos correspondientes a estas variables se presentan en la tabla 2.

En las variables: P3 “La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas GRH”, P4 “Existe una cultura empresarial propia del Golfo Árabe” y P27 “La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Árabe”, las respuestas se concentran claramente en el extremo superior de la escala. Por ello sus medias son respectivamente: 6.44, 6.53 y 6.31, indicando una evidente opinión de acuerdo ante los enunciados de esas preguntas que hablan de las diferencias culturales entre España y el Golfo Árabe y el efecto de esto sobre las prácticas GRH. Ninguna

de ellas se ajusta el modelo de la normal de Gauss, con un desvío significativo con respecto al mismo ($P < .001$).

En la P26 “Las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH” sin embargo, la media desciende (5.25) debido a una cierta discrepancia en las respuestas: mientras un 34.4% mantienen su respuesta en el 7 (muy bien / muy de acuerdo) por el contrario hay un 40.6% que reducen la calificación solo a un 4 (regular/suficiente). Como las anteriores, no hay ajuste con respecto al modelo de la campana normal ($P < .001$)

Por su parte en la P28 “Plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia” se observa una elevada variabilidad en las respuestas cubriendo casi todo el rango posible (1-6) indicando un alta variabilidad en las respuestas, aunque situándose la mayor parte de ellas en los valores 4 “regular/suficiente” (31.3%) y 5 “bastante aceptable” (28.1%). De ahí que la media descienda notablemente (3.66). Una vez más se observa un desvío significativo sobre el modelo de la normal de Gauss ($P < .01$).

Tabla 2: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 2

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P3	--	--	--	--	6.3	43.8	50.0	6.44	0.62	-	-	.000
					%	%	%			0.62	0.47	
P4	--	--	--	--	--	46.9	53.1	6.53	0.51	-	-	.000

						%	%		0.13	2.12			
P26	--	--	3.1	40.6	18.8	3.1	34.4	5.25	1.39	0.29	-	.000	
			%	%	%	%	%					1.63	
P27	--	--	--	--	6.3	56.3	37.5	6.31	0.59	-	-	.000	
					%	%	%					0.19	0.52
P28	12.5	15.6	6.3	31.3	28.1	6.3	--	3.66	1.52	-	-	.003	
	%		%	%	%	%						0.50	0.89

Figura 2: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 2



Elaboración propia mediante Excel

Utilizando de nuevo el test de Friedman, se contrasta la diferencia entre estas medias (figura 2). Como de esperar, se han encontrado diferencias que son estadísticamente significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 69.87$; 4 gl; $P = .000$). En consecuencia se puede concluir que los participantes muestran un grado de acuerdo más elevado ante lo enunciado en P3, P4 y P26, así como un grado de acuerdo sensiblemente menor ante lo que se evalúa en el ítem P28. Es decir que aunque, en general se observa un grado de acuerdo alto, no lo es ante todas las proposiciones evaluadas puesto que es claramente menor en el caso del plan de adaptación cultural.

Las preguntas abiertas que tienen que ver con esta segunda hipótesis y las conclusiones respuestas dadas por las empresas del estudio:

c-¿Cree que las diferencias culturales entre la cultura española y árabe limita la aplicación de las buenas prácticas en gestión empresarial y en concreto en la gestión de recursos humanos?

Las respuestas en general creen que si hay limitaciones determinadas por las diferencias culturales entre España y la cultura árabe el Golfo Pérsico

i-¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente? Comentes aspectos especiales de su empresa respecto a este tema.

Si la cultura específica del lugar conviene conocer las características generales de la misma, además de cuidar y estudiar aquello que tiene que ver directamente con la rama o sector

empresarial al que pertenece la empresa española en cuestión. Como sería el trato correcto con los árabes de esta zona en el aspecto de negocio empresarial.

Muchos contestan que no tienen sus empresas un plan especial de adaptación general y cultural conforme la empresa llega a la zona, tiene que irse adaptando a lo que surja y la improvisación es algo que surge cada día en la zona.

Hipótesis nº 3.

H3, La necesidad de obtener los mejores resultados empresariales lleva a la matriz española en todos los casos a aplicar más o en mayor grado desde el primer momento unas determinadas Prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo propuesto (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad).

Estas prácticas mas aplicadas serian:

-Planificación de la internacionalización y de la expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico

-Diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados.

-Motivación adecuada de los candidatos a través de la retribución y de los complementos salariales adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico.

- Formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional específicos al trabajo a realizar en la zona.

-Adaptación cultural tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz.

-Comunicación positiva, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una gran integración y participación de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados. Es necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos.

Esta hipótesis afecta al contenido de un elevado número de preguntas del cuestionario, que generan 31 variables, aunque se pueden agrupar para más claridad en varios bloques.

Bloque 1

PLANIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

P5 Planificación de la expatriación e internacionalización al Golfo Árabe

P6 Experiencia previa empresarial en expansión internacional

P7 La diferencia cultural dificulta la exportación-aplicación de las prácticas de GRH entre ellas la planificación de la internacionalización y la expatriación

P8 Planificación y requerimiento especial de adaptación cultural personal y laboral de los expatriados y las empresas respecto a planes de trabajo en la zona

Los descriptivos de las mismas se muestran en la tabla 3

En P5 “Planificación de la expatriación e internacionalización al Golfo Árabe” y P6 “Experiencia previa empresarial en expansión internacional”, las medias se quedan por debajo de los 6 puntos, en concreto 5.50 y 5.25, debido a que el número de participantes en este caso se concentran en valores de respuesta algo menos favorables que en las de ítems antes analizados. Así, en P5 y dentro del rango 4-7, lo más frecuente ha sido el 6 “notable” (46.9%), por eso su media es 5.50; mientras que en la P6 dentro del rango 4-6, lo más común ha sido el valor 5 “bastante aceptable” (50.0%) y por ello su media es 5.25.

En cambio en la P7 “La diferencia cultural dificulta la exportación-aplicación de las prácticas de GRH entre ellas la planificación de la internacionalización y la expatriación” y la P8 “Planificación especial de adaptación cultural personal y laboral de los expatriados y las empresas respecto a planes de trabajo en la zona”, se vuelven a encontrar respuestas con un grado de acuerdo más elevado, concentrándose en ambas la mayoría de casos en el valor 7 “muy bien / muy de acuerdo”. De ahí que sus medias respectivas sean: 6.53 y 6.59, con desviaciones estándar más pequeñas indicativas de la homogeneidad entre los participantes.

Ninguna de las variables, se asemeja al modelo de la normal, presentando diferencias que son estadísticamente significativas para $P < .001$ según el test de bondad de ajuste.

Tabla 3: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 PLANIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P5	--	--	--	15.6	28.1	46.9	9.4	5.50	0.88	-	-	.000

				%	%	%	%			0.30	0.57	
P6	--	--	--	12.5	50.0	37.5	--	5.25	0.67	-	-	.000
				%	%	%				0.34	0.70	
P7	--	--	--	--	--	46.9	53.1	6.53	0.51	-	-	.000
						%	%			0.13	2.12	
P8	--	--	--	--	3.1	34.4	62.5	6.59	0.56	-	0.02	.000
					%	%	%			0.98		

Figura 3: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 PLANIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman aplicado sobre estos valores medios (figura 3), nos permite afirmar la existencia de diferencias significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 59.93$; 3 gl; $P = .000$) entre ellas. De modo que el grado de acuerdo es superior en P7 y P8 frente a las otras dos.

Las preguntas abiertas que tienen que ver con esta hipótesis y las conclusiones respuestas que las empresas han dado a las preguntas:

d-¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan? Comente los aspectos más destacables sobre la planificación de la expatriación y de la internacionalización de su empresa hacia esta zona del Golfo Pérsico. (Puntué del 1 al 7 las siguientes afirmaciones)

La planificación de cada aspecto del proceso de internacionalización y expatriación desde España a esta zona es beneficiosa mejor que improvisar en el lugar, siempre surgen sorpresas pero al menos siempre y cuando la empresa ya tenga cierta experiencia en expansión saben que los aspectos más importantes conviene planificarlos.

Bloque 2

DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE CANDIDATOS Y CONTRATACIÓN ADECUADAS

- P9 Diseño de puestos de trabajo en la internacionalización al Golfo Árabe;
- P10 Selección de los candidatos adecuados para la expatriación;
- P11 Condiciones de contratación adecuadas en la expatriación al Golfo Árabe;

P12 Selección de candidatos locales de la zona del Golfo Árabe;

Presentándose sus estadísticos descriptivos en la tabla 4.

En las variables de la P9 “Diseño de puestos de trabajo en la internacionalización al Golfo Árabe” y P10 “Selección de los candidatos adecuados para la expatriación”, las medias han sido elevadas, especialmente en P9 (media 6.69) donde casi el 69% de las respuestas se concentran en la categoría 7 “muy bien / muy de acuerdo”. Por su parte en la P10, es ligeramente inferior (6.59) puesto que en la misma categoría de respuesta se han posicionado el 59.4% de las empresas consultadas. Ninguna de estas variables se distribuye normalmente, siendo su diferencia con el citado modelo estadísticamente significativa ($P < .001$)

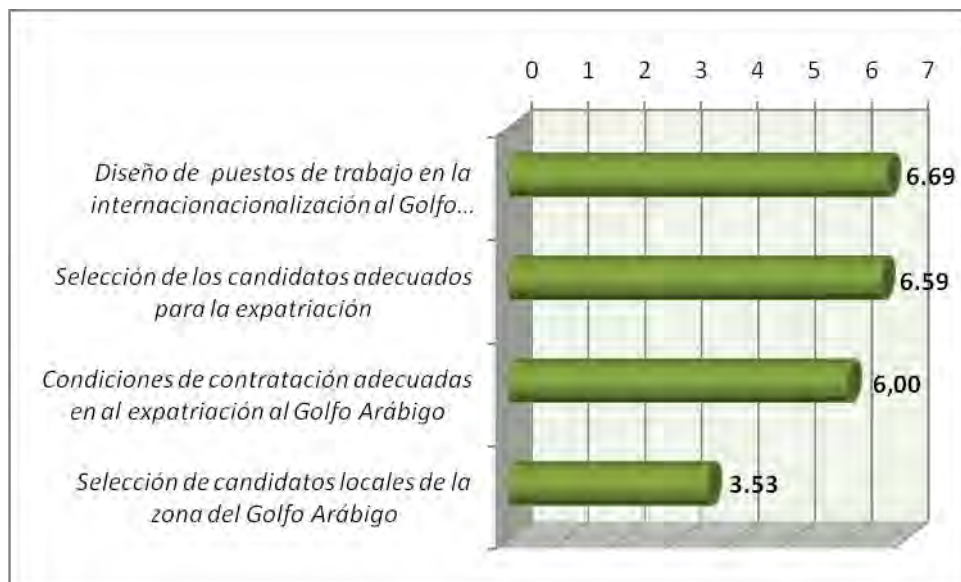
En P11 “Condiciones de contratación adecuadas en la expatriación al Golfo Árabe” el valor medio desciende a 6.00 puesto que la mayoría de respuestas (un 56.3%) se han dado precisamente en esta categoría (notable). A pesar de la simetría de valores, la altura de la distribución implica que tampoco en esta variable se presente un modelo tipo curva normal ($P < .001$).

Y por último, en la P12 “Selección de candidatos locales de la zona del Golfo Árabe” se ha observado una alta variabilidad de respuesta cubriendo casi todo (1-6) el rango posible de la escala. Esta alta variabilidad reparte respuestas sobre todo en las categorías 3 (suspendido: necesita trabajo y cambios) 4 (regular, suficiente) y 5 (bastante aceptable). Por ello, la media es de solo 3.53 puntos.

Tabla 4: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE CANDIDATOS Y CONTRATACIÓN ADECUADAS

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P9	--	--	--	--	--	31.3	68.8	6.69	0.47	-	-	.000
						%	%			0.85	1.37	
P10	--	--	--	--	--	40.6	59.4	6.59	0.50	-	-	.000
						%	%			0.41	1.97	
P11	--	--	--	--	21.9	56.3	21.9	6.00	0.67	0.00	-	.000
					%	%	%				0.63	
P12	6.3	12.5	31.3	25.0	21.9	3.1	--	3.53	1.24	-	-	.055
	%	%	%	%	%	%				.018	0.45	

Figura 4: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE CANDIDATOS Y CONTRATACIÓN ADECUADAS



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman de contraste de contraste entre estas medias (figura 4) indica como era de esperar diferencia altamente significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 76.60$; 3 gl; $P = .000$) que prueban sobre todo que la media de la P12 es muy inferior a las demás.

Las preguntas abiertas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque y las conclusiones respuestas que las empresas han dado a las preguntas:

e-¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos? Comente los

aspectos más destacables sobre estos aspectos mencionados anteriormente respecto a su empresa y su llegada a la zona del Golfo Pérsico (selección de candidatos adecuados para la zona, contratación como fue, como diseñan los puestos para la zona del Golfo Pérsico, etc.)

En principio la selección de candidatos se suele hacer en España desde la matriz y se selecciona normalmente a persona que ya están trabajando en la organización empresarial y que cuentan con experiencia internacional de haber iniciado negocios en otros países. Normalmente tienen un cargo directivo dentro de la empresa, el perfil suele ser el directivo intermedio encargado de marketing y expansión, que habla idiomas ingles mínimo y que ya cuenta con experiencia en representar a la empresa afuera de España y cuenta con las características y competencias necesarias para ocuparse de abrir una nueva filial en la zona del Golfo Pérsico. Las condiciones de contratación por supuesto siempre se intentan ofrecer un paquete salarial competitivo de acuerdo a la zona a donde será la expatriación. Normalmente el posible candidato siempre intenta negociar respecto a la remuneración normalmente duplicada y también respecto a los complementos salariales tales como la vivienda y el colegio de los niños en caso de familias que son los complementos salariales más demandados para la expatriación al Golfo Pérsico por el elevado coste de vida.

A medida que surge una necesidad en la filial de cubrir un determinado puesto de trabajo se decide en la propia filial el directivo a veces conjunto con la matriz española coincidiendo en la necesidad de contratar a más personas locales o mas expatriados españoles, en algunos casos el directivos máximo de la filial decide que características tiene que tener el candidato local por ejemplo y se decide el más adecuado escogiendo profesionales del mercado local de la zona, otras veces si el puesto es de relevancia es conjunto la selección con la matriz deciden conjuntamente, o bien la propia matriz envía personas cualificadas ya desde España si es una

necesidad. Pero lo más normal es que si ya hay uno o dos directivos españoles en la filial el resto de personal inferior sean profesionales locales con visa ya en país que hablen idiomas inglés y árabe y que conozcan el business correspondiente en la zona del Golfo Pérsico.

Bloque 3

RETRIBUCIÓN

P14 La remuneración alta motiva a los expatriados;

P15 La formación profesional en el Golfo Árabe o Pérsico motiva a los expatriados, igualmente que la remuneración

P16 Sueldos más altos para los expatriados a la zona del Golfo Árabe o Pérsico;

Cuyos descriptivos aparecen en la tabla 5.

En este caso, las medias de las variables son bastante elevadas, todas por encima de los 6.3 puntos. En el caso de la P14 “La remuneración alta motiva a los expatriados” las respuestas se reparten en tasa similar entre las categorías 6 (notable) y 7 (muy bien / muy de acuerdo) y por ello tiene la media menor de estas tres.

En P15 “La formación profesional en el Golfo Árabe motiva a los expatriados igualmente que la remuneración” es algo similar, pero ya hay un 50% de casos concentrado en el valor 7 (muy bien / muy de acuerdo); mientras que en P16 “Sueldos más altos para los expatriados a la zona del Golfo Árabe” ya hay un 56.3% en la misma categoría de respuesta. Ese es el motivo de que sus medias sean algo más altas (6.34 y 6.56).

Ninguna de las variables se acercan al modelo de la normal de Gauss, siendo su desvío del mismo altamente significativo ($P < .001$) en el test de bondad de ajuste.

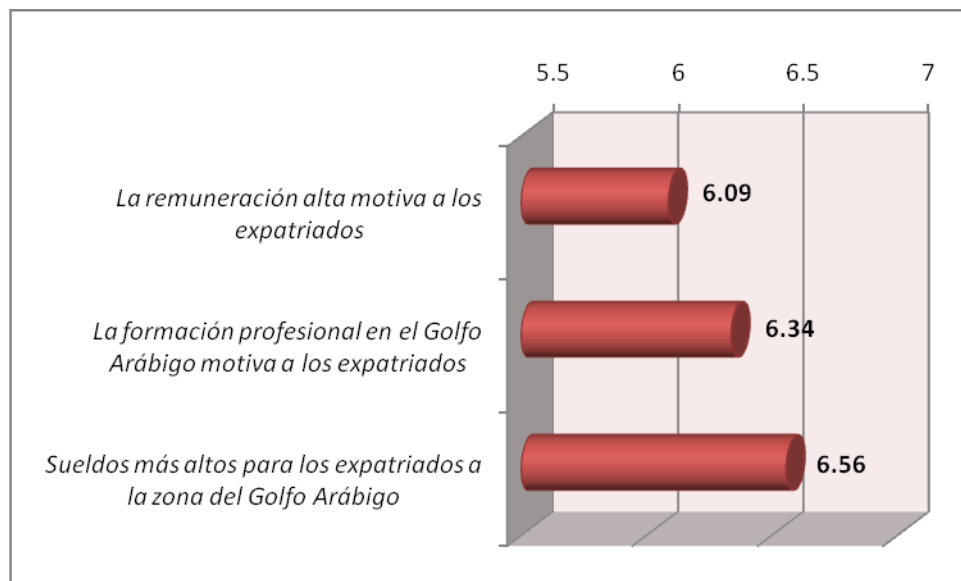
Aplicado el test de Friedman a estos valores medios (fig. 5) se han encontrado diferencias significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 11.19$; 2 gl; $P = .004$) por lo que aún dentro de lo elevado de las puntuaciones dadas como respuesta a estos ítems, se puede admitir que en P14 la media es menor con respecto a las otras dos.

Tabla 5: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 RETRIBUCIÓN

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P14	--	--	--	--	25.0	40.6	34.4	6.09	0.78	-	-	.000
					%	%	%			0.17	1.29	
P15	--	--	--	3.1	9.4	37.5	50.0	6.34	0.79	-	1.08	.000
				%	%	%	%			1.14		
P16	--	--	--	--	--	43.8	56.3	6.56	0.50	-	-	.000
						%	%			0.27	2.06	

Figura 5: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la

Hipótesis 3 RETRIBUCIÓN



Elaboración propia mediante Excel

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

f-¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

Casi todas las respuestas coinciden que es la retribución uno de los principales motivos por los que los expatriados aceptan la expatriación a esta zona, pero también la experiencia laboral que pueden acumular es un motivo también importante para venir a trabajar a esta zona. Es para muchos una oportunidad de ascender profesionalmente dentro de la misma organización empresarial. Formación profesional internacional, permanencia y ascenso en la misma empresa, y

una remuneración competitiva más alta que en España son motivos importantes para aceptar la expatriación.

Bloque 4

COMPLEMENTOS SALARIALES

P17 Motivación con las compensaciones extras: vivienda, colegios, coche, etc.

P18 El pago de la vivienda en la zona del Golfo Árabe es el extra más apreciado

P19 Las empresas españolas pagan más compensaciones adicionales

Sus descriptivos se encuentran en la tabla 6.

En las variables de la P14 “Motivación con las compensaciones extras: vivienda, colegios, coche, etc.” y P18 “El pago de la vivienda en la zona del Golfo Árabe es el extra más apreciado” las respuestas se han concentrado en los valores altos de la escala. Especialmente en la P18 donde casi un 72% de las empresas han dado respuesta en la categoría 7 (muy bien) por lo que su media es 6.72, la más alta de todas las obtenidas hasta el momento. En P17, es algo inferior (6.06) puesto que la mayor tasa de respuesta se ha observado en la categoría 6 (notable). Como viene siendo habitual, estas variables tampoco siguen el modelo de una curva normal, dado su desvío significativo ($P < .001$).

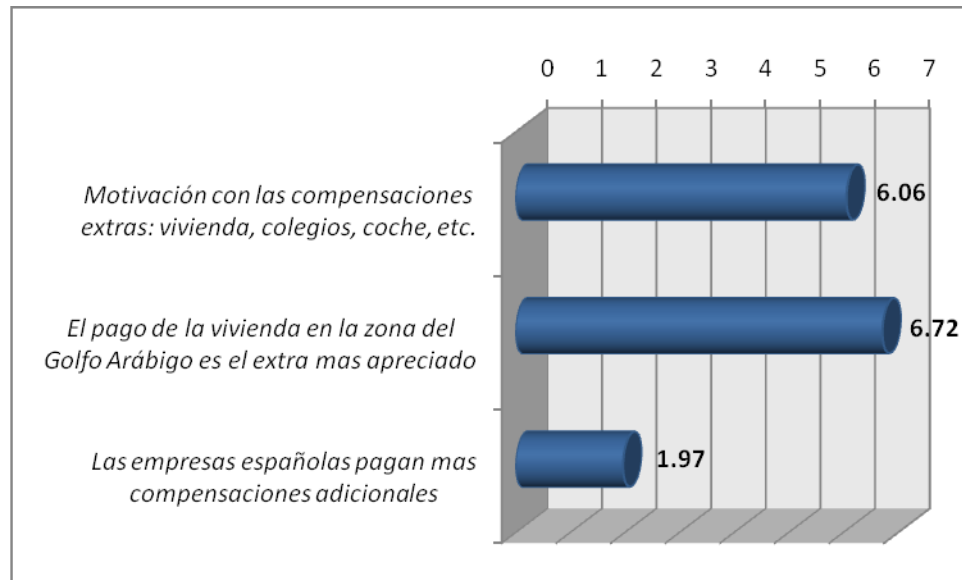
Por el contrario, en la P19 “Las empresas españolas pagan más compensaciones adicionales” las respuestas se han repartido en las categorías del extremo inferior de la escala, en concreto en el rango 1-4 y en especial en 1 (mal o equivocado totalmente) y 2 (inaceptable). Y por ello su media es 1.97 la menor de todas las que se han obtenido hasta el momento, indicando una clara

posición contraria a la propuesta que expresa en el enunciado de este ítem. Esta variable, como las anteriores, tampoco se distribuye normalmente ($P < .001$ en el test de SW de bondad de ajuste).

Tabla 6: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 COMPLEMENTOS SALARIALES

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P17	--	--	--	--	15.6	62.5	21.9	6.06	0.62	-	-	.000
					%	%	%			0.03	0.17	
P18	--	--	--	--	--	28.1	71.9	6.72	0.46	-	-	.000
						%	%			1.02	1.02	
P19	37.5	37.5	15.6	9.4	--	--	--	1.97	0.97	-	-	.000
	%	%	%	%						0.75	0.30	

Figura 6: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 COMPLEMENTOS SALARIALES



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman, como era de esperar, presenta diferencias altamente significativas entre estos valores medios (fig. 6) para $P < .001$ ($\chi^2 = 56.49$; 2 gl; $P = .000$) que demuestran que la media de P18 es la más alta de éstas, mientras que la media de P19 es la más baja.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

g-¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

Los beneficios extras que pueden dar aparte de la remuneración general si son motivos también importantes para aceptar o no la expatriación, estos extras muchas veces marcan la diferencia.

Los complementos salariales pueden ir desde pagos extras de casa, colegios, coches de alquiler, seguros médicos de calidad, participaciones-acciones en la propia empresa, remuneración más alta a la vuelta a España, etc., tales como los mencionados son los que más negocian los expatriados a esta zona del Golfo Pérsico.

Bloque 5

FORMACIÓN PROFESIONAL, SEGURIDAD LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

- P20 La formación profesional motivo de aceptación de la expatriación
- P21 Seguridad Laboral y continuidad en el puesto motivos para la expatriación
- P22 Desarrollo profesional en inglés y experiencia internacional
- P23 La cultura árabe influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados
- P24 Formación especializada para desarrollar el trabajo en la zona teniendo en cuenta la cultura y las costumbres
- P25 Preparación personal de adaptación del expatriado al entorno árabe del Golfo Árabe

Los índices descriptivos de estas variables se presentan en la tabla 7.

Los resultados indican claramente dos grupos de ítems muy diferenciados en cuanto a sus valores medios. Por un lado, la P23, la P22 y la P20; por el otro, la P25, la P24 y la PP21.

La P23 “La cultura árabe influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados” presenta la media más alta de este bloque (6.75) fruto de la gran concentración de respuestas (75%) en la categoría 7 (muy bien). Le sigue la P22 “Desarrollo profesional en inglés y experiencia internacional” con una media de 6.47 con todos los sujetos centrado solo en las

categorías 6 (notable) y 7. Y tras ellas, aparece la variable P20 “La formación profesional motivo de aceptación de la expatriación” con una media cercana a la anterior: 6.38, y una distribución de respuestas muy similar a ésta.

En el otro lado, la media más baja corresponde a la variable P25 “Preparación personal de adaptación del expatriado al entorno árabe del Golfo Árabe” (2.34) puesto que la mayor parte de las empresas han respondido en la categoría 2 (inaceptable) dentro del rango 1-4 en la escala. Le sigue, con una media algo superior (3.66) la P24 “Formación especializada para desarrollar el trabajo en la zona teniendo en cuenta la cultura y las costumbres” con respuestas repartidas dentro del rango 2-7 de la escala, si bien la tasa más alta (40.6%) se ha asignado a la respuesta 3 (suspendido). Por último, la variable P21 “Seguridad Laboral y continuidad en el puesto motivos para la expatriación” tiene respuestas desde el valor 1 al valor 7 de la escala y aunque hay un destacable número de ellas (un 18.7%) en los valores 1 (mal o equivocado totalmente) y 2(inaceptable), también hay respuestas, de hecho en mayor tasa, en las categorías 5 (bastante aceptable: 36.5%) y 6(notable: 28.1%), de modo que su media se sitúa en los 4.72 puntos. Ninguna de las variables de este bloque se asemeja al modelo de una campana normal ($P < .001$).

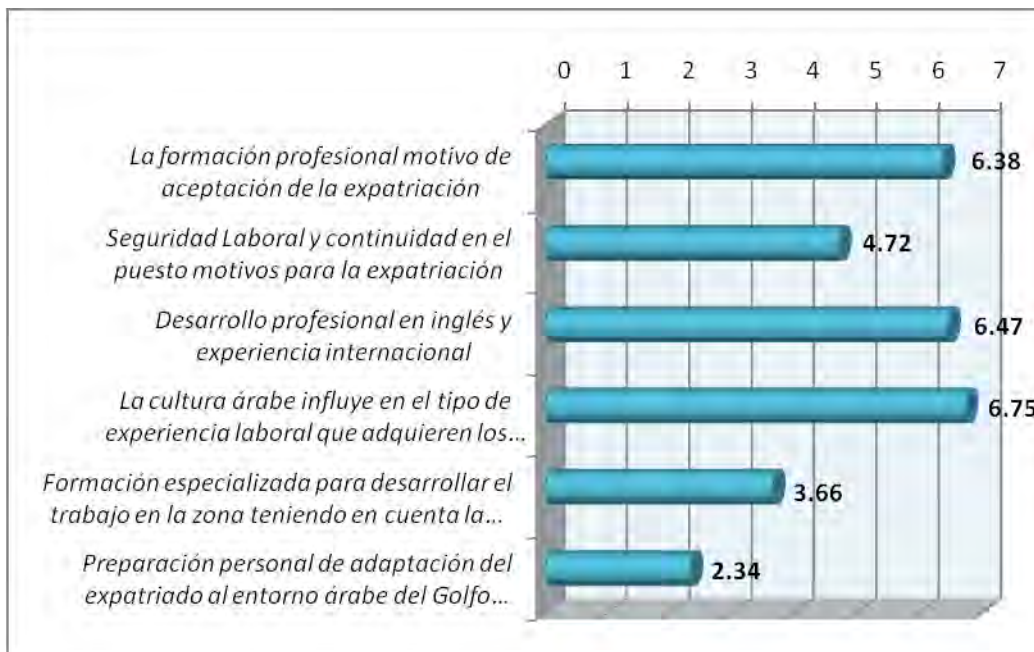
Tabla 7: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 FORMACIÓN PROFESIONAL, SEGURIDAD LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P20	--	--	--	--	6.3	50.0	43.8	6.38	0.61	-	-	.000
					%	%	%			0.40	0.58	
P21	3.1	15.6	--	9.4	36.5	28.1	6.3	4.72	1.59	-	0.10	.000
	%	%		%	%	%	%			0.94		
P22	--	--	--	--	--	53.1	46.9	6.47	0.51	0.13	-	.000
						%	%				2.12	
P23	--	--	--	--	--	25.0	75.0	6.75	0.44	-	-	.000
						%	%			1.21	0.57	
P24	--	21.9	40.6	15.6	--	15.6	6.3	3.66	1.56	0.95	-	.000
		%	%	%		%	%				0.28	
P25	6.3	62.5	21.9	9.4	--	--	--	2.34	0.74	0.83	0.58	.000
	%	%	%	%								

Una vez más, el test de Friedman ha probado la existencia de diferencias altamente significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 123.20$; 5 gl; $P = .000$) entre unos valores medios y otros (fig. 7)

que confirman que las medias de P23, P22 y P20 son superiores a las demás, así como que la media de P25 especialmente y de P24 son, mucho menores que todas las demás.

Figura 7: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3
FORMACIÓN PROFESIONAL, SEGURIDAD LABORAL Y DESARROLLO
PROFESIONAL



Elaboración propia mediante Excel

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

h-¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa, es la formación profesional una de las motivaciones más destacable? Comente los aspectos más destacados respecto a la formación profesional que ofrece su empresa a los candidatos que están en esta zona del Golfo Pérsico.

Sin duda la formación profesional es un motivo importante, la formación profesional específica que el empleado puede llegar a tener es muy considerada porque puede ser un punto importante en el curriculum. Es muy apreciado por los expatriados los cursos específicos de formación para el trabajo en la zona, los cursos de idiomas inglés o árabe, el aprendizaje de tácticas de ventas, atención al cliente, etc.

Bloque 6

ADAPTACIÓN CULTURAL

P26 Las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH;

P27 La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Árabe o Pérsico;

P28 Plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia;

Cuyos resultados descriptivos se presentan en la tabla 8.

Hay un claro orden en los valores medios de estas tres variables. La media más elevada corresponde a la P27 “La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Árabe” (6.31) estando algo más de la mitad de la muestra concentrada en la respuesta 6 (notable). Le sigue la variable P26 “Las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH” presenta respuestas entre los valores 3 y 7, siendo las tasas más altas en la 4 (regular, suficiente) con un 40.6% y la 7 (muy buena) con un 34.3%; esta variabilidad genera una media entre uno y otro: 5.25 puntos. Ninguna de estas variables se acomoda al modelo de la normal ($P < .001$ en el test de significación).

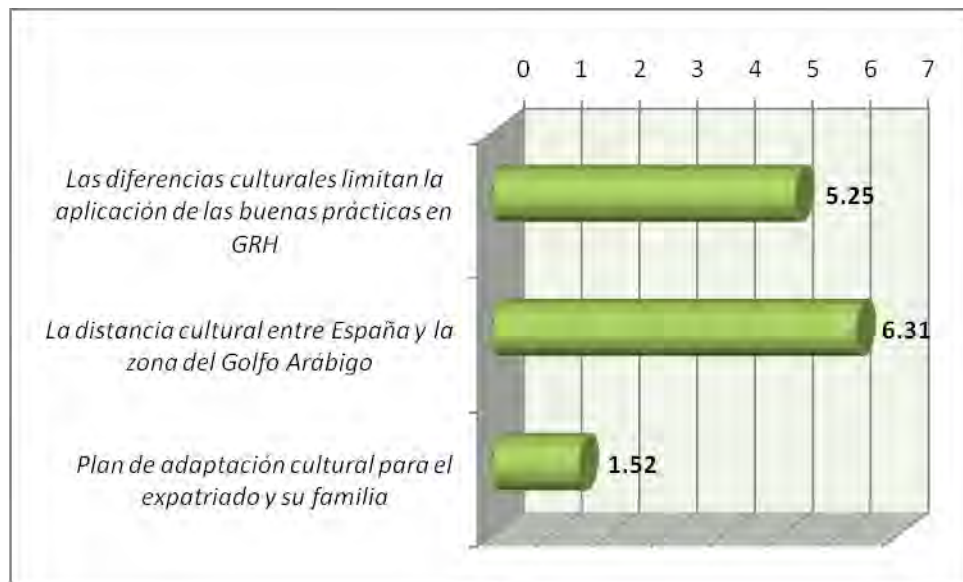
En cuanto a la variable P28 “Plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia” se han encontrado respuestas casi en el rango completo (1-6) de la escala. La media resultante es 3.66 con una alta variabilidad, ya que hay respuestas con cierta presencia (28.1%) en las dos categorías del extremo inferior, mientras que hay porcentajes similares (28.1% y 31.3%) en las categorías 4 y 5. Esta variable, como todas las anteriores, no sigue el modelo de la campana normal puesto que la diferencia con el mismo es estadísticamente significativa ($P < .01$).

Tabla 8: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 ADAPTACIÓN CULTURAL

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor

P26	--	--	3.1	40.6	18.8	3.1	34.3	5.25	1.39	0.29	-	.000	
			%	%	%	%	%					1.63	
P27	--	--	--	--	6.3	56.3	37.5	6.31	0.59	-	-	.000	
					%	%	%					0.19	0.52
P28	12.5	15.6	6.3	31.3	28.1	6.3	--	3.66	1.52	-	-	.003	
	%	%	%	%	%	%						0.50	.089

Figura 8: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 . ADAPTACIÓN CULTURAL



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman, demuestra que las diferencias entre estos valores medios (figura 8) son estadísticamente significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 36.64$; 2 gl; $P = .000$).

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

i-¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente? Comentes aspectos especiales de su empresa respecto a este tema.

Si la cultura específica del lugar conviene conocer las características generales de la misma, además de cuidar y estudiar aquello que tiene que ver directamente con la rama o sector empresarial al que pertenece la empresa española en cuestión. Como sería el trato correcto con los árabes de esta zona en el aspecto de negocio empresarial.

Muchos contestan que no tienen sus empresas un plan especial de adaptación general y cultural conforme la empresa llega a la zona, tiene que irse adaptando a lo que surja y la improvisación es algo que surge cada día en la zona.

Bloque 7

PARTICIPACIÓN

P34 Los expatriados participan en la toma de decisiones en la filial

P35 Necesidad de participación conjunta de expatriados españoles y de contratados locales

P36 La participación entre la matriz y la filial mejora la comunicación, la transmisión de conocimientos y la toma de decisiones

P37 La participación incrementa la motivación en la filial

Los descriptivos se presentan en la tabla 9.

En este caso las medias de las cuatro variables son muy semejantes, como se puede observar debido a que en todas ellas, la totalidad (o casi) de las empresas han concentrado sus respuestas en las categorías 6 (notable) y 7 (muy buena). La única excepción es la P34 “Los expatriados participan en la toma de decisiones en la filial” donde hay una pequeña representación en la respuesta 5 (bastante aceptable) y por ello tiene la media (6.28) menos alta de todas estas. En las otras tres variables, los valores medio son extremadamente similares, desde 6.63 hasta 6.72, fruto de porcentajes de más del 62% en la categoría 7 de respuesta.

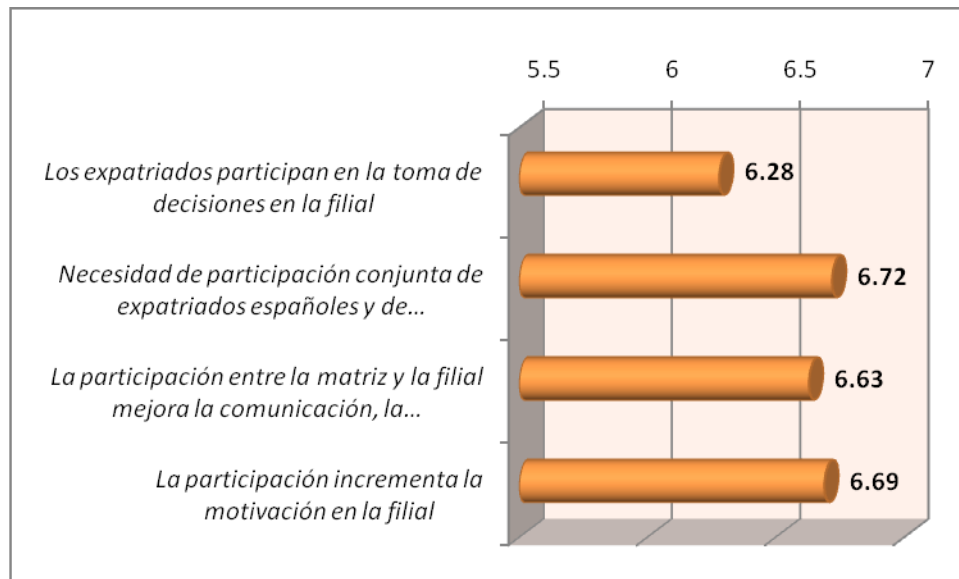
Ninguna de estas variables sigue el modelo de una curva normal ($P < .001$) como ya ha ocurrido en todos los casos anteriores.

Tabla 9: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 PARTICIPACIÓN

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P34	--	--	--	--	18.8	34.4	46.9	6.28	0.77	-	-	.000
					%	%	%			0.55	1.08	

P35	--	--	--	--	--	28.1	71.9	6.72	0.46	-	-	.000
						%	%			1.02	1.02	
P36	--	--	--	--	--	37.5	62.5	6.63	0.49	-	-	.000
						%	%			0.54	1.82	
P37	--	--	--	--	--	31.3	68.8	6.69	0.47	-	-	.000
						%	%			0.85	1.37	

Figura 9: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 PARTICIPACIÓN



Elaboración propia mediante Excel

En este caso, el test estadístico no paramétrico de Friedman no detecta diferencias que puedan ser consideradas como estadísticamente significativas con $P > .05$ ($\chi^2 = 6.64$; 3 gl; $P = .084$) de manera que se puede afirmar que estas cuatro variables han sido juzgadas de forma similar entre sí, es decir que los valores medios son igualmente elevados.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

1-¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?

Por supuesto es necesaria la participación conjunta entre expatriados en la filial y la matriz central. Los expatriados en la zona son los que conocen de cerca el negocio en la zona y son los que tienen que decidir directamente en algunas ocasiones es importante que tengan permiso de la central para tener iniciativa propia, la central debe otorgar ciertos niveles de participación tanto para los expatriados como para los locales contratados hace que se sientan más motivados e integrados en la unidad empresarial. Se incrementa la motivación y se mejora el ambiente de trabajo a más positivo. Si en la matriz hay un ambiente participativo es más posible que también se intente transmitir un ambiente positivo, democrático y participativo en las nuevas filiales, siempre es muy aconsejable tener un apartado de ideas y sugerencias de los empleados y dejarles dar su opinión e ideas en momentos claves para la empresa que haya que decidir conviene tener diferentes puntos de vista para tomar la mejor decisión. El grado de participación en las filiales españolas de la zona del Golfo Pérsico es alto por el resultado del estudio.

Bloque 8

COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES

P39 La comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz;

P40 La comunicación adecuada permite tomar las mejores decisiones;

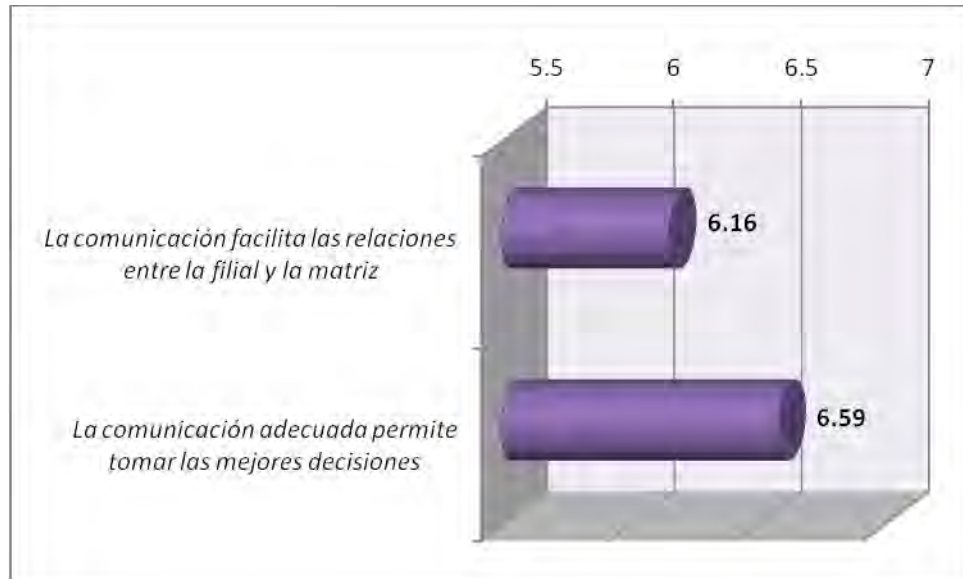
Estando sus descriptivos en la tabla 10.

La variable P40 “La comunicación adecuada permite tomar las mejores decisiones” tiene una media algo mayor (6.59 vs 6.16) que la de la P39 “La comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz” debido a que el porcentaje de respuestas en la categoría 7 (muy buena) es algo mayor (59.4% vs 40.6%) en la primera de ellas. Ambas, no obstante, están puntuadas de forma muy elevada. Y ninguna de ellas, como las anteriores, sigue el modelo de la normal de Gauss ($P < .001$).

Tabla 10: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P- valor
P39	--	--	--	--	25.0	34.4	40.6	6.16	0.81	-	-	.000
					%	%	%			0.30	1.39	
P40	--	--	--	--	--	40.6	59.4	6.59	0.50	-	-	.000
						%	%			0.40	1.97	

Figura 10: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman, presenta diferencias que son estadísticamente significativas para $P < .01$ ($\chi^2=7.14$; 1 gl; $P=.008$) entre ambas medias (figura 10) de manera que se puede afirmar que el grado de valoración asignado por las empresas participantes a la P40 es superior que el de la P39.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

II-¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación? Comente aspectos relacionados con la pregunta respecto a su empresa. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores que están en esta zona del Golfo Pérsico y la empresa central española?

