

14/2017

15 de septiembre 2017

*Miguel Ángel Cumplido Tercero**

La exposición al riesgo de seguridad internacional para la empresa española: el deber de protección y la estrategia 'comprehensive approach'

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

La exposición al riesgo de seguridad internacional para la empresa española: el deber de protección y la estrategia 'comprehensive approach'

Resumen:

En las últimas décadas en el ámbito internacional el dinamismo y el crecimiento del tejido empresarial español han provocado una mayor profundización y complejidad de su presencia en el exterior, destacando la multiplicación de las operaciones empresariales en cada vez más lugares y una movilidad internacional de empleados sin precedentes. De forma paralela se han incrementado notablemente los niveles de riesgo y amenaza en el campo internacional, haciendo que el entorno sea cada vez más inseguro e incierto. Resulta preciso describir los efectos y consecuencias que tienen estos procesos de cambio para las empresas en el campo de la seguridad empresarial internacional y para los departamentos de seguridad corporativa. Por ello se reflexiona sobre varios elementos como: la tendencia actual al incremento de la inseguridad, el deber de protección (*o duty of care*) hacia los empleados y la estrategia comprensiva (*o comprehensive approach*) como metodología de seguridad colaborativa. También se pretende contribuir a desarrollar varios conceptos como son el *soft power* y en particular uno de sus elementos (el elemento económico del factor DIME (*Diplomatic, Informational, Military y Economic*)); la aplicación al campo empresarial de las dimensiones (estratégica, operacional y táctica). Tratando de tender puentes de conocimiento entre la esfera civil-empresarial y la esfera militar.

Abstract:

In the last decade in the international field, the dynamism and growth of the Spanish business sector have led to a greater depth and complexity of its presence abroad, with a notable increase in business operations in more locations, an international mobility of employees. At the same time, the levels of risk and threat in the international field have increased significantly, making the

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos Marco** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

environment increasingly complex and uncertain. It is necessary to describe the effects and consequences that these processes of change have for companies, for "international business security" and for "corporate security departments". For this reason, we reflect on several elements such as: the current tendency to increase insecurity, the duty of care towards employees and the "comprehensive approach" as a methodology of collaborative security. It is also intended to contribute to the development of several concepts such as "soft power" and in particular one of its elements (the "Economic" element of the "DIME" factor (Diplomatic, Informational, Military and Economic); the application to the business field of the dimensions (strategic, operational and tactical), trying to build bridges of knowledge between the civil-business sphere and the military sphere.

Palabras clave:

Presencia empresarial española, seguridad empresarial internacional, departamento de seguridad corporativa, deber de protección, estrategia comprensiva, movilidad internacional laboral, seguridad colaborativa.

Keywords:

Spanish business presence, international business security, corporate security department, duty of care, comprehensive approach, international mobility, collaborative security.

Introducción

La finalidad de este documento es la elaboración reflexionar sobre el tejido empresarial español y la evolución del proceso de internacionalización, la simultánea evolución del concepto de seguridad empresarial internacional y específicamente sobre las capacidades de los departamentos de seguridad corporativa.

Para ello se realiza un análisis del escenario internacional sobre:

- La situación general de la seguridad y riesgo.
- El protagonismo del tejido empresarial español.
- Las consecuencias y efectos, que desde la perspectiva de las capacidades de gestión de la seguridad empresarial tienen los aspectos anteriores.

Panorama general de la seguridad y el riesgo internacional

El *World Economic Forum* en su informe *The Global Risk Report 2017* pone de manifiesto¹ la consolidación que durante el año 2016 se ha producido en las tendencias de riesgo a nivel global; en febrero de 2017 se celebraba en la ciudad alemana de Múnich la Conferencia de Seguridad congregando a mandatarios y autoridades, pero también dirigentes de empresas internacionales². Una de las principales conclusiones de la Conferencia ha sido que en la actualidad el entorno internacional de seguridad se encuentra en una situación de alta volatilidad y de incertidumbre sin precedentes desde la II Guerra Mundial³. En esta Conferencia se analizaron las distintas tendencias globales, llegando a dos conclusiones cruciales⁴:

- El incremento de los riesgos y de la conflictividad internacional de una forma generalizada.