Es fundamental que la comunicación al principio sea constante y positiva, constructiva para que en el primer tiempo de la filial la matriz pueda dirigir correctamente el proceso de creación y para que los expatriados puedan ser aconsejados en caso de consultas, de transferencia de conocimientos en caso que se tenga que tratar de un negocio muy especializado. La adecuada toma de decisiones también se da cuando las personas que deciden tienen experiencia y conocimientos y saben decidir que es importante que las personas tengan dotes de dirección. Para transmitir conocimientos debe existir una buena base de información avanzada y un buen soporte documental para poderlo transmitir en este caso en un primer término desde la matriz a la nueva filial, como conocimientos o experiencias acumuladas de trabajos específicos. En las empresas españolas se señala según el estudio un alto nivel de calidad en la comunicación de la matriz con las filiales. Se intenta promover el aprendizaje a través de la transmisión y el intercambio de conocimientos.

Bloque 9

RESULTADOS DE LA EXPATRIACIÓN PARA EL EXPATRIADO Y SU FAMILIA

P47 El expatriado y su familia han ganado con la expatriación a esta zona del Golfo Árabe;

P48 Gestión positiva de la expatriación ha contribuido al bienestar del expatriado y su familia;

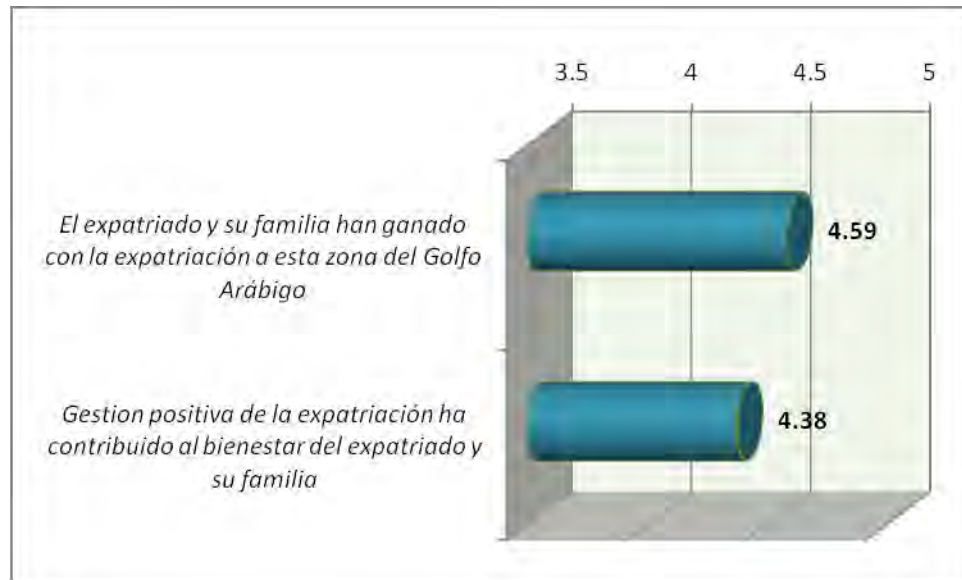
Sus descriptivos se presentan en la tabla 11.

En estas dos variables se han encontrado respuestas en el rango 3-6, por tanto las empresas no se manifiestan muy favorables al contenido de estos ítems. La media en P47 “El expatriado y su familia han ganado con la expatriación a esta zona del Golfo Árabe” es ligeramente superior (4.59 vs 4.38) que la de P48 “Gestión positiva de la expatriación ha contribuido al bienestar del expatriado y su familia” debido a que en la primera de ellas hay un cierta tasa de respuesta (15.6%) en la categoría 6 (notable) que no hay en la segunda. En conclusión, la opinión de las empresas consultadas asigna a estos ítems valores intermedios en la escala propuesta. Estas variables, tampoco se asemejan a un modelo de distribución normal ($P < .001$).

Tabla 11: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3 RESULTADOS DE LA EXPATRIACIÓN PARA EL EXPATRIADO Y SU FAMILIA

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P47	--	--	9.4	37.5	37.5	15.6	--	4.59	0.88	0.00	-	.002
			%	%	%	%						0.59
P48	--	--	9.4	46.9	40.6	3.1	--	4.38	0.071	-	-	.000
			%	%	%	%				0.11	0.19	

Figura 11: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3 RESULTADOS DE LA EXPATRIACIÓN PARA EL EXPATRIADO Y SU FAMILIA



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman indica que la diferencia entre estas dos valoraciones promedio (figura 11) no alcanza significación estadística con $P > .05$ ($\chi^2 = 3.60$; 1 gl; $P = .058$) por lo que se puede afirmar que ambas son juzgadas a un mismo nivel.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

p-¿Cree que la buena gestión de recursos humanos ejercida por su empresa ha tenido un impacto positivo para usted y sus familiares aquí en el Golfo Pérsico?

En general no resulto la expatriación a la zona del Golfo Pérsico algo negativo pero las respuestas marcaron que tampoco resulto un impacto de lo más positivo para los expatriados y sus familias. Casi todos coinciden en que hay aspectos mejorables de la expatriación que las empresas si podrían gestionar mejor de lo que hacen actualmente precisamente es necesaria la mejora general para incrementar el bienestar personal y el impacto positivo en las personas. También la experiencia varía según las personas y según el país de la zona del Golfo Pérsico en donde están el expatriado y su familia, porque pueden sentirse de diferente forma.

a-¿Qué opina de la Gestión de Recursos Humanos que aplica su empresa en la zona del Golfo Pérsico, destacaría algún aspecto concreto respecto a: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad?

Las contestaciones suelen indicar que si hay un buen nivel de GRH en las empresas que en general si cumplen las empresas sistemas de recursos humanos que integran este modelo planteado, con algunas prácticas mas aplicadas que otras, pero el nivel suele ser alto en GRH.

Las respuestas a esta pregunta han sido diversas entre ellas destacan la contratación adecuada de puestos y la formación específica para el desarrollo del trabajo en la zona del Golfo Pérsico.

Importancia al plan de adaptación cultural y general que la empresa planeo para la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico a nivel laboral y personal para el expatriado.

Han destacado también la importancia vital de la comunicación, la información, la transmisión de conocimiento como un elemento esencial para realizar un buen trabajo con resultados positivos en la zona. Necesidad de tener información específica sobre la zona, situación del business a realizar, situación del sector empresarial en la zona, etc.

Otras respuestas han señalado la necesidad de participación entre el expatriado y la empresa matriz en España, un óptimo nivel de comunicación facilita la participación de las partes y la toma de decisiones sobre el trabajo en la zona.

o- ¿Cree que en un primer momento son más importantes unas prácticas de Dirección de Recursos Humanos que otras? De todas estas: planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, *remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad*, **cuáles cree que son más importantes para aplicar en durante la internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico**

En el primer momento lo más importante es tener un buen plan y estudio de todo lo que se tiene que hacer en la nueva zona del Golfo Pérsico, prepararlo todo y planearlo antes de ir en España, para evitar improvisar lo menos posible, es una clave importante para que la internacionalización y expansión empresarial salgan bien. Para planificar hay que tener en cuenta todas las demás practicas mencionadas desde diseño de puestos, características del candidato y selección del

mismo, quien es el candidato mas idóneo para la expatriación a la zona, planear también la contratación del mismo durante la expatriación las condiciones generales, la remuneración y los complementos salariales necesarios para la zona como la vivienda, etc. La formación profesional ofrecida por la empresa en los casos de internacionalización empresarial y más específica para ciertos candidatos en la expatriación, como cursos de idiomas, preparación de ventas y trato al cliente, sobre trabajos específicos para la zona a donde se va a ir en este caso para el Golfo Pérsico .También entran en juego otras prácticas mencionadas en el modelo como es la adaptación cultural hay que tener presente este aspecto de conocer la cultura diferente a la española y las costumbres generales y empresariales del lugar, importante planear la adaptación cultural del trabajo y personal del expatriado enviado a la zona. Por supuesto que las otras prácticas también entran en juego con una importancia diversa como la evaluación, participación, comunicación, control de calidad del producto o servicio, conciliación de la vida familiar-personal y laboral, igualdad y gestión de la diversidad, y además otras más específicas de cada empresa. Las prácticas si dan buen resultado en la matriz española se intentan transmitir y aplicar en la filial de la zona en la medida de lo posible.

Hipótesis nº 4.

H4, La empresa matriz española si aplicaría el resto de prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Hay algunas de estas prácticas que irían decreciendo su aplicación

respecto al momento inicial o respecto a otras prácticas de las mencionadas, es decir habría algunas que tendrían un menor grado o intensidad de aplicación respecto a las prácticas propuestas como más aplicadas en la H3. Pero que por la importancia que tienen necesitarían atención ya desde el primer momento de la planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por parte de las empresas españolas. Las prácticas del modelo propuesto que se aplicarían en menor grado serían:

-Evaluación adecuada y continua

-Conciliación vida familiar-laboral y cierta flexibilidad laboral

-Control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa

-Igualdad y gestión de la diversidad

Esta hipótesis implica a 11 variables, que de nuevo se pueden analizar en varios bloques.

Bloque 1

EVALUACIÓN ADECUADA Y CONTINUA

P29 Evaluación continua durante la internacionalización y expatriación;

P30 Evaluación individual y colectiva en equipo;

P31 Evaluación continua en la filial si se aplica también en la matriz;

Cuyos descriptivos se incluyen en la tabla 12.

La variable P30 “Evaluación individual y colectiva en equipo” presenta la media más elevada de éstas (6.69) como consecuencia del 68.8% de empresas que marcaron su respuesta en la opción 7(muy buena). Un poco por detrás aparece la variable P29 “Evaluación continua durante la internacionalización y expatriación” con una media de (6.47) debido a que aunque todas las respuestas están en las categorías 6 y 7, es en 6 (notable) donde hay mayor porcentaje (53.1%).

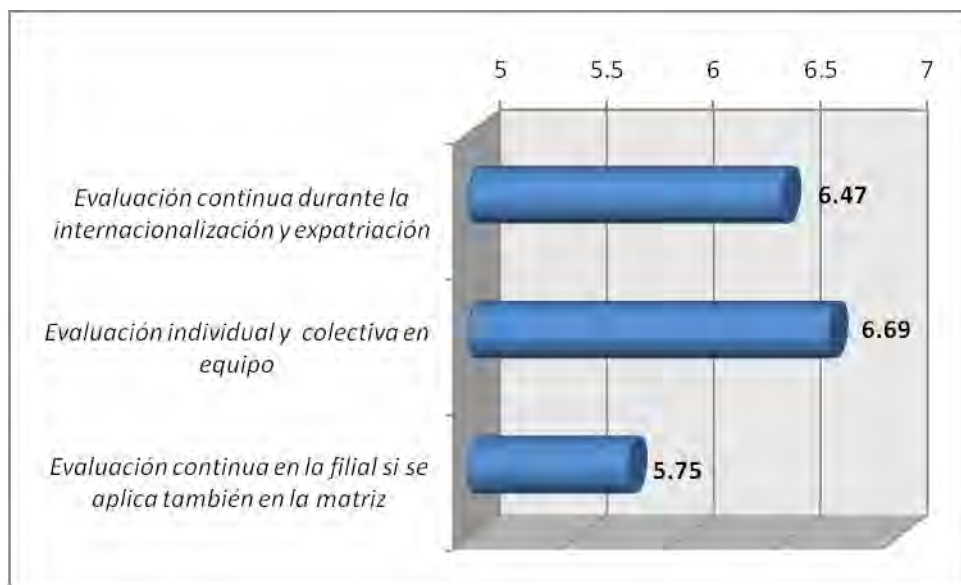
Menor puntuación que las anteriores ha recibido la P31 “Evaluación continua en la filial si se aplica también en la matriz”, siendo su media 5.75 con ¾ partes de las respuestas concentradas en 6 (notable) pero con algunas en el valor 5 (bastante aceptable).

Como está siendo habitual, de nuevo estos resultados no siguen el modelo normal (P<.001)

Tabla 12: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 EVALUACIÓN ADECUADA Y CONTINUA

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P- valor
P29	--	--	--	--	--	53.1	46.9	6.47	0.51	0.13	-	.000
						%	%				2.12	
P30	--	--	--	--	--	31.3	68.8	6.69	0.47	-	-	.000
						%	%			0.85	1.37	
P31	--	--	--	--	25.0	75.0	--	5.75	0.44	-	-	.000

Figura 12: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 EVALUACIÓN ADECUADA Y CONTINUA



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman aplicado a estas medias (fig. 12) indica la existencia de diferencias que son estadísticamente significativas para $P < .001$; de modo que se comprueba que la variable P30 es la más valorada y la P31 la menos.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

j-¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

Si por supuesto es una solución entre varias mas la evaluación continua y adecuada de los progresos que realiza la empresa en su plan de expansión a la zona especifica del Golfo Pérsico. Muchas empresas están consolidadas desde la matriz española en un control constante y continuo de la evaluación tanto individual de cada persona expatriada como en equipo como de los objetivos empresariales. Hay tendencia a medida que la filial se va independizando a que la evaluación más propia de autorealizarse la propia filial y que ya no sea tan en conjunto y dependiente con la matriz, la matriz evalúa menos a la filial a medida que tiene mas independencia y el control es menor.

Bloque 2

CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL-FAMILIAR Y LABORAL.

P32 Menos aplicación de la practica compatibilidad de la vida personal-familiar y laboral en la filiales españolas del Golfo Árábigo

P33 Intento de aplicar esta práctica de compatibilidad de vida personal-familiar y laboral en las filiales

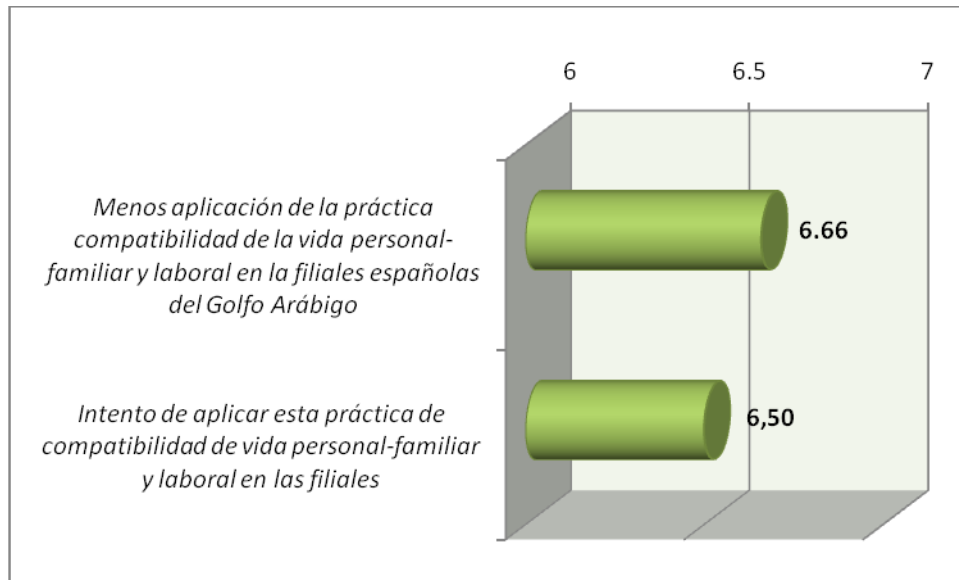
La tabla 13 contiene sus descriptivos.

Las medias de ambas variables son similares (6.66 y 6.50) ya que todas las respuestas se concentran en las categorías 6 (notable) y 7 (muy buena), algo más en ésta última en el caso de la variable P32 “Menos aplicación de la practica compatibilidad de la vida personal-familiar y laboral en la filiales españolas del Golfo Árábigo” que en la P33, y de ahí la pequeña diferencia entre las medias. Como en todos los demás casos, no siguen el modelo de la campana normal ($P < .001$).

Tabla 13: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL-FAMILIAR Y LABORAL

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P32	--	--	--	--	--	34.4	65.6	6.66	0.48	-	-	.000
						%	%			0.69	1.63	
P33	--	--	--	--	--	50.0	50.0	6.50	0.51	0.00	-	.000
						%	%				2.14	

Figura 13: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL-FAMILIAR Y LABORAL



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman que compara ambos valores medios (figura 13) permite concluir que la diferencia entre ambas no es estadísticamente significativa con $P < .05$ ($\text{Chi}^2 = 2.78$; 1 gl; $P = .096$) y en consecuencia se puede decir que ambas variables están puntuadas de forma semejante.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

k-¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida laboral y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?

Por supuesto que así debe ser, la mayoría de empresas aplican esta práctica en sus empresas matrices en España, pero aquí en el Golfo respecto a este tema hay peculiaridades respecto a horarios de trabajo, atención a potenciales clientes árabes que requieren una atención extra a veces afuera de los horarios normales de trabajo del expatriado.

En general si se intenta aplicar esta práctica lo más parecido posible a España. Se intentan respetar los horarios de trabajo, pero hay que tener presente la diferencia horaria respecto a España y la diferencia de días semanales de trabajo respecto a España y Europa, todo ello requiere una adaptación especial horaria y semanal de trabajo entre la filial y la matriz española, que dificulta mas el cumplimiento de los horarios de trabajo a veces toca trabajar fuera del horario de oficina

Bloque 3

CONTROL DE CALIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

P41 Estándares de calidad exigidos en la zona del Golfo Árabe;

P42 La cultura diferente influye en los gustos diferentes a los europeos y la calidad producto o servicio necesita una adaptación especial;

P43 La calidad en atención al cliente especial para la zona;

Estando sus descriptivos en la tabla 14.

La variable de este bloque que recibe la puntuación más alta es la P43 “La calidad en atención al cliente especial para la zona”, siendo su media 6.28 debido a que tiene un 43.8% de las respuestas de las empresas participantes en la categoría 7 (muy buena).

Las medias de las otras variables, son menores y muy similares entre sí: 5.53 para la P42 “La cultura diferente influye en los gustos diferentes a los europeos y la calidad producto o servicio necesita una adaptación especial” y 5.50 para la P41 “Estándares de calidad exigidos en la zona del Golfo Árabe” puesto que las repuestas a las misma se concentran en las categorías 6 (notable) y 5 (bastante aceptable).

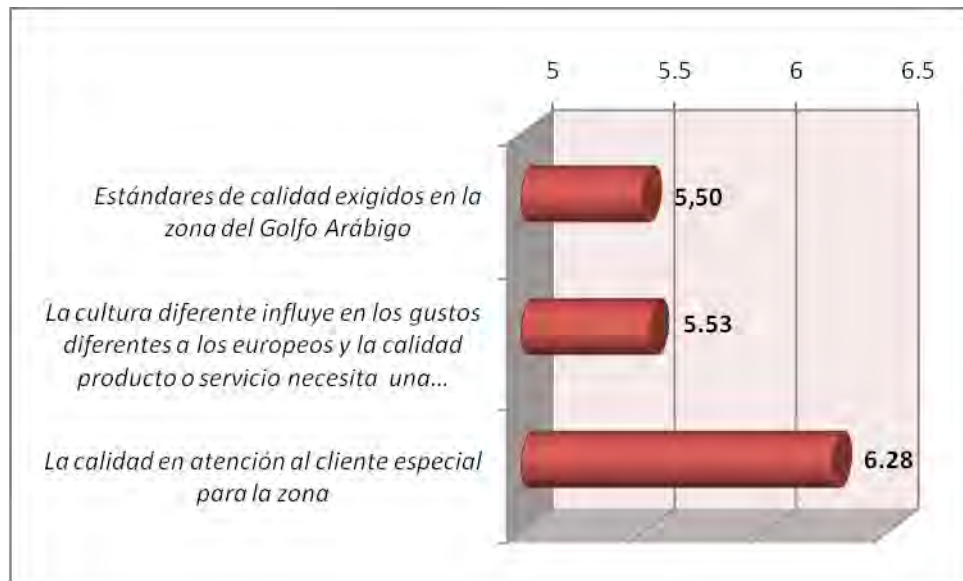
Una vez más, ninguna de estas variables se distribuye conforme al modelo de una normal ($P < .001$) según el test de bondad de ajuste.

Tabla 14: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 CONTROL DE CALIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P41	--	--	--	--	56.3	37.5	6.3	5.50	0.62	0.86	-	.000
					%	%	%				0.18	
P42	--	--	--	--	46.9	53.1	--	5.53	0.51	-	-	.000
					%	%				0.13	2.12	

P43	--	--	--	--	15.6	40.6	43.8	6.28	0.73	-	-	.000
					%	%	%			0.50	0.92	

Figura 14: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 CONTROL DE CALIDAD EN LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPATRIACIÓN EMPRESARIAL



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman, de nuevo determina significación en las diferencias entre las medias (figura 14) por lo que la valoración de la P43 es superior a la de las otras dos preguntas.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

m-¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

El control de calidad y la vigilancia y adaptación del producto o servicio a los estándares más comunes o más demandados de la zona o país concreto. Revisión constante del producto o servicio, examinar constantemente los objetivos propuestos al principio para ver si se cumplen y como ajustar siempre a la máxima calidad posible con el fin de mantener la empresa en el mercado o sector. Entre las respuestas de las empresas españolas del estudio las hay que si llevan un control de calidad de acuerdo a los estándares internacionales marcados y que venden sus productos o servicios en todo el mundo sin problemas, y hay otras empresas que al llegar a esta zona del Golfo Pérsico o a otras zonas diferentes de la cultura española u occidental deciden adaptar sus productos o servicios a la zona porque estudian que con ello pueden tener mejor entrada en los nuevos mercados locales y llegar a clientes de diferentes culturas, para ello hay empresas españolas que por falta de experiencia en la zona del Golfo Pérsico van viendo esto justo cuando llegan a la zona, por falta de adaptación previa y estudio sobre adaptación específica del producto o servicio a los gustos de los clientes en la zona. Todo ello requiere estudios previos de mercado, del sector o del negocio en la zona antes de venir a intentar abrir la filial correspondiente por primera vez.

Bloque 4

IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

P44 La práctica de GRH de la igualdad entre hombres y mujeres, una aplicación especial en la zona del Golfo Árabe;

P45 La gestión de la diversidad en los equipos de trabajo de las filiales españolas en la zona;

La tabla 15 contiene sus descriptivos.

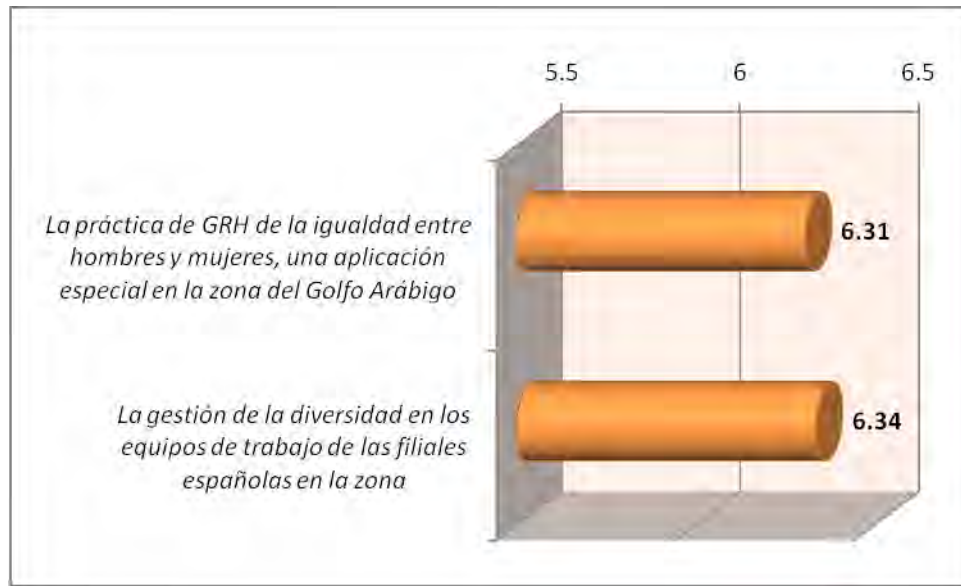
Las medias de ambas variables son prácticamente idénticas (6.31 y 6.34) como consecuencia de que la mayor concentración de respuestas en una y otra se ha producido en la categoría 6 (notable). Es llamativo que aparezca 1 respuesta en la P44 en la categoría 1; pensamos que puede ser un error, pero en todo caso no altera de forma notable el resultado total, al estar todas las demás tan concentradas.

Estas variables tampoco siguen el modelo de la normal ($P < .001$).

Tabla 15: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4 IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P44	3.1	--	--	--	--	50.0	46.9	6.31	1.09	-	18.82	.000
	%					%	%			3.86		
P45	--	--	--	--	--	65.5	34.3	6.34	0.48	0.69	-1.63	.000
						%	%					

Figura 15: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4 IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman confirma que no hay diferencias estadísticamente significativas con $P > .05$ ($\chi^2=1.00$; 1 gl; $P=.317$) entre ambos valores medios (fig. 15).

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

n-¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

Siempre es necesario que no haya discriminación por ningún motivo a la hora de seleccionar candidatos no hay que tener presente si son de diferente raza, religión, cultura, etc. No sería correcto ni ético, en la empresa matriz españolas esta práctica se intenta aplicar de forma muy estricta y lo que se puede para evitar discriminación entre hombre y mujeres, minusválidos, personas de diferentes orígenes, es una práctica, un principio que moralmente se intenta transmitir también a las filiales, que las personas que son competentes y que valen para un puestos tienen el derecho de poder acceder a él sin diferencias con otros por razones ya mencionadas. La gestión de la diversidad es un tema necesario porque hay muchísima variedad de personas mas de 200 nacionalidades en muchos países de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas españolas si intentan aplicar en sus filiales de la zona estas prácticas dentro de sus sistemas de Gestión de Recursos Humanos las puntuaciones así lo transmiten. En esta zona las oficinas de trabajo en general casi todos suelen ser lugares a donde conviven y trabajan equipos multiculturales de muy diferentes orígenes porque las empresas extranjeras suelen contratar parte de su equipo profesionales locales ya establecidos en la zona y hay variedad desde filipinos, indios, rusos, chinos, pakistaníes, europeos, americanos hay mucho respeto, aunque si poca relación fuera del trabajo entre las diferentes nacionalidades. Si hay cierta diferencia entre hombres y mujeres respecto a cubrir puestos de trabajo porque la cultura y costumbres del lugar del Golfo Pérsico y de otras partes de Asia de donde proceden personas empleadas si hay prejuicios sobre la mujer y el trabajo respecto a que tenga que tratar con otros hombres en el día a día, así que si hay diferencia de trato más a favor del hombre que de la mujer en el mundo

empresarial en esta zona. Son puntos de vista que han ido surgiendo en las preguntas abiertas del cuestionario aplicado a las 32 empresas españolas.

Las preguntas abiertas y las respuestas conclusiones de las empresas que tienen que ver con esta hipótesis y con este bloque:

o- ¿Cree que en un primer momento son más importantes unas prácticas de Dirección de Recursos Humanos que otras? De todas estas: *planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad,* **cuáles cree que son más importantes para aplicar en durante la internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico.**

En el primer momento lo más importante es tener un buen plan y estudio de todo lo que se tiene que hacer en la nueva zona del Golfo Pérsico, prepararlo todo y planearlo antes de ir en España, para evitar improvisar lo menos posible, es una clave importante para que la internacionalización y expansión empresarial salgan bien. Para planificar hay que tener en cuenta todas las demás practicas mencionadas desde diseño de puestos, características del candidato y selección del mismo, quien es el candidato más idóneo para la expatriación a la zona, planear también la contratación del mismo durante la expatriación las condiciones generales, la remuneración y los complementos salariales necesarios para la zona como la vivienda, etc. La formación profesional ofrecida por la empresa en los casos de internacionalización empresarial y más específica para

ciertos candidatos en la expatriación, como cursos de idiomas, preparación de ventas y trato al cliente, sobre trabajos específicos para la zona a donde se va a ir en este caso para el Golfo Pérsico. También entran en juego otras prácticas mencionadas en el modelo como es la adaptación cultural hay que tener presente este aspecto de conocer la cultura diferente a la española y las costumbres generales y empresariales del lugar, importante planear la adaptación cultural del trabajo y personal del expatriado enviado a la zona. Por supuesto que las otras prácticas también entran en juego con una importancia diversa como la evaluación, participación, comunicación, control de calidad del producto o servicio, conciliación de la vida familiar-personal y laboral, igualdad y gestión de la diversidad, y además otras más específicas de cada empresa. Las prácticas si dan buen resultado en la matriz española se intentan transmitir y aplicar en la filial de la zona en la medida de lo posible.

**C.1.2.-RESULTADOS ESTADÍSTICOS OBTENIDOS DE LA ESCALA DE LIKERT
PLANTEADA EN EL CUESTIONARIO 1 EN LOS ESTUDIOS DEL CASO DE LAS
PRIMERAS 10 EMPRESAS ESTUDIADAS COMO ESTUDIO INTRODUCTORIO,
RELACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS**

Este nuevo cuestionario consta de 23 preguntas cerradas en formato tipo Likert de 7 opciones, siendo:

7 = Totalmente de acuerdo

6 = Casi de acuerdo

5 = Bastante de acuerdo

4 = A medias de acuerdo

3 = Suspendido (Necesita trabajo y cambios para llegar a un estándar mínimo)

2 = Inaceptable (Se puede cambiar a bien con mucho trabajo, necesita mucha mejora)

1 = Mal o equivocado totalmente (Nuevo planteamiento diferente de la cuestión)

De manera que cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el grado de acuerdo con la cuestión planteada en el ítem.

RESULTADOS SEGÚN HIPÓTESIS:

Hipótesis nº 1.

Esta hipótesis, se contrasta con las respuestas que nos han dado a las preguntas:

P25, P17, P5, P29, P30, P32, P40, P11, P10, P20, P33.2, P33.1, P47.1, P47.2, P47.3, P47.4

Que generan las siguientes variables:

P25: Nivel general de aplicación en su empresa del modelo planteado de Buenas Prácticas en GRH basado en 12 practicas propuestas,

P17 Nivel del diseño de puestos, sobre la selección y contratación de personal en general en su empresa y para la filial del Golfo Pérsico.

P5 Nivel de planificación respecto a la internacionalización y expatriación;

P29 Nivel de remuneración y complementos salariales durante la expatriación;

P30 Nivel sobre la seguridad laboral, el desarrollo profesional, formación específica en la expatriación;

P32 Nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico;

P40 Nivel de participación en su empresa para los expatriados y para otros empleados locales;

P11 Nivel de comunicación, información y gestión de conocimientos entre la matriz y la filial;

P10 Tienen un buen equipo humano que representa una ventaja estratégica para su empresa y saben tomar buenas decisiones;

P20 Nivel de las condiciones general de expatriación en su empresa;

P33.1 Nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico;

P33.2 Nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país;

P47.1 Nivel de evaluación en equipo, por persona, y continua de los objetivos empresariales;

P47.2 Nivel de conciliación de la vida personal-familiar y laboral;

P47.3 Nivel sobre el control de calidad en la expatriación e internacionalización empresarial hacia la zona del Golfo Pérsico.

P47.4 Nivel sobre la igualdad y la gestión de la diversidad en la nueva filial.

La tabla 16 presenta los índices descriptivos de las mismas. Al ser un número de casos tan pequeño, los estadísticos de forma (As, K y el P-valor del test de bondad de ajuste al modelo normal) son resultados poco fiables aunque se incluyan en la tabla por ser homogéneos con la presentación de resultados de la otra encuesta.

Los valores medios de estas variables, son bastante similares situándose muchos de ellos, entre los 4.50 y los 6 puntos. La P10 es quien presenta la media más alta, precisamente con 6 puntos. Las más bajas, son la P20 y la P47.4 (medias 4.10), la P32 (4.00) y sobre todo la P47.2 (media 3.60).

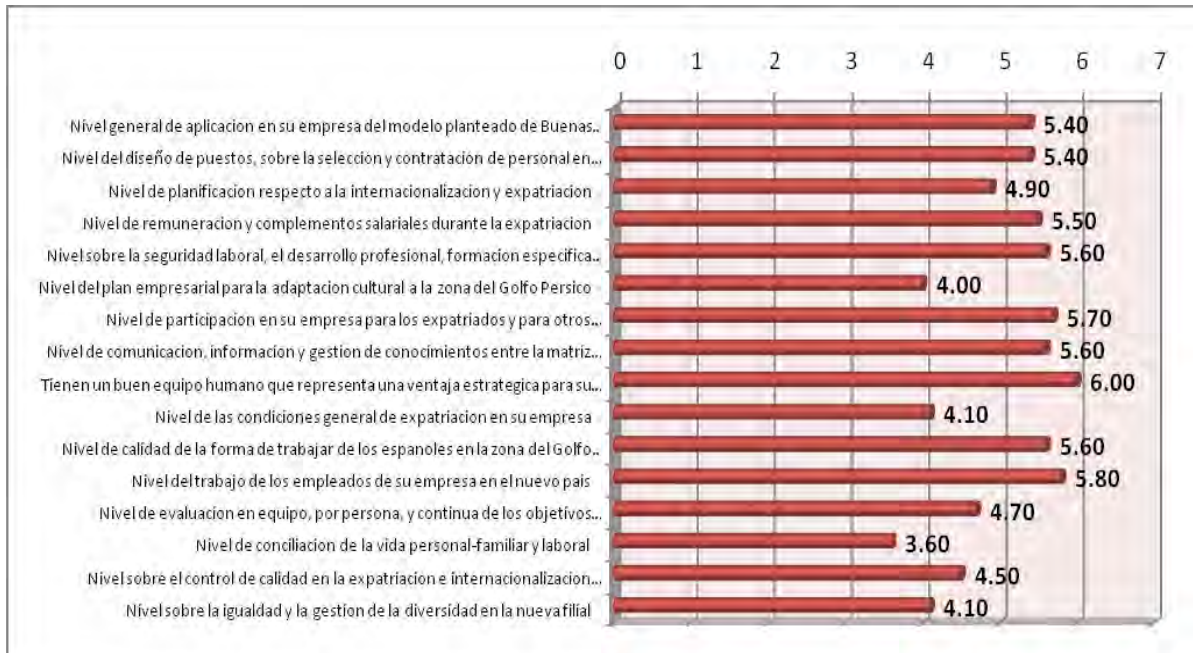
Tabla 16: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P-valor
P25	--	--	--	10.0 %	40.0 %	50.0 %	--	5.40	0.70	-	-	.008
										0.78	0.15	
P17	--	--	--	--	60.0 %	40.0 %	--	5.40	0.52	0.48	-	.000
											2.28	
P5	--	--	--	20.0	70.0	10.0	--	4.90	0.57	-	1.50	.004

					%	%	%					0.09
P29	--	--	--	--	50.0	50.0	--	5.50	0.53	0.00	-	.000
					%	%						2.57
P30	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%				0.48	2.28	
P32	--	--	20.0	60.0	20.0	--	--	4.00	0.67	0.00	0.08	.022
			%	%	%							
P40	--	--	--	--	30.0	70.0	--	5.70	0.48	-	-	.000
					%	%				1.04	1.22	
P11	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%				0.48	2.28	
P10	--	--	--	--	10.0	80.0	10.0	6.00	0.47	0.00	4.50	.000
					%	%	%					
P20	10.0	10.0	30.0	50.0	--	--	--	4.10	1.29	-	3.39	.003
	%	%	%	%						1.79		
P33.1	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%				0.48	2.28	
P33.2	--	--	--	--	20.0	80.0	--	5.80	0.42	-	1.41	.000
					%	%				1.78		
P47.1	--	--	--	40.0	50.0	10.0	--	4.70	0.67	0.43	-	.015
				%	%	%				0.28		
P47.2	--	--	40.0	60.0	--	--	--	3.60	0.52	-	-	.000
			%	%						0.48	2.28	
P47.3	--	--	--	50.0	50.0	--	--	4.50	0.53	0.00	-	.000
				%	%					2.57		

P47.4 -- -- 10.0 70.0 20.0 -- -- 4.10 0.57 0.09 1.50 .004
 % % %

Figura 16: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 1



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman para contrastar la diferencia entre todas estas medias (figura 16). Este test nos indica que las diferencias entre unas y otras son altamente significativas para $P < .01$ ($\chi^2 = 95.88$; 15 gl; $P = .000$).

Hipótesis nº 2.

A esta 2ª hipótesis, le corresponden las preguntas que generan las siguientes variables:

P32 Nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico;

P35 Nivel de positividad de la imagen que proyectan los trabajadores y las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico

P37 Nivel de relación de los españoles con el entorno árabe de la zona del Golfo Pérsico;

P42 Nivel de la influencia de su filosofía empresarial en la Gestión de Recursos Humanos

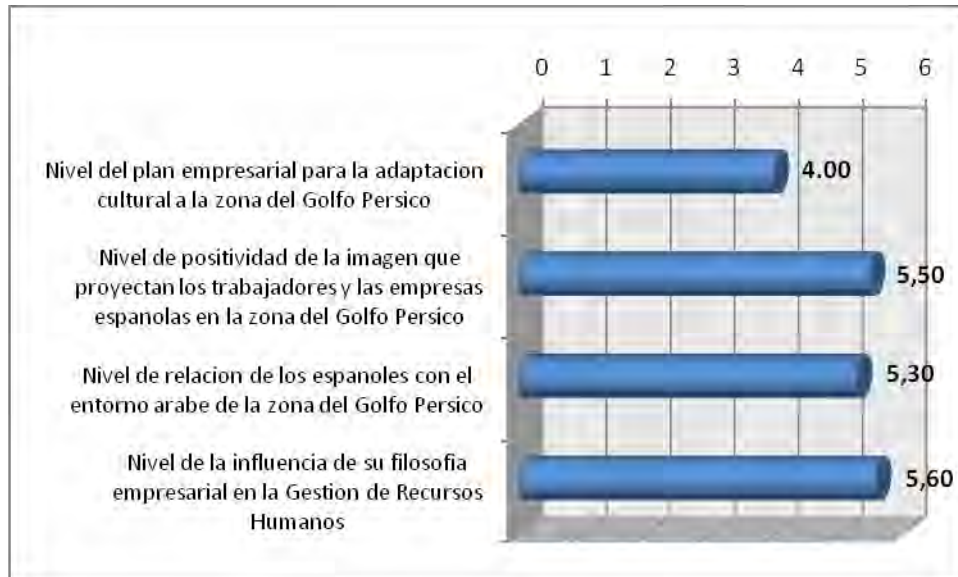
Los descriptivos correspondientes a estas variables se presentan en la tabla 17. Las medias de tres de ellas son bastante altas, situándose entre los 5.30 y los 5.60 puntos. Solamente la variable P32 tiene una media claramente menor (4.00).

Tabla 17: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 2

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P- valor
P32	--	--	20.0 %	60.0 %	20.0 %	--	--	4.00	0.67	0.00	0.08	.022
P35	--	--	--	10.0 %	40.0 %	40.0 %	10.0 %	5.50	0.85	0.00	0.11	.258
P37	--	--	--	10.0 %	50.0 %	40.0 %	--	5.30	0.68	- 0.43	- 0.28	.015
P42	--	--	--	20.0 %	30.0 %	20.0 %	30.0 %	5.60	1.17	- 0.04	- 1.46	.124

Figura 17: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la

Hipótesis 2



Elaboración propia mediante Excel

De nuevo el test de Friedman contrasta la diferencia entre estas medias (figura 17) obteniéndose diferencias que no estadísticamente significativas con $P > .05$ ($\text{Chi}^2=3.48$; 3 gl; $P=.324$) algo que seguramente esté debido al pequeño número de casos (10) puesto que ya se ha comentado que hay una media claramente menor que las demás.

Hipótesis nº 3.

A esta hipótesis, corresponden las siguientes variables:

P5 Nivel de planificación respecto a la internacionalización y expatriación;

P10 Tienen un buen equipo humano que representa una ventaja estratégica para su empresa y saben tomar buenas decisiones;

P11 Nivel de comunicación, información y gestión de conocimientos entre la matriz y la filial;

P17 Nivel del diseño de puestos, sobre la selección y contratación de personal en general en su empresa y para la filial del Golfo Pérsico.

P20 Nivel de las condiciones general de expatriación en su empresa;

P29 Nivel de remuneración y complementos salariales durante la expatriación;

P30 Nivel sobre la seguridad laboral, el desarrollo profesional, formación específica en la expatriación;

P32 Nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico;

P33.1 Nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico;

P33.2 Nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país;

P40 Nivel de participación en su empresa para los expatriados y para otros empleados locales;

Que ya formaban parte de la hipótesis 1, por lo que sus descriptivos ya estaban en la anterior tabla 1. Aún así se incluyen ahora, de nuevo, como tabla 18.

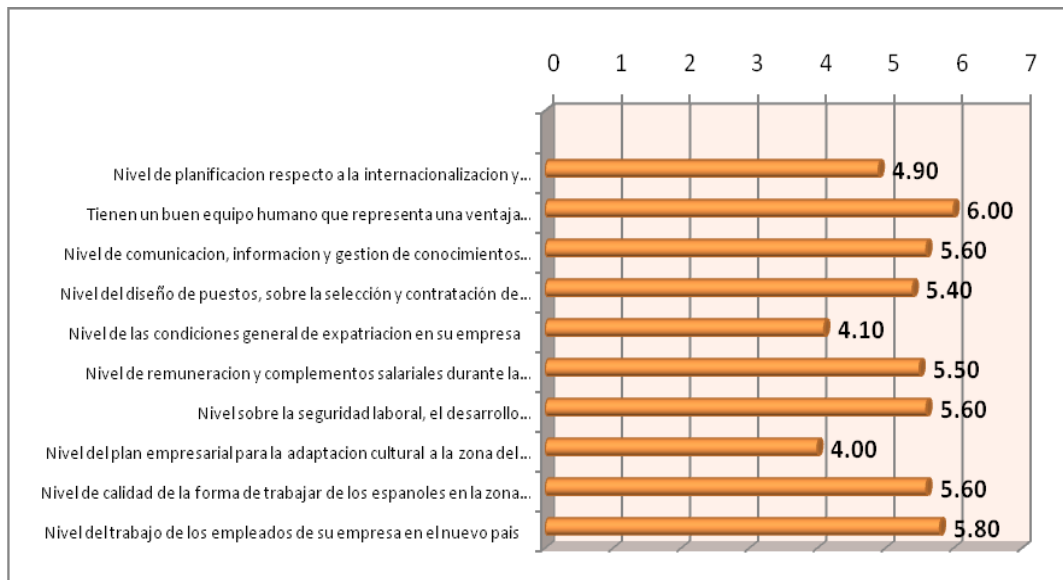
Tabla 18: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 3

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	p-
------	---	---	---	---	---	---	---	-------	------	----	---	----

												valor
P5	--	--	--	20.0	70.0	10.0	--	4.90	0.57	-	1.50	.004
				%	%	%					0.09	
P10	--	--	--	--	10.0	80.0	10.0	6.00	0.47	0.00	4.50	.000
					%	%	%					
P11	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%					0.48	2.28
P17	--	--	--	--	60.0	40.0	--	5.40	0.52	0.48	-	.000
					%	%					2.28	
P20	10.0	10.0	30.0	50.0	--	--	--	4.10	1.29	-	3.39	.003
	%	%	%	%							1.79	
P29	--	--	--	--	50.0	50.0	--	5.50	0.53	0.00	-	.000
					%	%					2.57	
P30	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%					0.48	2.28
P32	--	--	20.0	60.0	20.0	--	--	4.00	0.67	0.00	0.08	.022
			%	%	%							
P33.1	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%					0.48	2.28

P33.2	--	--	--	--	20.0	80.0	--	5.80	0.42	-	1.41	.000
					%	%					1.78	
P40	--	--	--	--	30.0	70.0	--	5.70	0.48	-	-	.000
					%	%					1.04	1.22

Figura 18: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 3



Elaboración propia mediante Excel

El test de Friedman, ofrece un resultado similar al que se encontró en la hipótesis nº 1. Por tanto, existen diferencias muy significativas entre las medias (tabla 18) con $P < .001$ ($\chi^2 = 52.84$;

10 gl; $P=.000$) que, principalmente, indican que las valoraciones hechas a las variables P10 y P32 son menores que las se le han dado al resto de variables.