¹ World Economic Forum, *The Global Risks Report 2017 12th Edition*, Geneva, 2017, 4.

² Departamento Seguridad Nacional, *Conferencia de Seguridad de Munich 2017*, (2015). Disponible en <http://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/conferencia-seguridad-munich-2017>. Fecha de la consulta 28.02.2017.

³ Munich Security Conference, *Munich Security Report 2017: Post-Truth, Post-West, Post-Order?* 2017.

⁴ SANDERS, Lewis, "Conferencia de Seguridad en Munich", Deutsche Welle, (13.02.2017).

- Reorganización de los pilares estructurales y estratégicos del orden internacional.

Recientemente Ballesteros⁵ analizaba, en base a los estudios de *Center for Systemic Peace*, cómo a nivel global la conflictividad fue reduciéndose progresivamente llegando a generar un escenario internacional más o menos estable. Esta estabilidad era consecuencia de dos tendencias convergentes: 1) tendencia de que los conflictos convencionales se mantuvieron en cifras mínimas y 2) los conflictos no convencionales han tendido a la de reducción limitación.



Sin embargo en último lustro, nos encontramos viviendo un punto de inflexión en estas tendencias; al apreciar un cambio significativo en ellas ya que se están incrementando los niveles de conflictividad, específicamente por lo que respecta a la conflictividad no convencional. De esta manera el Departamento de Seguridad Nacional concluía⁶ en el *Informe de Seguridad Nacional 2016* que «el entorno global de seguridad se encuentra en un proceso de cambio continuo, y evoluciona a una velocidad sin precedentes. Junto a los riesgos y amenazas tradicionales, que están recobrando vigencia y actualidad, aparecen otros de nuevo perfil». Coherentemente García⁷ resume que la tendencia principal del orden internacional tendrá como consecuencia el reequilibrio de los actores e influencias en base a mayor:

⁵ Instituto Español Estudios Estratégicos, *Panorama geopolítico de los conflictos 2016*, Madrid, 2016, 13.

⁶ Departamento Seguridad Nacional, *Informe de la Seguridad Nacional 2016*, Madrid, 2017, 169.

⁷ Instituto Español Estudios Estratégicos, *Panorama geopolítico de los conflictos 2016*, Madrid, 2016, 27.

- Ampliación: un mayor número de actores (no sólo estatales) tendrán mayor capacidad de protagonismo en el plano internacional. Ello supone que los actores no estatales (incluyendo las empresas) tomarán mayor relevancia en el escenario internacional.
- Transformación e incertidumbre: ruptura y separación con las reglas internacionales que en las últimas décadas han venido empleándose y ruptura de los equilibrios de funcionamiento.
- Conflictividad: la gestión y mitigación de los riesgos de la seguridad internacional será una actividad crítica en el escenario internacional regida por la asertividad y conflictividad. Suponiendo un aumento en los niveles de exposición de riesgo y amenaza de cada actor en el escenario internacional.

Se entiende que estamos siendo testigos de un cambio de entorno en dos direcciones: 1) hacia un incremento de la conflictividad y tensión internacional y 2) hacia el aumento de la presencia y del protagonismo de los actores no estatales (entre ellos las empresas) en la escena internacional; pasando de un entorno internacional en cierta medida estable y nos estamos dirigiendo hacia un contexto mucho más volátil e incierto.

Por lo que se refiere específicamente a la perspectiva de seguridad, hay que tener en cuenta que se incrementa la exposición al conflicto y la crisis. Ateniéndonos a la actualidad, esta conflictividad va estar dominada por las amenazas no convencionales⁸. Así el *National Intelligence Council* trataba⁹ de poner de manifiesto las tendencias del cambio en el campo de la seguridad internacional provocando que aparezca como línea de base que las tendencias políticas, económicas, tecnológicas y especialmente de seguridad converjan a un ritmo sin precedentes; alterando fundamentalmente el panorama global hacia una mayor conflictividad y tensión. De esta manera en el corto y medio plazo las tensiones serán crecientes a nivel global, desencadenando un entorno internacional más convulso en el que se suceden las crisis de seguridad del orden internacional. Este contexto poseerá la capacidad de impactar perjudicialmente a los actores no estatales y sus intereses, incluyendo a los actores empresariales internacionales que no podrán quedarse al margen.