Hipótesis nº 4.

Las variables que le corresponde son:

P33.1 Nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico;

P33.2 Nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país;

P47.1 Nivel de evaluación en equipo, por persona, y continua de los objetivos empresariales;

P47.2 Nivel de conciliación de la vida personal-familiar y laboral;

P47.3 Nivel sobre el control de calidad en la expatriación e internacionalización empresarial hacia la zona del Golfo Pérsico; y

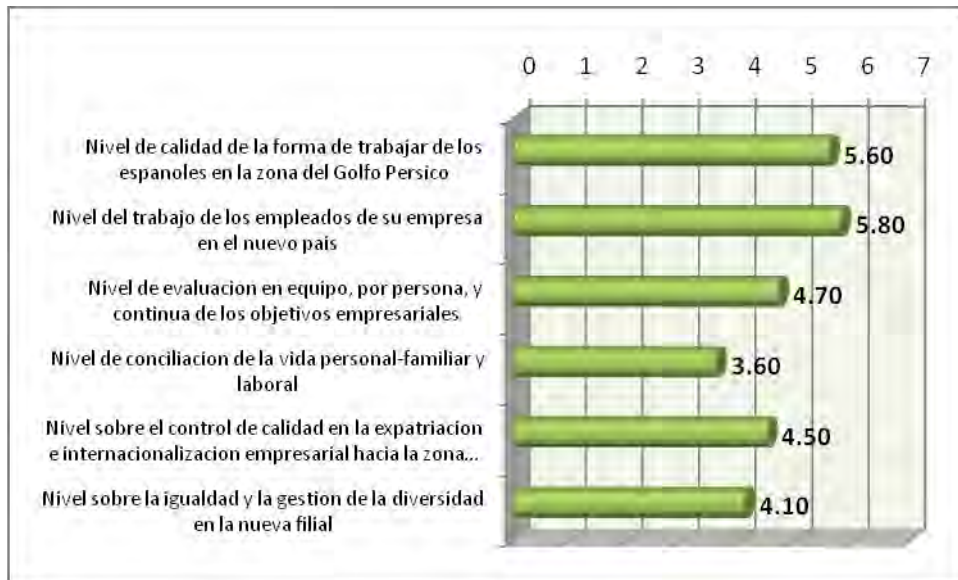
P47.4 Nivel sobre la igualdad y la gestión de la diversidad en la nueva filial.

Que también estaban ya descritas en hipótesis anteriores, aunque de nuevo sus resultados se presentan en la tabla que sigue.

Tabla 19: Análisis descriptivo. Variables asociadas a la hipótesis nº 4

Item	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.	As	K	P- valor
P33.1	--	--	--	--	40.0	60.0	--	5.60	0.52	-	-	.000
					%	%				0.48	2.28	
P33.2	--	--	--	--	20.0	80.0	--	5.80	0.42	-	1.41	.000
					%	%				1.78		
P47.1	--	--	--	40.0	50.0	10.0	--	4.70	0.67	0.43	-	.015
				%	%	%					0.28	
P47.2	--	--	40.0	60.0	--	--	--	3.60	0.52	-	-	.000
			%	%						0.48	2.28	
P47.3	--	--	--	50.0	50.0	--	--	4.50	0.53	0.00	-	.000
				%	%						2.57	
P47.4	--	--	10.0	70.0	20.0	--	--	4.10	0.57	0.09	1.50	.004
			%	%	%							

Figura 19: Diagrama de barras. Valores medios de las variables de la Hipótesis 4



Elaboración propia mediante Excel

Las medias de las P31.1 y P31.2 son obviamente mayores que el resto, en especial sobre la P47.4 El test de Friedman, confirma que estas diferencias con estadísticamente significativas para $P < .001$ ($\chi^2 = 36.49$; 5 gl; $P = .000$).

De esta segunda parte de resultados de la escala de Likert se puede decir por los resultados estadísticos que las empresas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido. En general las empresas del estudio preliminar si aplican en su mayoría las prácticas que se plantean en el modelo de gestión de recursos humanos de las 12 prácticas planteadas.

Todas coinciden en la necesidad de preocuparse mas por el aspecto cultural tanto de tener un plan de adaptación personal para el expatriado como de adaptar todos los aspectos necesarios de

la empresa matriz para transmitir sus mejores prácticas de gestión general y de GRH a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona del mundo, es imprescindible que tengan presente las diferencias culturales para que la expatriación salga lo mejor posible, si realmente la cultura diferente limita la transferencia de las buenas prácticas en gestión de recursos humanos. También la propia cultura empresarial y la filosofía general de cada empresa influyen en la transmisión de estas mejores prácticas en GRH.

Las empresas españolas están proyectando una imagen muy positiva en el Golfo Pérsico, los españoles tienen buena relación con los árabes, y transmiten una imagen muy profesional.

Las condiciones generales de expatriación que ofrecen las empresas españolas en la zona los expatriados entrevistados coinciden en su mayoría que tienen que se mejoradas que podrían ser mejores de lo que son.

Las empresas aprecian enormemente la calidad del trabajo y del equipo humano que tienen en la zona del Golfo Pérsico, y ven la comunicación y participación como practicas esenciales para que el negocios prospere en la nueva zona, porque es importante las relaciones entre la matriz y la filial, la toma de decisiones conjuntamente.

También han coincidido en este primer estudio preliminar en que las evaluación en todas sus vertientes podría mejorarse el nivel de evaluación continua, en equipo, personal, etc. además de considerar otras prácticas como que también podrían mejorarse en la aplicación y nivel que tienen en las filiales del Golfo Pérsico como la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, el nivel del control de calidad del producto-servicio durante la expatriación en el nuevo entorno, y la gestión de la diversidad y la igualdad los niveles son mejorables respecto a cómo se aplica en España y de cómo se aplican en las filiales del Golfo Pérsico.

C.2.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS ESCALAS DE LIKERT DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2 Y DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO 2, TODO EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS: H1, H2, H3, H4

Sobre la Hipótesis 1 planteada, según los resultados del estudio planteado a las empresas hay una mayoría de respuestas de acuerdo con que las matrices españolas si intentan aplicar el GRH (Gestión de Recursos Humanos) que aplican en general (ver figura 1), suelen aplicarlo lo más posible a la filial en este caso en la zona del Golfo Pérsico. Este modelo de Gestión de Recursos Humanos se compone de varias prácticas de GRH en este caso planteado de las 12 prácticas del modelo GRH que planteo pero puede que cada empresa tenga un modelo más o menos parecido en donde se apliquen estas prácticas planteadas o que haya algunas mas diferentes. Para Lertxundi (2011) el empleo de las mejores prácticas en recursos humanos se aprecia un alto uso en las matrices españolas, se corresponde con el de las implantaciones exteriores. En cuanto a la aptitud gerencial frente a la exportación adaptación de las prácticas de recursos humanos se tiende a transmitir las políticas generales y a adaptar los subprocesos. Las empresas matrices hacen uso bastante alto de los STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) lo cual sugiere que la calidad del sistema de Dirección de Recursos Humanos de estas empresas es elevada

Los estudios empíricos apuntan a que las empresas multinacionales prefieren la centralización a la diferenciación (Peltonen, 2006). El efecto del país de origen es evidente (Brewster (2002). Según Tayeb (2005) existe cierta universalidad en las estrategias y políticas

formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, aunque las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación.

El fondo es que las empresas matrices si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que mejor resultado les han dado en la práctica. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaba en principio.

Incluso hay opiniones en la literatura sobre el tema que plantean que ni la distancia cultural es un impedimento para esta aplicación de las transmisión de las mejores prácticas en los sistemas de GRH, siempre y cuando se trate de modelos que tienen la consideración de aplicar prácticas consideradas dentro de los sistemas STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) son prácticas que realmente está probado que dan buenos resultados, si la matriz los considera una ventaja competitiva va a intentar transmitir su sistemas de GRH lo más posible a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona. Según Lertxundi (2011) los STAR presentan una serie de características que teóricamente les confieren un potencial superior como fuente de ventaja competitiva y por consiguiente probablemente la dirección empresarial muestre una actitud favorable hacia ellas. Esta actitud puede responder a las premisas sobre las que se asienta el “ isomorfismo competitivo” (Fenton-O’Creevy, Gooderham y Nordhaug, 2005) y el “efecto dominante” (Smith y Meiksins, 1995) lo que termina fortaleciendo la perspectiva universalista, cabe pensar desde esta óptica que estos sistemas serán menos susceptibles a la influencia de factores de diversa índole, entre los cuales puede encontrarse el contexto cultural, la superioridad de los sistemas STAR podría mitigar la influencia que podría tener el entorno cultural en el intento de transmisión o replica en las filiales. Los principios básicos de la tesis de la convergencia, pues las competencias distintivas jugarían un papel determinante en la estandarización de las mejores prácticas dentro de las empresas multinacionales (Bird et al, 1998,

Gooderham y Nordhaug, 2003), incluso con los indicios de que los efectos de la distancia cultural están dando paso a las mejores prácticas en las fusiones y adquisiciones internacionales (Goulet y Schweiger,2006) y con la opinión de que la distancia cultural no implica necesariamente una barrera insuperable a la transferencia de prácticas que son fuente de ventaja competitiva en la sede central (Gamble, 2003), si bien la Dirección de Recursos Humanos está considerada como la función mas localizada, las empresas pueden converger a las mejores prácticas (Pudelko y Harzing, 2007).

El grado de utilización de las mejores prácticas influye a la hora de transmitir las prácticas a la filial, el modelo planteado de las doce practicas u otras diferentes ya aplicadas en la matriz y que hayan dado buenos resultados. También se plantea el caso de que cuando la filial va adquiriendo una mayor independencia puede llegar a establecer su propio modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) o puede ocurrir que desde el principio el lugar nuevo requiere adaptaciones y cambios grandes respecto al modelo de GRH que tiene la matriz. Según Lertxundi (2011) la decisión de estandarizar las prácticas de la matriz en la filial, cuanto mayor es la autonomía de la filial menor es el intento de réplica del sistema de la matriz española.

Habría que distinguir si la empresa matriz distingue en transmitir principios, políticas o prácticas, en este estudio en todo momento he planteado la transmisión y aplicabilidad de lo que se considera como practica mencionando en concreto las que integro dentro del sistema planteado de las 12 practicas. Según Lertxundi (2011) en torno a la controversia/divergencia de prácticas de dirección se plantea la necesidad de especificar en qué términos se debe entender, principios generales, políticas o prácticas (McGaughey y De Cieri, 1999; Pudelko, 2006). La literatura sobre las mejores prácticas señala la conveniencia de tener presente este matiz. Becker y Gerhart (1996) estiman que estas pueden ser más valiosas en la explicación de los principios directrices, mientras

que las políticas y prácticas específicas que les dan soporte puede que sean más dependientes de las condiciones situacionales. También hablan de que puede que existe la mejor práctica muy probablemente esta se halle en la arquitectura del sistema de dirección, a lo que añaden que muchas de las prácticas que Pfeffer (1998) propuso como componentes de un STAR pertenecerían a esta categoría (entre otros, el desarrollo, la comunicación, la participación, la rigurosidad de la selección de los trabajadores o la evaluación y retribución contingente (Becker y Gerhart, 1996; Stroh y Caligiuri, 1998). Esta idea está en consonancia con el planteamiento sobre distintos niveles de abstracción en el diseño de los sistemas globales de DRH (Schuler et al. 1993) Se observa un intento desde las filiales de adaptar, en cierta manera, sus sistemas de recursos humanos a las condiciones específicas del país de acogida de las filiales pero la magnitud de la distancia cultural entre los países de la matriz y la filial, medidas a partir del modelo de Hofstede, no sirve para explicar la decisión exportación/adaptación del sistema de DRH de la matriz.

Para el paradigma universalista las mejores prácticas poseen un carácter universal por lo que son aplicables en cualquier contexto, al margen del tamaño, sector o país (Pfeffer, 1998). La dirección de la empresa matriz española podría considerar una ventaja competitiva (Bonache, 1996; Schuler et al. 1993; Taylor et al. 1996) y por lo tanto sería normal que la matriz quisiera transferir su ventaja competitiva a las filiales exteriores, independientemente de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., 1996).

También Lertxundi (2011) habla que exportación de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz, respecto a las filiales reporta aprendizaje organizativo mediante transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la

integración y coordinación de las actividades (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor et al., (1996).

Hay argumentos que afirman que las empresas multinacionales intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos, sin depender de las implantaciones exteriores (Gooderham y Nordhaug, 2003)

Según Edwards y Ferner, (2004) podría darse un proceso de transmutación en la unidad cuando se intenta adaptar las prácticas a los modelos de comportamientos, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que la sustancia formal de la práctica es transmisible pero su tolerabilidad podría diferir en este caso de España a la zona del Golfo Pérsico por ejemplo o entre otros diferentes países.

Según Lertxundi (2011) la calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la matriz medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. La dirección de la Empresa Multinacional puede considerarlo como un activo estratégico que reporta finalmente beneficios empresariales. Se constata la necesidad de incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DRH. La relación a la convergencia mundial en los sistemas de gestión, se estima que estos sistemas constituyen un elemento fundamental y contribuirían de forma positiva y significativa a dicha convergencia. Por parte de los directivos son también conscientes de que la concreción de los principios generales de la DRH de la matriz que son asumidos como fortaleza y que suelen ser coincidentes con los principios aceptados como destacados por la comunidad científica y

empresarial en prácticas y subprocesos concretos en las filiales necesita tener en fuerte consideración las particularidades culturales del entorno nacional. La distinción entre prácticas generales y prácticas específicas cobra importancia (principios directrices, políticas generales y prácticas específicas). La importancia de las personas y la forma en que se dirige su trabajo destacan una vez más como un recurso y capacidad valiosos.

Destaca la necesidad de concienciar a la dirección general de las empresas Empresa Multinacional y en concreto a los máximos responsables de recursos humanos sobre la conveniencia de evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) como fuente de ventaja competitiva y por otro lado la congruencia de este con el contexto cultural de las filiales exteriores. La empresa debería considerar y evaluar sus competencias con una visión global que contemple cada uno de los niveles o escalas en la arquitectura del sistema puesto que conviene matizar entre los principios y las practicas. Cuando la empresa afronte el reto de transmitir parte o el conjunto total de su sistema de gestión necesitara contar con instrumentos que le permitan materializar la transferencia del conocimiento inherente a dicho sistema. Es primordial vaya conociendo y perfilando las vías y procesos que se ajusten a sus circunstancias puesto que basara en ellas dicha transmisión. En este caso en el estudio planteado los resultados si coinciden con que hay distancia en varios casos entre las filiales y las matrices y esta distancia hace que cada vez más las propias filiales acaben aplicando un modelo de Gestión de recursos humanos propio adaptado a la zona concreta en este caso el Golfo Pérsico, pero que aun adaptando el modelo de la matriz española en un primer tiempo, las practicas se tengan de cambiar o adaptar y den lugar a un modelo adaptado nuevo para la filial. Se confirma que a medida que se le da independencia a la filial el modelo inicial se deshace para dar paso a uno nuevo adaptado al nuevo lugar, en este caso a la zona del Golfo Pérsico.

En la figura 16 aparecen los resultados establecidos sobre la primera escala de Likert planteada en el estudio preliminar de las diez empresas españolas estudiadas a través del método del caso los resultados van desde 3 hasta 6. Han destacado como más valorados las afirmaciones: tienen un buen equipo humano que representa una ventaja estratégica para su empresa y saben tomar buenas decisiones, nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país, resultados que indican que las empresas valoran muy bien el capital humano y el trabajo que realizan en la expatriación. Como menos resultado ha obtenido la conciliación de la vida personal-familiar y laboral, realmente ha habido acuerdo en que es una práctica difícil de aplicar en su totalidad. El resto de afirmaciones planteadas han tenido unas puntuaciones medias (figura 16) pero que demuestran que tienen un sistema de recursos humanos las empresas que aplican un modelo de gestión de Recursos Humanos que realmente se intenta replicar y aplicar en las filiales del Golfo Pérsico.

Por lo que la primera hipótesis planteada si quedaría demostrada en función de los resultados obtenidos, que el grado de utilización de las mejores prácticas en la empresa española matriz, en referencia a las mejores prácticas planteadas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) influye de forma positiva en la decisión de exportar ese conjunto de buenas prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia las implantaciones del Golfo Pérsico.

Sobre la Hipótesis 2, planteadas las diferencias culturales entre la cultura árabe y la española, influyen negativamente en la decisión de exportar las buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos). La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH, si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH.

Lertxundi (2011) señala al entorno cultural como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión. Las dimensiones culturales del país de la propia empresa cabecera, además de las del país de la filial exterior, podrían favorecer o entorpecer la transferencia de prácticas. A este respecto, una alta aversión a la incertidumbre en el país de origen afecta a la autonomía de las filiales (Brewster et al. 2007). Hay Empresa Multinacional que son más proclives a transferir sus prácticas, pues la transferencia directa reduce la incertidumbre y los riesgos, en los países caracterizados por alta distancia al poder, probablemente se centralice el control y se confíe menos en la adaptación. Entre otros motivos, el hecho de que España sea uno de los países con mayor índice de aversión a la incertidumbre (86 en un rango de 1 al 100), podría explicar su actitud favorable hacia la aplicación de sistemas que le son familiares en casa. Además, si a esta característica le acompaña una posición ligeramente superior a la media en el índice de distancia al poder (57 en un rango de 1 a 100) mayor sería su disposición a estandarizar sus sistemas (Lertxundi, 2011).

La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Pérsico es considerable para la empresas entrevistadas, también es fundamental un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia. Hay coincidencia en que por supuesto que la cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas, la cultura es un factor importante que modifica estas prácticas, influye en ellas y las lleva a que su aplicación en muchos casos tenga que ser diferente a la forma inicial de cómo se aplica la práctica en la empresa matriz. Los resultados del estudio planteado vienen a decir según las respuestas de las empresa que la cultura si influye en la aplicación de las mejores prácticas, el acuerdo con este punto por parte de las empresas ha sido alto y casi total, también coinciden por unanimidad en que si existe una cultura empresarial propia del Golfo Pérsico que hay una forma de actuar en los negocios y en el mundo empresarial que es diferente al mundo occidental por la diferente cultural y costumbres del lugar. Según Lertxundi (2011) la dirección de recursos humanos no solo varía entre los países en la manera en que se implementa, sino que también es muy distinta la manera en la que se define y la conceptualización de lo que se considera una buena práctica (Brewster et al., 2007). La transferibilidad está sujeta a factores culturales e institucionales y a factores organizacionales según Bae y Rowley (2001). Black (1999) señala que hay una fuerte asociación entre dimensiones de cultura nacional y la adopción de ciertas prácticas de alto compromiso y que hay determinadas restricciones para la globalización aunque el modelo de dirección de alto compromiso pueda ser universalmente aplicable.

Que estas diferencias culturales si limitan la aplicación de las buenas prácticas, si estaban de acuerdo en la influencia cultural sobre la aplicación de las practicas también en que esta diferencia cultura pone límites importantes a la hora de que practicas aplicar y cómo y en qué medida aplicarlas porque el entorno cultural tiene un poder de influencia muy alto sobre cómo

gestionar la nueva filial en esta zona del Golfo Pérsico. Han coincidido también en que existe una distancia cultural amplia y grande entre la cultura española y la cultura árabe en la zona del Golfo Pérsico, el nivel de respuesta indica que si existe esta distancia considerable por lo que aun la influencia cultural se acentúa mas. La medición de la diferencia cultural descansa sobre el modelo de Hofstede (1984), como el resto de modelos culturales, cuenta con sus ventajas e inconvenientes y por tanto con defensores y detractores. La literatura mencionada en este trabajo al hablar de la adaptación cultural y la adaptación general al nuevo entorno en el periodo de internacionalización y expatriación empresarial coinciden en la importancia que tiene para que la nueva filial y la matriz conjuntamente puedan obtener los mejores resultados empresariales el tema es tratado desde los estudios de Laurent (1983), Hofstede (1984), Adler (1997), Trompenaars (1994), Collings, Gunnigle (1994), Taylor et al. (1996), Roosenneig (2006), Peltonen (2006) sobre adaptación cultural como tema central y de fondo. Sobre la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, (1991); Tung, 1991). Sobre heterogeneidad cultural (Hofstede, 1983; Enz, 1988); Cox y Blake, (1991); Fugita y O'Brien, (1991); Mydans, (1991); McLeod y Lobel,(1992); Cox, (1993); Watson, Kumar y Michaelsen, (1993); Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, (1996); Ng y Tung,(1998). Sobre la investigación cross-cultural (Huang y Van de Vliert, (2003). La variable “cultura nacional” (Hofstede, 1984; 2001; Earley, (1997). Barr y Glynn (2004) destacan que las medidas culturales obtenidas en el grupo , desarrollar y gestionar con éxito los negocios en el ámbito internacional (Sackmann y Phillips, 2004). Aunque la existencia de diferencias intranacionales es cada vez más destacada Au y Chenung, (2004), Carr y Harris, 2004). Fullagar et al. (2003) ,García et al., (2007) tratan sobre las culturas nacionales. Hofstede mencionado también por Gómez- Mejías, (2006, pp. 624) que existen cinco

dimensiones en toda cultura. Según Dolan et al. (2004) también tratan sobre adaptación cultura. Algunos autores destacan que por ejemplo USA constituye una sociedad multicultural según Peppas (2001). Ardichvili y Gasparishvili (2001) encuentran diferencias culturales .Au y Cheung (2004) demuestran que la variación intra-cultural. Sackmann y Phillips (2004) plantean los retos más importantes que se afrontan en el campo cross-cultural. Sobre multiculturalidad, globalización de los mercados, flujo migratorio entre fronteras han afectado al modo de diseñar y gestionar las organizaciones Maznevski, 1994; Doz et al.,(2001). También para Sackmann y Phillips (2004). Diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001), en la estrategia desarrollada en la empresa (Iborra, 2002). La cultura también influye en los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, (1998); Hu y Chen, (1996); Geiger y otros, (1998); Williams y otros, (1998); Leonidou y Kaleka, (1998); Conway y Swift, (2000); Patterson y Smith, (2001); Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, (2002); Bello y otros, (2003). La distancia cultural afecta al nivel de confianza y dificulta los intercambios relacionales (Lee, 1998). Con motivo de la globalización la distancia cultural ha disminuido (Stottinger y Schlegelmilch, 1998), la adaptación cultural es importante (Lin y Germain, 1999), la adaptación a otras culturas (Levinson y Asagi, (1995) Según Brett et al.(2006) los cambios culturales son manejables para la organización , Sohn, (1994), Johnson y otros (1996) toman conciencia de las diferencias existentes a nivel cultural. Cuando las partes integran elementos de la nueva cultura en la propia (Lin y Germain, 1999). Lertxundi (2011), Bonache y Stirpe (2011) todos estos entre muchos más investigadores que han tratado el tema de la adaptación cultural y de la adaptación general a un nuevo entorno durante la internacionalización y expatriación empresarial.

Ha surgido una preocupación por la aceptación nación/país=cultura, que identifica un país con una cultura, por lo que respecta a los parámetros de medición donde se sustentan los modelos culturales actuales entre ellos también los modelos culturales del Golfo Pérsico hay trabajos que hablan de ello como (Ardichvili y Gasparishvili, 2001; Dolan, Martin-Prius, Diez-Pinol, Martinez-Fierr y Fernandez-Alles, 2004; Peppas, 2001; Sackmann y Phillips, 2004). Es necesario diferenciar la distancia cultural entre dos países, medida con mayor o menor acierto a partir de las dimensiones identificadas por un determinado modelo, de la percepción que a priori tienen los decisores sobre la magnitud de la diferencias culturales que se van a encontrar en el país donde piensan radicar la filial, construida sobre la información disponible y en la que probablemente primen aspectos culturalmente más superficiales, como la proximidad geográfica, política, religiosa, etc.

Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, si hay un estudio y conocimientos en general sobre la información que ya existe en internet y en otros medios sobre la zona del Golfo Pérsico, pero coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que ensene al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico. Las respuestas a las preguntas abiertas en general también coinciden en apuntar que si existen diferencias culturales entre España y la zona del Golfo Pérsico, coinciden en las respuestas que conviene conocer y tener en cuenta para los mejores resultados empresariales las características generales de la cultura árabe en la zona, además de cuidar y estudiar aquello que

tiene que ver directamente con la rama o sector empresarial al que pertenece la empresa española en cuestión. Como sería el trato correcto con los árabes de esta zona en el aspecto de negocio empresarial. Muchos contestan que no tienen sus empresas un plan especial de adaptación general y cultural conforme la empresa llega a la zona, tiene que irse adaptando a lo que surja y la improvisación es algo que surge cada día en la zona.

Esta zona del Golfo Pérsico es de cultura árabe y tiene una fuerte influencia también en la cultura y las costumbres empresariales de la zona, hay una mentalidad diferente de negocios en muchos aspectos. Costumbres y formas de actuar diferentes a occidente en general y en mundo empresarial también.

Que estas diferencias culturales a las que apunto limitan la aplicación de las buenas prácticas de GRH planteadas en el modelo que propongo de las doce practicas o cualquier otra practica que se aplica en la matriz inicialmente, los resultados muestran discrepancia porque claro que en principio podrían aplicarse las practicas de forma original y que la matriz puede estar dispuesta a aplicarlas tal cual las aplica en su central pero cuando empieza a tener en cuenta las diferencias culturales tiene tendencia a modificarlas y a adaptarlas al nuevo entorno árabe. Aunque si hay empresas filiales que algunas prácticas las aplican de igual forma y medida que en la matriz central. Nombrados por Lertxundi (2011), Martin y Beaumont (1998) destacan la necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional como la habilidad y el incentivo de los directivos locales para implementar estas prácticas. Lawler, Chen y Bae (2000) en su estudio en tres países del este y suroeste asiático advierten de las contrariedades que surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR). Los estudios comparativos señalan a la cultura y a las instituciones nacionales como dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las

prácticas organizacionales en general (Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998).

Las empresas del estudio (ver figura 2) coinciden que hay una falta de preparación previa de adaptación cultural para los expatriados, sobre todo porque las empresas estudiadas coinciden que no tienen un minucioso plan de adaptación cultural para los expatriados, esto hace que las diferencias culturales se acentúen más aun y que enfrentarlas sea improvisar en muchos aspectos día a día que van surgiendo los problemas en el nuevo entorno. Un plan previo arreglaría muchas cosas y haría que se obtuvieran mejores resultados económicos, mayor bienestar para los expatriados y sus familias y se mejoraría la aplicación del modelo de gestión empresarial y de GRH que inicialmente aplica la matriz. Un plan de adaptación cultural previo personal para los expatriados y empresarial sobre el nuevo entorno ayudaría enormemente a aplicar más fácilmente las mejores prácticas que ya se probaron en la matriz y que se quieren transmitir porque se saben que proporcionaron buenos resultados desde el principio y se pretende transmitir lo mejor a la nueva filial, al menos una aplicación inicial en el mayor grado posible de integridad y sin muchos cambios y si tienen que sufrir cambios pues un plan de adaptación cultural previo, esto hace que antes de poner en práctica la buena práctica de GRH (Gestión de Recursos Humanos) se haya pensado, estudiado y planeado cual sería la mejor forma de la practica en el nuevo ambiente árabe. Sobre todo especial importancia hacia aquellas practicas de GRH que van dirigidas especialmente al expatriado y su familia, es decir a las personas que van a enfrentar los cambios y la adaptación al nuevo entorno árabe, requiere especial atención cuidar de las personas expatriadas por parte de las empresas españolas que las envían a esta nueva zona para permanecer más o menos tiempo.

El trasfondo cultural en la zona del Golfo Pérsico es un aspecto a tener muy presente, la adaptación al mismo hace que las filiales pueden ser también una fuente de aprendizaje, de innovación que percute en el resultado empresarial, la adaptación al trasfondo cultural es imprescindible (Bird, Taylor y Beechler,1998: Newman y Nollen, 1996; Rosenweig y Nohria, 1994). Las diferencias culturales son importantes tenerlas presentes por la información generada desde el nuevo país zona como el Golfo Pérsico, que sería en la perspectiva de otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994).

Según la figura 17 los niveles del plan cultural de las empresas del primer estudio planteado tendrían un bajo resultado y es que se presenta la cuestión cultural como un aspecto a tener más en cuenta por las empresas, necesita un mayor estudio. Si hay un nivel más alto en que realmente la cultura empresarial que forma parte de la filosofía de cada empresa estudiada si tiene un gran influencia en la gestión de Recursos Humanos que las empresas aplican. Las empresas españolas tienen un nivel muy aceptable de imagen positiva en la cultura árabe, pero si es la cultura una limitación en la aplicación de las Buenas Prácticas de GRH y es importante tenerla presente la cultura del nuevo lugar a donde la empresa eligió expandirse.

Por tanto según los resultados obtenidos la segunda hipótesis si quedaría probada como que realmente la diferencia cultural (cultura española y cultura árabe) entre el país de la unidad matriz España y el nuevo país o países de la zona del Golfo Pérsico influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo primeramente propuesto de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación

vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) hacia las nuevas filiales de la zona del Golfo Pérsico.

Sobre la Hipótesis 3, haría falta que las empresas planifiquen más y mejor la expatriación e internacionalización, si cuentan en su mayoría con experiencia en expansión internacional pero el mercado árabe de esta zona del Golfo Pérsico para muchos es un choque encontrarse con la cultura árabe y sus peculiaridades de la zona, que además de resultar diferente a la española también es diferente en algunos aspectos a la cultura árabe del Norte de África , esta zona del Golfo Pérsico tiene sus peculiaridades generales, dentro de la cultura árabe es diferente. Por no hablar de que en realidad cada país de esta zona tiene sus propias características, pero la vecindad que les une los hace tener unos rasgos comunes árabes propios de Arabia.

En las preguntas abiertas las contestaciones han girado en torno a calificar la planeación como un aspecto importante para obtener los objetivos económicos esperados en la zona. La planificación de cada aspecto del proceso de internacionalización y expatriación desde España a esta zona es beneficiosa mejor que improvisar en el lugar, siempre surgen sorpresas pero al menos siempre y cuando la empresa ya tenga cierta experiencia en expansión saben que los aspectos más importantes conviene planificarlos.

La planificación de la internacionalización y expatriación a esta zona del Golfo Pérsico es una necesidad y una garantía de triunfo en el negocio si previamente se traza un plan estudiado a seguir, según Dessler (2001, pp. 615), las organizaciones tienen que abordar temas importantes que requieren planificar diversos temas desde selección del candidato, formación y habilidades, sensibilidad cultural, retribución, etc. Es imprescindible planificar todo y no olvidar la

repatriación entre muchos otros aspectos que repercuten a los expatriados (Bonache et al., 2001; Schuler et al., 2002; Suutari y Brewster,2003). Schuler, 1991; Suutari&Brewster (1999) tratan el tema de la expatriación añadiendo que debe ser analizada desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado.

Muchas veces las empresas desconocen cómo son las diferencias culturales respecto a España en aspectos básicos e imprescindibles que se van a encontrar en la expansión al Golfo Pérsico, y este desconocimiento y falta de estudio previo dificulta que la planeación sea efectiva y descuidan aspectos importantes que finalmente acaban improvisando. Respecto a la planificación especial de adaptación cultural personal y laboral de los expatriados y las propias empresas por planes de trabajo en la zona como pueden ser sponsor local, trato especializado a las mujeres en el trabajo, requerimientos especiales de trato con los clientes de la zona del Golfo Pérsico, etc.

En definitiva es imprescindible una buena planificación de la expatriación e internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico hay un acuerdo en que podrían las empresas planificar más y mejor, hay un nivel mínimo pero muy mejorable pues las puntuaciones han sido medias y también con determinar con que experiencia cuenta la empresa para poder empezar una expansión en el Golfo Pérsico conviene planificar todos los aspectos que puedan surgir el término medio de puntuación determina que el nivel que ha surgido entre las empresas estudiadas es mejorable. Si hay un acuerdo en grado alto con que la diferencia cultural si dificulta la aplicación de las Buenas prácticas en GRH entre ellas también la planificación previa a la internacionalización y la expatriación, hay un alto grado de acuerdo en que si necesitan las empresas planear la planificación y el requerimiento especial de adaptación cultural personal y

laboral de los expatriados y las empresas respecto a planes de trabajo en la zona, la improvisación es lo más arriesgado y lo que menos ayuda a conseguir los objetivos marcados sobre el negocio en la zona, (ver figura 3)

Las empresas coinciden en que si **hay un diseño de puestos y descripción de tareas de todo lo que necesitan saber respecto a los puestos de trabajo a cubrir y a las necesidades laborales** que cubrir en el plan de internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por lo menos en principio si piensan y diseñan los puestos a cubrir e intentan saber cómo tendría que ser la persona que lo debería de cubrir, en la selección de candidatos también hay una coincidencia considerable en que se intenta seleccionar de la mejor manera posible y cubrir los puestos con candidatos competentes con experiencia en el trabajo a realizar, con idiomas (árabe e inglés), se intenta que reúnan las máximas competencias posibles para cubrir los puestos. En las condiciones de contratación casi todas las empresas coinciden en ofrecer a los candidatos unas condiciones de contratación ventajosas y mejoradas respecto a lo que se les ofrecería en España, adecuadas al nivel de vida del Golfo Pérsico. En cuanto a la selección de candidatos locales, las respuestas han variado enormemente hay empresas que no quieren tener muchos candidatos locales contratados y minimizan estas contrataciones porque por el tipo de negocio que realizan es posible que no necesitan demasiado personal en la zona y van cubriendo los puestos con españoles algunos expatriados fijos y otros que van y vienen desde la matriz central española. También hay muchas otras empresas que si prefieren a los contratados locales porque están más preparados en cuanto a idiomas hablan inglés, árabe y además tienen conocimientos sobre el ambiente de negocios y el trabajo en la zona y cobran menos salario que los expatriados españoles. Las empresas acuden al mercado local en busca de candidatos para cubrir los puestos más bajos primeramente y los puestos superiores cuando la filial ya tiene cierta consolidación en el mercado y creen que alguien

local les sería más rentable de mantener que un español al que pagarían más que si buscan a un profesional local que en teoría ya está establecido en la zona respecto a visa o cargas familiares, esto abarata el gasto para la empresa.

Las empresas del estudio coinciden en que si diseñan los puestos de trabajo que se tienen que cubrir en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico, hay un diseño de puestos a cubrir en esto hay un porcentaje alto de acuerdo (figura 4).

También respecto a la selección de los candidatos adecuados para la expatriación a la vez que se diseña el puesto de trabajo también se describe como tendrían que ser los candidatos para el correspondiente puesto, hay un acuerdo de que se seleccionan a candidatos competitivos con idiomas, con experiencia internacional incluso se cubren más estos puestos con personal interno que externo, hay un nivel alto de acuerdo de las empresas del estudio (figura 4). Las condiciones de contratación se intentan que sean lo mejor posible, negociando con el expatriado para ofrecerle un paquete de condiciones de contratación competitivo adecuado al nivel de vida de la zona del Golfo Pérsico, hay también un nivel alto de acuerdo con este punto, lo cual quiere decir que las empresas suelen aplicar ya desde la matriz española estas buenas prácticas de GRH. El último punto respecto a la selección de candidatos locales de la zona no todas las empresas contratan locales, algunas en un porcentaje mayor o menor dependiendo de la necesidad de puestos a cubrir, el porcentaje del estudio en este punto baja considerablemente (ver figura 4).

En principio la selección de candidatos se suele hacer en España desde la matriz y se selecciona normalmente a personas que ya están trabajando en la organización empresarial y que cuentan con experiencia internacional de haber iniciado negocios en otros países. Normalmente tienen un cargo directivo dentro de la empresa, el perfil suele ser el directivo intermedio

encargado de marketing y expansión, que habla idiomas ingles mínimo y que ya cuenta con experiencia en representar a la empresa afuera de España y cuenta con las características y competencias necesarias para ocuparse de abrir una nueva filial en la zona del Golfo Pérsico. Las condiciones de contratación por supuesto siempre se intentan ofrecer un paquete salarial competitivo de acuerdo a la zona a donde será la expatriación. Normalmente el posible candidato siempre intenta negociar respecto a la remuneración normalmente duplicada y también respecto a los complementos salariales tales como la vivienda y el colegio de los niños en caso de familias que son los complementos salariales más demandados para la expatriación al Golfo Pérsico por el elevado coste de vida.

A medida que surge una necesidad en la filial de cubrir un determinado puesto de trabajo se decide en la propia filial el directivo a veces conjunto con la matriz española coincidiendo en la necesidad de contratar a más personas locales o mas expatriados españoles, en algunos casos el directivos máximo de la filial decide que características tiene que tener el candidato local por ejemplo y se decide el más adecuado escogiendo profesionales del mercado local de la zona, otras veces si el puesto es de relevancia es conjunto la selección con la matriz deciden conjuntamente, o bien la propia matriz envía personas cualificadas ya desde España si es una necesidad. Pero lo más normal es que si ya hay uno o dos directivos españoles en la filial el resto de personal inferior sean profesionales locales con visa ya en país que hablen idiomas inglés y árabe y que conozcan el negocios correspondiente en la zona del Golfo Pérsico.

Se trata de una importante practica dentro de la GRH, Pfeffer (1994, 1998) habla varios conceptos entre el modelo de 16 prácticas que luego resume a 7, es mencionado por Rodríguez (2011) hacen mención del diseño puestos y de la selección como buenas prácticas en gestión de recursos humanos. Walton (1985) habla de la unión de buenas prácticas entre ellas considerar la

selección o el diseño de puestos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre el ciclo de vida de las organizaciones según las teorías contingentes y creen conveniente aplicar las prácticas de recursos humanos más apropiadas entre ellas la selección, diseño de puestos entre muchas otras. Smith (1982a). Hay estudios que estudian como las filiales tienen un alto porcentaje de expatriados en la iniciación de la subsidiaria y una gradual reducción de la expatriados conforme pasaba el tiempo, disminuyendo las expatriaciones hacia las filiales (Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001). Martínez del Rio et al. (2013) habla sobre el refuerzo de las buenas prácticas cuando interactúan entre si y entre ellas habla de la selección y del diseño de puestos. Evans y Lorange, (1989) creen que las empresas cuando ya alcanzan un nivel de multinacionales globales tienden a centralizar la gestión y desarrollo profesional de los directivos y del personal profesional, y descentralizan la dirección del resto de empleados, el trabajo profesional de los expatriados es una gestión importante para empresas que se internacionalizan. Lertxundi (2011) también menciona dentro de las buenas prácticas la selección, diseño de puestos y contratación. Bonache y Stirpe (2011) también hacen referencias a estas prácticas.

Se trata de una práctica aplicada ya desde la matriz española y que se intenta transmitir a la filial en el mayor grado posible de aplicabilidad respecto al sistema de recursos humanos de la matriz, en la mayoría de empresas esta práctica les ha llevado a obtener buenos resultados de gestión.

La remuneración si es un motivo importante para que los expatriados españoles acepten expatriarse a la zona del Golfo Pérsico pero también la formación profesional que pueden adquirir en la zona trabajando en inglés o representando a sus empresas afuera de España, etc. representa una adquisición valiosa en cuanto a tener experiencia internacional, en definitiva, es la formación profesional un motivo que a largo y medio plazo supera incluso a la remuneración

como motivo principal de aceptación de la expatriación a esta zona. Incluso también porque la experiencia profesional acumulada sirve a los expatriados para escalar puestos directivos dentro de sus empresas, la filial nueva en la zona hace que los expatriados españoles a largo plazo puedan ser los directivos y altos mandos de la nueva filial o filiales en la zona del Golfo Pérsico.

Para muchas empresas españolas el Golfo Pérsico es el salto a Asia, parten de aquí como una zona de conexión entre Europa y Asia cuando han probado el negocio o se han establecido en esta zona dan el salto al resto de Asia, incluso al contraria algunas que van directamente a Asia oriental a China o a los países colindantes, también suelen empezar negocios en esta zona de unión entre ambos continentes que es el Golfo Pérsico, la mayoría de expatriados representantes de empresas españolas para Asia hacen parada en países de la zona como Emiratos o Qatar por ejemplo y ya deciden conocer la zona e instalarse en ella para ver cómo va el negocio, además de estar ya establecidos en países mas orientales y occidentales. Los sueldos más altos que en España siempre en general son motivos sustanciosos para aceptar la expatriación a la zona, el nivel de vida es alto y con bastante calidad para los expatriados. Muchas empresa si tienen presente el coste de vida más caro que en España, los alquileres, los colegios de niños, etc. Es importante tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados como alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc. (Dolan et al., 1999, pp. 380). Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan

de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

Las empresas consultadas coinciden y están de acuerdo en alto grado en que la remuneración alta (figura 5) motiva a los expatriados españoles que son enviados a la zona del Golfo Pérsico, también la formación profesional (figura 5) les motivo al mismo nivel casi que la remuneración alta, incluso a largo plazo el porcentaje de acuerdo era mayor que en la remuneración alta. Por sueldos más alto entienden que son muy superiores a los que los expatriados recibirían en España y además cubren todas sus necesidades básicas en la zona del Golfo Pérsico, están de acuerdo también las empresas consultadas en que la remuneración tiene un buen nivel (ver figura 5), les parece justo el sueldo de los expatriados, y es un motivo importante para aceptar la expatriación por lo que esta práctica es pactada normalmente con el expatriado en las condiciones de contratación para la expatriación.

Si hay motivación en los expatriados respecto a las **compensaciones extras** ofrecidas por las empresas todo depende muchas veces que un posible candidato acepte o no la expatriación a esta zona, el nivel de vida más caro, excesivo en muchos aspectos como alquileres o colegios, un sueldo medio en España no cubre suficientemente cada mes las necesidades del expatriado en esta área del mundo, es imprescindible que las empresas paguen compensaciones extras para cubrir los gastos altos del expatriado. Hay que señalar que las últimas tendencias en expatriación es que las empresas están reduciendo lo mas que pueden el numero de expatriados y reduciendo casi totalmente todas las compensaciones extras para cubrir los gastos del expatriado y su familia,

lo último es expatriar a los candidatos solos negociando un salario que no incluye gastos extras para cubrir la familia en la expatriación.

En muchos casos prefieren contratar locales para no pagar todos los gastos extras. Pero aun así la realidad es que tienen que seguir enviando a expatriados para abrir nuevas filiales y controlar en principio la formación específica de los contratados locales. El pago de la vivienda es el más demandado porque los precios de la vivienda en la zona del Golfo Pérsico cada vez son más altos y casi hay mercado libre, el control gubernamental suele estar más a favor de los ciudadanos dueños de las viviendas que después alquilan a los expatriados haciendo sustanciosos negocios de alquiler. Hay casi unanimidad por parte de las empresas del estudio en que las empresas paguen la vivienda o si no parte del alquiler, hay acuerdo total de que es el extra más apreciado.

También parecen estar de acuerdo en que las empresas españolas de la zona no suelen pagar más extras que otras empresas extranjeras que están en la zona también con expatriados, la tendencia que se observa en la zona es que las empresas americanas o inglesas suelen traer expatriados solos, sin las familias y negocian paquetes de expatriación sin pago de colegios de niños, etc. otros complementos de cara a mantener a la familia del expatriado. Entre los expatriados españoles, italianos, etc. o de origen mediterráneo la familia suele estar con el expatriado y las empresas pagan complementos como colegios de niños, vivienda por entero el coste de alquiler, etc.

Respecto a las compensaciones adicionales teniendo en cuenta lo que algunos autores apuntan sobre la necesidad de pagar los extras necesarios y una justa remuneración a los expatriados según Abund (1990) relaciona una retribución justa con mejores resultados

financieros. Leonard (1990) habla sobre los incentivos a largo plazo para altos ejecutivos que proporciona un incremento de los buenos resultados económicos. Gerhart y Milkovich (1990) tratan también el tema de la retribución. Kochan y Barocci (1985) ven la relación entre el ciclo de vida de la organización de las teorías contingentes que si se aplican las prácticas de Recursos Humanos apropiadas entre ellas hablan de la compensación. Rajagopalan (1996) también ve en su estudio que la mayor compensación a los directivos mejora los resultados económicos. Powder y St. John (1996) hablan sobre la retribución por objetivos. Wright y McMahan (1992) estudian el enfoque e configuraciones consistentes en conceptos de ajuste horizontal y vertical entre estos conceptos incluyen la compensación. McDuffie (1995) habla sobre la complementariedad de los recursos y sobre la necesidad de las practicas funcionen todas juntas menciona también la retribución. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también la aplicación de 10 practicas juntas entre ellas mencionan la compensación. McGill, Slocum y Lei 1992; Slocum y Pitts, 1999 también estudian la importancia de la retribución como una de las prácticas de Recursos Humanos más importantes. Leonard-Barton, (1992), McGill y Slocum, (1993), Leonard-Barton, (1992), Lei et al.,(1999) tratan el tema de la retribución variable y de la importancia de recompensar nuevas habilidades. McGill et al. (1992), Barton (1992), Lei et al. (1999) hablan sobre la retribución a largo plazo. Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996, Lei et al. (1999) también hablan sobre la retribución del trabajo individual. Céspedes (2005) menciona en varias ocasiones la importancia de la retribución como una destacada practica de recursos humanos. Luna y Camps, (2006) habla también en su estudio sobre retribución y evaluación. Martínez del Rio et al. (2013) las prácticas de recursos humanos se refuerzan entre sí cuando se aplican conjuntamente destaca la retribución como que incrementa la motivación.

Según las empresas consultadas en el estudio las compensaciones extras en general si incrementan la motivación del expatriado tanto para aceptar la expatriación como para incentivarle en que permanezca en la zona trabajando (figura 6). El pago de la vivienda es sin duda es extra más apreciado en toda la zona del Golfo Pérsico por motivo de los precios tan altos, sin duda el porcentaje (figura 6) demuestra que hay alto grado de acuerdo que es el extra más demandado y respecto a que las empresas españolas estén pagando más extras en compensaciones que otras empresas extranjeras en la zona el nivel de desacuerdo ha sido considerable no creen que las empresas españolas paguen más que otras hay una equiparación (ver figura 6).

Por lo que las compensaciones extras al igual que la remuneración serian pactadas con el expatriado en sus condiciones de contratación para la expatriación.

La formación profesional, seguridad laboral y desarrollo profesional es una de las prácticas en GRH más importantes de hecho es uno de los motivos principales por lo que los expatriados aceptan la expatriación, al mismo nivel que la remuneración la formación profesional es considerada una adquisición valiosa por los expatriados. a cultura árabe si influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados en esta zona, aprenden a hacer negocios con los árabes más ricos, la mayoría de empresas del estudio han estado de acuerdo con esto. El desarrollo profesional en inglés y la adquisición de experiencia internacional si son motivos para aceptar la expatriación, así como la formación profesional es un motivo importante de aceptación de la expatriación para los expatriados españoles el que puedan adquirir experiencia profesional internacional en inglés es muy ventajoso para poner en el curriculum. Hay una coincidencia en el tema de que las empresas no preparan personalmente y de forma especial al expatriado para que

realice mejor su trabajo antes de venir a esta zona, podría estar más planeadas todas las empresas del estudio coinciden en ello.

No hay suficiente preparación a los expatriados en cuanto a formación especializada para desarrollar el trabajo de sus empresas en la zona teniendo en cuenta las costumbres y cultura de este nuevo entorno árabe que se encuentran los expatriados cuando llegan y estar preparados para enfrentar lo nuevo es lo mejor, más que improvisar o que no haber planeado antes.

La seguridad laboral y la continuidad en el puesto de trabajo al repatriarse a España después hay quienes lo ven como un motivo real de la aceptación inicial de la repatriación a esta zona, hay discrepancia entre las empresas del estudio, podría ser un motivo de querer conservar un lugar de trabajo en la misma empresa y otros que no ven la aceptación de la expatriación por este motivo si no que no le dan importancia a la continuidad en el puesto de trabajo como para ser motivo de aceptar una expatriación.

La formación profesional y la experiencia profesional que el expatriado puede adquirir son un motivo importante para aceptar la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico. Lertxundi (2011) menciona el desarrollo profesional y la formación refiriéndose a las buenas prácticas. Bonache y Stirpe (2011) el primero solo y juntos hacen grandes aportaciones al estudio de las buenas prácticas de recursos humanos destacando la formación y el desarrollo profesional como una de las más importantes prácticas.

Las empresas del estudio coinciden en reconocer que la formación profesional es un motivo considerable para aceptar la expatriación (ver figura 7), además la seguridad laboral y continuidad en el puesto de trabajo en este punto ha habido discrepancia pues hay algunos expatriados que creen que pueden acceder a otras empresas con puestos mejores y por tanto la

permanencia como motivo es relativo para aceptar la expatriación a la zona del Golfo Pérsico. Dentro de la experiencia laboral y profesional tiene mucha consideración por parte de los trabajadores españoles el trabajar en un ambiente en idioma inglés y adquirir experiencia internacional para muchos expatriados esta zona es una zona intermedia que sirve para abrir puertas a todo el mercado asiático (ver figura 7).

Por supuesto que la cultura árabe influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados, no es lo mismo trabajar con árabes que con chinos, europeos, por supuesto hay matices en la experiencia laboral que se adquiere ha habido un alto porcentaje de acuerdo (ver figura 7). Destaca el nivel obtenido en la falta de preparación que dedican las empresas a la formación especializada para desarrollar el trabajo en la zona teniendo en cuenta la cultura y las costumbres (ver figura 7) las empresas del estudio consideran que necesitan más preparación antes de venir a la zona y cuando ya están en ella, también hay un considerable grado más bajo que en las otras cuestiones planteadas respecto a la preparación personal de adaptación del expatriado al entorno árabe del Golfo Pérsico (ver figura 7). La practica si se aplica desde la propia matriz española con un alto grado de importancia y de motivación en los expatriación, pero sin embargo se nota un cierto descontento por parte de los expatriados consultados en que las empresas necesitan especializarse a fondo en tener presente en la formación profesional específica para el trabajo en la zona las diferencias culturales, costumbres, formas de trabajar, y una falta de preparación específica para el expatriado a nivel personal y profesional.

Respecto a la **adaptación cultural** ya en la hipótesis número dos se plantea la cultura como una barrera considerable en la aplicación de la transmisión de las Buenas prácticas en GRH y se trata el tema cultural como un trasfondo a tener presente antes de llegar a la zona elegida. Las empresas están de acuerdo en que hay una considerable distancia cultural entre España y la zona

del Golfo Pérsico, si las diferencias culturales limitan la aplicación de la buenas prácticas hay un acuerdo entre las contestaciones que si influye las diferencias culturales en su aplicación. Si la empresa tiene planes de adaptación cultural para el expatriado y su familia es algo que ha un acuerdo por parte de las empresas consultadas en que si necesitarían tener un plan e adaptación cultural para el expatriado y su familia pero el problema es que no lo preparan antes detalladamente antes de comenzar la expatriación a la zona (ver figura 8).

Todas las empresas coinciden con que **la participación** tiene un papel importante en la toma de las mejores decisiones empresariales. Es una necesidad empresarial que los expatriados participen en la toma de decisiones de la filial porque son los que tienen contacto directo con el entorno de la filial y son los que mejor conocen el negocio que están desarrollando y las nuevas expectativas que la zona puede ofrecer a la empresa.

Coinciden también las empresas que es necesario dar cierto protagonismo a los contratados locales, el sentimiento de participación conjunta es importante que todos los trabajadores sientan que son tenidos en cuenta, escuchados y que pueden ayudar en la toma de decisiones. Las relaciones y la comunicación se flexibilizan con un ambiente participativo, todas las empresas han coincidido en la positividad de la comunicación, de la transmisión de conocimientos y de la toma de decisiones.

La participación incrementa la motivación en la filial., es importante mantenerla y todas las empresas coinciden también en que todas las partes implicadas se sienten mejor, cuando hay un ambiente laboral abierto dispuesto a escuchar y a tener presente las opiniones de los expatriados y de los locales contratados, siempre pueden aportar nuevas ideas y conocimientos sobre el negocio o sector empresarial en la zona, los locales especialistas que se contratan en la filial suelen reunir

experiencia del negocio empresarial de la empresa en la zona. Pfeffer (1994) ya la incluía en su modelo inicial y posterior a través de recoger opiniones o quejas de los empleados es importante existan canales que propicien la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, siempre puede aportar nuevos puntos de vista, ideas nuevas y poner al corriente a la empresa de que está pasando realmente en la relación de la empresa y los empleados. Tepstra y Rozell (1993) también hablan sobre diversas prácticas de Recursos Humanos haciendo referencia a la participación de los trabajadores de forma directa o indirecta. Walton (1985) o Pfeffer (1998) hablan también de la necesidad de que las prácticas actúen conjuntamente entre ellas la participación empresarial. Kochan y Barocci (1985) también tratan sobre las teorías contingentes y varias prácticas entre ellas las relaciones laborales que incluyen formas de participación de los trabajadores en la empresa. Delery y Doty (1996) hablan también de la participación entre otras prácticas. McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la participación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la participación. Bayo y Merino (2002) también hablan de la participación como un aspecto importante entre las buenas prácticas. Martínez del Rio et al. (2013) también vuelven al tema de que las practicas tienen que actuar conjuntamente entre sí e incluyen la participación como un punto importante. Estos son solo algunos nombrados en este trabajo porque la literatura sobre el tema de la participación empresarial es muy amplia.

En las respuestas a las preguntas abiertas formuladas las contestaciones en general han coincidido en considerar que es necesaria la participación conjunta entre expatriados en la filial y la matriz central. Los expatriados en la zona son los que conocen de cerca el negocio en la zona y son los que tienen que decidir directamente en algunas ocasiones es importante que tengan

permiso de la central para tener iniciativa propia, la central debe otorgar ciertos niveles de participación tanto para los expatriados como para los locales contratados hace que se sientan más motivados e integrados en la unidad empresarial. Se incrementa la motivación y se mejora el ambiente de trabajo a más positivo. Si en la matriz hay un ambiente participativo es más posible que también se intente transmitir un ambiente positivo, democrático y participativo en las nuevas filiales, siempre es muy aconsejable tener un apartado de ideas y sugerencias de los empleados y dejarles dar su opinión e ideas en momentos claves para la empresa que haya que decidir conviene tener diferentes puntos de vista para tomar la mejor decisión. El grado de participación en las filiales españolas de la zona del Golfo Pérsico es alto por el resultado del estudio.

Los niveles de participación en las empresas consultadas es alto por los porcentajes de acuerdos obtenidos en los aspectos tales como que los expatriados si participan en la toma de decisiones de la filial, o que hay necesidad de participación entre los expatriados españoles y los contratados locales es necesario hacerles sentir que forman parte de la empresa española y que se les tiene en cuenta a hora de tomar decisiones importantes, que se escuchan las sugerencias e ideas que puedan aportar. Hay unanimidad por parte de las empresas del estudio en considerar la participación como un aspecto principal que mejora la comunicación, transmisión de conocimientos y que ayuda en la toma de decisiones, mejora el ambiente laboral tanto en la matriz como en la filial y aumenta la motivación laboral (ver figura 9).

Todas las empresas coinciden en la importancia de **la comunicación**, al igual que en la participación una buena comunicación facilita las relaciones y permite tomar conjuntamente matriz-filial las mejores decisiones.

La transferencia de las prácticas de DRH dentro de las empresas está relacionada con la transferencia del conocimiento y con la comunicación. Hay prácticas de recursos humanos tales como los procedimientos de evaluación del rendimiento o los métodos de selección constituyen ejemplos de un conocimiento explícito y colectivo (Brewster, 2002). Hay procedimientos y herramientas desarrollados a través de la transferencia de conocimientos que pueden ayudar en los procesos de estandarización e integración en la Gestión de Recursos Humanos, la comunicación y la transferencia de conocimientos están relacionadas es necesaria una buena comunicación para que se transfieran bien los conocimientos que se van adquiriendo . Moreno et al. (2007, pp. 3621-3625), hacen una serie de recomendaciones que son un compendio de buenas prácticas para la GRH (Gestión de Recursos Humanos) teniendo en cuenta diferentes aspectos a considerar como: tecnologías de la información y las comunicaciones, política de Recursos Humanos, ambiente o clima de trabajo, Indicadores para el liderazgo, estructura o diseño organizativo y la cultura organizacional. Mahajan et al. (2014) hablan sobre la necesidad de un soporte para ajustarse a los nuevos ambientes de trabajo en la expatriación, señalan la importancia del network (HCN) o de la relación entre los compañeros de trabajo, con otros expatriados, se había pasado por alto el considerar estas relaciones como un importante recurso de soporte para los expatriados pero la relación entre compañeros en la expatriación hace que los niveles de trabajo sean superiores y el ajuste de interacción, lo perciben como una posibilidad y recurso a considerar en la expatriación. Hacer especial mención de gestionar bien la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional Según Riaz et al. (2014) han estudiado la relación entre el nivel de ocupación de expatriados (o el nivel de contratación) y el crecimiento de sucursales

internacionales a lo largo del tiempo. Según Bonache (2008) la integración es importante en la forma de gestión de todas las filiales y entidades de un grupo multinacional, y se puede convertir en un elemento formal a través del denominado plan estratégico de Recursos humanos. En la organización internacional los conocimientos se transmiten desde la matriz a las otras filiales y se adaptan a las necesidades locales.

En las respuestas a las preguntas abiertas han coincidido las empresas consultadas en que es fundamental que la comunicación al principio sea constante y positiva, constructiva para que en el primer tiempo de la filial la matriz pueda dirigir correctamente el proceso de creación y para que los expatriados puedan ser aconsejados en caso de consultas, de transferencia de conocimientos en caso que se tenga que tratar de un negocio muy especializado. La adecuada toma de decisiones también se da cuando las personas que deciden tienen experiencia y conocimientos y saben decidir que es importante que las personas tengan dotes de dirección. Para transmitir conocimientos debe existir una buena base de información avanzada y un buen soporte documental para poderlo transmitir en este caso en un primer término desde la matriz a la nueva filial, como conocimientos o experiencias acumuladas de trabajos específicos. En las empresas españolas se señala según el estudio un alto nivel de calidad en la comunicación de la matriz con las filiales. Se intenta promover el aprendizaje a través de la transmisión y el intercambio de conocimientos.

Las empresas consultadas del estudio coinciden en que la comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz y que contribuye a la toma de las mejores decisiones el nivel de acuerdo ha sido alto (ver figura10)

En la figura 18 aparecen también las medias sobre las puntuaciones obtenidas de la primera escala de Likert que planteaba en el estudio preliminar de las 10 empresas españolas estudiadas a través del método del caso. Los niveles de las empresas todos están en 5 mínimo al 6 máximo en las respuestas a las diferentes afirmaciones presentadas desde el nivel de planificación respecto a la internacionalización y expatriación que la puntuación obtenida indica que hay un nivel aceptable pero que se puede mejorar considerablemente, lo más valorado ha sido el equipo humano con que cuentan las empresas consultadas si realmente creen que es una ventaja estratégica y que si toman buenas decisiones conjuntamente. Las demás afirmaciones planteadas han tenido unos niveles de respuestas medios en: nivel de comunicación, información y gestión de conocimientos entre la matriz y la filial, nivel general de aplicación en su empresa del modelo planteado de Buenas Prácticas en GRH basado en 12 prácticas propuestas. Nivel de participación en su empresa para los expatriados y para otros empleados locales, nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico, nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico, nivel sobre la seguridad laboral, el desarrollo profesional, formación específica en la expatriación, nivel de remuneración y complementos salariales durante la expatriación. Destaca el nivel de las condiciones generales de expatriación que en general ha apuntado el resultado de que las empresas si podrían mejorar el nivel de las condiciones de expatriación. Por otro el nivel de trabajo de los empleados destaca por tener una de las puntuaciones más alta por lo que se confirma que si valoran las empresas el capital humano que tienen y que han contratado para la expatriación.

A través de estas puntuaciones también se confirma que la aplicación de las prácticas planteadas en esta hipótesis número tres.

Respecto a cómo el expatriado y su familia se toman la expatriación hay diferentes opiniones dependiendo de quién contesto a las preguntas en general no hay un contentamiento extremo los valores indican cierta conformidad con la situación (ver figura 11), no parece que la expatriación al Golfo Pérsico sea algo negativo pero tampoco lo consideran excesivamente positivo, el expatriado y su familia a nivel fuera del trabajo.

Por los resultados obtenidos en el estudio y los niveles de aplicación de las Buenas Prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) mencionadas en esta tercera hipótesis planteada:

H3, La necesidad de obtener los mejores resultados empresariales lleva a la matriz española en todos los casos a aplicar más o en mayor grado desde el primer momento unas determinadas Prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo propuesto (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Estas prácticas mas aplicadas serian:

- Planificación de la internacionalización y de la expatriación** hacia la zona del Golfo Pérsico
- Diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados.**
- Motivación adecuada de los candidatos a través de la retribución y de los complementos salariales** adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico.

- **Formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional** específicos al trabajo a realizar en la zona.

-**Adaptación cultural** tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz.

-**Comunicación positiva**, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una **gran integración y participación** de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados. Es necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos.

Se puede afirmar que realmente esta tercera hipótesis se confirmaría de que la matriz intenta aplicar desde la matriz todas las practicas mencionadas en un grado con diferencias de nivel pero que se consideran practicas principales estas planteadas además de otras más que las empresas puedan incluir en sus modelos iniciales de GRH (Gestión de Recursos Humanos), por lo que si se confirmaría que en principio se aplican en un grado mayor y con mayor importancia a tener presente respecto a las mejores prácticas de GRH que se pueden aplicar en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

En la Hipótesis 4, la evaluación es un punto muy importante y una buena práctica dentro del modelo de GRH señalado en el trabajo en general a tener muy en cuenta como una necesidad constante cuanto más la empresa planea la internacionalización y expatriación a una zona como es el Golfo .Pérsico.

La tendencia cuando la filial está más independizada es que **la evaluación** tiende a ser propia de la filial y que la matriz cada vez está más alejada de la filial. La evaluación es más al

principio controlando como son los inicios y se van consiguiendo los objetivos empresariales marcados, pero a medida que pasa el tiempo el control y la evaluación de la matriz a la filial se hace más lejana y la propia filial es la que tiene que autoevaluarse para ir creciendo correctamente, la matriz cada vez controla menos y evalúa con menos frecuencia a la filial, cuando la independencia es mas grande.

La evaluación es una solución, evaluación continua y adecuada de los progresos que realiza la empresa en su plan de expansión a la zona específica del Golfo Pérsico. Muchas empresas están consolidadas desde la matriz española en un control constante y continuo de la evaluación tanto individual de cada persona expatriada como en equipo como de los objetivos empresariales. Hay tendencia a medida que la filial se va independizando a que la evaluación sea más propia de auto realizarse la propia filial y que ya no sea tan en conjunto y dependiente con la matriz, la matriz evalúa menos a la filial a medida que tiene más independencia y el control es menor.

La evaluación individual y colectiva en quipo, es habitual tanto desde la matriz como desde la filial, evaluar a personas y equipos es lo que hacen más las empresas.

A veces la falta de una evaluación específica y detallada de los objetivos a conseguir en la filial puede hacer que haya retraso en conseguir los objetivos económicos. El negocio empresarial presentará detalles establecidos por el nuevo entorno que hará que la revisión de los objetivos y la evaluación empresarial tengan que ser diferentes a la que hay en la matriz, siempre habrá nuevos detalles sobrevenidos por el nuevo entorno que harán o demandarán una evaluación constante para poder mejorar y facilitar la adaptación empresarial al nuevo entorno en definitiva la adecuación de la evaluación puede hacer que el entorno, en definitiva sea más seguro y garantizado al saber y evaluar si se está realizando bien o mal.

Hay necesidad de que la dirección general en las empresas españolas y sobre todo la dirección de recursos humanos deben evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) como fuente de ventaja competitiva y por otro lado la congruencia de este con el contexto cultural de las filiales en la zona del Golfo Pérsico. Es importante la evaluación de las competencias evaluar sus competencias con una visión global que contemple cada uno de los niveles o escalas en la arquitectura del sistema de GRH (Gestión de Recursos Humanos).

La evaluación es un punto vital dentro de las prácticas de gestión de recursos humanos que aplica cada empresa, Pfeffer (1994) mencionado por Rodríguez en (2001) habla sobre su modelo de 16 prácticas que después resume en 7, incluye la evaluación como una práctica de Recursos Humanos importante. Tepstra y Rozell (1993) habla de cinco prácticas y también incluyen la evaluación. Kochan y Barocci (1985) también trataron el tema de las prácticas haciendo referencia a la evaluación. Smith (1982) habla de la evaluación en su repertorio de prácticas. Delery y Doty (1996), Wright y McHaham (1992) hablan sobre el enfoque de configuraciones consistente con conceptos de ajuste horizontal y vertical y hablan también de la evaluación entre otras prácticas. McDuffie (1995), habla sobre la coherencia de todas las prácticas juntas, habla sobre varias y entre ellas sobre la evaluación. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) hablan también sobre un modelo de 10 practicas incluyendo entre ellas la evaluación. MGill y Slocum (1993) hablan también sobre la evaluación del rendimiento, Ulrich, Jick y Von Glinow (1993). Luna y Camps (2006) aparte de hablar de la retribución también hacen referencia a la evaluación. Ramsay et al. (2001) tratan sobre la evaluación también. Martínez del Rio et al.(2013) tratan el tema de que las diferentes prácticas se refuerzan entre si y hacen también referencia a a la evaluación. Bonache y Stirpe (2011) también hablan de la importancia de la evaluación. Estos

autores mencionados son solo algunos de entre la amplia literatura que hay sobre la evaluación del rendimiento y sobre la evaluación y sus más diversos aspectos en relación con la Gestión de Recursos Humanos.

Las empresas consultadas en el estudio coinciden en que la evaluación continua durante la internacionalización y expatriación es importante y además coinciden en su mayoría que tienen un nivel aceptable (figura 12) respecto a la aplicación de esta buena práctica dentro de su sistema de gestión de recursos humanos, que la aplican de forma habitual en la empresa matriz española y intentan aplicarla también en la filial de la nueva zona. También que especialmente la evaluación es aplicada de forma individual y colectiva en equipo desde la matriz a la filial intentan aplicarla lo mejor posible. La evaluación continua también se aplica ya desde la matriz española a las filiales del Golfo Pérsico pero la puntuación obtenida hace pensar que cuando realmente la filial tiene más independencia propia ella sola empieza a evaluarse a sí misma y ya no hay una evaluación tan continua desde la matriz central como al principio, solo en este caso la evaluación como práctica aplicada desde la matriz pierde intensidad cuando ya es la filial más independiente. Es esta buena práctica de la evaluación de todas las que propongo en la hipótesis número cuatro como que se aplican en menor grado respecto a las otras prácticas de GRH que planteo en el modelo de gestión de las 12 prácticas, la que tiene un mayor grado de aplicación de las cuatro que propongo como menos aplicadas en intensidad y grado, la evaluación solo en el tiempo y con la condición de la independencia de la propia filial es cuando empieza a ser menos habitual desde la matriz y cuando la aplicación del sistema inicial aplicado desde la central puede tener más cambios respecto a esta práctica que con la independencia en el tiempo la filial empezara a tener sus propios métodos de evaluación (ver figura 12).

Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, **de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral**, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico, si hay un intento por parte de las filiales españolas en que la práctica se aplique en la misma medida que en la matriz española, pero ocurre que las circunstancias de cómo expatriados comienzan el negocio empresarial ellos mismos solos les acaba resultando difícil no dedicarse al negocio las 24 horas del día prácticamente pendiente de la empresa. En la mayoría de casos vienen primeramente solos sin la familia, o casos en los que se trata de personas solteras sin compromisos familiares, suelen estar bajo mucha presión por parte de la empresa matriz que ante todo quiere que se empiecen a cumplir los objetivos empresariales establecidos y en corto tiempo que se obtengan beneficios económicos que para ello han llegado a la zona y están primeramente invirtiendo un capital en la expatriación. El expatriado tiene que abrir mercado en la nueva zona, buscar clientes, adaptar los productos, abrir la nueva filial, etc. además de adaptarse a los horarios de la zona para encontrar posibles clientes con potencial económico que a veces no reciben visitas en el día, y citan a los posibles proveedores españoles en las tarde noche fuera del trabajo en otro lugar que no es la oficina habitual, es por poner ejemplos de los tiempos extras normales que muchos expatriados tienen que soportar al menos el primer tiempo hasta que la filial se empieza a consolidar y el negocio que están intentando en la zona. Acostumbrados a que en España si se intenta en la mayoría de casos de empresas españolas respetar los tiempos de trabajo. Por otro lado hay una diferencia de tiempos entre la zona del Golfo Pérsico y España, a lo largo del año varía entre 2 o 3 horas de diferencia menos en España, así como las costumbres y cultura del país muy en consonancia con el clima, la costumbre es salir en la tarde noche y sobre todo los hombres árabes a los majis una especie de café árabe a donde los hombres hablan y hacen negocios, se suele ir cuando el sol cae alrededor de las seis y media en la zona del Golfo Pérsico. Por otro lado oficialmente la semana en esta zona es diferente que en España,

normalmente aquí se trabaja de domingo a jueves y el descanso son los viernes y sábados, en Europa la semana empieza lunes a viernes, en definitiva hay un desajuste de tiempos. Las empresas del estudio han confirmado la dificultad de compatibilizar la vida personal-familiar con la laboral más difícil en la zona del Golfo Pérsico que en las empresas matrices de España.

La mayoría de empresas aplican esta práctica en sus empresas matrices en España, pero aquí en el Golfo respecto a este tema hay peculiaridades respecto a horarios de trabajo, atención a potenciales clientes árabes que requieren una atención extra a veces afuera de los horarios normales de trabajo del expatriado. En general si se intenta aplicar esta práctica lo más parecido posible a España. Se intentan respetar los horarios de trabajo, pero hay que tener presente la diferencia horaria respecto a España y la diferencia de días semanales de trabajo respecto a España y Europa, todo ello requiere una adaptación especial horaria y semanal de trabajo entre la filial y la matriz española, que dificulta más el cumplimiento de los horarios de trabajo a veces toca trabajar fuera del horario de oficina.

Se trata de una práctica muy importante pero que por las características de la vida en la zona tratada la aplicación tiene menos intensidad que España y en Europa. Autores como Pfeffer (1994) nombrado por Rodríguez (2001) hace referencia en sus 16 prácticas a la conciliación y a la flexibilidad laboral, Walton (1985) habla sobre las practicas unidas con otras refuerzan un modelo entre estas prácticas la conciliación y flexibilidad laboral son básicas en un modelo de Gestión estratégica de recursos humanos. Kochan y Barocci (1985) hablan sobre las teorías contingente y la aplicación de las prácticas más apropiadas incluyendo entre ellas las relaciones laborales en la empresa que incluirían la conciliación y flexibilidad laboral. McDuffie 1995 habla sobre la coherencia en las practicas dentro de esa coherencia la conciliación tiene un papel importante. McGill et al. (1992), O' Dell y Grayson 1998 hablan también sobre la importancia de

la flexibilidad laboral y la conciliación. Quintanilla et al. (2010) hablan sobre flexibilidad y conciliación en el trabajo. Martínez del Rio et al. (2013) hablan sobre el refuerzo de las Buenas Prácticas en GRH y como la conciliación y flexibilidad es un aspecto importante en el diseño de puestos de trabajo.

Las empresas consultadas en el estudio planteado (figura 13) coinciden en que tiene un menor grado de aplicación en el Golfo Pérsico que en España y que si hay un intento de aplicación considerable porque como el resto de prácticas que se aplican en la matriz y que dan buenos resultados también se intenta aplicar en el máximo grado posible pero resulta menos aplicable que en el país de origen, España.

Sobre **el control de la calidad en la internacionalización y expatriación** empresarial a esta zona del Golfo Pérsico las empresas coinciden que existe una necesidad de adaptación de la calidad de productos y servicios a los estándares exigidos en la zona del Golfo Pérsico, dependiendo el sector y negocio de cada empresa. Todas coinciden en ofrecer la máxima calidad posible para los productos o servicios pero que siempre requieren adaptaciones o modificaciones específicas al nuevo entorno en concreto del Golfo Pérsico. Creen necesario antes de ofrecer el producto o servicio en la zona nueva hacer un estudio de mercado, de los gustos de la zona, de los estándares, etc. es preferible saber realmente que entorno respecto a un determinado negocio se va a encontrar la empresa española, hay productos o servicios que necesitan modificaciones para que puedan entrar con éxito al mercado del Golfo Pérsico y para ello hay que estudiar primero la situación del producto o servicio en la zona. Por supuesto que la mayoría de empresas españolas tienen sus productos o servicios con estándares internacionales y pueden entrar en cualquier mercado del mundo, pero coinciden en que las diferentes zonas siempre tienen peculiaridades diversas que pueden intervenir en obtener buenos o malos resultados. Por ejemplo algunas

empresas de muebles o decoración se encuentran con que la simplicidad y el minimalismo que gustan tanto en occidente y en España, valores asociados a gustos modernos en muchos aspectos, precisamente aquí en la zona del Golfo Pérsico todavía gustan mucho los muebles barrocos y estilismos más recargados para decoración y mobiliario, la cultura y las costumbres son diferentes y tienen una fuerte influencia en los gustos de los árabes en general, además de resultar estos potenciales clientes con poder económico sustancioso.

La importancia de esta práctica del control de calidad también durante la internacionalización y expatriación, siempre es fundamental pero requiere una atención específica si la empresa quiere expansionarse. La literatura sobre calidad es muy amplia algunos de los destacados Crosby (1979), Ishikawa (1986) sobre el concepto de calidad, Parasuman, Zeitham y Berry (1988) sobre concepto de calidad, W. Edwards Deming (1989) sobre la producción eficiente, Juran y Guyna (1998) sobre la adecuación de la calidad, Vázquez (2007) sobre satisfacción del cliente, Jonh Barker (1997), Reeve y Bednar (1994) sobre que la calidad depende del cliente externo. Albrecht (1994), Mendoza (1997), Palafos (2007) sobre superación de las expectativas del cliente, Ruiz (2001) diferencia estratégica de calidad. Kotler (2006), Chung y Hoffman (1998), Reyner (2003), Laguna y Rodríguez (2003) sobre evitar deficiencias de la calidad de servicios. Quijano (2003), Mendoza (2007), Peiro, Martínez-Tur y Ramos (1999) sobre mejorar la calidad), Evans y Lindsay (2000), Han et al. (2007) hacen referencia al TQM Total Quality Management y el Benchmarking para mejorar productos y servicios. Hay que destacar también el ISO 9000 (2000) como estándar de calidad general muy tenido en cuenta en la zona del Golfo Pérsico.

El control de calidad, la vigilancia y adaptación del producto o servicio a los estándares más comunes o más demandados de la zona o país concreto son necesarios para el éxito empresarial. La revisión constante del producto o servicio, examinar constantemente los objetivos

propuestos al principio para ver si se cumplen y como ajustar siempre a la máxima calidad posible con el fin de mantener la empresa en el mercado o sector. Entre las respuestas de las empresas españolas del estudio las hay que si llevan un control de calidad de acuerdo a los estándares internacionales marcados y que venden sus productos o servicios en todo el mundo sin problemas, y hay otras empresas que al llegar a esta zona del Golfo Pérsico o a otras zonas diferentes de la cultura española u occidental deciden adaptar sus productos o servicios a la zona porque estudian que con ello pueden tener mejor entrada en los nuevos mercados locales y llegar a clientes de diferentes culturas, para ello hay empresas españolas que por falta de experiencia en la zona del Golfo Pérsico van viendo esto justo cuando llegan a la zona, por falta de adaptación previa y estudio sobre adaptación específica del producto o servicio a los gustos de los clientes en la zona. Todo ello requiere estudios previos de mercado, del sector o del negocio en la zona antes de venir a intentar abrir la filial correspondiente por primera vez. Respecto a atención al cliente para hacer negocio en esta zona puede tener sus variaciones respecto a España, se requiere en esta zona del Golfo Pérsico una atención especializada en función de que sean hombres o mujeres también dependiendo del producto o servicio de que se trate, de quien es el cliente que se trate de alguien socialmente muy distinguido o de menos clase social la forma de dirigirse la empresa a la persona puede variar, así como guardar las formas de educación en público, como la persona que le atiende de la empresa va vestida si va conforme a la cultura y costumbres del país o si va en desacorde, conviene tener presente muchos detalles que en el mundo occidental no tienen transcendencia en los negocios. Los expatriados encargados del negocio tendrán que adaptarse al posible cliente en formas de hablar, forma de presentarse en tiempo de atención no llegar tarde, atender al cliente a la hora y lugar que le ha indicado mejor para el mismo aunque sea fuera de las horas de trabajo, estar atento constantemente a los gustos que prefiere para el producto o servicio y los cambios posibles que quiera hacer cuando se comprometa a comprar, en el mundo árabe y

de esta zona sobre todo los negocios se hacen cuando la persona inspira confianza, es importante demostrar respeto y honestidad, etc. Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema.

Todas las empresas han estado casi de acuerdo (ver figura 14) en que necesitan un control de calidad adaptando sus productos o servicios a los estándares de calidad exigidos en la zona del Golfo Pérsico, y coinciden en gran medida en que habría que controlar más este tema antes de llegar a la nueva zona mediante estudios previos de mercado y del propio producto o servicio estudiando cómo sería lo más adecuado en cuanto a calidad de adaptación a la zona concreta, pero no todas las empresas estudian este aspecto en profundidad suelen improvisar en algunas ocasiones a medida que van encontrándose con que los gustos de los consumidores cambian de un país a otro y de una cultura a otra. La cultura de la zona por supuesto que influye en los gustos generales de los consumidores coinciden la mayoría de empresas en ello, así como que necesitan estudiar en profundidad el tema de que la atención al cliente también necesita de una calidad determinada y específica para la zona. Las empresas estudiadas si coinciden en que el mismo control de calidad que se aplica en la matriz se intenta aplicar en la filial al producto o servicio que muchas veces se tiene que modificar y que adaptar por lo que la primera aplicación normalmente se hace en un grado menor al que en general debiera hacerse, desde el primer momento de planear la expatriación e internacionalización a esta zona del Golfo Pérsico la empresa ya debería de saber previamente como va a encajar su producto o servicio en el mercado local de la zona, cuales son las preferencias de los consumidores, etc. pero la realidad es que muchas empresas españolas no estudian o aplican en profundidad la revisión o adaptación de la calidad de sus productos o servicios específicos para esta zona. (ver figura 14)

Las empresas del estudio (ver figura 15) han respondido estar de acuerdo con que la práctica de GRH (Gestión de Recursos Humanos) **sobre la igualdad y la gestión de la diversidad** en el Golfo Pérsico tiene una aplicación especial tanto en general en la zona como cuando una empresa se propone abrir una filial en la zona no podrá aplicar esta práctica de la misma forma que lo hace en España.

Siempre es necesario que no haya discriminación por ningún motivo a la hora de seleccionar candidatos no hay que tener presente si son de diferente raza, religión, cultura, etc. no sería correcto ni ético. En la empresa matriz españolas esta práctica se intenta aplicar de forma muy estricta y evitar discriminación entre hombre y mujeres, minusválidos, personas de diferentes orígenes, es una práctica, un principio que moralmente se intenta transmitir también a las filiales, que las personas que son competentes y que valen para un puesto tienen el derecho de poder acceder a él sin diferencias con otros por razones ya mencionadas. La gestión de la diversidad es un tema necesario porque hay muchísima variedad de personas más de 200 nacionalidades en muchos países de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas españolas si intentan aplicar en sus filiales de la zona estas prácticas dentro de sus sistemas de GRH las puntuaciones así lo transmiten. En esta zona las oficinas de trabajo en general casi todos suelen ser lugares a donde conviven y trabajan equipos multiculturales de muy diferentes orígenes porque las empresas extranjeras suelen contratar parte de su equipo profesionales locales ya establecidos en la zona y hay variedad desde filipinos, indios, rusos, chinos, pakistaníes, europeos, americanos hay mucho respeto, aunque si poca relación fuera del trabajo entre las diferentes nacionalidades. Si hay cierta diferencia entre hombres y mujeres respecto a cubrir puestos de trabajo porque la cultura y costumbres del lugar del Golfo Pérsico y de otras partes de Asia de donde proceden personas empleadas si hay prejuicios sobre la mujer y el trabajo respecto a que tenga que tratar con otros

hombres en el día a día, así que si hay diferencia de trato más a favor del hombre que de la mujer en el mundo empresarial en esta zona. Son puntos de vista que han ido surgiendo en las preguntas abiertas del cuestionario aplicado a las 32 empresas españolas.

Hay en la literatura autores que resaltan la importancia creciente de la diversidad demográfica en los mercados de trabajo (Johnston y Parker, 1987) Se está deshaciendo la asunción clásica de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. (Benschop, 2001; Wright, 2004). La diversidad influye sobre el capital humano de los grupos, muchos autores lo consideran un importante objeto de la dirección estratégica de los recursos humanos (Wright y McMahan, 1992). La incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, el mercado europeo, los movimientos de emigración e inmigración, y el uso de equipos diversos y diferentes dentro de las organizaciones están aumentando la diversidad social y profesional de la fuerza laboral del país (Bonache et al., 2002) . La actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores da lugar a la diversidad (Jackson y Álvarez, 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995).os cambios en la composición demográfica de los mercados laborales, (Jackson y Álvarez, 1991) (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991). La aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas (Barlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991) fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas (Jackson y Álvarez, 1991; Tung, 1991). La importancia creciente del sector servicios, (Jakson y Álvarez, 1991). McDuffie (1995) habla también de la coherencia entre las prácticas y actuación de todas en conjuntos incluyendo la gestión de la diversidad y la igualdad. Delaney, Lewin, Ichniowsky (1989) también plantean 10 prácticas para aplicar en GRH entre ellas incluyen la igualdad y la gestión de la diversidad. Martínez del Rio et

al. (2013) también vuelven al tema de que las prácticas tienen que actuar conjuntamente entre sí e incluyen la igualdad como un punto importante.

Muchas filiales que contratan personal local de la zona que pueden tener una religión diferente y costumbres y cultura diferentes para ellos en ocasiones los papeles de la mujer y del hombre son diferentes y pueden tener roles muy distintos, para muchos sectores los hombres en puestos directivos son una prioridad porque por ser musulmanes prefieren tratar con otros hombres más que con mujeres y las empresas no ponen mujeres en ciertos cargos directivos, no arriesgan inclusive algunas empresas españolas de construcción por ejemplo con mas tendencia a tener hombres en las filiales que mujeres no solo expatriados también locales contratados. La gestión de la diversidad en equipos diferentes es una realidad pues en una filial española pueden coincidir contratados locales de diferentes orígenes, culturas, razas, etc., los equipos multiculturales son una realidad de la zona no solo en las empresas filiales españolas en la zona.

Hay un acuerdo bastante alto entre las empresas españolas del estudio en que estas prácticas tienen una aplicación diferente en muchos aspectos que en España, sin duda se intenta transmitir desde la matriz lo más posible pero tiene que tener enormes adaptaciones la igualdad general en los trabajadores, la igualdad entre hombres y mujeres por supuesto que las empresas españolas y extranjeras respetan estos principios pero como se ha comentado todas coinciden que requieren una aplicación especial, porque por ejemplo en el sector de la construcción las empresas extranjeras no arriesgan no ponen mujeres en cargos directivos e importantes porque la prioridad del sector es emplear a hombres y la ley de la zona no obliga a contratar mujeres. En la gestión de la diversidad por supuesto que hay que mirar por aplicar la práctica y que existe un intento lo más parecido posible a la matriz española pero tiene que sufrir enormes transformaciones porque la diversidad de personas es mayor en estos países que en España por lo que la practica original en

la matriz española no se aplicara de igual forma. Por otro lado no son prácticas que preocupen tanto a los directivos españoles en la zona, preocupan más aquellas que repercuten directamente en el objetivo económico, son aspectos que no son tan tenidos en cuenta como otras prácticas más relevantes en el proceso de internacionalización y expatriación de la empresa española en la zona del Golfo Pérsico. Las prácticas de gestión de la diversidad y de igualdad se aplican en menor grado respecto a la práctica original que aplica la matriz la independencia de la matriz y las enormes diferencias culturales con España, van haciendo que la filial tome su propia forma de gestionar estos aspectos adaptándose a las costumbres de la zona y no haciendo todo lo que hace la matriz en su origen, (ver figura 15).

En una de las preguntas abiertas que se les hace a las empresas del estudio se les pregunta cuales creen que son más importantes respecto a las prácticas mencionadas en el modelo propuesto de las doce prácticas:

o- ¿Cree que en un primer momento son más importantes unas prácticas de Dirección de Recursos Humanos que otras? De todas estas: *planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad*, cuáles cree que son más importantes para aplicar en durante la internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico

Las contestaciones apuntan a que en el primer momento lo más importante es tener un buen plan y estudio de todo lo que se tiene que hacer en la nueva zona del Golfo Pérsico, prepararlo

todo y planearlo antes de ir en España, para evitar improvisar lo menos posible, es una clave importante para que la internacionalización y expansión empresarial salgan bien. Para planificar hay que tener en cuenta todas las demás prácticas mencionadas desde diseño de puestos, características del candidato y selección del mismo, quien es el candidato más idóneo para la expatriación a la zona, planear también la contratación del mismo durante la expatriación las condiciones generales, la remuneración y los complementos salariales necesarios para la zona como la vivienda, etc. La formación profesional ofrecida por la empresa en los casos de internacionalización empresarial y más específica para ciertos candidatos en la expatriación, como cursos de idiomas, preparación de ventas y trato al cliente, sobre trabajos específicos para la zona a donde se va a ir en este caso para el Golfo Pérsico, etc. También entran en juego otras prácticas mencionadas en el modelo como es la adaptación cultural hay que tener presente este aspecto de conocer la cultura diferente a la española y las costumbres generales y empresariales del lugar, importante planear la adaptación cultural del trabajo y personal del expatriado enviado a la zona. Por supuesto que las otras prácticas también entran en juego con una importancia diversa como la evaluación, participación, comunicación, control de calidad del producto o servicio, conciliación de la vida familiar-personal y laboral, igualdad y gestión de la diversidad, y además otras más específicas de cada empresa. Las prácticas si dan buen resultado en la matriz española se intentan transmitir y aplicar en la filial de la zona en la medida de lo posible.

El primer que se presento en el estudio de caso de las diez empresas españolas que primero estudie los resultados estadísticos de la escala de Likert extraídos del test si reafirma la afirmación de esta hipótesis, los niveles generales de las puntuaciones obtenidos no están en la más alta puntuación pero si vendrían a reafirmar que practicas como el nivel de evaluación en equipo, por persona y continua de los objetivos empresariales si tiene buen nivel (ver figura 19)

aunque no tan alto como el extraído en el segundo estudio realizado. Por ejemplo el nivel de aplicación de esta práctica de la conciliación de la vida personal-familiar y laboral es la que tuvo una menor puntuación indicando la dificultad de aplicación que ya se comentaba en los resultados del segundo estudio (ver figura 19). Los niveles de calidad en la expatriación e internacionalización obtuvieron las mayores puntuaciones sin llegar al máximo nivel establecido (figura 19). El resultado sobre el nivel de aplicación de la igualdad y gestión de la diversidad en la nueva filial también indica un bajo resultado (figura 19). La aplicación de estas prácticas no surgió en un alto nivel o grado, las que se presentaron mejores en este primer estudio la calidad y la evaluación con resultados menores en la igualdad y diversidad y en la compatibilidad de la vida familiar-personal y laboral. Los resultados de las afirmaciones entre 3 y 5,80, la que mas problema de aplicabilidad presentaba la conciliación de la vida personal-familiar y laboral y la que mas puntuación el nivel de trabajo de los empleados y el nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico, estos resultados demuestran que la empresas considerar que si hay una alta calidad en los equipos de trabajos y en el trabajo que realizan los expatriados en la expatriación, pero si se denota un bajo nivel respecto al control de calidad en vigilar la adaptación del producto o servicio a la zona concreta del Golfo Pérsico (ver figura 19).

Por todo ello concluyo que si habría prácticas que se aplicarían en un mayor grado desde el principio de la expatriación e internacionalización empresarial y otras que se suponen se aplicarían en menor grado o en una segunda instancia dando prioridad a otras que necesitan tenerse en cuenta para empezar. En el caso del estudio realizado a las empresas españolas se concluye sobre esta cuarta hipótesis planteada: **la empresa matriz española si aplicaría el resto de prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas (planificación, diseño**

de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Hay algunas de estas prácticas que irían decreciendo su aplicación respecto al momento inicial o respecto a otras prácticas de las mencionadas, es decir habría algunas que tendrían un menor grado o intensidad de aplicación respecto a las prácticas propuestas como más aplicadas en la H3. Pero que por la importancia que tienen necesitarían atención ya desde el primer momento de la planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por parte de las empresas españolas. Las prácticas del modelo propuesto que se aplicarían en menor grado serían:

-Evaluación adecuada y continua

-Conciliación vida familiar-laboral y cierta flexibilidad laboral

-Control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa

-Igualdad y gestión de la diversidad

Que si habría una menor aplicación y más dificultad en aplicar la practica original de la matriz española respecto la práctica de la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, también con la practica igualdad y gestión de la diversidad que intentaría aplicarse pero que las circunstancias culturales, sociales y costumbres de la zona y preferencias en el mundo laboral de ciertos sectores harían que no se cumpliese la práctica como en España, además de que son prácticas que preocupan en mucho menos grado que otras como puede ser la evaluación adecuada

y continua que en este caso hay discrepancia con que realmente haya una menor aplicación de esta práctica de cómo se aplica en la matriz y de cómo la aplica la filial, las empresas del estudio dan una importancia grande a la aplicación correcta de esta práctica de la evaluación en todos sus aspectos aunque sí coinciden que cuando la filial se va independizando la evaluación desde la matriz hacia la filial cada vez es menor porque hay menos control. Respecto al control de calidad en la internacionalización y expatriación en las empresas consultadas si hay una coincidencia de que necesitan un grado de aplicación mayor sobre la calidad del producto o servicio y un control de calidad específico sobre la atención al cliente en la zona, coinciden que se aplica en menor grado al comienzo del plan de expansión a esta zona, porque cuando llegan es cuando muchas empresas empiezan a estudiar profundamente el mercado local, los gustos de los consumidores locales, como es la atención a los clientes en la zona, etc. Son detalles que deberían de haber estudiado antes de empezar el negocio, se nota un menor grado de aplicación que el que de verdad necesitan para ajustar el producto o servicio específicamente a la zona.

La hipótesis se cumpliría en una menor aplicación de las practicas originales de la empresa matriz en España a aplicar en sus filiales del Golfo Pérsico respecto a control de calidad del servicio o producto durante la internacionalización y expatriación, la igualdad y gestión de la diversidad y la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, y respecto a la evaluación continua y adecuada habría mas discrepancia porque muchas empresas consultadas coinciden en dar una importancia vital y además afirmar que es una práctica con un alto grado de aplicación por parte de las empresas españolas en la zona, por lo que se transmitiría esta práctica lo más posible de la matriz a las filiales del Golfo Pérsico. La hipótesis no quedaría probada en su totalidad por lo que no es aceptada totalmente.

C.3.-CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

1. Habría que distinguir si la empresa matriz distingue en transmitir principios, políticas o prácticas, en este estudio en todo momento he planteado la transmisión y aplicabilidad de lo que se considera como práctica mencionando en concreto las que integro dentro del modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) planteado de las 12 prácticas.

2. Las matrices españolas si intentan aplicar el GRH (Gestión de Recursos Humanos) que aplican en general, suelen aplicarlo lo más posible a la filial en este caso en la zona del Golfo Pérsico. El fondo es que las empresas matrices si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH que mejor resultado les han dado en la práctica. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaban en principio. Intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos. **Se vendría a confirmar la hipótesis número uno.**

3. Las empresas matrices hacen uso bastante alto de los STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) lo cual sugiere que la calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de estas empresas es elevada. La calidad del sistema de DRH de la matriz medida a partir del grado de uso de los STAR, es primordial para transmitir el sistema de DRH en la filial.

4. Existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, aunque las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación.

5. También se plantea el caso de que cuando la filial va adquiriendo una mayor independencia puede llegar a establecer su propio modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) o puede ocurrir que desde el principio el lugar nuevo requiere adaptaciones y cambios grandes respecto al

modelo de GRH que tiene la matriz. La decisión de estandarizar las prácticas de la matriz en la filial, cuanto mayor es la autonomía de la filial menor es el intento de réplica del sistema de la matriz española. Se observa un intento desde las filiales de adaptar, en cierta manera, sus sistemas de recursos humanos a las condiciones específicas del país de acogida de las filiales pero la magnitud de la distancia cultural entre los países de la matriz y la filial, medidas a partir del modelo de Hofstede, no sirve para explicar la decisión exportación/adaptación del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la matriz. Se confirma que a medida que se le da independencia a la filial el modelo inicial se deshace para dar paso a uno nuevo adaptado al nuevo lugar, en este caso a la zona del Golfo Pérsico.

6. La exportación de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz, respecto a las filiales reporta aprendizaje organizativo mediante transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades.

7. Se intenta adaptar las prácticas a los modelos de comportamientos, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que la sustancia formal de la práctica es transmisible pero su tolerabilidad podría diferir en este caso de España a la zona del Golfo Pérsico por ejemplo o entre otros diferentes países.

8. La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH, **se confirmaría la hipótesis número dos.**

9. El entorno cultural es una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión.

10. Las dimensiones culturales del país de la propia empresa cabecera, además de las del país de la filial exterior, podrían favorecer o entorpecer la transferencia de práctica.

11. Entre otros motivos, el hecho de que España sea uno de los países con mayor índice de aversión a la incertidumbre (86 en un rango de 1 al 100), podría explicar su actitud favorable hacia la aplicación de sistemas de GRH que le son familiares. Además, si a esta característica le acompaña una posición ligeramente superior a la media en el índice de distancia al poder (57 en un rango de 1 a 100) mayor sería su disposición a estandarizar sus sistemas (Lertxundi, 2011).

12. Hay coincidencia en que por supuesto que la cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas, la cultura es un factor importante que modifica estas prácticas, influye en ellas y las lleva a que su aplicación en muchos casos tenga que ser diferente a la forma inicial de cómo se aplica la práctica en la empresa matriz.

13. Existe una cultura empresarial propia del Golfo Pérsico que hay una forma de actuar en el negocios y en el mundo empresarial que es diferente al mundo occidental por la diferente cultural y costumbres del lugar

14. Hay fuerte asociación entre dimensiones de cultura nacional y la adopción de ciertas prácticas de alto compromiso, hay determinadas restricciones para la globalización aunque el modelo de dirección de alto compromiso pueda ser universalmente aplicable.

16. Han coincidido las empresas del estudio también en que existe una distancia cultural amplia y grande entre la cultura española y la cultura árabe en la zona del Golfo Pérsico.

17. Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, si hay un estudio y conocimientos en general sobre la información que ya existe en internet y en otros medios sobre la zona del Golfo Pérsico, pero coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que enseñe al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico.

18. El trasfondo cultural en la zona del Golfo Pérsico es un aspecto a tener muy presente, la adaptación al mismo hace que las filiales pueden ser también una fuente de aprendizaje, de innovación que repercute en el resultado empresarial, la adaptación al trasfondo cultural es imprescindible

19. Las diferencias culturales son importantes tenerlas presentes por la información generada desde el nuevo país en el Golfo Pérsico, que sería en la perspectiva de otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación.

20. Haría falta que las empresas planifiquen más y mejor la expatriación e internacionalización, si cuentan en su mayoría con experiencia en expansión internacional pero el mercado árabe de esta zona del Golfo Pérsico para muchos es un choque encontrarse con la cultura árabe y sus peculiaridades de la zona, que además de resultar diferente a la española también es diferente en algunos aspectos a la cultura árabe del Norte de África , esta zona del Golfo Pérsico tiene sus peculiaridades generales, dentro de la cultura árabe es diferente. Por no hablar de que en realidad

cada país de esta zona tiene sus propias características, pero la vecindad que les une los hace tener unos rasgos comunes árabes propios de Arabia.

21. Es imprescindible una buena planificación de la expatriación e internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico hay un acuerdo en que podrían las empresas planificar más y mejor, hay un nivel mínimo pero muy mejorable pues las puntuaciones han sido medias y también con determinar con que experiencia cuenta la empresa para poder empezar una expansión en el Golfo Pérsico conviene planificar todos los aspectos que puedan surgir el término medio de puntuación determina que el nivel que ha surgido entre las empresas estudiadas es mejorable. Si hay un acuerdo en grado alto con que la diferencia cultural si dificulta la aplicación de las Buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) entre ellas también la planificación previa a la internacionalización y la expatriación, hay un alto grado de acuerdo en que si necesitan las empresas planear la planificación y el requerimiento especial de adaptación cultural personal y laboral de los expatriados y las empresas respecto a planes de trabajo en la zona, la improvisación es lo más arriesgado y lo que menos ayuda a conseguir los objetivos marcados sobre el negocios en la zona.

22. Las empresas del estudio coinciden en que sí diseñan los puestos de trabajo que se tienen que cubrir en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico, hay un diseño de puestos a cubrir en esto hay un porcentaje alto de acuerdo.

23. En la selección de los candidatos adecuados para la expatriación a la vez que se diseña el puesto de trabajo también se describe como tendrían que ser los candidatos para el correspondiente puesto, hay un acuerdo de que se seleccionan a candidatos competitivos con

idiomas, con experiencia internacional incluso se cubren mas estos puestos con personal interno que externo.

24. Las condiciones de contratación se intentan que sean lo mejor posible, negociando con el expatriado para ofrecerle un paquete de condiciones de contratación competitivo adecuado al nivel de vida de la zona del Golfo Pérsico, hay también un nivel alto de acuerdo con este punto, lo cual quiere decir que las empresas suelen aplicar ya desde la matriz española estas buenas prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos).

25. Respecto a la selección de candidatos locales de la zona no todas las empresas contratan locales, algunas en un porcentaje mayor o menor dependiendo de la necesidad de puestos a cubrir.

26. La remuneración si es un motivo importante para que los expatriados españoles acepten expatriarse a la zona del Golfo Pérsico pero también la formación profesional que pueden adquirir en la zona trabajando en inglés o representando a sus empresas afuera de España, etc. representa una adquisición valiosa en cuanto a tener experiencia internacional, en definitiva, es la formación profesional un motivo que a largo y medio plazo supera incluso a la remuneración como motivo principal de aceptación de la expatriación a esta zona.

27. Las empresas consultadas coinciden y están de acuerdo en alto grado en que la remuneración alta motiva a los expatriados españoles que son enviados a la zona del Golfo Pérsico, también la formación profesional les motiva al mismo nivel casi que la remuneración alta. Por sueldos más altos entienden que son muy superiores a los que los expatriados recibirían en España y además cubren todas sus necesidades básicas en la zona del Golfo Pérsico, están de acuerdo también las empresas consultadas en que la remuneración tiene un buen nivel, les parece justo el sueldo de

los expatriados, y es un motivo importante para aceptar la expatriación por lo que esta práctica es pactada normalmente con el expatriado en las condiciones de contratación para la expatriación.

28. Según las empresas consultadas en el estudio las compensaciones extras en general si incrementan la motivación del expatriado tanto para aceptar la expatriación como para incentivarle en que permanezca en la zona trabajando. El pago de la vivienda es sin duda es extra más apreciado en toda la zona del Golfo Pérsico por motivo de los precios tan altos. Por lo que las compensaciones extras al igual que la remuneración serian pactadas con el expatriado en sus condiciones de contratación para la expatriación.

29. Las empresas españolas no están pagando más extras en compensaciones que otras empresas extranjeras en la zona, hay una equiparación.

30. La formación profesional, seguridad laboral y desarrollo profesional es una de las prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) más importantes de hecho es uno de los motivos principales por lo que los expatriados aceptan la expatriación, al mismo nivel que la remuneración la formación profesional es considerada una adquisición valiosa por los expatriados.

31. La cultura árabe si influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados en esta zona, aprenden a hacer negocios con los árabes más ricos, la mayoría de empresas del estudio han estado de acuerdo con esto. El desarrollo profesional en inglés y la adquisición de experiencia internacional si son motivos para aceptar la expatriación, así como la formación profesional es un motivo importante de aceptación de la expatriación para los expatriados españoles el que puedan adquirir experiencia profesional internacional en inglés es muy ventajoso para poner en el curriculum. Hay una coincidencia en el tema de que las empresas no

preparan personalmente y de forma especial al expatriado para que realice mejor su trabajo antes de venir a esta zona, podría estar más planeado por las empresas.

32. No hay suficiente preparación profesional a los expatriados en cuanto a formación especializada para desarrollar el trabajo de sus empresas en la zona teniendo en cuenta las costumbres y cultura de este nuevo entorno árabe que se encuentran los expatriados cuando llegan y estar preparados para enfrentar lo nuevo es lo mejor, más que improvisar o que no haber planeado antes.

33. Las empresas del estudio coinciden en reconocer que la formación profesional es un motivo considerable para aceptar la expatriación, pero la seguridad laboral y continuidad en el puesto de trabajo en la misma empresa para algunos expatriados que creen que pueden acceder a otras empresas mejores con puestos mejores creen que la permanencia como motivo es relativo para aceptar la expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

34. Dentro de la experiencia laboral y profesional tiene mucha consideración por parte de los trabajadores españoles el trabajar en un ambiente en idioma inglés y adquirir experiencia internacional para muchos expatriados esta zona es una zona intermedia que sirve para abrir puertas a todo el mercado asiático.

35. La cultura árabe influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados, no es lo mismo trabajar con árabes que con chinos, europeos, por supuesto hay matices en la experiencia laboral que se adquiere. Destaca el nivel obtenido en la falta de preparación que dedican las empresas a la formación especializada para desarrollar el trabajo en la zona teniendo en cuenta la cultura y las costumbres, las empresas del estudio consideran que necesitan más preparación antes de venir a la zona y cuando ya están en ella. La practica si se aplica desde la

propia matriz española con un alto grado de importancia y de motivación en los expatriación, pero sin embargo se nota un cierto descontento por parte de los expatriados consultados en que las empresas necesitan especializarse a fondo en tener presente en la formación profesional específica para el trabajo en la zona las diferencias culturales, costumbres, formas de trabajar, y una falta de preparación específica para el expatriado a nivel personal y profesional.

36. Respecto a la adaptación cultural ya en la hipótesis número dos se plantea la cultura como una barrera considerable en la aplicación de la transmisión de las Buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) y se trata el tema cultural como un trasfondo a tener presente antes de llegar a la zona elegida. Las empresas están de acuerdo en que hay una considerable distancia cultural entre España y la zona del Golfo Pérsico, si las diferencias culturales limitan la aplicación de la buenas prácticas hay un acuerdo entre las contestaciones que si influye las diferencias culturales en su aplicación. Si la empresa tiene planes de adaptación cultural para el expatriado y su familia es algo que ha un acuerdo por parte de las empresas consultadas en que si necesitarían tener un plan e adaptación cultural para el expatriado y su familia pero el problema es que no lo preparan antes detalladamente antes de comenzar la expatriación a la zona.

37. Los niveles de participación en las empresas consultadas es alto por los porcentajes de acuerdos obtenidos en los aspectos tales como que los expatriados si participan en la toma de decisiones de la filial, o que hay necesidad de participación entre los expatriados españoles y los contratados locales es necesario hacerles sentir que forman parte de la empresa española y que se les tiene en cuenta a hora de tomar decisiones importantes, que se escuchan las sugerencias e ideas que puedan aportar. Hay unanimidad por parte de las empresas del estudio en considerar la participación como un aspecto principal que mejora la comunicación, transmisión de

conocimientos y que ayuda en la toma de decisiones, mejora el ambiente laboral tanto en la matriz como en la filial y aumenta la motivación laboral.

38. En las respuestas a las preguntas abiertas han coincidido las empresas consultadas en que es fundamental que la comunicación al principio sea constante y positiva, constructiva para que en el primer tiempo de la filial la matriz pueda dirigir correctamente el proceso de creación y para que los expatriados puedan ser aconsejados en caso de consultas, de transferencia de conocimientos en caso que se tenga que tratar de un negocio muy especializado. La adecuada toma de decisiones también se da cuando las personas que deciden tienen experiencia y conocimientos y saben decidir que es importante que las personas tengan dotes de dirección. Para transmitir conocimientos debe existir una buena base de información avanzada y un buen soporte documental para poderlo transmitir en este caso en un primer término desde la matriz a la nueva filial, como conocimientos o experiencias acumuladas de trabajos específicos. En las empresas españolas se señala según el estudio un alto nivel de calidad en la comunicación de la matriz con las filiales. Se intenta promover el aprendizaje a través de la transmisión y el intercambio de conocimientos.

39. Las empresas consultadas del estudio coinciden en que la comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz y que contribuye a la toma de las mejores decisiones el nivel de acuerdo ha sido alto.

40. Respecto a cómo el expatriado y su familia se toman la expatriación hay diferentes opiniones dependiendo de quién contestó a las preguntas en general no hay un contentamiento extremo los valores indican cierta conformidad con la situación, no parece que la expatriación al Golfo

Pérsico sea algo negativo pero tampoco lo consideran excesivamente positivo, el expatriado y su familia a nivel fuera del trabajo.

41. **Se puede afirmar que realmente esta tercera hipótesis se confirmaría** de que la matriz intenta aplicar desde la matriz todas las prácticas mencionadas en un grado con diferencias de nivel pero que se consideran prácticas principales estas planteadas además de otras más que las empresas puedan incluir en sus modelos iniciales de GRH (Gestión de Recursos Humanos), por lo que si se confirmaría que en principio se aplican en un grado mayor y con mayor importancia a tener presente respecto a las mejores prácticas de GRH que se pueden aplicar en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

42. La tendencia cuando la filial está más independizada es que la evaluación tiende a ser propia de la filial y que la matriz cada vez está más alejada de la filial. La evaluación es más al principio controlando como son los inicios y se van consiguiendo los objetivos empresariales marcados, pero a medida que pasa el tiempo el control y la evaluación de la matriz a la filial se hace más lejana y la propia filial es la que tiene que autoevaluarse para ir creciendo correctamente, la matriz cada vez controla menos y evalúa con menos frecuencia a la filial, cuando la independencia es mas grande.

43. Hay tendencia a medida que la filial se va independizando, la evaluación va siendo más propia de auto realizarse la propia filial y ya no es tan en conjunto y dependiente con la matriz, la matriz evalúa menos a la filial a medida que tiene más independencia y el control es menor.

44. La falta de una evaluación específica y detallada de los objetivos a conseguir en la filial puede hacer que haya retraso en conseguir los objetivos económicos. El business empresarial presentará detalles establecidos por el nuevo entorno que hará que la revisión de los objetivos y la

evaluación empresarial tengan que ser diferentes a la que hay en la matriz, siempre habrá nuevos detalles sobrevenidos por el nuevo entorno que harán o demandarán una evaluación constante para poder mejorar y facilitar la adaptación empresarial al nuevo entorno en definitiva la adecuación de la evaluación puede hacer que el entorno, en definitiva sea más seguro y garantizado al saber y evaluar si se está realizando bien o mal.

45. Hay necesidad de que la dirección general en las empresas españolas y sobre todo la dirección de recursos humanos deben evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) como fuente de ventaja competitiva y por otro lado la congruencia de este con el contexto cultural de las filiales en la zona del Golfo Pérsico. Es importante la evaluación de las competencias, evaluar sus competencias con una visión global que contemple cada uno de los niveles o escalas en la arquitectura del sistema de GRH (Gestión de Recursos Humanos).

46. Las empresas consultadas en el estudio coinciden en que la evaluación continua durante la internacionalización y expatriación es importante y además coinciden en su mayoría que tienen un nivel aceptable respecto a la aplicación de esta buena práctica dentro de su sistema de gestión de recursos humanos, que la aplican de forma habitual en la empresa matriz española y que intentan aplicarla también en la filial de la nueva zona. También que especialmente la evaluación es aplicada de forma individual y colectiva en equipo desde la matriz a la filial intentan aplicarla lo mejor posible. La evaluación continua también se aplica ya desde la matriz española a las filiales del Golfo Pérsico pero la puntuación obtenida hace pensar que cuando realmente la filial tiene más independencia propia ella sola empieza a evaluarse a sí misma y ya no hay una evaluación tan continua desde la matriz central como al principio, solo en este caso la evaluación como práctica aplicada desde la matriz pierde intensidad cuando ya es la filial más independiente.

Por lo que las empresas españolas consultadas si consideran aceptable el nivel de evaluación que aplican en la filiales de la zona del Golfo Pérsico, por lo que la cuarta hipótesis planteada no se cumpliría en este aspecto de la aplicación de la evaluación en menor grado primeramente las empresas consultadas si creen haya un nivel aceptable de evaluación en todo momento.

47. Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico, si hay un intento por parte de las filiales españolas en que la práctica se aplique en la misma medida que en la matriz española, pero ocurre que las circunstancias de cómo expatriados comienzan el negocio empresarial ellos mismos solos les acaba resultando difícil no dedicarse al negocio las 24 horas del día prácticamente pendiente de la empresa. En la mayoría de casos vienen primeramente solos sin la familia, o casos en los que se trata de personas solteras sin compromisos familiares, suelen estar bajo mucha presión por parte de la empresa matriz que ante todo quiere que se empiecen a cumplir los objetivos empresariales establecidos y en corto tiempo que se obtengan beneficios económicos que para ello han llegado a la zona y están primeramente invirtiendo un capital en la expatriación. Por otro lado hay una diferencia de tiempos entre la zona del Golfo Pérsico y España, a lo largo del año varía entre 2 o 3 horas de diferencia menos en España, así como las costumbres y cultura del país muy en consonancia con el clima, la costumbre es salir en la tarde noche y sobre todo los hombres árabes a los majlis una especie de café árabe a donde los hombres hablan y hacen negocios, se suele ir cuando el sol cae alrededor de las seis y media en la zona del Golfo Pérsico. Por otro lado oficialmente la semana en esta zona es diferente que en España, normalmente aquí se trabaja de domingo a jueves y el descanso son los viernes y sábados, en Europa la semana empieza lunes a viernes, en definitiva hay un desajuste de tiempos. Es una de las prácticas más difíciles de aplicar de igual forma que en la

matriz, es una de las que menos grado de aplicación tiene respecto a la matriz, por la dificultad de aplicar exactamente como en España. La mayoría de empresas aplican esta práctica en sus empresas matrices en España, pero aquí en el Golfo respecto a este tema hay peculiaridades respecto a horarios de trabajo, atención a potenciales clientes árabes que requieren una atención extra a veces afuera de los horarios normales de trabajo del expatriado. En general si se intenta aplicar esta práctica lo más parecido posible a España. Se intentan respetar los horarios de trabajo, pero hay que tener presente la diferencia horaria respecto a España y la diferencia de días semanales de trabajo respecto a España y Europa, todo ello requiere una adaptación especial horaria y semanal de trabajo entre la filial y la matriz española, que dificulta más el cumplimiento de los horarios de trabajo a veces toca trabajar fuera del horario de oficina. Las empresas consultadas en el estudio planteado coinciden en que tiene un menor grado de aplicación en el Golfo Pérsico que en España y que si hay un intento de aplicación considerable porque como el resto de prácticas que se aplican en la matriz y que dan buenos resultados también se intenta aplicar en el máximo grado posible pero resulta menos aplicable que en el país de origen, España.

48. Todas las empresas consultadas sobre la aplicación de la práctica control de calidad durante la expatriación e internacionalización coinciden en ofrecer la máxima calidad posible para los productos o servicios pero que siempre requieren adaptaciones o modificaciones específicas al nuevo entorno en concreto del Golfo Pérsico. Creen necesario antes de ofrecer el producto o servicio en la zona nueva hacer un estudio de mercado, de los gustos de la zona, de los estándares, etc. es preferible saber realmente que entorno respecto a un determinado negocios se va a encontrar la empresa española, hay productos o servicios que necesitan modificaciones para que puedan entrar con éxito al mercado del Golfo Pérsico y para ello hay que estudiar primero la situación del producto o servicio en la zona.

49. El control de calidad, la vigilancia y adaptación del producto o servicio a los estándares más comunes o más demandados de la zona o país concreto son necesarios para el éxito empresarial. La revisión constante del producto o servicio, examinar constantemente los objetivos propuestos al principio para ver si se cumplen y como ajustar siempre a la máxima calidad posible con el fin de mantener la empresa en el mercado o sector

50. Todas las empresas han estado casi de acuerdo en que necesitan un control de calidad adaptando sus productos o servicios a los estándares de calidad exigidos en la zona del Golfo Pérsico, y coinciden en gran medida en que habría que controlar más este tema antes de llegar a la nueva zona mediante estudios previos de mercado y del propia producto o servicio estudiando cómo sería lo más adecuado en cuanto a calidad de adaptación a la zona concreta, pero no todas las empresas estudian este aspecto en profundidad suelen improvisar en algunas ocasiones a medida que van encontrándose con que los gustos de los consumidores cambian de un país a otro y de una cultura a otra.

51. La cultura de la zona por supuesto que influye en los gustos generales de los consumidores coinciden la mayoría de empresas en ello, así como que necesitan estudiar en profundidad el tema de que la atención al cliente también necesita de una calidad determinada y específica para la zona. Las empresas estudiadas si coinciden en que el mismo control de calidad que se aplica en la matriz se intenta aplicar en la filial al producto o servicio que muchas veces se tiene que modificar y que adaptar por lo que la primera aplicación normalmente se hace en un grado menor al que en general debiera hacerse, desde el primer momento de planear la expatriación e internacionalización a esta zona del Golfo Pérsico la empresa ya debería de saber previamente como va a encajar su producto o servicio en el mercado local de la zona, cuales son las preferencias de los consumidores, etc. Pero la realidad es que muchas empresas españolas no

estudian o aplican en profundidad la revisión o adaptación de la calidad de sus productos o servicios específicos para esta zona. Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema.

52. Las empresas del estudio han respondido estar de acuerdo con que la práctica de GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la igualdad y la gestión de la diversidad en el Golfo Pérsico tiene una aplicación especial tanto en general en la zona como cuando una empresa se propone abrir una filial en la zona no podrá aplicar esta práctica de la misma forma que lo hace en España. Hay un acuerdo bastante alto entre las empresas españolas del estudio en que estas prácticas tienen una aplicación diferente en muchos aspectos que en España, sin duda se intenta transmitir desde la matriz lo más posible pero tiene que tener enormes adaptaciones la igualdad general en los trabajadores, la igualdad entre hombres y mujeres por supuesto que las empresas españolas y extranjeras respetan estos principios pero como se ha comentado todas coinciden que requieren una aplicación especial, porque por ejemplo en el sector de la construcción las empresas extranjeras no arriesgan no ponen mujeres en cargos directivos e importantes porque la prioridad del sector es emplear a hombres y la ley de la zona no obliga a contratar mujeres. En la gestión de la diversidad por supuesto que hay que mirar por aplicar la práctica y que existe un intento lo más parecido posible a la matriz española pero tiene que sufrir enormes transformaciones porque la diversidad de personas es mayor en estos países que en España por lo que la práctica original en la matriz española no se aplicara de igual forma. Por otro lado no son prácticas que preocupen tanto a los directivos españoles en la zona, preocupan más aquellas que repercuten directamente en el objetivo económico, son aspectos que no son tan tenidos en cuenta

como otras prácticas más relevantes en el proceso de internacionalización y expatriación de la empresa española en la zona del Golfo Pérsico.

53. Que si habría una menor aplicación y más dificultad en aplicar la práctica original de la matriz española respecto la práctica de la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, también con la practica igualdad y gestión de la diversidad que intentaría aplicarse pero que las circunstancias culturales, sociales y costumbres de la zona y preferencias en el mundo laboral de ciertos sectores harían que no se cumpliese la práctica como en España, además de que son prácticas que preocupan en mucho menos grado que otras como puede ser la evaluación adecuada y continua que en este caso hay discrepancia con que realmente haya una menor aplicación de esta práctica de cómo se aplica en la matriz y de cómo la aplica la filial, las empresas del estudio dan una importancia grande a la aplicación correcta de esta práctica de la evaluación en todos sus aspectos aunque sí coinciden que cuando la filial se va independizando la evaluación desde la matriz hacia la filial cada vez es menor porque hay menos control. Respecto al control de calidad en la internacionalización y expatriación en las empresas consultadas si hay una coincidencia de que necesitan un grado de aplicación mayor sobre la calidad del producto o servicio y un control de calidad específico sobre la atención al cliente en la zona, coinciden que se aplica en menor grado al comienzo del plan de expansión a esta zona, porque cuando llegan es cuando muchas empresas empiezan a estudiar profundamente el mercado local, los gustos de los consumidores locales, como es la atención a los clientes en la zona, etc. Son detalles que deberían de haber estudiado antes de empezar el negocio, se nota un menor grado de aplicación que el que de verdad necesitan para ajustar el producto o servicio específicamente a la zona.

54. La hipótesis se cumpliría en una menor aplicación de las prácticas originales de la empresa matriz en España a aplicar en sus filiales del Golfo Pérsico respecto a control de calidad del

servicio o producto durante la internacionalización y expatriación, la igualdad y gestión de la diversidad y la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, y respecto a la evaluación continua y adecuada habría más discrepancia porque muchas empresas consultadas coinciden en dar una importancia vital y además afirmar que es una práctica con un alto grado de aplicación por parte de las empresas españolas en la zona, por lo que se transmitiría esta práctica lo más posible de la matriz a las filiales del Golfo Pérsico. **La hipótesis no quedaría probada en su totalidad por lo que no es aceptada totalmente.**

55. Sobre los resultados de la escala de Likert del cuestionario 1 se puede concluir que las empresas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido. En general las empresas del estudio preliminar si aplican en su mayoría las prácticas que se plantean en el modelo de gestión de recursos humanos de las 12 prácticas mencionadas. Estas conclusiones si vendrían a reforzar la hipótesis número 1 planteada que las empresas matrices si intentan aplicar sus modelos iniciales de GRH (Gestión de Recursos Humanos) en las filiales de la zona del Golfo Pérsico. Por lo que si aplicarían en mayor o menor grado las prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas, reforzarían también lo planteado en la hipótesis número 3, que hay practicas del modelo de GRH que se aplican algunas en un grado mayor que otras.

56. Las empresas consultadas en el estudio preliminar con el cuestionario 1 todas coinciden en la necesidad de preocuparse más por el aspecto cultural tanto de tener un plan de adaptación personal para el expatriado como de adaptar todos los aspectos necesarios de la empresa matriz para transmitir sus mejores prácticas de gestión general y de GRH a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona del mundo. Es imprescindible que tengan presente las diferencias

culturales para que la expatriación salga lo mejor posible, si realmente la cultura diferente limita la transferencia de las buenas prácticas en gestión de recursos humanos. También la propia cultura empresarial y la filosofía general de cada empresa influyen en la transmisión de estas mejores prácticas en GRH. Por lo que vendrían estas conclusiones respecto a las limitaciones que ponen las diferencias culturales a reforzar la hipótesis número 2 planteada.

57. Las empresas españolas están proyectando una imagen muy positiva en el Golfo Pérsico, los españoles tienen buena relación con los árabes, y transmiten una imagen muy profesional.

58. Las condiciones generales de expatriación que ofrecen las empresas españolas en la zona según los expatriados entrevistados coinciden en su mayoría que tienen que ser mejoradas.

59. Las empresas aprecian enormemente la calidad del trabajo y del equipo humano que tienen en la zona del Golfo Pérsico, y ven la comunicación y participación como prácticas esenciales para que el negocio prospere en la nueva zona, porque es importante las relaciones entre la matriz y la filial, la toma de decisiones conjuntamente.

60. También han coincidido en este primer estudio preliminar en que la evaluación en todas sus vertientes podría mejorarse el nivel de evaluación continua, en equipo, personal, etc. además de considerar otras prácticas como que también podrían mejorarse en la aplicación y nivel que tienen en las filiales del Golfo Pérsico como la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, el nivel del control de calidad del producto-servicio durante la expatriación en el nuevo entorno, y la gestión de la diversidad y la igualdad los niveles son mejorables respecto a cómo se aplica en España y de cómo se aplican en las filiales del Golfo Pérsico. Estas conclusiones del estudio preliminar vendrían a reforzar el planteamiento de la hipótesis número 4 planteada.

ANÁLISIS DAFO: AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS
, RESPECTO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y RESPECTO A LAS CONDICIONES GENERALES DE BUSINESS EN LA ZONA DEL
GOLFO PÉRSICO PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

FORTALEZAS

1. Las empresas matrices españolas si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que mejor resultado les han dado en la práctica. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaban en principio. Intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos.

2. Las empresas matrices españolas suelen hacer uso bastante alto de los STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) lo cual sugiere que la calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de estas empresas es elevada. La calidad del sistema de DRH de la matriz medida a partir del grado de uso de los STAR, es primordial para transmitir el sistema de DRH en la filial del Golfo Pérsico.

3. La filial española en la zona a que se independiza tiene tendencia a deshacerse del modelo inicial de GRH aplicado por la matriz y de dar paso a uno nuevo adaptado al nuevo lugar, en este caso a la zona del Golfo Pérsico.

4. La exportación de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz española,

aporta aprendizaje organizativo mediante transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades. Tanto la matriz como la filial se benefician.

5. Puede ser una fortaleza para las empresas españolas tener en cuenta el trasfondo cultural en la zona del Golfo Pérsico es un aspecto a tener muy presente, la adaptación al mismo hace que las filiales pueden ser también una fuente de aprendizaje, de innovación que repercute en el resultado empresarial

6. Es ventajoso y una fortaleza empresarial el diseño y estudio de los puestos de trabajo que se tienen que cubrir en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

7. En la selección de los candidatos adecuados para la expatriación a la vez que se diseña el puesto de trabajo también se describe como tendrían que ser los candidatos para el correspondiente puesto, hay un acuerdo de que se seleccionan a candidatos competitivos con idiomas, con experiencia internacional incluso se cubren más estos puestos con personal interno que externo. Los candidatos adecuados son una ventaja competitiva y una fortaleza para las empresas.

8. Las condiciones de contratación se intentan que sean lo mejor posible, negociando con el expatriado para ofrecerle un paquete de condiciones de contratación competitivo adecuado al nivel de vida de la zona del Golfo Pérsico. Es una fortaleza para la empresa poder tener a candidatos motivados y contentos con las condiciones de contratación que se les han ofrecido en la expatriación al Golfo Pérsico.

9. La remuneración si es un motivo importante para que los expatriados españoles acepten expatriarse a la zona del Golfo Pérsico pero también la formación profesional que pueden

adquirir en la zona trabajando en inglés o representando a sus empresas afuera de España, etc. representa una adquisición valiosa en cuanto a tener experiencia internacional, en definitiva, es la formación profesional un motivo que a largo y medio plazo supera incluso a la remuneración como motivo principal de aceptación de la expatriación a esta zona. Ofrecer una remuneración competitiva que motive a los candidatos, es una fortaleza el que puedan motivar y ofrecer lo mejor a los expatriados para que el trabajo en la zona se realice bien y de los mejores resultados.

10. Lo mismo ocurre con las compensaciones extras motivan al expatriado en su trabajo y es una fortaleza que la empresa pueda pagarlas para llevar a cabo el intento de negocio en la zona, son imprescindibles por ejemplo los extras para el pago de vivienda, etc.

11. Las empresas españolas no están pagando más extras en compensaciones que otras empresas extranjeras en la zona, hay una equiparación

12. Dejar que los expatriados y empleados locales de la filial participen en la toma de decisiones junto con la matriz española, es una fortaleza empresarial que refuerza la colaboración, el aprendizaje, la transmisión de conocimientos, la comunicación. Son aspectos positivos que fortalecen a la empresa, ayudan en la toma de decisiones, mejora el ambiente laboral tanto en la matriz como en la filial y aumenta la motivación laboral.

13. Un nivel óptimo de comunicación es una fortaleza empresarial, es importante que sea constante y positiva, constructiva para que en el primer tiempo de la filial la matriz pueda dirigir correctamente el proceso de creación y para que los expatriados puedan ser aconsejados en caso de consultas, de transferencia de conocimientos en caso que se tenga que tratar de un negocio muy especializado. Para transmitir conocimientos debe existir una buena base de información avanzada y un buen soporte documental para poderlo transmitir en este caso en un primer término

desde la matriz a la nueva filial, como conocimientos o experiencias acumuladas de trabajos específicos. La comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz y que contribuye a la toma de las mejores decisiones el nivel de acuerdo ha sido alto.

14. La aplicación de la evaluación continua, adecuada, en equipo, por personas, de los objetivos empresariales, de las competencias empresariales etc. es importante la evaluación constante de todos los aspectos, la aplicación de esta práctica es una fortaleza empresarial que contribuye a conseguir los objetivos económicos de la empresa en la zona del Golfo Pérsico.

15. La aplicación de la práctica control de calidad durante la expatriación e internacionalización coinciden las empresas españolas en ofrecer la máxima calidad posible para los productos o servicios pero que siempre requieren adaptaciones o modificaciones específicas al nuevo entorno en concreto del Golfo Pérsico. Creen necesario antes de ofrecer el producto o servicio en la zona nueva hacer un estudio de mercado, de los gustos de la zona, de los estándares, etc. es preferible saber realmente que entorno respecto a un determinado negocio se va a encontrar la empresa española, hay productos o servicios que necesitan modificaciones para que puedan entrar con éxito al mercado del Golfo Pérsico y para ello hay que estudiar primero la situación del producto o servicio en la zona. Es una fortaleza aplicar lo mejor posible el control de calidad específica para la zona concreta del Golfo Pérsico.

16. Las empresas españolas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel y la calidad de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido.

17. Las empresas españolas están proyectando una imagen muy positiva en el Golfo Pérsico, los españoles tienen buena relación con los árabes, y transmiten una imagen muy profesional

18. En general las empresas del estudio preliminar y posterior si aplican en su mayoría las prácticas que se plantean en el modelo de gestión de recursos humanos de las 12 prácticas mencionadas.

19. La empresa española esta fortalecida y reconocida a nivel internacional y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico en sectores como los trenes, la construcción (materiales y profesionales, comunicaciones diversas, tecnología punta, energía y tratamiento de aguas. Además de aportar profesionales muy competitivos y bien preparados en muchas aéreas profesionales entre ellas las ingenierías que tienen que ver con la construcción, entre otros sectores. Los trabajadores españoles están considerados buenos profesionales en esta zona del Golfo Pérsico.

AMENAZAS

1. El entorno cultural diferente entre España y Arabia como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión. Existe una distancia cultural amplia y grande entre la cultura española y la cultura árabe en la zona del Golfo Pérsico

2. La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas del estudio planteado también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH. Existe una cultura empresarial propia del Golfo Pérsico que hay una forma de actuar en el negocio y en el mundo empresarial que es diferente al mundo occidental por la diferente cultural y costumbres del lugar

3. Las diferencias culturales son importantes tenerlas presentes por la información generada desde el nuevo país en el Golfo Pérsico, que sería en la perspectiva de otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación.
4. Hay una fuerte competencia y presencia de las mejores empresas de todo el planeta, están presentes en muchos países de esta zona del Golfo Pérsico.
5. Amenazas de otros lideren muchos sectores claves en la zona del Golfo Pérsico, el negocio podría ser en mayor medida para chinos, americanos y otras nacionalidades extranjeras más que los españoles. China es un mercado líder en Asia en casi todos los sectores y ofrecen buenos precios y calidades actualmente. Los americanos lideran actualmente la consultoría empresarial especializada en la zona en muchos aspectos y los alemanes también tienen mucho negocio en sectores como construcción, maquinaria pesada, etc.
6. Los clientes piden y exigen mucho respecto a la calidad de los productos y servicios, y además rapidez de entrega.
7. El marco legal en general está más a favor de los locales del país que de los extranjeros, difícil la litigación para las empresas extranjeras.
8. Una empresa extranjera solo puede asociarse con un sponsor local, no puede poner sus productos en el mercado del Golfo Pérsico como varios representantes o sponsor, solo pueden tener asociación con uno en todos los países del Golfo Pérsico es igual. Es requisito indispensable tener un socio local exclusivo y único que pasara a ser dueño de la empresa en la zona al 51% de participación y propiedad.

9. Se exige mucho por parte de los clientes en casi todos los sectores, the custom design, diseños hechos a medida y gusto del cliente con un alto nivel de calidad, trabajos únicos y exclusivos es lo más demandado.

10. Costes muy altos de hacer negocios en la zona, altos precios en oficinas, locales, hoteles, coches, licencias y documentación necesaria para negocio precios muy elevados respecto a España.

11. La situación política de los países cercanos a esta zona del Golfo Pérsico de desestabilidad en Siria, Irak es una amenaza para el negocio en la zona.

12. Falta de colegios y de asociaciones profesionales, así como de protección directa a los trabajadores profesionales de los diferentes sectores hace falta más apoyo laboral a los trabajadores en general

13. Épocas del año en el que las empresas cierran los negocios por exceso de calor o un mes por el Ramadán, lo que supone que estos tiempos el negocio se paraliza a más del 50% del ritmo normal, lo que suponen pérdidas económicas para las empresas extranjeras en la zona.

14. Las empresas extranjeras no se arriesgan a poner mujeres en los altos cargos directivos que tratan directamente con las empresas árabes locales porque culturalmente no está bien visto, esto supone una amenaza a la aplicación de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

15. El mercado local de la zona está totalmente cerrado para algunos sectores de productos o servicios relacionados con el alcohol, shows especializados de cabaret o de espectáculos no permitidos por las creencias religiosas, artículos religiosos que no sean musulmanes, etc. Culturalmente son productos y servicios no aceptados por las creencias musulmanas.

16. Necesidad de traducir al árabe y al inglés todos los documentos oficiales de la empresa extranjera o española que venga para empezar un negocio, es un aspecto muy importante. El idioma español no se utiliza en la zona, si son más utilizados otros idiomas como alemán, francés, hindú, persa, ruso.

OPORTUNIDADES

1. La formación profesional que pueden adquirir los profesionales españoles en la zona del Golfo Pérsico es una oportunidad única y específica de formación laboral, pues no es lo mismo trabajar en un ambiente árabe o de otras culturas diferentes. Además de adquirir experiencia profesional internacional, aprender idiomas árabe e inglés, y el enriquecimiento personal de estar en otra cultura y costumbres diferentes a la española.
2. Economía crecimiento en todos los sectores, hay superávit económico en la zona.
3. Desarrollo constante en toda la zona del Golfo Pérsico.
4. Demanda de conocimientos, consultoría, productos, servicios, inversión, material.
5. Demanda especial de objetos y productos de lujo.
6. Condiciones favorables para el negocio empresarial en la free zone de la mayoría de países del Golfo Pérsico, libre de impuestos el negocio empresarial. Existe una unión económica en los países vecinos del Golfo Pérsico lo cual hace que las leyes empresariales no sean enormemente diferentes de un país a otro en la zona.

7. Varios países de la zona del Golfo Pérsico ofrecen estabilidad política, aspecto importante para que las empresas puedan hacer negocios, hay paz entre la mayoría de países que forman el Golfo Pérsico, en todos menos en Irak en estos momentos actuales.

8. Socialmente es una sociedad la cultura árabe de esta zona, con valores morales sobre la religión, la familia, etc., seguridad pública todo ello si da más estabilidad para hacer negocios.

9. Mucha necesidad en la zona de empresas consultoras de todo tipo, porque los Gobiernos de la zona tienen muchas inversiones afuera de la zona del Golfo Pérsico y necesitan muchos estudios de análisis, viabilidad y de adquisiciones, haciendo todo esto desde el Golfo Pérsico mismo

10. El clima favorable todo el año hace calor menos 3 meses al año que es más intenso en las temperaturas, mientras en Europa y España en concreto hace frío aquí en el Golfo Pérsico hace sol todo el año, es una oportunidad para empresas españolas que necesitan venden sus productos o servicios en lugares con buenas temperaturas.

11. Los países de la zona tienen un alto nivel de vida, de desarrollo general y cuentan con buenas infraestructuras de comunicación y de transportes modernos y bien equipados.

12. Se trata en su mayoría de países y la zona en general que necesitan de casi todo, son ciudades relativamente nuevas y modernas con población muy joven en general, son buenas oportunidades de casi todos los negocios posibles.

13. La ubicación geográfica es una oportunidad para las empresas españolas, que pueden saltar de esta zona al mercado asiático más oriental.

14. Hay verdaderas oportunidades de negocio para las empresas españolas ya presentes en la zona y para aquellas que planean la expansión a esta zona del Golfo Pérsico.

DEBILIDADES

1. Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, si hay un estudio y conocimientos en general sobre la información que ya existe en internet y en otros medios sobre la zona del Golfo Pérsico, pero coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que enseñe al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico. Planes específicos de adaptación cultural.

2. Más planificación de la expatriación e internacionalización por parte de las empresas españolas que van a expandirse a esta zona del Golfo Pérsico, si cuentan en su mayoría con experiencia en expansión internacional, pero el mercado árabe de esta zona del Golfo Pérsico para muchos es un choque encontrarse con la cultura árabe y sus peculiaridades de la zona, que además de resultar diferente a la española también es diferente en algunos aspectos a la cultura árabe del Norte de África , esta zona del Golfo Pérsico tiene sus peculiaridades generales, dentro de la cultura árabe es diferente. Por no hablar de que en realidad cada país de esta zona tiene sus propias características, pero la vecindad que les une los hace tener unos rasgos comunes árabes propios de Arabia. Más planificación.

3. La cultura árabe si influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados en esta zona, aprenden a hacer negocios con los árabes más ricos, la mayoría de empresas del estudio han estado de acuerdo con esto. El desarrollo profesional en inglés y la adquisición de

experiencia internacional si son motivos para aceptar la expatriación, así como la formación profesional es un motivo importante de aceptación de la expatriación para los expatriados españoles el que puedan adquirir experiencia profesional internacional en inglés es muy ventajoso para poner en el curriculum. Hay una coincidencia en el tema de que las empresas no preparan personalmente y de forma especial al expatriado para que realice mejor su trabajo antes de venir a esta zona, podría estar más planeado por las empresas. No hay suficiente preparación profesional a los expatriados en cuanto a formación especializada para desarrollar el trabajo de sus empresas en la zona teniendo en cuenta las costumbres y cultura de este nuevo entorno árabe que se encuentran los expatriados cuando llegan y estar preparados para enfrentar lo nuevo es lo mejor, más que improvisar o que no haber planeado antes. Más formación profesional específica y cursos de inglés y árabe para preparar a los expatriados a esta zona del Golfo Pérsico. No a improvisar en la zona, si a preparar planes especiales de trabajo.

4. Respecto a cómo el expatriado y su familia se toman la expatriación hay diferentes opiniones dependiendo de quién contestó a las preguntas en general no hay un contentamiento extremo los valores indican cierta conformidad con la situación, no parece que la expatriación al Golfo Pérsico sea algo negativo pero tampoco lo consideran excesivamente positivo, el expatriado y su familia a nivel fuera del trabajo. Falta de entusiasmo por parte del expatriado y su familia, conformidad con la situación de la expatriación a la zona del Golfo Pérsico, esta actitud no favorece la motivación laboral en la zona, es una debilidad de la empresa no poder presentar la expatriación como un tema atractivo para el expatriado y su familia.

5. La tendencia cuando la filial está más independizada es que la evaluación tiende a ser propia de la filial y que la matriz cada vez está más alejada de la filial. La evaluación es más fuerte y constante al principio controlando como son los inicios y se van consiguiendo los objetivos

empresariales marcados, pero a medida que pasa el tiempo el control y la evaluación de la matriz a la filial se hace más lejana y la propia filial es la que tiene que autoevaluarse para ir creciendo correctamente, la matriz cada vez controla menos y evalúa con menos frecuencia a la filial, este aspecto puede ser positivo pero puede suponer una debilidad de la matriz, porque el contacto con la filial puede reportarle beneficios no solo económicos.

6. Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico, si hay un intento por parte de las filiales españolas en que la práctica se aplique en la misma medida que en la matriz española, pero ocurre que las circunstancias de cómo expatriados comienzan el negocio empresarial ellos mismos solos les acaba resultando difícil no dedicarse al negocio las 24 horas del día prácticamente pendiente de la empresa. Es una debilidad de la matriz que los expatriados en la filial no puedan disfrutar en la misma medida de la compatibilidad de la vida familiar-personal y laboral, en el Golfo Pérsico respecto a este tema hay peculiaridades respecto a horarios de trabajo, atención a potenciales clientes árabes que requieren una atención extra a veces afuera de los horarios normales de trabajo del expatriado.

7. La cultura de la zona por supuesto que influye en los gustos generales de los consumidores coinciden la mayoría de empresas en ello, así como que necesitan estudiar en profundidad el tema de que la atención al cliente también necesita de una calidad determinada y específica para la zona. Las empresas estudiadas si coinciden en que el mismo control de calidad que se aplica en la matriz se intenta aplicar en la filial al producto o servicio que muchas veces se tiene que modificar y adaptar por lo que la primera aplicación normalmente se hace en un grado menor al que en general debiera hacerse, desde el primer momento de planear la expatriación e internacionalización a esta zona del Golfo Pérsico la empresa ya debería de saber previamente

como va a encajar su producto o servicio en el mercado local de la zona, cuales son las preferencias de los consumidores, etc. Pero la realidad es que muchas empresas españolas no estudian o aplican en profundidad la revisión o adaptación de la calidad de sus productos o servicios específicos para esta zona. Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial del producto o servicio y de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema. Es una debilidad de la empresa no tener en cuenta que en esta zona los gustos son diferentes y estudiar bien todo lo necesario de adaptación del producto o servicio a los mercados locales del Golfo Pérsico, así como la atención especial adaptada a la zona de atención al cliente, el control de calidad es necesario en estos aspectos, no tenerlo en cuenta puede ser una debilidad empresarial.

8. Las empresas del estudio han respondido estar de acuerdo con que la práctica de GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la igualdad y la gestión de la diversidad en el Golfo Pérsico tiene una aplicación especial tanto en general en la zona como cuando una empresa se propone abrir una filial en la zona no podrá aplicar esta práctica de la misma forma que lo hace en España. Hay un acuerdo bastante alto entre las empresas españolas del estudio en que estas prácticas tienen una aplicación diferente en muchos aspectos que en España, sin duda se intenta transmitir desde la matriz lo más posible pero tiene que tener enormes adaptaciones la igualdad general en los trabajadores, la igualdad entre hombres y mujeres por supuesto que las empresas españolas y extranjeras respetan estos principios pero como se ha comentado todas coinciden que requieren una aplicación especial, porque por ejemplo en el sector de la construcción las empresas extranjeras no arriesgan no ponen mujeres en cargos directivos e importantes porque la prioridad del sector es emplear a hombres y la ley de la zona no obliga a contratar mujeres. En la gestión de la diversidad por supuesto que hay que mirar por aplicar la práctica y que existe un intento lo más

parecido posible a la matriz española pero tiene que sufrir enormes transformaciones porque la diversidad de personas es mayor en estos países que en España por lo que la práctica original en la matriz española no se aplicara de igual forma. El que las empresas matrices españolas no apliquen esta práctica en un grado lo más igual posible en la filial que en el origen es una debilidad.

9. Las condiciones generales de expatriación que ofrecen las empresas españolas en la zona según los expatriados entrevistados coinciden en su mayoría que tienen que ser mejoradas. Los expatriados consultados en el estudio creen mejorable en muy muchos aspectos las condiciones de expatriación ofrecidas por las empresas españolas para la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico. La inconformidad de los expatriados parece una debilidad empresarial.

CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO

Fortalezas:

1. Las empresas matrices españolas si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que mejor resultado les han dado. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaban en principio. Intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos.

2. La mayoría de las empresas presentes en la zona si aplican las mejores prácticas en GRH incluidas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado en el estudio (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración,

compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad).

3. Las empresas españolas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel y la calidad de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido, además de que proyectan muy buena imagen en la zona, transmiten una imagen muy profesional. Las relaciones son muy buenas entre España y la zona del Golfo Pérsico.

4. La empresa española está fortalecida y reconocida a nivel internacional y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico en sectores como los trenes, la construcción (materiales y profesionales, comunicaciones diversas, tecnología punta, energía y tratamiento de aguas. Además de aportar profesionales muy competitivos y bien preparados en muchas áreas profesionales entre ellas las ingenierías que tienen que ver con la construcción, entre otros sectores. Los trabajadores españoles están considerados buenos profesionales en esta zona del Golfo Pérsico.

Amenazas:

5. El entorno cultural diferente entre España y Arabia como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión.

6. La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las

empresas del estudio planteado también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH.

7. Hay una fuerte competencia y presencia de las mejores empresas de todo el planeta, están presentes en muchos países de esta zona del Golfo Pérsico.

8. Amenazas de otros líderes en muchos sectores claves en la zona del Golfo Pérsico, el negocio podría ser en mayor medida para chinos, americanos y otras nacionalidades extranjeras más que los españoles

9. Los clientes piden y exigen mucho respecto a la calidad de los productos y servicios, y además rapidez de entrega.

10. El marco legal en general está más a favor de los locales del país que de los extranjeros, difícil la litigación para las empresas extranjeras.

11. Una empresa extranjera solo puede asociarse con un sponsor local, no puede poner sus productos en el mercado del Golfo Pérsico como varios representantes o sponsor

12. Costes muy altos de hacer negocios en la zona,

13. La situación política de los países cercanos a esta zona del Golfo Pérsico de desestabilidad en Siria, Irak es una amenaza para el negocio en la zona.

14. Hace falta más apoyo laboral a los trabajadores en general

15. Épocas del año en el que las empresas cierran los negocios por exceso de calor o un mes por el Ramadán, lo que supone que estos tiempos el negocio se paraliza a más del 50% del ritmo normal, lo que suponen pérdidas económicas para las empresas extranjeras en la zona.

16. Las empresas extranjeras no se arriesgan a poner mujeres en los altos cargos directivos que tratan directamente con las empresas árabes locales porque culturalmente no está bien visto, esto supone una amenaza a la aplicación de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

17. El idioma español no se utiliza en la zona, si son más utilizados otros idiomas como alemán, francés, hindú, persa, ruso.

Oportunidades:

18. La formación profesional que pueden adquirir los profesionales españoles en la zona del Golfo Pérsico es una oportunidad única y específica de formación laboral, pues no es lo mismo trabajar en un ambiente árabe o de otras culturas diferentes. Además de adquirir experiencia profesional internacional, aprender idiomas árabe e inglés, y el enriquecimiento personal de estar en otra cultura y costumbres diferentes a la española.

19. Hay en esta zona del Golfo Pérsico perspectivas económicas de crecimiento en todos los sectores, hay superávit económico en la zona.

20. Demanda de conocimientos, consultoría, productos, servicios, inversión, material.

21. Condiciones favorables para el negocio empresarial en la free zone de la mayoría de países del Golfo Pérsico, libre de impuestos el negocio empresarial

22. Alto nivel de Seguridad pública da más estabilidad para hacer negocios.

23. El clima favorable todo el año hace calor menos 3 meses al año que es más intenso en las temperaturas

24. Los países de la zona tienen un alto nivel de vida, de desarrollo general y cuentan con buenas infraestructuras de comunicación y de transportes modernos y bien equipados

25. La ubicación geográfica es una oportunidad para las empresas españolas, que pueden saltar de esta zona al mercado asiático más oriental.

Debilidades:

26. Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal, sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que enseñe al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico. Planes específicos de adaptación cultural.

27. Más planificación de la expatriación e internacionalización por parte de las empresas españolas que van a expandirse a esta zona del Golfo Pérsico. No a la improvisación.

28. Más formación profesional específica y cursos de inglés y árabe para preparar a los expatriados a esta zona del Golfo Pérsico. No a improvisar en la zona, si a preparar planes especiales de trabajo.

29. Los expatriados consultados en el estudio creen mejorable en muy muchos aspectos las condiciones de expatriación ofrecidas por las empresas españolas para la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico. La inconformidad de los expatriados parece una debilidad empresarial Es una

debilidad de la empresa no poder presentar la expatriación como un tema atractivo y positivo para el expatriado y su familia.

30. Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico. Así como la práctica de igualdad y gestión de la diversidad.

31 Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial del producto o servicio y de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema. Es una debilidad de la empresa no tener en cuenta que en esta zona los gustos son diferentes y estudiar bien todo lo necesario de adaptación del producto o servicio a los mercados locales del Golfo Pérsico, es necesario un especial control de calidad del producto o servicio y de la atención al cliente específico para esta zona concreta.

CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

1. La globalización ha tenido implicaciones para la dirección de recursos humanos y para los estados. Para la óptima elección de las estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados. Señalar que el departamento de recursos humanos va tener un papel clave.

2. La internacionalización de la empresa es una consecuencia directa de la globalización y los nuevos métodos de gestión empresarial y de transferencia de buenas prácticas en recursos

humanos se ha convertido en una necesidad para el buen funcionamiento de la expansión internacional de la empresa.

3. Cada vez el mercado laboral y empresarial se compone de relaciones con personas de diferentes culturas y costumbres y la adaptación cultural y la multiculturalidad se han convertido en dos conceptos importantes. La cultura es un elemento clave y posiblemente uno de los más influyentes relacionados con la empresa y su expansión en todos los aspectos de la gestión empresarial. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

4. La expatriación de trabajadores se presenta como un aspecto destacable y básico en la internacionalización de las empresas. Expatriación y repatriación de trabajadores necesitan planearse y estudiarse detenidamente y a fondo para que los fines y objetivos empresariales a nivel internacional puedan tener éxito.

5. En los procesos de internacionalización cabe destacar que una vez decidida la centralización o descentralización de ciertas actividades o funciones, se establecen los tipos de coordinación y control y se debe definir también como se coordinarán la filial y la casa matriz, también en la DRH (Dirección de Recursos Humanos). A partir de que la empresa es multinacional intenta representar un comportamiento similar a la matriz en cada una de las nuevas filiales y por tanto aplicar las mejores prácticas en DRH lo más posible a la central, es importante desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado.

6. Las empresas que refuerzan las actividades internacionales con sus prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) tienen más posibilidades de tener éxito en sus intentos de exportar. Las buenas prácticas de Recursos Humanos en selección y formación, de esta manera las empresas

pueden superar obstáculos como los idiomas diferentes, las tecnologías para ajustar o combinar productos que deban adaptarse a otros mercados extranjeros por diferentes preferencias culturales, etc.

7. La diversidad cultural es importante considerarla como una oportunidad y como una posible ventaja competitiva en la internacionalización empresarial.

8. El sistema de Recursos Humanos de una multinacional es como un conjunto de prácticas diferenciadas enfrentadas a presiones hacia la eficiencia global o hacia la diferenciación. El nivel de adaptación local no varía solo con las prácticas también con los tipos de empleados

9. Es imprescindible evitar el choque cultural, para ello es importante también formación adecuada para la adaptación a la nueva cultura.

10. La economía global y la competitividad en las organizaciones ha traído una mayor movilidad del trabajo y como consecuencia la mayor afluencia del personal expatriado o trabajando fuera de sus países de origen.

11. Se intenta lograr el máximo rendimiento de los trabajadores expatriados a través de un buen nivel en reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones de los empleados, pero estos aspectos se complican por razón de las diferentes culturas y políticas que caracterizan a los distintos países.

12. Las organizaciones tienen que abordar temas como: identificación, evaluación y selección del candidato. Además de las habilidades técnicas y empresariales tiene que tener una sensibilidad cultural, habilidades interpersonales y flexibilidad. Proyecciones de costos. Cartas de asignación.

Compensaciones, prestaciones, programas fiscales. Ayuda para la retribución. Apoyo especial a la familia. Además de añadir programas de capacitación interculturales, técnicos y de idiomas.

13. La selección de expatriados hay que tener presente: La sensibilidad cultural como un criterio importante de selección. Establecer una junta de selección de expatriados. Exigir una experiencia internacional previa. Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como expatriados en el futuro. Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos. Son importantes los ajustes del expatriado: al trabajo, relacional y ajuste general. Es importante prestar atención a la repatriación.

14. La expatriación debe analizarse desde las perspectivas del ambiente y del contexto o la cultura, las necesidades propias del trabajo y las características personales del expatriado.

15. En ocasiones utilizar directivos locales como que hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial lo que permite obtener mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias.

16. La falta de adaptación puede traer consigo un rendimiento inadecuado, estrés, efectos negativos en la familia, fracaso en la carrera profesional, etc. Conviene tener en cuenta los antecedentes de adaptación del expatriado, así como la relación entre esta y el rendimiento. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional.

17. Primeramente habría que distinguir entre el concepto de principios, políticas y prácticas. Las políticas empresariales servirían para manejar la empresa en su conjunto y para orientar el comportamiento en la empresa y lograr los objetivos empresariales marcados, son recursos que

permiten transmitir los principios básicos de la empresa para la correcta toma de decisiones. Las políticas empresariales tienen que ser coherentes, funcionales, claras, entendibles, de fácil difusión, además de ser un compromiso de la empresa con los clientes y con sus objetivos. Los principios empresariales son normas que rigen el pensamiento o la conducta, son razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia, ética estos valores se convierten en prácticas empresariales. Las Mejores Prácticas son un conjunto de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) que se cree que son eficaces y que han proporcionado los mejores resultados empresariales.

18. La empresa basada en los recursos bajo esta perspectiva, se ha ido desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas”, se ha desarrollado un conjunto de formas de proceder en la DRH (Dirección de Recursos Humanos) aceptadas en su mayoría como correctas y positivas para la competitividad de la empresa.

19. Las mejores prácticas en la unidad matriz de la Empresas Multinacionales puede incidir en su decisión de transmitir el conjunto de prácticas de DRH (Dirección de Recursos Humanos) a otras filiales de la Empresa Multinacional. La calidad del sistema de DRH de la matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR (Sistemas de trabajo de alto rendimiento), es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. Pueden incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DIRH (Dirección Internacional de Recursos Humanos).

20. Las buenas prácticas de recursos humanos sirven para fundamentar el programa estratégico de recursos humanos de la empresa. Deben servir a los responsables de recursos humanos como

referencias a la hora de innovar de acuerdo con la cultura y la realidad de su propia empresa y para que no caigan en el peligro de reduplicar prácticas que son buenas en determinados contextos, pero no en todos.

21. La gestión del conocimiento tiene mucho que ver con la transferencia de buenas prácticas en el GRH (Gestión de Recursos Humanos) de una empresa. Los objetivos de la gestión del conocimiento son:

Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.

Facilitar la creación de nuevo conocimiento.

Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

22. El Capital intelectual son los activos intangibles de una compañía que contribuyen a su valuación, es decir a incrementar su valor intangible. Se hace imprescindible dirigir y administrar este conocimiento de la empresa a través de planear la estrategia, el proceso o las tecnologías usados para adquirir, compartir y reutilizar el conocimiento y entendimiento de una empresa. Sirve la memoria corporativa (Corporate Memory) para definir el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.

23. La movilidad global de conocimientos implica encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que cubran un puesto o contribuyan puntualmente con sus conocimientos, habilidades y competencias.. Los destinos internacionales sirven para estimular la movilidad global de conocimientos.

24. Hay claves para lograr homogeneizar las prácticas que llevan a un gran equipo humano a identificarse con la cultura organizacional de la empresa: partir de una estrategia, co-crear prácticas y generar confianza que promueva resultados. Hay que tener en cuenta que necesidades en los diferentes ambientes y países que la multinacional se encuentra y se tienen que construir juntos las mejores prácticas en recursos humanos.

25. Hay que tener presente que a la hora de tomar decisiones importantes y vitales en la GRH (Gestión de Recursos Humanos), los que asumen los riesgos de que esas decisiones sean las apropiadas a cada situación o circunstancias al final son los directivos, el personal de la cúpula directiva quien decide para lo mejor o para lo peor, aun después de tener presente que se define como llevar a cabo las mejores prácticas para estas circunstancias empresariales en un lugar u otro.

26. Sobre la Gestión de Recursos Humanos en esta zona del Golfo Pérsico, necesita un marco adecuado para que el nivel de gestión empresarial en recursos humanos sea el ideal. La GRH necesita incrementar su importancia en esta zona del mundo, el auge económico tan positivo que hay en esta zona hace necesario implantar un sistema avanzado de gestión de recursos humanos sobre todo del trato directo con los empleados y de sus condiciones laborales en todos los aspectos.

27. Los objetivos que ayudarían a los países árabes a reforzar la sociedad del conocimiento: reducir la tasa de analfabetismo, retener a los estudiantes de ciclos superiores o aumentar la inversión en investigación e innovación.

28. El desarrollo de la sociedad del conocimiento en los países árabes requiere un sistema de propiedad intelectual flexible, que no esté basado en la industria y la economía. En esta zona del

Golfo Pérsico se está dando importancia a la creencia de que la educación es primordial para desarrollar una economía basada en el conocimiento.

29. En esta zona la cultura y el estilo organizativo están caracterizados por fuertes lazos de compromiso del trabajador con la empresa, tiene el trabajador que estar a disposición de su trabajo y de su empresa prácticamente todo el tiempo, el estilo cultural y organizativo implican un estilo en general paternalista y autocrático en la dirección empresarial. En el Golfo Pérsico si existe un código de ética y unas normas de conductas propias de esta zona que vienen avaladas por las características principales de la cultura árabe. Existe una cultura empresarial y una forma personal y empresarial de actuar en los negocios propia de la zona del Golfo Pérsico la cual refleja en gran manera la importancia de la cultura árabe y la influencia y presencia que tiene en el mundo empresarial, algunas características de esta cultura empresarial específica podrían ser:

- No hay muchas mujeres occidentales u orientales no musulmanas en negociaciones con altos mandos y en cargos directivos altos no son aceptables por los hombres árabes.
- Exclusividad de con quién estas negociando, si ya tiene sponsor no puede ir la empresa a negociar con otros ni durante ni después de asociarse con un promotor árabe local, existe la lealtad y la confianza, características propias de la cultura árabe.
- Apariencia es muy valiosa, la apariencia general más deseada en las empresas es dar imagen de tener lo más lujoso, novedoso y moderno
- Las presentaciones empresariales de productos o servicios solo son admitidas al estilo occidental anglosajón o americano

- Para hacer buenos negocios es recomendable tener experiencia local o regional previa. Son fundamentales para empezar los contactos, tener un agente local, un representante es importante tener referencias de otra empresa o personas que ya estén introducidos en el negocio.
- Saber todo lo último en el sector que se pretende, lo del mundo y lo peor, en Arabia solo aceptan lo mejor, hacer estudios del mercado local, regional y global. La calidad de productos servicios tiene que ser la mejor no admiten otra opción actualmente
- Hablar algunas palabras en árabe: saludos, dar gracias, etc. Conocer la cultura y las costumbres de la zona.
- Los productos o servicios del negocio que se pretende tienen que estar adaptados al mercado local o regional, traducidos si corresponde las instrucciones a inglés y árabe etc. También las tarjetas personales o folletos deben estar en árabe e inglés y toda la documentación empresarial.
- No conviene a las empresas tener varias citas o meeting en un mismo día, es aconsejable tener todo día disponible para poderse dedicar al posible cliente local árabe, quieren dedicación y disponibilidad
- Es importante que la empresa este flexible a los deseos del cliente árabe local, es posible que pida servicios adelantados gratis o que se paguen más tarde, es muy común demostrar primeramente gratis que el producto o servicio si merece estar en el sector y para ello a veces las empresas tienen que arriesgarse e invertir primeramente para luego ganar.

- Los valores sociales y humanos son muy importantes y valiosos en la cultura árabe de la zona del Golfo Pérsico: la honestidad, humildad, simplicidad, fe, confianza, etc. Se aconseja sencillez, prudencia en el vestir y en el comportamiento general dentro del mundo empresarial y de negocio.
- Importante comprometerse y tener compromiso a largo plazo con la región, estudiar árabe, etc.
- Rapidez en ofrecer los servicios o productos y rapidez en la entrega.
- Son importantes los detalles técnicos en todas las cosas pero la apariencia del producto o servicio es lo más importante, la apariencia de que parezca y sea de verdad lo mejor en el momento.
- La exclusividad, novedad, confidencialidad, son importantes en la zona, aprecian tener lo que no hay en otros lugares del mundo y representa exclusividad para la zona.

30. Las instituciones españolas en la zona y las de los propios países del Golfo Pérsico están ayudando a las empresas españolas en la labor de desarrollo comercial en esta zona. En general hace falta más cooperación entre instituciones como las cámaras de comercio de cada comunidad autónoma, provincia, o la central con otras instituciones que tienen relación con la internacionalización y el proceso de gestión empresarial de las empresas en el extranjero, mas cooperación de ayuda a los pequeños empresarios y emprendedores por ejemplo entre ICEX-Cámaras de comercio-Spanish Business Council – otras instituciones, presentes en muchos país del Golfo Pérsico. Asociaciones que están colaborando con las empresas españolas para apoyar el desarrollo comercial y también son instituciones que están a disposición de las empresas españolas en la zona para aclarar cualquier cuestión o aspecto comercial: El Spanish Business

Council, El ICEX , las embajadas oficiales de España, las cámaras de comercio españolas, ACCIÓN (COPCA), EXTENDA (ANDALUCÍA), Portal de la Ciudadanía Española en el Exterior, perteneciente a la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, Centro Internacional de Formación de la OIT, hay también un importante apoyo de las instituciones del Golfo Pérsico en la internacionalización de la empresa española en el Golfo Pérsico como embajadas, Cámaras de comercio, Oficinas de promoción de todos los países del Golfo promueven turismo y negocios, Zonas de libre comercio o Free Zones, Centros de Convenciones en todos los países del Golfo Pérsico hay centros para convenciones comerciales de empresas, y son lugares donde se inician mucho las relaciones con las empresas del mismo sector que están en la zona.

Según el análisis estadístico se concluye:

31. Habría que distinguir si la empresa matriz distingue en transmitir principios, políticas o prácticas, en este estudio en todo momento he planteado la transmisión y aplicabilidad de lo que se considera como práctica mencionando en concreto las que integro dentro del modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) planteado de las 12 prácticas.

32. Las matrices españolas si intentan aplicar el modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que aplican en general, suelen aplicarlo lo más posible a la filial en este caso en la zona del Golfo Pérsico. El fondo es que las empresas matrices si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH que mejor resultado les han dado en la práctica. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaban en principio. Intentan implementar las prácticas de gestión con las que

están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos. **Se vendría a confirmar la hipótesis número uno.**

33. Las empresas matrices hacen uso bastante alto de los STAR (Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento) lo cual sugiere que la calidad del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de estas empresas es elevada. La calidad del sistema de DRH de la matriz medida a partir del grado de uso de los STAR, es primordial para transmitir el sistema de DRH en la filial.

34. Existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, aunque las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación.

35. También se plantea el caso de que cuando la filial va adquiriendo una mayor independencia puede llegar a establecer su propio modelo de GRH (Gestión de Recursos Humanos) o puede ocurrir que desde el principio el lugar nuevo requiere adaptaciones y cambios grandes respecto al modelo de GRH que tiene la matriz. La decisión de estandarizar las prácticas de la matriz en la filial, cuanto mayor es la autonomía de la filial menor es el intento de réplica del sistema de la matriz española. Se observa un intento desde las filiales de adaptar, en cierta manera, sus sistemas de recursos humanos a las condiciones específicas del país de acogida de las filiales pero la magnitud de la distancia cultural entre los países de la matriz y la filial, medidas a partir del modelo de Hofstede, no sirve para explicar la decisión exportación/adaptación del sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la matriz. Se confirma que a medida que se le da independencia a la filial el modelo inicial se deshace para dar paso a uno nuevo adaptado al nuevo lugar, en este caso a la zona del Golfo Pérsico.

36. La exportación de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos reporta beneficios de estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz, respecto a las filiales reporta aprendizaje organizativo mediante transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades.

37. Se intenta adaptar las prácticas a los modelos de comportamientos, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que la sustancia formal de la práctica es transmisible pero su tolerabilidad podría diferir en este caso de España a la zona del Golfo Pérsico por ejemplo o entre otros diferentes países.

38. La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH, **se confirmaría la hipótesis número 2.**

39. El entorno cultural como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión.

40. Las dimensiones culturales del país de la propia empresa cabecera, además de las del país de la filial exterior, podrían favorecer o entorpecer la transferencia de práctica.

41. Entre otros motivos, el hecho de que España sea uno de los países con mayor índice de aversión a la incertidumbre (86 en un rango de 1 al 100), podría explicar su actitud favorable hacia la aplicación de sistemas de GRH que le son familiares. Además, si a esta característica le acompaña una posición ligeramente superior a la media en el índice de distancia al poder (57 en un rango de 1 a 100) mayor sería su disposición a estandarizar sus sistemas (Lertxundi, 2011).

42. Hay coincidencia en que por supuesto que la cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas, la cultura es un factor importante que modifica estas prácticas, influye en ellas y las lleva a que su aplicación en muchos casos tenga que ser diferente a la forma inicial de cómo se aplica la práctica en la empresa matriz.

43. Existe una cultura empresarial propia del Golfo Pérsico que hay una forma de actuar en el negocio y en el mundo empresarial que es diferente al mundo occidental por la diferente cultural y costumbres del lugar

44. Hay fuerte asociación entre dimensiones de cultura nacional y la adopción de ciertas prácticas de alto compromiso, hay determinadas restricciones para la globalización aunque el modelo de dirección de alto compromiso pueda ser universalmente aplicable.

45. Han coincidido las empresas del estudio también en que existe una distancia cultural amplia y grande entre la cultura española y la cultura árabe en la zona del Golfo Pérsico.

46. Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, si hay un estudio y conocimientos en general sobre la información que ya existe en internet y en otros medios sobre la zona del Golfo Pérsico, pero coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que enseñe al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico.

47. El trasfondo cultural en la zona del Golfo Pérsico es un aspecto a tener muy presente, la adaptación al mismo hace que las filiales pueden ser también una fuente de aprendizaje, de

innovación que repercute en el resultado empresarial, la adaptación al trasfondo cultural es imprescindible

48. Las diferencias culturales son importantes tenerlas presentes por la información generada desde el nuevo país en el Golfo Pérsico, que sería en la perspectiva de otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación.

49. Haría falta que las empresas planifiquen más y mejor la expatriación e internacionalización, si cuentan en su mayoría con experiencia en expansión internacional pero el mercado árabe de esta zona del Golfo Pérsico para muchos es un choque encontrarse con la cultura árabe y sus peculiaridades de la zona, que además de resultar diferente a la española también es diferente en algunos aspectos a la cultura árabe del Norte de África, esta zona del Golfo Pérsico tiene sus peculiaridades generales, dentro de la cultura árabe es diferente. Por no hablar de que en realidad cada país de esta zona tiene sus propias características, pero la vecindad que les une los hace tener unos rasgos comunes árabes propios de Arabia.

50. Es imprescindible una buena planificación de la expatriación e internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico hay un acuerdo en que podrían las empresas planificar más y mejor, hay un nivel mínimo pero muy mejorable pues las puntuaciones han sido medias y también con determinar con que experiencia cuenta la empresa para poder empezar una expansión en el Golfo Pérsico conviene planificar todos los aspectos que puedan surgir el término medio de puntuación determina que el nivel que ha surgido entre las empresas estudiadas es mejorable. Si hay un acuerdo en grado alto con que la diferencia cultural si dificulta la aplicación de las Buenas prácticas en GRH entre ellas también la planificación previa a la internacionalización y la expatriación, hay un alto grado de acuerdo en que si necesitan las

empresas planear la planificación y el requerimiento especial de adaptación cultural personal y laboral de los expatriados y las empresas respecto a planes de trabajo en la zona, la improvisación es lo más arriesgado y lo que menos ayuda a conseguir los objetivos marcados sobre el negocio en la zona.

51. Las empresas del estudio coinciden en que si diseñan los puestos de trabajo que se tienen que cubrir en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico, hay un diseño de puestos a cubrir en esto hay un porcentaje alto de acuerdo.

52. En la selección de los candidatos adecuados para la expatriación a la vez que se diseña el puesto de trabajo también se describe como tendrían que ser los candidatos para el correspondiente puesto, hay un acuerdo de que se seleccionan a candidatos competitivos con idiomas, con experiencia internacional incluso se cubren más estos puestos con personal interno que externo.

53. Las condiciones de contratación se intentan que sean lo mejor posible, negociando con el expatriado para ofrecerle un paquete de condiciones de contratación competitivo adecuado al nivel de vida de la zona del Golfo Pérsico. Hay también un nivel alto de acuerdo con este punto, lo cual quiere decir que las empresas suelen aplicar ya desde la matriz española estas buenas prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos).

54. Respecto a la selección de candidatos locales de la zona no todas las empresas contratan locales, algunas en un porcentaje mayor o menor dependiendo de la necesidad de puestos a cubrir.

55. La remuneración si es un motivo importante para que los expatriados españoles acepten expatriarse a la zona del Golfo Pérsico pero también la formación profesional que pueden

adquirir en la zona trabajando en inglés o representando a sus empresas afuera de España, etc. representa una adquisición valiosa en cuanto a tener experiencia internacional, en definitiva, es la formación profesional un motivo que a largo y medio plazo supera incluso a la remuneración como motivo principal de aceptación de la expatriación a esta zona.

56. Las empresas consultadas coinciden y están de acuerdo en alto grado en que la remuneración alta motiva a los expatriados españoles que son enviados a la zona del Golfo Pérsico, también la formación profesional les motiva al mismo nivel casi que la remuneración alta. Por sueldos más altos entienden que son muy superiores a los que los expatriados recibirían en España y además cubren todas sus necesidades básicas en la zona del Golfo Pérsico, están de acuerdo también las empresas consultadas en que la remuneración tiene un buen nivel, les parece justo el sueldo de los expatriados, y es un motivo importante para aceptar la expatriación por lo que esta práctica es pactada normalmente con el expatriado en las condiciones de contratación para la expatriación.

57. Según las empresas consultadas en el estudio las compensaciones extras en general si incrementan la motivación del expatriado tanto para aceptar la expatriación como para incentivarle en que permanezca en la zona trabajando. El pago de la vivienda es sin duda es extra más apreciado en toda la zona del Golfo Pérsico por motivo de los precios tan altos. Por lo que las compensaciones extras al igual que la remuneración serian pactadas con el expatriado en sus condiciones de contratación para la expatriación.

58. Las empresas españolas no están pagando más extras en compensaciones que otras empresas extranjeras en la zona, hay una equiparación.

59. La formación profesional, seguridad laboral y desarrollo profesional es una de las prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) más importantes de hecho es uno de los motivos

principales por lo que los expatriados aceptan la expatriación, al mismo nivel que la remuneración la formación profesional es considerada una adquisición valiosa por los expatriados.

60. La cultura árabe si influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados en esta zona, aprenden a hacer negocio con los árabes más ricos, la mayoría de empresas del estudio han estado de acuerdo con esto. El desarrollo profesional en inglés y la adquisición de experiencia internacional si son motivos para aceptar la expatriación, así como la formación profesional es un motivo importante de aceptación de la expatriación para los expatriados españoles el que puedan adquirir experiencia profesional internacional en inglés es muy ventajoso para poner en el curriculum. Hay una coincidencia en el tema de que las empresas no preparan personalmente y de forma especial al expatriado para que realice mejor su trabajo antes de venir a esta zona, podría estar más planeado por las empresas.

61. No hay suficiente preparación profesional a los expatriados en cuanto a formación especializada para desarrollar el trabajo de sus empresas en la zona teniendo en cuenta las costumbres y cultura de este nuevo entorno árabe que se encuentran los expatriados cuando llegan y estar preparados para enfrentar lo nuevo es lo mejor, más que improvisar o que no haber planeado antes.

62. Las empresas del estudio coinciden en reconocer que la formación profesional es un motivo considerable para aceptar la expatriación, pero la seguridad laboral y continuidad en el puesto de trabajo en la misma empresa para algunos expatriados que creen que pueden acceder a otras empresas mejores con puestos mejores creen que la permanencia como motivo es relativo para aceptar la expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

63. Dentro de la experiencia laboral y profesional tiene mucha consideración por parte de los trabajadores españoles el trabajar en un ambiente en idioma inglés y adquirir experiencia internacional para muchos expatriados esta zona es una zona intermedia que sirve para abrir puertas a todo el mercado asiático.

64. La cultura árabe influye en el tipo de experiencia laboral que adquieren los expatriados, no es lo mismo trabajar con árabes que con chinos, europeos, por supuesto hay matices en la experiencia laboral que se adquiere

65. Destaca el nivel obtenido en la falta de preparación que dedican las empresas a la formación especializada para desarrollar el trabajo en la zona teniendo en cuenta la cultura y las costumbres, las empresas del estudio consideran que necesitan más preparación antes de venir a la zona y cuando ya están en ella. La practica si se aplica desde la propia matriz española con un alto grado de importancia y de motivación en los expatriación, pero sin embargo se nota un cierto descontento por parte de los expatriados consultados en que las empresas necesitan especializarse a fondo en tener presente en la formación profesional específica para el trabajo en la zona las diferencias culturales, costumbres, formas de trabajar, y una falta de preparación específica para el expatriado a nivel personal y profesional.

66. Respecto a la adaptación cultural ya en la hipótesis número dos se plantea la cultura como una barrera considerable en la aplicación de la transmisión de las Buenas prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) y se trata el tema cultural como un trasfondo a tener presente antes de llegar a la zona elegida. Las empresas están de acuerdo en que hay una considerable distancia cultural entre España y la zona del Golfo Pérsico, si las diferencias culturales limitan la aplicación de la buenas prácticas hay un acuerdo entre las contestaciones que si influye las

diferencias culturales en su aplicación. Si la empresa tiene planes de adaptación cultural para el expatriado y su familia es algo que ha un acuerdo por parte de las empresas consultadas en que si necesitarían tener un plan e adaptación cultural para el expatriado y su familia pero el problema es que no lo preparan antes detalladamente antes de comenzar la expatriación a la zona.

67. Los niveles de participación en las empresas consultadas es alto por los porcentajes de acuerdos obtenidos en los aspectos tales como que los expatriados si participan en la toma de decisiones de la filial, o que hay necesidad de participación entre los expatriados españoles y los contratados locales es necesario hacerles sentir que forman parte de la empresa española y que se les tiene en cuenta a hora de tomar decisiones importantes, que se escuchan las sugerencias e ideas que puedan aportar. Hay unanimidad por parte de las empresas del estudio en considerar la participación como un aspecto principal que mejora la comunicación, transmisión de conocimientos y que ayuda en la toma de decisiones, mejora el ambiente laboral tanto en la matriz como en la filial y aumenta la motivación laboral.

68. En las respuestas a las preguntas abiertas han coincidido las empresas consultadas en que es fundamental que la comunicación al principio sea constante y positiva, constructiva para que en el primer tiempo de la filial la matriz pueda dirigir correctamente el proceso de creación y para que los expatriados puedan ser aconsejados en caso de consultas, de transferencia de conocimientos en caso que se tenga que tratar de un negocio muy especializado. La adecuada toma de decisiones también se da cuando las personas que deciden tienen experiencia y conocimientos y saben decidir que es importante que las personas tengan dotes de dirección. Para transmitir conocimientos debe existir una buena base de información avanzada y un buen soporte documental para poderlo transmitir en este caso en un primer término desde la matriz a la nueva filial, como conocimientos o experiencias acumuladas de trabajos específicos. En las empresas

españolas se señala según el estudio un alto nivel de calidad en la comunicación de la matriz con las filiales. Se intenta promover el aprendizaje a través de la transmisión y el intercambio de conocimientos.

69. Las empresas consultadas del estudio coinciden en que la comunicación facilita las relaciones entre la filial y la matriz y que contribuye a la toma de las mejores decisiones el nivel de acuerdo ha sido alto.

70. Respecto a cómo el expatriado y su familia se toman la expatriación hay diferentes opiniones dependiendo de quién contesto a las preguntas en general no hay un contentamiento extremo los valores indican cierta conformidad con la situación, no parece que la expatriación al Golfo Pérsico sea algo negativo pero tampoco lo consideran excesivamente positivo, el expatriado y su familia a nivel fuera del trabajo.

71. **Se puede afirmar que realmente esta tercera hipótesis se confirmaría** de que la matriz intenta aplicar desde la matriz todas las practicas mencionadas en un grado con diferencias de nivel pero que se consideran prácticas principales estas planteadas además de otras más que las empresas puedan incluir en sus modelos iniciales de GRH (Gestión de Recursos Humanos), por lo que si se confirmaría que en principio se aplican en un grado mayor y con mayor importancia a tener presente respecto a las mejores prácticas de GRH que se pueden aplicar en la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico.

72. La tendencia cuando la filial está más independizada es que la evaluación tiende a ser propia de la filial y que la matriz cada vez está más alejada de la filial. La evaluación es más al principio controlando como son los inicios y se van consiguiendo los objetivos empresariales marcados, pero a medida que pasa el tiempo el control y la evaluación de la matriz a la filial se hace más

lejana y la propia filial es la que tiene que autoevaluarse para ir creciendo correctamente, la matriz cada vez controla menos y evalúa con menos frecuencia a la filial, cuando la independencia es mas grande.

73. Hay tendencia a medida que la filial se va independizando, la evaluación va siendo más propia de auto realizarse la propia filial y ya no es tan en conjunto y dependiente con la matriz, la matriz evalúa menos a la filial a medida que tiene más independencia y el control es menor.

74. La falta de una evaluación específica y detallada de los objetivos a conseguir en la filial puede hacer que haya retraso en conseguir los objetivos económicos. El negocio empresarial presentará detalles establecidos por el nuevo entorno que hará que la revisión de los objetivos y la evaluación empresarial tengan que ser diferentes a la que hay en la matriz, siempre habrá nuevos detalles sobrevenidos por el nuevo entorno que harán o demandarán una evaluación constante para poder mejorar y facilitar la adaptación empresarial al nuevo entorno en definitiva la adecuación de la evaluación puede hacer que el entorno, en definitiva sea más seguro y garantizado al saber y evaluar si se está realizando bien o mal.

75. Hay necesidad de que la dirección general en las empresas españolas y sobre todo la dirección de recursos humanos deben evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH (Dirección de Recursos Humanos) como fuente de ventaja competitiva y por otro lado la congruencia de este con el contexto cultural de las filiales en la zona del Golfo Pérsico. Es importante la evaluación de las competencias, evaluar sus competencias con una visión global que contemple cada uno de los niveles o escalas en la arquitectura del sistema de GRH.

76. Las empresas consultadas en el estudio coinciden en que la evaluación continua durante la internacionalización y expatriación es importante y además coinciden en su mayoría que tienen

un nivel aceptable respecto a la aplicación de esta buena práctica dentro de su sistema de gestión de recursos humanos, que la aplican de forma habitual en la empresa matriz española y que intentan aplicarla también en la filial de la nueva zona. También que especialmente la evaluación es aplicada de forma individual y colectiva en equipo desde la matriz a la filial intentan aplicarla lo mejor posible. La evaluación continua también se aplica ya desde la matriz española a las filiales del Golfo Pérsico pero la puntuación obtenido hace pensar que cuando realmente la filial tiene más independencia propia ella sola empieza a evaluarse a sí misma y ya no hay una evaluación tan continua desde la matriz central como al principio, solo en este caso la evaluación como practica aplicada desde la matriz pierde intensidad cuando ya es la filial más independiente. Por lo que las empresas españolas consultadas si consideran aceptable el nivel de evaluación que aplican en la filiales de la zona del Golfo Pérsico, por lo que la cuarta hipótesis planteada no se cumpliría en este aspecto de la aplicación de la evaluación en menor grado primeramente las empresas consultadas si creen haya un nivel aceptable de evaluación en todo momento.

77. Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico, si hay un intento por parte de las filiales españolas en que la práctica se aplique en la misma medida que en la matriz española, pero ocurre que las circunstancias de cómo expatriados comienzan el negocio empresarial ellos mismos solos les acaba resultando difícil no dedicarse al negocio las 24 horas del día prácticamente pendiente de la empresa. En la mayoría de casos vienen primeramente solos sin la familia, o casos en los que se trata de personas solteras sin compromisos familiares, suelen estar bajo mucha presión por parte de la empresa matriz que ante todo quiere que se empiecen a cumplir los objetivos empresariales establecidos y en corto tiempo que se obtengan beneficios económicos que para ello han llegado a la zona y están primeramente

invirtiendo un capital en la expatriación. Por otro lado hay una diferencia de tiempos entre la zona del Golfo Pérsico y España, a lo largo del año varía entre 2 o 3 horas de diferencia menos en España, así como las costumbres y cultura del país muy en consonancia con el clima, la costumbre es salir en la tarde noche y sobre todo los hombres árabes a los majlis una especie de café árabe a donde los hombres hablan y hacen negocios, se suele ir cuando el sol cae alrededor de las seis y media en la zona del Golfo Pérsico. Por otro lado oficialmente la semana en esta zona es diferente que en España, normalmente aquí se trabaja de domingo a jueves y el descanso son los viernes y sábados, en Europa la semana empieza lunes a viernes, en definitiva hay un desajuste de tiempos. Es una de las prácticas más difíciles de aplicar de igual forma que en la matriz, es una de las que menos grado de aplicación tiene respecto a la matriz, por la dificultad de aplicar exactamente como en España. La mayoría de empresas aplican esta práctica en sus empresas matrices en España, pero aquí en el Golfo Pérsico respecto a este tema hay peculiaridades respecto a horarios de trabajo, atención a potenciales clientes árabes que requieren una atención extra a veces afuera de los horarios normales de trabajo del expatriado. En general si se intenta aplicar esta práctica lo más parecido posible a España. Se intentan respetar los horarios de trabajo, pero hay que tener presente la diferencia horaria respecto a España y la diferencia de días semanales de trabajo respecto a España y Europa, todo ello requiere una adaptación especial horaria y semanal de trabajo entre la filial y la matriz española, que dificulta más el cumplimiento de los horarios de trabajo a veces toca trabajar fuera del horario de oficina. Las empresas consultadas en el estudio planteado coinciden en que tiene un menor grado de aplicación en el Golfo Pérsico que en España y que si hay un intento de aplicación considerable porque como el resto de prácticas que se aplican en la matriz y que dan buenos resultados también se intenta aplicar en el máximo grado posible pero resulta menos aplicable que en el país de origen, España.

78. Todas las empresas consultadas sobre la aplicación de la práctica control de calidad durante la expatriación e internacionalización coinciden en ofrecer la máxima calidad posible para los productos o servicios pero que siempre requieren adaptaciones o modificaciones específicas al nuevo entorno en concreto del Golfo Pérsico. Creen necesario antes de ofrecer el producto o servicio en la zona nueva hacer un estudio de mercado, de los gustos de la zona, de los estándares, etc. es preferible saber realmente que entorno respecto a un determinado negocio se va a encontrar la empresa española, hay productos o servicios que necesitan modificaciones para que puedan entrar con éxito al mercado del Golfo Pérsico y para ello hay que estudiar primero la situación del producto o servicio en la zona.

79. El control de calidad, la vigilancia y adaptación del producto o servicio a los estándares más comunes o más demandados de la zona o país concreto son necesarios para el éxito empresarial. La revisión constante del producto o servicio, examinar constantemente los objetivos propuestos al principio para ver si se cumplen y como ajustar siempre a la máxima calidad posible con el fin de mantener la empresa en el mercado o sector

80. Todas las empresas han estado casi de acuerdo en que necesitan un control de calidad adaptando sus productos o servicios a los estándares de calidad exigidos en la zona del Golfo Pérsico, y coinciden en gran medida en que habría que controlar más este tema antes de llegar a la nueva zona mediante estudios previos de mercado y del propia producto o servicio estudiando cómo sería lo más adecuado en cuanto a calidad de adaptación a la zona concreta, pero no todas las empresas estudian este aspecto en profundidad suelen improvisar en algunas ocasiones a medida que van encontrándose con que los gustos de los consumidores cambian de un país a otro y de una cultura a otra.

81. La cultura de la zona por supuesto que influye en los gustos generales de los consumidores coinciden la mayoría de empresas en ello, así como que necesitan estudiar en profundidad el tema de que la atención al cliente también necesita de una calidad determinada y específica para la zona. Las empresas estudiadas si coinciden en que el mismo control de calidad que se aplica en la matriz se intenta aplicar en la filial al producto o servicio que muchas veces se tiene que modificar y que adaptar por lo que la primera aplicación normalmente se hace en un grado menor al que en general debiera hacerse, desde el primer momento de planear la expatriación e internacionalización a esta zona del Golfo Pérsico la empresa ya debería de saber previamente como va a encajar su producto o servicio en el mercado local de la zona, cuales son las preferencias de los consumidores, etc. Pero la realidad es que muchas empresas españolas no estudian o aplican en profundidad la revisión o adaptación de la calidad de sus productos o servicios específicos para esta zona. Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema.

82. Las empresas del estudio han respondido estar de acuerdo con que la práctica de GRH (Gestión de Recursos Humanos) sobre la igualdad y la gestión de la diversidad en el Golfo Pérsico tiene una aplicación especial tanto en general en la zona como cuando una empresa se propone abrir una filial en la zona no podrá aplicar esta práctica de la misma forma que lo hace en España. Hay un acuerdo bastante alto entre las empresas españolas del estudio en que estas prácticas tienen una aplicación diferente en muchos aspectos que en España, sin duda se intenta transmitir desde la matriz lo más posible pero tiene que tener enormes adaptaciones la igualdad general en los trabajadores, la igualdad entre hombres y mujeres por supuesto que las empresas españolas y extranjeras respetan estos principios pero como se ha comentado todas coinciden que

requieren una aplicación especial, porque por ejemplo en el sector de la construcción las empresas extranjeras no arriesgan no ponen mujeres en cargos directivos e importantes porque la prioridad del sector es emplear a hombres y la ley de la zona no obliga a contratar mujeres. En la gestión de la diversidad por supuesto que hay que mirar por aplicar la práctica y que existe un intento lo más parecido posible a la matriz española pero tiene que sufrir enormes transformaciones porque la diversidad de personas es mayor en estos países que en España por lo que la práctica original en la matriz española no se aplicara de igual forma. Por otro lado no son prácticas que preocupen tanto a los directivos españoles en la zona, preocupan más aquellas que repercuten directamente en el objetivo económico, son aspectos que no son tan tenidos en cuenta como otras prácticas más relevantes en el proceso de internacionalización y expatriación de la empresa española en la zona del Golfo Pérsico.

83. Que si habría una menor aplicación y más dificultad en aplicar la práctica original de la matriz española respecto la práctica de la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, también con la práctica igualdad y gestión de la diversidad que intentaría aplicarse pero que las circunstancias culturales, sociales y costumbres de la zona y preferencias en el mundo laboral de ciertos sectores harían que no se cumpliese la práctica como en España, además de que son prácticas que preocupan en mucho menos grado que otras como puede ser la evaluación adecuada y continúa que en este caso hay discrepancia con que realmente haya una menor aplicación de esta práctica de cómo se aplica en la matriz y de cómo la aplica la filial, las empresas del estudio dan una importancia grande a la aplicación correcta de esta práctica de la evaluación en todos sus aspectos aunque sí coinciden que cuando la filial se va independizando la evaluación desde la matriz hacia la filial cada vez es menor porque hay menos control. Respecto al control de calidad en la internacionalización y expatriación en las empresas consultadas si hay una coincidencia de

que necesitan un grado de aplicación mayor sobre la calidad del producto o servicio y un control de calidad específico sobre la atención al cliente en la zona, coinciden que se aplica en menor grado al comienzo del plan de expansión a esta zona, porque cuando llegan es cuando muchas empresas empiezan a estudiar profundamente el mercado local, los gustos de los consumidores locales, como es la atención a los clientes en la zona, etc. Son detalles que deberían de haber estudiado antes de empezar el negocio, se nota un menor grado de aplicación que el que de verdad necesitan para ajustar el producto o servicio específicamente a la zona.

84. La hipótesis se cumpliría en una menor aplicación de las prácticas originales de la empresa matriz en España a aplicar en sus filiales del Golfo Pérsico respecto a control de calidad del servicio o producto durante la internacionalización y expatriación, la igualdad y gestión de la diversidad y la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, y respecto a la evaluación continua y adecuada habría más discrepancia porque muchas empresas consultadas coinciden en dar una importancia vital y además afirmar que es una práctica con un alto grado de aplicación por parte de las empresas españolas en la zona, por lo que se transmitiría esta práctica lo más posible de la matriz a las filiales del Golfo Pérsico. **La hipótesis número cuatro no quedaría probada en su totalidad por lo que no es aceptada totalmente.**

85. Sobre los resultados de la escala de Likert del cuestionario 1 se puede concluir que las empresas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido. En general las empresas del estudio preliminar si aplican en su mayoría las prácticas que se plantean en el modelo de gestión de recursos humanos de las 12 prácticas mencionadas. Estas conclusiones si vendrían a reforzar la hipótesis número 1 planteada que las empresas matrices si intentan aplicar sus modelos iniciales de GRH en las filiales de la zona del Golfo Pérsico. Por lo

que si aplicarían en mayor o menor grado las prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce prácticas, reforzarían también lo planteado en la hipótesis número 3, que hay prácticas del modelo de GRH que se aplican algunas en un grado mayor que otras.

86. Las empresas consultadas en el estudio preliminar con el cuestionario 1 todas coinciden en la necesidad de preocuparse más por el aspecto cultural tanto de tener un plan de adaptación personal para el expatriado como de adaptar todos los aspectos necesarios de la empresa matriz para transmitir sus mejores prácticas de gestión general y de GRH (Gestión de Recursos Humanos) a las filiales del Golfo Pérsico o de cualquier otra zona del mundo. Es imprescindible que tengan presente las diferencias culturales para que la expatriación salga lo mejor posible, si realmente la cultura diferente limita la transferencia de las buenas prácticas en gestión de recursos humanos. También la propia cultura empresarial y la filosofía general de cada empresa influyen en la transmisión de estas mejores prácticas en GRH. Por lo que vendrían estas conclusiones respecto a las limitaciones que ponen las diferencias culturales a reforzar la hipótesis número 2 planteada.

87. Las empresas españolas están proyectando una imagen muy positiva en el Golfo Pérsico, los españoles tienen buena relación con los árabes, y transmiten una imagen muy profesional.

88. Las condiciones generales de expatriación que ofrecen las empresas españolas en la zona según los expatriados entrevistados coinciden en su mayoría que tienen que ser mejoradas.

89. Las empresas aprecian enormemente la calidad del trabajo y del equipo humano que tienen en la zona del Golfo Pérsico, y ven la comunicación y participación como prácticas esenciales para que el negocio prospere en la nueva zona, porque es importante las relaciones entre la matriz y la filial, la toma de decisiones conjuntamente.

90. También han coincidido en este primer estudio preliminar en que las evaluación en todas sus vertientes podría mejorarse el nivel de evaluación continua, en equipo, personal, etc. además de considerar otras prácticas como que también podrían mejorarse en la aplicación y nivel que tienen en las filiales del Golfo Pérsico como la conciliación de la vida familiar-personal y laboral, el nivel del control de calidad del producto-servicio durante la expatriación en el nuevo entorno, y la gestión de la diversidad y la igualdad los niveles son mejorables respecto a cómo se aplica en España y de cómo se aplican en las filiales del Golfo Pérsico. Estas conclusiones del estudio preliminar vendrían a reforzar el planteamiento de la hipótesis número 4 planteada.

Según el análisis DAFO se concluye:

Fortalezas:

91. Las empresas matrices españolas si intentan transmitir al menos las prácticas de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que mejor resultado les han dado. Tiene tendencia la matriz a aplicar el modelo que aplicaban en principio. Intentan implementar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los mejores resultados obtenidos.

92. La mayoría de las empresas presentes en la zona si aplican las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos) incluidas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado en el estudio (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad)

93. Las empresas españolas aprecian altamente el equipo humano que tienen trabajando en las filiales españolas del Golfo Pérsico, el nivel y la calidad de trabajo de los empleados españoles en la zona está reconocido, además de que proyectan muy buena imagen en la zona, transmiten una imagen muy profesional. Las relaciones son muy buenas entre España y la zona del Golfo Pérsico.

94. La empresa española esta fortalecida y reconocida a nivel internacional y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico en sectores como los trenes, la construcción (materiales y profesionales, comunicaciones diversas, tecnología punta, energía y tratamiento de aguas. Además de aportar profesionales muy competitivos y bien preparados en muchas áreas profesionales entre ellas las ingenierías que tienen que ver con la construcción, entre otros sectores. Los trabajadores españoles están considerados buenos profesionales en esta zona del Golfo Pérsico.

Amenazas:

95. El entorno cultural diferente entre España y Arabia como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como uno de los puntos que genera más problemas de gestión.

96. La cultura influye en la aplicación de las mejores prácticas en GRH (Gestión de Recursos Humanos), si es real que existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico. Las empresas del estudio planteado también han coincidido en reforzar que las diferencias culturales limitan la aplicación de las buenas prácticas en GRH.

97. Hay una fuerte competencia y presencia de las mejores empresas de todo el planeta, están presentes en muchos países de esta zona del Golfo Pérsico.

98. Amenazas de otros lideren muchos sectores claves en la zona del Golfo Pérsico, el negocio podría ser en mayor medida para chinos, americanos y otras nacionalidades extranjeras más que los españoles

99. Los clientes piden y exigen mucho respecto a la calidad de los productos y servicios, y además rapidez de entrega.

100. El marco legal en general está más a favor de los locales del país que de los extranjeros, difícil la litigación para las empresas extranjeras.

101. Una empresa extranjera solo puede asociarse con un sponsor local, no puede poner sus productos en el mercado del Golfo Pérsico como varios representantes o sponsor.

102. Costes muy altos de hacer negocios en la zona.

103. La situación política de los países cercanos a esta zona del Golfo Pérsico de desestabilidad en Siria, Irak es una amenaza para el negocio en la zona.

104. Hace falta más apoyo laboral a los trabajadores en general.

105. Épocas del año en el que las empresas cierran los negocios por exceso de calor o un mes por el Ramadán, lo que supone que estos tiempos el negocio se paraliza a más del 50% del ritmo normal, lo que suponen pérdidas económicas para las empresas extranjeras en la zona.

106. Las empresas extranjeras no se arriesgan a poner mujeres en los altos cargos directivos que tratan directamente con las empresas árabes locales porque culturalmente no está bien visto, esto supone una amenaza a la aplicación de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

107. El idioma español no se utiliza en la zona, si son más utilizados otros idiomas como alemán, francés, hindú, persa, ruso.

Oportunidades:

108. La formación profesional que pueden adquirir los profesionales españoles en la zona del Golfo Pérsico es una oportunidad única y específica de formación laboral, pues no es lo mismo trabajar en un ambiente árabe o de otras culturas diferentes. Además de adquirir experiencia profesional internacional, aprender idiomas árabe e inglés, y el enriquecimiento personal de estar en otra cultura y costumbres diferentes a la española.

109. Hay en esta zona del Golfo Pérsico perspectivas económicas de crecimiento en todos los sectores, hay superávit económico en la zona.

110. Demanda de conocimientos, consultoría, productos, servicios, inversión, material.

111. Condiciones favorables para el negocio empresarial en la free zone de la mayoría de países del Golfo Pérsico, libre de impuestos el negocio empresarial

112. Alto nivel de Seguridad pública da más estabilidad para hacer negocio.

113. El clima favorable todo el año hace calor menos 3 meses al año que es más intenso en las temperaturas

114. Los países de la zona tienen un alto nivel de vida, de desarrollo general y cuentan con buenas infraestructuras de comunicación y de transportes modernos y bien equipados

115. La ubicación geográfica es una oportunidad para las empresas españolas, que pueden saltar de esta zona al mercado asiático más oriental.

Debilidades:

116. Los resultados indican también un acuerdo en que las empresas del estudio coinciden en que sus empresas españolas no tienen un plan de adaptación cultural para el expatriado y su familia, coinciden en la necesidad de un plan más personalizado y específico para combatir la transición que sufren el expatriado y su familia en la adaptación al nuevo entorno, no solo a nivel personal, sino que también este plan sirva a nivel de trabajo que enseñe al expatriado como trabajar mejor en este entorno árabe detallando y adaptándose en su forma de trabajo de España a la nueva forma en la filial del Golfo Pérsico. Planes específicos de adaptación cultural.

117. Más planificación de la expatriación e internacionalización por parte de las empresas españolas que van a expandirse a esta zona del Golfo Pérsico. No a la improvisación.

118. Más formación profesional específica y cursos de inglés y árabe para preparar a los expatriados a esta zona del Golfo Pérsico. No a improvisar en la zona, si a preparar planes especiales de trabajo.

119. Los expatriados consultados en el estudio creen mejorable en muy muchos aspectos las condiciones de expatriación ofrecidas por las empresas españolas para la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico. La inconformidad de los expatriados parece una debilidad empresarial Es una debilidad de la empresa no poder presentar la expatriación como un tema atractivo y positivo para el expatriado y su familia.

120. Las empresas están de acuerdo que la aplicación de esta práctica, de conciliación de la vida personal-familiar con la laboral, está aplicada en menor grado aquí en la zona del Golfo Pérsico. Así como la práctica de igualdad y gestión de la diversidad.

121. Las empresas del estudio han coincidido con que se necesita una adaptación especial del producto o servicio y de atención al cliente para esta zona del Golfo Pérsico, conviene a las empresas el estudio del tema. Es una debilidad de la empresa no tener en cuenta que en esta zona los gustos son diferentes y estudiar bien todo lo necesario de adaptación del producto o servicio a los mercados locales del Golfo Pérsico, es necesario un especial control de calidad del producto o servicio y de la atención al cliente específico para esta zona concreta.

Para finalizar las conclusiones generales y resumiendo:

Las empresas españolas tienen una importante presencia en la zona del Golfo Pérsico, cada vez más son las empresas españolas que están viniendo a la zona, por la creciente economía y las oportunidades amplias de negocio.

La cultura empresarial del Golfo Pérsico es un aspecto importante tenerlo presente para hacer negocios diversos en la zona. La adaptación cultural es también uno de los aspectos a tener más presente en la internacionalización y la expatriación.

Las empresas matrices españolas si intentan aplicar en más o menos magnitud las Mejores Prácticas en Gestión de Recursos Humanos, la matriz intenta aplicar el modelo originario, que puede estar compuesto por las prácticas incluidas en el modelo propuesto en el estudio (12 prácticas), las hipótesis demuestran que si aplican estas prácticas del modelo propuesto además de muchas otras más. Pero que a medida que la filial toma independencia tiene tendencia a

rehacer su propio modelo de gestión de recursos humanos con las prácticas originarias adaptadas al nuevo entorno.

Los expatriados españoles en la zona disfrutaban de tener una buena imagen profesional y de estar bien valorados por sus empresas, aunque ellos consideran que las condiciones de expatriación son mejorables en todos los aspectos: remuneración y extras, formación específica para la realizar mejor su trabajo en la zona, etc.

Las empresas españolas tienen grandes oportunidades en la zona del Golfo Pérsico, pero conviene que se autoevalúen constantemente y que planifiquen todos los aspectos para hacer negocios en la zona porque aunque cuentan con muchas fortalezas como profesionalidad reconocida, saber hacer, etc. la zona presenta amenazas que conviene tenerlas presentes antes de comenzar un negocio: presencia en la zona de forma fuerte de empresas chinas, americanas, europeas, que están abarcando muchos sectores interesantes para las empresas españolas en la zona. Es importante fortalezcan las debilidades como los idiomas (inglés y árabe), la calidad de los productos o servicios adaptados a la zona en concreto, la formación profesional, etc.

Hay muy buenas relaciones entre España y los países de la zona del Golfo Pérsico por lo que las oportunidades de negocios presentes y futuras son infinitas para las empresas españolas, es de esperar que cada vez lleguen más a la zona y que se animen a la aventura de otros mercados asiáticos también.

ANEXO SOBRE CUESTIONARIOS PLANTEADOS

NUEVO PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO 2 PARA COMPROBACIÓN DE LAS

HIPÓTESIS PLANTEADAS

La comprobación de estas hipótesis planteadas llevaría a proponer un nuevo cuestionario para comprobar las respuestas. Este nuevo cuestionario se administraría al mayor número posible de empresas españolas ubicadas en la zona del Golfo Árabe. Abdel-Aziz Ahmad et al. (2010) plantean un modelo de cuestionario determinado, el diseño de este tiene similitud de forma con el propuesto por los autores mencionados.

*Para puntuar una cuestión del 1 al 7 (Escala de Likert), tener presente que:

7 Muy bien, (Totalmente de acuerdo)

6 Notable (Casi de acuerdo en su totalidad)

5 Bastante aceptable (Bastante de acuerdo)

4 Regular, suficiente (A medias de acuerdo)

3 Suspendido (Necesita trabajo y cambios para llegar a un estándar mínimo, no de acuerdo pero hay posibilidades de mejora)

2 Inaceptable (Se puede cambiar a bien con mucho trabajo, necesita mucha mejora, en desacuerdo con alguna posibilidad de mejora)

1 Mal o equivocado totalmente (Nuevo planteamiento diferente de la cuestión, totalmente en contra)

a-¿Qué opina de la Gestión de Recursos Humanos que aplica su empresa en la zona del Golfo Pérsico, destacaría algún aspecto concreto respecto a: planificación, diseño de puestos, selección de personal, contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad?

b-¿El hecho de que su empresa aplique un modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado en su país España, hace que también intente aplicar el mismo modelo aquí en la zona del Golfo Pérsico.?

1.-Su empresa prácticamente aplica el mismo modelo de gestión de recursos humanos en su empresa matriz y en la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
2.-La filial de su empresa en el Golfo Pérsico tiene un alto porcentaje de independencia respecto a la matriz española y tiene su propio modelo de gestión empresarial y de recursos humanos adaptado a la zona.	1 2 3 4 5 6 7

c-¿Cree que las diferencias culturales entre la cultura española y árabe limita la aplicación de las buenas prácticas en gestión empresarial y en concreto en la gestión de recursos humanos?

3.-La cultura influye en la aplicación de las practicas de gestión de recursos humanos, normalmente las que aplica la empresa matriz española las	1 2 3 4 5 6 7
---	---------------

intenta aplicar a la filial del Golfo Pérsico en la medida de lo posible.	
4.-Existe una cultura empresarial propia de la zona del Golfo Pérsico que es muy diferente a la cultura empresarial española	1 2 3 4 5 6 7

PLANIFICACIÓN

d-¿Qué asegura a las empresas españolas un proceso correcto y exitoso en la internacionalización y expatriación hacia el Golfo Pérsico, lo planean todo o improvisan? Comente los aspectos más destacables sobre la planificación de la expatriación y de la internacionalización de su empresa hacia esta zona del Golfo Pérsico. (Puntué del 1 al 7 las siguientes afirmaciones)

5.-Su empresa planea todo o casi todos los aspectos de la expatriación y del plan de internacionalización a la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
6.-Su empresa planifica la expatriación e internacionalización desde mucho tiempo atrás a otras zonas del mundo y el hecho de que ya tenía experiencia en planificar la expansión internacional ha influido positivamente en los planes decididos para la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
7.-La diferencia cultural entre España y Arabia ha limitado la exportación y aplicación de algunas prácticas de dirección de recursos humanos entre ellas la planificación de la internacionalización y expatriación a la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
8.-Se ha requerido la planificación especial respecto a la adaptación	1 2 3 4 5 6 7

cultural tanto a nivel personal de los expatriados como a nivel empresarial de planes de trabajo (como sponsor local, trato especializado respecto a las mujeres en el trabajo, requerimientos especializados de trato con los posibles clientes en la zona del Golfo Pérsico, etc.)	
--	--

DISEÑO DE PUESTOS, SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONTRATACIÓN

e-¿Qué procesos debe seguir la empresa para contar con el mejor capital humano y tener a los mejores candidatos motivados, para ello diseñan los puestos, hacen una exhaustiva selección y ofrecen buenas condiciones de contratación a los candidatos? Comente los aspectos más destacables sobre estos aspectos mencionados anteriormente respecto a su empresa y su llegada a la zona del Golfo Pérsico (selección de candidatos adecuados para la zona, contratación como fue, como diseñan los puestos para la zona del Golfo Pérsico, etc.)

9.-Su empresa si realiza un correcto diseño de los puestos que se necesitan cubrir en su plan de internacionalización a la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
10.-Los empleados seleccionados para la expatriación han pasado por una exhaustiva selección de personal para saber que realmente son los candidatos más idóneos. Se miro que supieran idiomas (ingles, y si también árabe mejor, con facilidad de adaptación cultural, bien preparado en experiencia y capacidades para el trabajo a realizar, etc.)	1 2 3 4 5 6 7

11.-Las condiciones de contratación de su empresa para la expatriación a esta zona del Golfo Pérsico presenta unas condiciones de con un nivel aceptable igual que las ofrecidos por otras empresas extranjeras en la zona (remuneración de acuerdo al nivel de vida de la zona, y otras compensaciones adicionales de acuerdo a las necesidades surgidas por el trabajo, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
12.-Su empresa selecciona candidatos locales porque están bien preparados de idiomas y de conocimientos sobre el ambiente de business y del trabajo en la zona	1 2 3 4 5 6 7
13.-Solo los puestos de altos directivos de su empresa en la zona mencionada se cubren con personal de procedencia española	1 2 3 4 5 6 7

REMUNERACIÓN

f-¿Cuál es uno de los principales motivos por los que los candidatos están más dispuestos a expatriarse al Golfo Pérsico, es la retribución uno de esos motivos más importantes?

14.-La remuneración más alta que en España es uno de los motivos por los que los expatriados españoles aceptan expatriarse a la zona del Golfo Pérsico.	1 2 3 4 5 6 7
15.-La remuneración no es el único motivo, también motiva al mismo nivel de importancia que la remuneración, la formación profesional en	1 2 3 4 5 6 7

el extranjero para los expatriados españoles.	
16.-Su empresa si tiene en cuenta que el coste de vida en general de la zona del Golfo Pérsico está más alto que en España, por esto los sueldos son más altos para los expatriados	1 2 3 4 5 6 7

COMPLEMENTOS ADICIONALES

g-¿Cuáles son otros complementos de la remuneración o de otros aspectos de compensación que motivan al expatriado español a aceptar la expatriación en el Golfo Pérsico?

17.-Las compensaciones extras para pagar vivienda, colegios, coches también motivan a los españoles expatriados de su empresa a la hora de aceptar la expatriación	1 2 3 4 5 6 7
18.-Los expatriados valoran mucho que las empresas les compensen con extras salariales para cubrir costes diversos que pueden surgir en esta zona concreta. Es la compensación en vivienda el extra más apreciado por los expatriados españoles a esta zona.	1 2 3 4 5 6 7
19.-Las empresas españolas presentes en la zona del Golfo Pérsico actualmente están pagando más compensaciones adicionales de salario que otras empresas extranjeras en la zona.	1 2 3 4 5 6 7

SEGURIDAD LABORAL, DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

h-¿Qué otros aspectos de prácticas de recursos humanos motivan a los expatriados a expatriarse afuera de España y formar parte del proceso de expansión de la empresa, es la formación profesional una de las motivaciones más destacable? Comente los aspectos más destacados respecto a la formación profesional que ofrece su empresa a los candidatos que están en esta zona del Golfo Pérsico.

20.-La formación profesional afuera de España es otro de los motivos principales por los que los españoles aceptan la expatriación entre varias opciones a la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7
21.-La seguridad laboral y la continuidad en el puesto de trabajo es otro motivo por el que se acepta la expatriación. Se garantiza el trabajo continuado al volver a España	1 2 3 4 5 6 7
22.-El trabajo en el Golfo Pérsico permite desarrollo profesional en idioma inglés y adquisición de experiencia internacional dos aspectos esenciales en la formación de los españoles profesionales	1 2 3 4 5 6 7
23.-La cultura árabe es un componente especial que si influye en el tipo de formación y experiencia que adquieren los expatriados, aprenden como hacer negocios y trabajo especializado en una de las zonas que están mejor económicamente del mundo y que más posibilidades de futuro les puede ofrecer en el trabajo	1 2 3 4 5 6 7

24.-Su empresa si ofrece formación especializada o ayuda específica para realizar el trabajo en la zona teniendo presente la preparación que se necesita teniendo en cuenta la cultura y costumbres árabes del lugar	1 2 3 4 5 6 7
25.-Su empresa ofrece también preparación no solo a nivel profesional también a nivel personal de adaptación a este nuevo entorno árabe, con ello se intenta que personalmente el expatriado se sienta lo mejor posible a nivel psicológico para llevar a cabo correctamente sus tareas empresariales, se intenta que los cambios de entorno español a árabe sea lo menos traumático posible	1 2 3 4 5 6 7

ADAPTACIÓN GENERAL Y CULTURAL

i-¿Qué aspectos son esenciales y que debería cuidar la empresa cuando llega a un nuevo entorno como es el Golfo Pérsico, la adaptación general al entorno y a la cultura, es un aspecto muy destacable a tener presente? Comentes aspectos especiales de su empresa respecto a este tema.

26.-Las diferencias culturales entre España y la zona del Golfo Pérsico limita la aplicación de las buenas prácticas en gestión de recursos humanos que aplica su empresa en España respecto a las aplicadas en la filial del Golfo Pérsico.	1 2 3 4 5 6 7
27.-La distancia cultural entre España y la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7

28.-Su empresa tiene un plan de adaptación cultural organizado para los expatriados y sus familias	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

EVALUACIÓN ADECUADA

j-¿De qué forma la empresa puede saber si está llevando adecuadamente todos sus planes de internacionalización y expatriación, es la evaluación continua la solución?

29.-La evaluación continua es necesaria en la empresa durante la expatriación e internacionalización, así se miden los avances generales de la empresa en los objetivos planteados.	1 2 3 4 5 6 7
30.-Se necesita evaluación individual y colectiva en equipo, su empresa si aplica esta práctica habitualmente	1 2 3 4 5 6 7
31.-La práctica de la evaluación continuada se aplica más en la filial si ya desde la matriz española se practica de forma habitual tanto de forma individual como en equipo	1 2 3 4 5 6 7

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

k-¿Es necesario preservar el equilibrio justo entre la vida laboral y profesional en la expatriación en el Golfo Pérsico?

32.-Se aplica en menor medida esta práctica de gestión de recursos	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

humanos de conciliación de la vida familiar y laboral, en la filial que en la empresa matriz de España, porque en muchos casos los expatriados tienen que adaptarse al business y a los clientes que pueden tener en la zona del Golfo Pérsico, muchas veces las costumbres horarias y la forma de tratar el comercio en la cultura árabe exige trabajar fuera de horas habituales de trabajo según el horario laboral español.	
33.-Su empresa si cree necesario una separación entre la vida laboral y familiar, si intenta aplicar y ajustarse al horario laboral para compatibilizar lo propuesto.	1 2 3 4 5 6 7

PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

1-¿Es importante que los expatriados participen en la toma de decisiones y en la dirección de la nueva filial, les motiva más colaborar en la dirección empresarial?

34.-Los trabajadores expatriados de su empresa participan continuamente en todas las decisiones que se toman desde la filial en colaboración con la central	1 2 3 4 5 6 7
35.-Es necesaria la participación sobre todo en el trabajo desarrollado en la filial, los expatriados y los trabajadores locales que trabajan en ella son los que más cercanamente conocen el entorno específico de	1 2 3 4 5 6 7

trabajo en el que se desarrolla la filial.	
36.-La participación enriquece la relación entre la filial y la empresa matriz hay mejor comunicación, intercambio de conocimientos y por tanto se toman mejores decisiones empresariales conjuntamente	1 2 3 4 5 6 7
37.-La participación incrementa la motivación de los expatriados y trabajadores locales contratados en la filial	1 2 3 4 5 6 7
38.-La participación en su empresa filial de esta zona se ve influida por la cultura de la zona, los hombres locales contratados son más activos participando que las mujeres locales contratadas.	1 2 3 4 5 6 7

COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN

II-¿Qué factores son esenciales para la adecuada toma de decisiones y para una correcta transmisión de conocimientos durante la internacionalización y expatriación? Comente aspectos relacionados con la pregunta respecto a su empresa. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores que están en esta zona del Golfo Pérsico y la empresa central española?

39.-Una comunicación más constructiva, positiva facilita las relaciones entre las personas y el trabajo conjunto entre la filial y la empresa matriz. Su empresa tiene un buen nivel de comunicación entre la matriz y la filial de la zona del Golfo Pérsico.	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

40.-La comunicación adecuada es esencial para la transmisión de conocimientos, para gestionar bien la información y para la toma de decisiones. En su empresa la comunicación es esencial en la toma de las mejores decisiones.	1 2 3 4 5 6 7
---	---------------

CONTROL DE CALIDAD

m-¿Que garantiza un estándar adecuado de la gestión general del proceso de internacionalización y expatriación y de la mejora del servicio o producto al entrar en el nuevo país?

41.-Su empresa se adapta a los estándares de calidad exigidos por los clientes de la zona	1 2 3 4 5 6 7
42.-La cultura de la zona hace que los gustos generales sean diferentes que en Europa, esto hace que los productos se tengan que adaptar a la zona pero que tengan toda la calidad igual que en España. Su empresa se ha adaptado en calidad de productos y servicios a las exigencias de la zona del Golfo Pérsico.	1 2 3 4 5 6 7
43.-La atención al cliente requiere la máxima calidad en función de los estándares de la cultura y del lugar, su empresa se adapta a clientes de la zona muy fuertes económicamente y que son muy exigentes en cuanto a calidad de trato se refiere, (diferentes costumbres de atención para hombres que para mujeres,	1 2 3 4 5 6 7

adaptación constante a las exigencias del cliente, etc.)	
--	--

IGUALDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

n-¿Es necesario que haya factores de no discriminación a la hora de seleccionar a los candidatos y es necesaria una gestión de la diversidad para dirigir las nuevas filiales en el Golfo Pérsico?

44.-Su empresa intenta aplicar en la medida de lo posible la buena práctica de gestión de recursos humanos de la igual pero por motivos culturales hay puestos y ocasiones en las que hombres y mujeres presentan amplias diferencias de trato por las costumbres culturales de la zona respecto a hombres y mujeres.	1 2 3 4 5 6 7
45.-La gestión de la diversidad es una realidad gestionada en su empresa intentando respetar las diferentes culturas, idiomas, costumbres. En concreto las filiales españolas y otras extranjeras se encuentran con un equipo muy diverso de personal trabajando: filipinos, indios, pakistaníes, árabes de diferentes procedencias, et. En su empresa la variedad nacional de equipos de trabajo diversos está bien gestionada.	1 2 3 4 5 6 7
46.-Resulta enriquecedor trabajar con gente de diferentes nacionalidades en la zona del Golfo Pérsico	1 2 3 4 5 6 7

o- ¿Cree que en un primer momento son más importantes unas prácticas de Dirección de Recursos Humanos que otras? De todas estas: planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, *remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad*, cuáles cree que son más importantes para aplicar en durante la internacionalización empresarial a la zona del Golfo Pérsico

p-¿Cree que la buena gestión de recursos humanos ejercida por su empresa ha tenido un impacto positivo para usted y sus familiares aquí en el Golfo Pérsico?

<p>47.-Toda la familia ha ganado con la expatriación a la zona del Golfo Pérsico, ha sido positivo el cambio un enriquecimiento personal y familiar (los hijos aprendiendo mas inglés, el expatriado cree tener más experiencia internacional, ganan más dinero, etc.)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
<p>48.-La gestión de la expatriación e internacionalización que ha llevado a cabo su empresa ha sido tan positiva que si ha influido en que el expatriado y su familia se sientan confortables y con mejor predisposición a adaptarse al nuevo entorno.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>

He relacionado cada pregunta de contestar del cuestionario y cada ítem de numerar con escala del 1-7 (escala de Likert) con las hipótesis que planteo. El cuestionario tiene preguntas de contestar

directamente numeradas por letras de a la p, y afirmaciones a clasificar del 1-7 numeradas por números del 1-48.

RELACIÓN ENTRE HIPÓTESIS Y PREGUNTAS E ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

H1, El grado de utilización de las mejores prácticas en la empresa española matriz, en referencia a las mejores prácticas planteadas en el modelo de gestión de Recursos Humanos planteado de doce prácticas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) influye de forma positiva en la decisión de exportar ese conjunto de buenas prácticas de Dirección de Recursos Humanos hacia las implantaciones del Golfo Pérsico.

H1.....b, 1, 2

H2, La diferencia cultural (cultura española y cultura árabe) entre el país de la unidad matriz España y el nuevo país o países de la zona del Golfo Pérsico influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo primeramente propuesto de doce practicas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de

calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad) hacia las nuevas filiales de la zona del Golfo Pérsico.

H2.....c, 3,4

H2.....i, 26, 27,28

H3, La necesidad de obtener los mejores resultados empresariales lleva a la matriz española en todos los casos a aplicar más o en mayor grado desde el primer momento unas determinadas Prácticas de Dirección de Recursos Humanos planteadas en el modelo propuesto (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Estas prácticas mas aplicadas serian:

- Planificación de la internacionalización y de la expatriación hacia la zona del Golfo Pérsico
- Diseño de puestos, selección de candidatos y contratación adecuados.
- Motivación adecuada de los candidatos a través de la retribución y de los complementos salariales adoptados al nivel de vida en la zona concreta del Golfo Pérsico.
- Formación profesional, Seguridad laboral y Desarrollo profesional específicos al trabajo a realizar en la zona.

-Adaptación cultural tanto a nivel personal como a nivel profesional para desarrollar adecuadamente el trabajo en un entorno árabe diferente al español de la empresa matriz.

-Comunicación positiva, constructiva entre la nueva filial y la matriz española. Con una gran integración y participación de los nuevos candidatos expatriados y de los locales contratados. Es necesario el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones conjuntamente entre el personal de la matriz española y el personal de la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico, para obtener los mejores resultados empresariales de gestión y económicos.

H3.....a

H3.....o

H3.....d, 5, 6,7,8

H3.....e, 9,10,11,12

H3.....f, 14,15,16

H3.....g, 17, 18, 19

H3.....h, 20, 21, 22, 23, 24, 25

H3.....i, 26,27,28

H3.....l, 34, 35, 36,37

H3.....ll, 39, 40

H3.....p, 47,48

H4, La empresa matriz española si aplicaría el resto de prácticas planteadas en el modelo propuesto de las doce practicas (planificación, diseño de puestos y selección de personal más contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral y desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada,

conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad). Pero cuando se trata de aplicarlas en un primer momento a la nueva filial en el Golfo Pérsico tendrían un menor grado o intensidad de aplicación respecto a las prácticas propuestas como más aplicadas en la H3. Pero que por la importancia que tienen necesitarían una mayor atención ya desde primer momento de la planificación de la internacionalización a la zona del Golfo Pérsico por parte de las empresas españolas. Las prácticas del modelo propuesto que se aplicarían en menor grado serían:

-Evaluación adecuada y continua

-Conciliación vida familiar-laboral

-Control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa

-Igualdad y gestión de la diversidad

H4.....o

H4.....j, 29,30,31

H4..... k, 32, 33

H4..... m, 41, 42, 43

H4..... n, 43, 44, 45

**CUESTIONARIO 1 INICIAL DEL ESTUDIO PRELIMINAR A TRAVÉS DEL MÉTODO
DEL CASO A 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA EN EL GOLFO
PÉRSICO**

Este cuestionario está basado en el modelo teórico de las 10 estrategias de internacionalización empresarial planteado por Villarreal Larrinaga (2008), con adaptación propia al tema en cuestión.

Para puntuar una cuestión del 1 al 7(Escala de Likert), tener presente que:

7 Muy bien, (Totalmente de acuerdo)

6 Notable (Casi de acuerdo en su totalidad)

5 Bastante aceptable (Bastante de acuerdo)

4 Regular, suficiente (A medias de acuerdo)

3 Suspendido (Necesita trabajo y cambios para llegar a un estándar mínimo, no de acuerdo pero hay posibilidades de mejora)

2 Inaceptable (Se puede cambiar a bien con mucho trabajo, necesita mucha mejora, en desacuerdo con alguna posibilidad de mejora)

1 Mal o equivocado totalmente (Nuevo planteamiento diferente de la cuestión) (Totalmente en contra)

CUESTIONES

1-¿Cuáles son las ventajas / oportunidades que ofrece trabajar en el Golfo Pérsico para la Gestión de Recursos Humanos en concreto y en general el estar en esta zona?

(Ej: remuneración, formación, etc.).

2-¿En general cuáles son las amenazas/ inconvenientes que ofrece trabajar en el Golfo Pérsico para la Gestión de Recursos Humanos en concreto y en general el estar en esta zona?

(Ej: Adaptación, competencia para el producto, etc.).

3-¿Cuánto tiempo hace que su empresa llegó desde España al Golfo Pérsico por primera vez?

4.- En qué país o países de esta zona del Golfo Pérsico se instalaron primeramente y por qué?

5.-¿Cuál es su sector de actividad principal? ¿Cuáles son las ventajas de internacionalización y localización que tienen en general? ¿Ha pedido su empresa asesoramiento sobre el entorno de negocio y de recursos humanos en la zona del Golfo Pérsico? (Puntué del 1 al 7 el nivel de planificación en su empresa respecto a la internacionalización y expatriación).

6- ¿A nivel de recursos humanos que ventajas más destacables ha tenido la internacionalización a esta zona en concreto respecto a otras zonas a donde la sucursal principal en España ha ido anteriormente?, ¿Han habido ventajas en los incrementos de conocimientos para la empresa matriz y para la nueva filial? ¿Ha habido ventajas también a nivel de producto o a otros niveles?.

7-¿Cuáles son las características en el aspecto de recursos humanos de su sector en la zona del Golfo Pérsico? (Especificar aspectos destacables como sueldos, condiciones laborales, etc. respecto de su sector en España.).

8- ¿Qué oportunidades presenta para los trabajadores de su empresa y en general para el personal trasladado hasta el Golfo, el hecho de que la expatriación sea en esta zona y no en otra?.

9.-¿Cuáles son las ventajas generales que tienen los expatriados españoles en esta zona del Golfo Pérsico?.

10-¿Cree que tienen un buen equipo humano, que representa una ventaja estratégica para su empresa y que además saben tomar las mejores decisiones? (Puntué del 1 al 7 si tienen un buen equipo humano que representa una ventaja estratégica para su empresa y saben tomar las mejores decisiones).

11-¿Según su opinión hay una comunicación positiva y constructiva y un intercambio positivo de conocimientos entre la nueva filial y la empresa matriz en España?

(Puntué del 1 al 7, nivel sobre la comunicación-información y gestión de conocimientos durante la expatriación en su empresa. La comunicación es positiva, constructiva y hay un intercambio positivo entre la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico y la empresa matriz en España).

12-¿Con que experiencia y conocimientos cuenta la empresa x para gestionar los recursos humanos en el periodo de internacionalización?.

13-¿Qué actitud y habilidades directivas tiene su empresa durante la gestión del periodo de internacionalización y en concreto respecto a gestión de recursos humanos?.

14-¿Cómo son las prácticas en Gestión de Recursos Humanos que se están aplicando actualmente en esta zona del Golfo Pérsico?

(Puntuar del 1 al 7, el nivel que tiene en general la Gestión de Recursos Humanos que se aplica en la zona del Golfo Pérsico).

15-¿Hay trabajadores locales contratados, en que puestos están?.

16-¿Los ejecutivos altos o intermedios son del país de origen?.

17-¿Cómo cubre los puestos su empresa en demanda de profesionales y no profesionales para la zona del Golfo? ¿De qué nacionalidades son en general?

(Puntué del 1 al 7, el nivel del diseño de puestos y el nivel sobre la selección y contratación de personal).

18-¿Qué aspecto destacaría más de Gestión de Recursos Humanos en la empresa x, lo más positivo (política de remuneración, selección, etc.)?.

19- ¿Podría conocer concretamente que buenas prácticas de Gestión de Recursos Humanos están aplicando en concreto en las condiciones de expatriación y durante el proceso empresarial de internacionalización en esta zona?.

20-¿Cree que su empresa ofrece buenas condiciones de expatriación, mejor que otras o cree que hay aspectos de la expatriación que tendría que mejorar y que considerar? (Puntué del 1 al 7 el nivel que ofrece su empresa respecto a las condiciones de expatriación).

21- ¿Se aplican diferentes prácticas en Gestión de Recursos Humanos dependiendo en la etapa de internacionalización en que se encuentre la empresa, cuáles destacarían por su positividad y contribución a obtener los objetivos empresariales en el nuevo país?.

22-¿Cree que los estándares de Gestión Recursos Humanos de la zona son bajos o altos?
¿Pueden las empresas españolas y extranjeras colaborar en mejorar el modelo de Gestión de Recursos Humanos general aplicado en las empresas locales del nuevo país? (Puntué del 1 al 7,

las empresas españolas y las demás extranjeras si contribuyen a mejorar los estándares de Gestión de Recursos Humanos de la zona del Golfo Pérsico).

23.- Localizar algunas de las mejores prácticas en general en Gestión de Recursos Humanos específicas para esta zona que las empresas pueden aplicar y que son diferentes que las que aplican en otras zonas de internacionalización o respecto al país de origen España.

24.-¿Hay prácticas específicas de Gestión de Recursos Humanos para la zona del golfo, que es de obligado cumplimiento aplicar para poder triunfar en los negocios de esta zona?.

25.- Puntué del 1 al 7:

- Puntué del 1 al 7 el nivel general de aplicación en su empresa de la gestión de recursos humanos basada en un modelo de las Buenas Prácticas tales como: planificación, diseño de puestos, selección y contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad.

26- ¿Qué tipo de directivos toman las mejores decisiones en Gestión de Recursos Humanos para esta zona del Pérsico?. ¿Se trata de directivos generales de las empresas, de otros departamentos diferentes al de Gestión Recursos Humanos o son especialistas en Recursos Humanos directamente los que deciden sobre el tema?.

27- ¿Si también están contribuyendo (las mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos específicas para la zona) a mejorar los ambientes de trabajo en cada entidad empresarial nueva en

la zona?, ¿Los trabajadores españoles en la zona se sienten más satisfechos con sus trabajos durante la expatriación, si están dispuestos a no cambiar de empresa en varios años?.

28-¿Cómo definiría su ambiente laboral aquí?, ¿Qué mejorarían? ,¿ Qué mantendrían como tan positivo que no debe cambiar? (Puntué del 1 al 7 si su ambiente de trabajo en el nuevo país de la zona del Golfo Pérsico es positivo).

29.-¿La REMUNERACIÓN general , el pago de la CASA, del COCHE, y del COLEGIO de los NIÑOS, cómo los califican a estos beneficios y a la remuneración general? (Puntué del 1 al 7 el nivel sobre la remuneración, complementos salariales en su empresa durante la expatriación).

30-¿FORMACIÓN PROFESIONAL; cursos de formación, de idiomas, se beneficia también la familia de los cursos de idiomas o de otros cursos de formación y adaptación en los expatriados de la empresa x a esta zona del Golfo, cómo los califican a estos beneficios: buenos, malos, etc..? (Puntué del 1 al 7 el nivel sobre la seguridad laboral, el desarrollo profesional y la formación específica durante la expatriación, tener presente si ha habido formación durante la expatriación en su empresa, si se ha incluido un buen nivel de formación específica sobre adaptación cultural relacionada con el trabajo que tiene que realizar en la zona).

31-¿Hay un programa de integración laboral para ayudar al cónyuge de los expatriados de su empresa que están destinados al Golfo?.

32-¿Hay un aspecto importante general como es la adaptación cultural? ¿Cuál es el plan empresarial para este aspecto?, ¿Ayudan en la adaptación de idiomas, aspectos y costumbres culturales, etc. de que se ocupan más respecto a la adaptación del trabajador? (Puntué del 1 al 7 el nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico que lleva a cabo su empresa).

33.-¿Cómo realizan el trabajo los españoles, aportan sus conocimientos más amplios y con formas de trabajar más completas y mejoradas que la mano de obra procedente de otras nacionalidades también presentes en la zona como indios, filipinos, etc.. cree que mejoran los estándares y formas de trabajo los españoles y las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico? Puntué del 1 al 7:

33.1-Nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico.

33.2-Nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país del Golfo Pérsico.

34.-¿Cómo evaluaría el trabajo de los expatriados de su empresa en esta zona?¿Qué cambios en la selección de nuevos expatriados que van venir desde España piensa que serían los más positivos para la filial del Golfo Pérsico? .

35.- ¿El saber hacer de las empresas mejora la imagen del país, de los profesionales e incrementa la demanda de empresas españolas en diferentes sectores como el de construcción o ingenieros y en general del personal cualificado. Esto está contribuyendo a mejorar la imagen de los trabajadores españoles y de las empresas españolas en la zona? (Puntué del 1 al 7 el nivel de positividad sobre la imagen que proyectan los trabajadores españoles y las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico).

36.-¿Trabajar en una empresa española marca la diferencia respecto a otras empresas de origen europeo presentes también en la zona?, ¿Por qué?.

37.-¿Cree que los profesionales españoles se relacionan bien con el entorno árabe de la zona del Golfo Pérsico? (Puntué del 1 al 7 la relación de los españoles con el entorno árabe de la región del Golfo Pérsico).

38.-¿Planean el regreso a España, la repatriación?,¿ Saben los profesionales los planes empresariales para el regreso?

39.-¿Se están tomando medidas para prevenir el fracaso en el nuevo plan empresarial de la filial de esta zona del Golfo Pérsico?

40- ¿Quién tiene un papel importante en las decisiones sobre la estructura de cada filial? ¿La gestión de personal qué papel tiene respecto de las personas que tienen que decidir? (Puntué del 1 al 7 el nivel de participación en su empresa para los expatriados y para otros empleados locales).

41-¿Cree que las instituciones españolas públicas y privadas de la zona (Embajadas, Asociaciones, etc.) son fundamentales para la integración de la empresa española en esta zona del Golfo Pérsico? ¿Cree que son activas sus políticas de ayuda a las empresas? (Puntué del 1 al 7 el nivel de las políticas activas y de apoyo a las empresas españolas por parte de las instituciones españolas en la zona).

42.-¿Cómo describiría los Valores, la cultural y la identidad de su empresa, es decir su filosofía empresarial? ¿Cómo influyen estos aspectos en la Gestión de Recursos Humanos? (Puntué del 1 al 7, el nivel de la influencia de la su filosofía empresarial: de los valores, la cultura, la identidad, en la Gestión de Recursos Humanos en su empresa).

43.-¿En esta fase de permanencia de la su empresa, cuales son los puntos fuertes y determinantes en gestión de recursos humanos que están colaborando a sostener esa permanencia en esta zona?, ¿Se podría mejorar algún aspecto de gestión de recursos humanos para mejorar la permanencia en el país o países?.

44- ¿El aspecto de gestión de recursos humanos que representa respecto a ese crecimiento interno y externo y en concreto en esta zona del Golfo Pérsico?

45-¿En su empresa hay un nivel elevado de internacionalización en aspectos como el marketing, en su producto o servicio, en su logística, en I+D+i, en las finanzas en general y en el servicio de ventas?, ¿Es de especial relevancia la pregunta si hay buen nivel de internacionalización en la gestión interna de recursos humanos de su empresa? Si es así, ¿representa ello una estrategia competitiva a favor de su empresa en el proceso de internacionalización hacia la zona del Golfo?

46-¿Cuáles fueron en general las decisiones más importantes que tomaron en cuanto a estrategia organizativa para instalarse en esta zona?, ¿En las decisiones generales de gestión cabe destacar especialmente las que se tomaron respecto a gestión de recursos humanos enfocados en la internacionalización de la zona del Golfo?

47.- Puntué el nivel de aplicación que tienen estos aspectos en la nueva filial de su empresa en la zona del Golfo Pérsico:

47.1-Puntué del 1 al 7 el nivel sobre la evaluación en equipo, por persona, evaluación continua y progresiva de los objetivos y en general.

47.2- Puntué del 1 al 7 el nivel sobre la conciliación de la vida personal-familiar y laboral

47.3- Puntué del 1 al 7 el nivel sobre el control de calidad en la expatriación y la internacionalización empresarial.

47.4- Puntué del 1 al 7 el nivel sobre la igualdad y la gestión de la diversidad.

48-¿Qué diría finalmente sobre la implantación de la estrategia internacional de su empresa ¿Y sobre recursos humanos?

ESCALA DE LIKERT

Items de la Escala

P25.-Nivel de aplicación en su empresa de la gestión de recursos humanos basada en las Buenas Prácticas tales como: planificación, diseño de puestos, selección y contratación de personal, remuneración, compensaciones adicionales o extras, seguridad laboral, desarrollo profesional y formación, adaptación general y cultural, evaluación adecuada, conciliación vida familiar-laboral, participación, comunicación-información, control de calidad en la expatriación y la internacionalización de su empresa, igualdad y gestión de la diversidad.

P5.-Nivel de la planificación en su empresa respecto a la internacionalización y expatriación

P17.- Nivel del diseño de puestos, sobre la selección y contratación de personal en general en su empresa y para la filial del Golfo Pérsico.

P29.-Nivel sobre la remuneración, complementos salariales en su empresa durante la expatriación.

P30.-Nivel sobre la seguridad laboral, el desarrollo profesional y la formación específica durante la expatriación, tener presente si ha habido formación durante la expatriación en su empresa, si se ha incluido un buen nivel de formación específica sobre adaptación cultural relacionada con el trabajo que tiene que realizar en la zona

P32.-El nivel del plan empresarial para la adaptación cultural a la zona del Golfo Pérsico que lleva a cabo su empresa

P47.1.-Nivel sobre la evaluación en su empresa en general y en su filial en la zona del Golfo Pérsico (evaluación en equipo, personal, continua y general para medir objetivos, etc.)

P47.2.-Nivel sobre la conciliación de la vida familiar-laboral en su empresa y en la filial

P47.3.-Nivel sobre el control de calidad en la expatriación y la internacionalización empresarial

P47.4.-Nivel sobre la igualdad y la gestión de la diversidad.

P40.-Nivel sobre la participación en su empresa y en la filial para los expatriados y para los empleados locales de la filial

P11.-Nivel sobre la comunicación-información y gestión de conocimientos durante la expatriación en su empresa. La comunicación es positiva, constructiva y hay un intercambio positivo entre la nueva filial en la zona del Golfo Pérsico y la empresa matriz en España

P10.-Tienen un buen equipo humano que representa una ventaja estratégica para su empresa y saben tomar las mejores decisiones

P14.-El nivel que tiene en general la Gestión de Recursos Humanos que se aplica en la zona del Golfo Pérsico

P20.-Su empresa ofrece buenas condiciones de expatriación

P22.-Las empresas españolas y las demás extranjeras si contribuyen a mejorar los estándares de Gestión de Recursos Humanos de la zona del Golfo Pérsico

P28.-Nivel de positividad de su ambiente de trabajo en el nuevo país de la zona del Golfo Pérsico.

P33.1-Nivel de calidad de la forma de trabajar de los españoles en la zona del Golfo Pérsico

P33.2-Nivel del trabajo de los empleados de su empresa en el nuevo país del Golfo Pérsico

P35.-Nivel de positividad sobre la imagen que proyectan los trabajadores españoles y las empresas españolas en la zona del Golfo Pérsico

P37.-Relación de los españoles con el entorno árabe de la región del Golfo Pérsico.

P41.-Nivel de las políticas activas y de apoyo a las empresas españolas por parte de las instituciones españolas en la zona

P42.-Nivel de la influencia de la su filosofía empresarial (valores, cultura, identidad) en la Gestión de Recursos Humanos en su empresa

EMPRESAS

1.-Empresa de construcción general

2.-Empresa de arquitectos e ingenieros

3.-Empresa de diseño de parques temáticos

4.-Empresa de gas, energía eléctrica

5.-Empresa de luces

6.-Empresa de muebles

7.-Empresa de tratamiento de aguas y energía renovable

8.-Empresa de paisajismo y mobiliario exterior

9.-Empresa de fabricación y diseño de utensilios de metal (bronce)

10.-Empresa de electrónica y telecomunicaciones

RELACIÓN DE LOS ITEMS CON LAS HIPÓTESIS

H1: P25, P17, P5, P29, P30, P32, P40, P11, P10, P20, P33.2, P33.1, P47.1, P47.2, P47.3, P47.4

H2: P32, P37, P35, P42

H3: P5, P17, P30, P29, P32, P40, P11, P10, P20, P.33.2, P33.1

H4: P47.1, P47.2, P47.3, P47.3, P47.4, P33.1, P33.2

BIBLIOGRAFÍA

- **Anudan, R. A., Beamish, P.W., Hulland , J. S., Rouse, M. J.** (2007) .Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business* .42, 47–60.
- Alfaro de Prado, A. M.** (2005).Flexibilidad laboral y nuevas tecnologías. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, 14, 131-152.
- Almeida Midlej, M., Lorente, J. D. V.** (2009). Prácticas de Recursos Humanos y Productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional. *Documentos de trabajo .Nuevas tendencias en dirección de empresas*, 7, 1-24.
- Almodóvar, P., Rodríguez, O.**(2012). La distancia cultural en la internacionalización de la empresa. *Boletín económico de ICE, Información Comercial*. 2955, 21-31.
- Álvarez, I., Marín, R.,** (2010). Internacionalización empresarial y sistemas de innovación en países en desarrollo. *Cuadernos económicos de ICE*. 78, 143-166.
- Aranzadi, Thomson** (2006).Facebook Recursos Humanos. Navarra: Hay Group.
- Araya, A.,**(2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*. 3(3) ,18-25.
- **Arenas, J., García, R.** (2006). El desarrollo del compromiso relacional en el contexto de alianzas estratégicas internacionales. El papel de la adaptación cultural. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1) ,67-88.

-**Arestizabal, C.**,(2005).Gestión de expatriados en empresas multinacionales”, *Estudios Financieros Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos*, Julio 2005. (268), 163-226.

-**Badillo, L.** (2005). Movilidad inter-empresarial: ¿un indicador de la calidad laboral percibida por el trabajador?”, *Clm.economía: Revista económica de Castilla*.

-**Banco de España** (2008). Evolución del empleo y del paro en segundo trimestre de 2008, según la EPA. *Boletín Económico* 51(7), 83-102.

-**Bastida, M.** (2005): “Ajuste internacional del expatriado”, *Estudios Financieros Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos*, Vol. Agosto-Septiembre 2005, N. 269-270, pp.193-280.

- **Barba, M. I., Sánchez, M.E., Sanz, R.** (2013). Prácticas de Recursos Humanos, capacidad de absorción y transferencia de conocimiento en la empresa multinacional. *XXIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, ECO2009-12825 del Ministerio de Ciencia e Innovación de España*.1-22.

-**Bhattacharya, A. K., Michael, D. C.** (2008). How local companies keep multinationals. *Harvard Business Review*, 86 (3) 85-95.

-**Bonache, J., Quintanilla, J.** (2002). El sistema de recursos humanos en las multinacionales. En J. Bonache y A. Cabrera (ed): *Dirección Estratégica de personas*,(pp.350-374), Madrid: Prentice Hall.

- **Bonache, J.**,(2002). La gestión de expatriados. En J. Bonache y A. Cabrera (ed): *Dirección Estratégica de personas* (pp.379-398) Madrid: Prentice Hall.

- **Bonache, J., Pla, J.** (2002). La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*.12, 337-353.
- **Bonache, J.** (2008). Los recursos humanos en la internalización del Grupo Santander: objetivos, logros y retos. *Universia Business Review*. 17, 46-59.
- Bonache, J., Stirpe, L.** (2011). La planificación de los Recursos Humanos en las Multinacionales. *La Nueva Geografía de la Internacionalización*.ICE. Marzo Abril 2011(859) 73-82.
- **Bonaglia, F., Andrea G., Mathews, J. A.** (2007) Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business* 42, 369–383.
- Bravo, A. M.** (2012).Planeación de recursos humanos. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- **Brett, J., Behfar, K., Kern, M. C.** (2006). Managing multicultural. *Harvard Business Review*, 84 (11), 84-91.
- **Brunet, I., Pastor, M. I.** (2002). Formación, empleabilidad y desigualdades sociales. *Témpora: Revista de historia y sociología de la educación*, 5, 15-60.
- Cabeza, M. G.** (2006): “Estados del Bienestar y globalización”, *Historia Actual Online*. 9, 47-52.
- Cabrera, S. A.** (2009).La política de la modernización a través de la internacionalización. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.

-Calderón, H., Fayos, T., Turbillejas, B. (2007).El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional. *Mediterráneo económico*, 11, 113-128.

- Calero, J., Escardíbul, O. (2005). Financiación y desigualdades en el sistema educativo y de formación profesional de España. *Revista la situación social en España*, 337-384.

-Casares, E., Sarries, L. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. *ESIC Editorial*, ISBN: 84-7356-525-8 / ISBN 13: 9788473565257.

-Cebrián, I., Moreno, G. (2008), La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. *Economía Industrial*, Vol. 0422-2784, (367), 121-137.

-Cebrián de Miguel, J.A. (2006). La migración internacional y la comunidad científica: propuestas y resultados. El caso del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). *Remesas y Desarrollo, 4ª mesa redonda: Proyectos e iniciativas sobre emigración y remesas, las instituciones. Instituto de Economía y Geografía, CSIC. Casablanca 15.XII.2006.*

- Claus, L., Hand, M.L., (2009). Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: an empirical view of Eastern European firms. *International Journal of Cross Cultural Management*. 9 (2) 237-258.

-Claver, E., Quer, D., Molina, J. F. (2004). La elección entre tipos de inversión directa en el exterior: evidencia empírica de las empresas españolas en China. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 14, (4), 25-42.

-Claver, E., Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Sector exterior español ICE*, 374, 37-59.

-**Cobo, R.** (1999). Multiculturalismo, democracia paritaria y participación política. *Política y Sociedad*, 32, 53-66.

-**Comisión Europea.** (2007). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, la movilidad, un instrumento para más y mejor empleo : el Plan de Acción Europeo de Movilidad Laboral 2007-2010, *Documentos COM*, , N. 773, 1-11.

-**Comisión Europea.** (2007). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y la industria en toda Europa: incorporar la innovación abierta. 4.4.2007, COM (2007) ,182 final {SEC (2007) 449}.

- **Consejo informal de empleo y asuntos sociales.** (2003). Documento sobre movilidad laboral. *Europa Euskadi*. 254 (5-9), 273.

-**Cuadrado, P., Lacuesta, A., Martínez, J.M., Pérez, E.** (2007). El futuro de la tasa de actividad española: un enfoque generacional, *Documentos de trabajo Banco de España*, N. 0732,1-62.

- **Cueto, B.** (2006). Las ayudas a la contratación en España. *Revista de Economía Laboral*, 3 (1), 87-199.

-**Díaz, T.** (2000). El sistema de la educación y formación en España: realidad y perspectivas”, *REVESCO revista de estudios cooperativos*, 71, .21-52.

- **De la Calle, M.C., Ortiz de Urbina, M., Romero, M.** (2008). La gestión de la temporalidad: el papel de las empresas de trabajo temporal. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2942, 39-52.

-**De la Fuente, R.** (2003). Orígenes de una política formativa europea, *Educar*, V.0211-819X. (32), 67-81.

- **De Luis, M. P., Vela, M. J., Martínez, A., Pérez, M.** (2002). Estudio de la movilidad laboral en el mercado de trabajo. *Revista de economía y empresa*. 16(45), 49-72

-**Departamento de Calidad del Empleo de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón.** Catálogo de Buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. (2011).

-**Dessler, G.** (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

-**Dolado, J. J., Vázquez, P.** (2006). Los Efectos Económicos y las Políticas de la Inmigración: Panorámica y Reflexiones. *IAE programa INSIDE*. 1-29.

-**Dolan, S., Schuler, R.S., Valle, R.**(1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGrawHill.

- **Dyer, Jr. W. G., Dyer, J.H. y Dyer D. J.** (2013). *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. Estados Unidos: Wiley.

-**Estrada, A., García-Perea, P., Izquierdo, M.** (2002). Los flujos de trabajadores en España: el impacto del trabajo temporal. *Documentos de trabajo del Banco de España*. 6, 7-34.

-**Faura, M.P., Escalera, G.** (2009). Consideraciones previas al proceso de expatriación. *Boletín económico de IC*,. N. 2956, 25-33.

- **Frisch, B.**(2011).Who Really Makes the Big Decisions in Your Company?.*The Academy of Management Journal*, 20(1),101-116

- **Gan, F. Berbel, G.**(2012).Gestión del conocimiento. Comunicación. En Gan, F. Berbel, G (Eds), *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.* (pp. 87-139) .España: Editorial UOC.

- García, A. M., García, M. G.** (2007). Diferencias culturales y comportamiento emprendedor: un análisis cross-cultural intrapaís. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.* 16(4) 47-68.

- García, M. A.** (2005). Cambios en la encuesta de la población activa en 2005. *Revista Índice.* 6, 1-5.

- García Ramírez, M.J.** (2008). Formación para ir hacia nuevos mercados. *Trabajo de módulo Formación en año de Docencia,* 1-32.

- Garrido, L., Toharia, L.** (2004), La situación laboral de los españoles y los extranjeros según la Encuesta de Población., *Revista Economistas,* 22 (99), 74-86.

- **Gelmetti, C. J.** (2011). Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de Pymes. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

- Gómez- Mejía, L..R.** (2006). Exigencias de la gestión internacional de los recursos humanos. En Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (ed): *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Prentice Hall.

- **Gómez, S., Contreras, I., Gracia, L.** (2008). Las reformas laborales en España y su impacto real en el mercado de trabajo en el período 1985-2008. *Documento de Investigación IESE Business School Universidad de Navarra,* 768, 1-37 .

- Groizard, J. L.** (2008).La emigración hacia los países desarrollados. Nueva evidencia”, *Revista de economía aplicada*, 16 (46) 5-36.
- Grueso, H., Merlín, P., Toca, C.E.** (2012). Áreas funcionales para la reflexión: marketing y recursos humanos. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- **Javier Donate, M. J.** (2009). Responsabilidad social de la empresa y estrategia de innovación: el caso de Indra. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 2, 107-132.
- **Jokinen, T., Brewster, C. , Suutari, V.** (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*.19 (6), 979–998.
- **Hans, B.** (2010). Process Management: Why Project Management Fails in Complex Decision Making. Springer-Verlag, Berlin: Heidelberg.
- **Hernanz, V., Izquierdo, M.** (2009) .Empleo y mercado de trabajo: balance global. *Economistas*, V. 0212-4386 (27), 202-208.
- Hiebaum, K.** (2009). Internacionalización mediante la globalización: el regionalismo y su apertura. Argentina: El Cid Editor.
- Holbeche, L.**(2010). HR Leadership. Estados Unidos: Transferred to Taylor & Francis as of 2011.
- **Isenberg, D. J.** (2008).The global Entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12) 107-111.
- Izquierdo, M., Cuadrado, P.**(2008).Evolución del empleo y del paro en segundo trimestre de 2008, según la EPA. *Banco de España Boletín económico*. 9, .49-60.

-**Llanes, B. R.** (2009). La motivación: una importante función de dirección. Argentina: El Cid Editor.

- **Lavelle, J., Gunnigle, P., McDonnell, A.** (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*. 63 (3), 395-418.

-**Lazear, E., Gibbs, M.** (2011). Toma de decisiones. Selección de personal. En Lazear, E., Gibbs, M. (Eds), *Economía de los recursos humanos en la práctica: gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar*. (pp. 67-189). España: Antoni Bosch editor.

- **Lertxundi, A., Hagemester, M.** (2005). Las estrategias de dirección internacional de recursos humanos: una aproximación a su coste. *LanHarremanak: Revista de Relaciones Laborales*. 12 (2005-I), 167-184.

-**Lertxundi, A.** (2011). La empresa multinacional y la decisión de exportar o adaptar sus prácticas de dirección de recursos humanos 178, 47-67.

-**Levaggi, V.; Ferreira, L.**(2009): “Enfrentando la crisis con trabajo decente una aproximación para América latina y el Caribe.”, *Tema Actualidad, Dossier Oficina Subregional de la OIT*, N. Enero 2009, pp.19-43.

-**Linde, E.** (2003). La libre circulación de los trabajadores versus libre circulación de personas. La ciudadanía europea. *Revista de derecho de la UE*, 5 (2º semestre 2003), 15-36.

-**López, R.** (2010). Diseño de los módulos de competencias laborales, selección e integración, capacitación y desarrollo .La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

-**Lucanera, R.A., González, G. H.**(2011).Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada. *Ecos de Economía*. 15 (32), 133-146.

-**Luna Arocas, R., Camps Torres, J.**(2006). La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en Recursos Humanos. *Dirigir Personas*.41, 18-40.

-**Luna Arocas, R., Camps Torres, J.**(2006). Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. El caso español *Revista TEC Empresarial*. 1, 26-30.

- **McDonell, A., Stanton, P., Burgess, J.,** (2011), Multinational enterprises in Australia: Two decades of international human resource management research reviewed. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 49 (1), 9-45.

-**Mahajan, A., Toh, S. M.** (2014). Facilitating expatriate adjustment: The role of advice-seeking from host country national's *Journal of World Business* 49, 476–487.

-**Maillo, J. E., Recuero, M.** (2008). ¿Para qué sirve el INEM?.*Periódico EL MUNDO*, 6747.

- **Mayo, M.**(2002). La gestión de la diversidad. En J. Bonache y A. Cabrera (ed): *Dirección Estratégica de personas* (pp. 400-422) Madrid: Prentice Hall.

- **Martín, F., Romero, P.M., Sánchez, G.** (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo, el efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 225-250.

-**Martínez, P.C.**(2009). Pyme: estrategia para su internacionalización. Colombia. Ediciones Uninorte.

-**Marijuán, V., Mardones, J.** (2003).Integra ante una ley ¿Integradora? de cualificación y formación profesional. *Revista de pedagogía*, 55 (3), 395-408.

- **Martínez, C.P.**(2009): “Pyme : estrategia para su internacionalización”. Barranquilla [Colombia]: Ediciones Uninorte.
- **Martínez-del-Río, J., Céspedes Lorente, J., Pérez-Vall, M.**(2013). Innovation and performance in geographical clusters. *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa*. 16 (4), 238-241.
- **Mazo, H. W.** (2009). Nuevo orden internacional, globalización, internacionalización de las empresas y competitividad. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- **Midlej, M., Lorente, J.D.** (2009). Practicas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional. Salamanca: Universidad de Salamanca (España). Facultad de Economía y Empresa.
- Mirabal, A., Zapata, G.** (2009).Estructura y Expatriación: Riesgos en la asignación externa para expatriados que aprenden. *Ciencias Económicas*, 2, 21-32.
- Motellón, E.** (2008).Un análisis de las diferencias regionales en el impacto de la contratación temporal en España .*Investigaciones regionales*, V. 1695-7253, (12), 107-131.
- Navarrete, H. W.** (2009). Nuevo orden internacional, globalización, internacionalización de las empresas y competitividad. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- **Núñez, J. A., Turrion, J.**(2010).Decisiones de internacionalización y heterogeneidad empresarial: el caso de las manufacturas españolas. *Cuadernos Económicos de ICE*, 82 ,186-195.
- Olivares, A., Suárez, S.** (2006). El proceso exportador de las empresas manufactureras españolas: aplicación del análisis de supervivencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), pp. 89-98.

- **Oliver, J., Raymond, J.L., Sala, H.**(2001). Necesidad de formación en el mercado de trabajo español: composición del empleo y estructura productiva, 1-30.

-**Ologaray, A.** (2002). Calidad en la gestión de recursos humanos: las cartas de compromisos. *Primer certamen de buenas prácticas sobre recursos humanos en las corporaciones locales" convocado por la FEMP, Análisis local, (Ejemplar dedicado a: I Congreso anual sobre modernización en la gestión de recursos humanos en el ámbito local)*, 46, 76-84.

-**O' Sullivan, A., Leiba, S.** (2008), The performance challenges of expatriate supplier teams: a multi-firm case study, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (6), 999–1017.

-**Oyarzun de La iglesia, F.J., Molina, L.** (2002). Movimientos migratorios internacionales: un análisis económico. *Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 1-33.

-**Pajares, M.** (2007). Inmigración y mercado de trabajo. Informe 2007. *Documentos del observatorio permanente de la Inmigración del Ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 1-154.

-**Pavia, I.** (2012). La organización de los Recursos Humanos. En Pavia, I. (Eds): *Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517)* (pp.69-114). España: IC Editorial.

-**Patrick, R.** (2011).Internationalization, Design and Global Development. 4th International Conference, IDGD 2011, Held as part of HCI International 2011, Orlando, FL, USA, July 9-14, 2011. *Lecture Notes in Computer Science*. Volume 6775 2011, 699.

-**Pérez, M. E.** (2009).Internacionalización financiera. Argentina: El Cid Editor.

- Perruchoud, R.** (2001). Normas legales para la protección de los trabajadores migrantes. *Organización Internacional para las Migraciones*, 273-303.
- Pin, J. R., Sauseta, L., Gallifa, A.** (2010). Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis. *IRCO-IESE, Creade (compañía del Grupo Adecco) y Sagardo y Abogados*.
- Pineda, P., Sarramona, J.** (2006). El nuevo modelo de formación continua en España: balance de un año de cambios. *Revista de Educación*. 341 Septiembre-diciembre 2006, 705-736.
- Planas, J.** (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*. 338, 125-143.
- Portillo, M.** (2012). Las 6 características imprescindibles de un buen directivo. *RRHH pres, Secciones Alta Dirección*, 298.
- Puchol, L.** (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. España: Ediciones Díazde Santos.
- Puerto, D.P.,** (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*. 28,171-195.
- Quant, D. M., Hernández, A.** (2010). Criterio de logro y transferencia del aprendizaje. *Studiositas*. 5(2), 1-59.
- Quintanilla, J., Sauseta, L., Sanchez-Mangas, R.** (2008). The diffusion of employment practices in Multinationals: Americanness within US MNCs in Spain? *Journal of Industrial Relations*, 50(5), 680-696.

- Recio, A.** (2004) Aspectos económicos de la flexibilidad temporal”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, 13, 59-80.
- Rimbau, E., Triadó, X. M.** (2006). La flexibilidad laboral en la empresa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*.197, 38-48.
- Riaz, S., Glenn Rowe, W., Beamish, P.W.** (2014) Expatriate-deployment levels and subsidiary growth: A temporal analysis. *Journal of World Business*. 49, 1–11.
- Rodríguez, R.** (2007).Latino Talent: Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals. Estados Unidos: Wiley.
- Rodríguez Pérez, J.M.** (2001). Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones. Asturias: Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de empresas y Contabilidad.
- Ruiz, F., Mas, F.J.**(2007). Entrada de la empresa española en mercados exteriores. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13 (1), 183-208.
- Sablich, C. A.**(2012).Gestión Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- Salanova, M., Schaufelib, W.B.** (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131
- Sánchez, M. E., Barba, M. I., Sanz, R.** (2004). Estudio cualitativo sobre la gestión de la repatriación en las empresas internacionales. *Revista de Economía y Empresa*. V XXII,(52 y 53), 67-85.

- Sánchez, M. E., Sanz, R., Barba, M.I.** (2005). La repatriación de los trabajadores en la empresa internacional. Propuestas de investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 11(2), 209-224.
- Sánchez, M.E., Sanz, R., Barba, M.I.** (2007). Factores que influyen en la adaptación del repatriado. Un estudio empírico para el caso español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 16 (1), 99-114.
- **Sandell, R.** (2005). La población española:¿Cuánta más mejor? Formas de prever el futuro. *Área: Demografía y Población del Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos* 58, 1-13.
- Santos, J. A.** (2006). Resumen de Generación flexible. Vivencias de flexibilidad de los jóvenes parados. *Cuadernos de relaciones laborales*. 24, (2), 63-83.
- **Sharabati, A. A., Jawad, S.N.** (2010).Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision* .48 (1), 105-131.
- Solbes, P.** (2008) La economía española en el año 2007. *Economistas*. 0212-4386 (26), 37-39.
- **Stiglitz, J. E.** (2003). El malestar de la globalización. Madrid: Santillana-Suma de letras.
- Trechera, J. L.** (2010).Como gota de agua: la psicología aplicada a las organizaciones. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- **Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A., Marginson, P.** (2010) Transnational learning structures in multinational firms: organizational context and national embeddedness. *Human Relations*. 63 (4), 471-499.

- Trebilcock, A.** (2012). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. *Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Gestión y Política* 21(2).
- **Tudela, G., Valdeolivas, Y.**(2005). Tiempo de trabajo y flexibilidad laboral. *Documentos de trabajo, Laboratorio de alternativas*, 72, 1-78.
- **Van den Born, F., Peltokorpi, V.** (2010). Language Policies and Communication in Multinational Companies: Alignment with strategic orientation and human resource management practices. *Journal of Business communication*,47 (2), 97-118.
- Vega, J. O., Fuentes, H., Ortiz, A.** (2012): “Formación de profesionales competentes en administración empresarial caso Universidad Central del Ecuador. La Habana: Editorial Universitaria. World Cat.
- **Vela, M. J., De Luis, M.P., Martínez, A., Pérez, M.** (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*. 2741, 37-52.
- Velázquez, R.** (2009).Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- Vengoa, H. F.** (2003). La globalización: ¿un concepto elusivo?, *Historia crítica*, 23, 1-1
- Villarreal, O.** (2010). El crecimiento de un grupo empresarial a través de la Internacionalización: el caso de CIE automotivo, 607-626.
- Williams, S.** (2011). Engaging Values in International Business Practice *.Business Horizons Prod*, 54(4), 315-324.

-**Wijen, F.** (2011). Integrating environmental and international strategies in a wld of regulatory turbulence. *California Management Review*, 53(4): 23-46

- **Withers, M., Williamson, M. yReddington, M.** (2010). Creating Value through People”. *Transforming HR, V. HR Series*, 1-5.

-**Zabala, M.M.** (2012) La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 11(1)