⁸ Risk Advisory, *Strategic Outlook 2017*, 2017, 3.

⁹ National Intelligence Council, *Global trends: paradox of progress*, 2017.

Tejido empresarial español: protagonismo en la escena internacional y factores de seguridad para la evolución

La presencia internacional empresarial española

En el año 2007 el Servicio de Estudios de Cámaras de Comercio analizaba¹⁰ la internacionalización de la empresa española y concluía que el dinamismo de la actividad comercial exterior reflejaba un incremento continuado de su apertura exterior; así el porcentaje de exportaciones sobre el PIB se cifraba en el 20 % en 1980, en el 36 % en 1995 y en el 60 % en 2004.

En el año 2013, el Ministerio de Asuntos Exteriores manifestaba¹¹ que España se situaba como:

- La cuarta mayor economía de la zona euro, quinta de la Unión Europea y decimotercera a nivel mundial por volumen del Producto Interior Bruto (PIB).
- El undécimo inversor mundial, con un stock de Inversión Extranjera Directa (IED) de 640 312 millones de dólares, lo que equivalía al:
 - 3 % de la inversión mundial.
 - Segundo inversor en volumen en la región de Latinoamérica.
 - Séptimo mayor exportador de servicios a nivel mundial, con el 3,04 % y el cuarto a nivel de la Unión Europea
 - Decimoséptimo exportador mundial de mercancías.

En el año 2017, el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad publicaba¹² en el *Informe de Comercio Exterior del 2016*:

- Las exportaciones españolas de mercancías alcanzaron en 2016 su máximo histórico de 254.530 millones de euros. Esta cifra implica:
 - Un incremento del 1,7 % respecto al mismo periodo del año anterior.

¹⁰ Cámaras de Comercio, *Internacionalización de la Empresa Española*, Madrid, 2007.

¹¹ Ministerio Asuntos Exteriores, *Presencia de España: La empresa española en el mundo*, Madrid, 2013.

¹² Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, *Informe Mensual de Comercio Exterior*, Madrid, 2016.

- Una «mejor evolución» respecto al conjunto de la zona euro y de la Unión Europea.
- La evolución de las exportaciones españolas en 2016 fue mejor que la del conjunto de la zona euro; creció un 0,7%, con respecto al conjunto de la Unión Europea que descendió un 0,1%.

Desde hace varios años se viene desarrollando una tendencia por la que las operaciones internacionales del tejido empresarial español se están consolidando por delante de las operaciones internacionales empresariales con origen en otros países. Desde ese año, la cuota española en el comercio internacional se ha reducido sólo en dos décimas (pasando del 1,9 % al 1,7 %). Este hecho supone la menor caída de entre las principales economías de la Unión Europea en el campo de las operaciones de comercio internacional. En los últimos veinte años, las empresas españolas han llevado a cabo un intenso proceso de internacionalización provocando que a nivel promedio el 62,4 % de la facturación de las empresas del IBEX-35 tenga su origen en las operaciones internacionales y en algunos casos particulares llegan a alcanzar porcentajes cercanos incluso al 100 %.

De este modo la participación de este tejido empresarial español en los flujos internacionales se ha intensificado de una forma muy notable; y los datos anteriores ponen de manifiesto la importante consolidación y tendencia de crecimiento de la presencia internacional del tejido empresarial español, de esta manera el Departamento de Seguridad Nacional destacaba¹³ que «este sólido avance de nuestras exportaciones se apoya en la mayor penetración de las empresas españolas en los mercados exteriores y en las ganancias de competitividad acumuladas en los años de crisis, en parte derivadas de las reformas emprendidas».

¹³ Departamento Seguridad Nacional, *Informe de la Seguridad Nacional 2016*, Madrid, 2017, 89 y 90.



Como ya hemos establecido anteriormente, y siguiendo ahora a Stratfor¹⁴, las convulsiones que se prevén durante el año 2017 también vendrán marcadas por la necesidad de proceder al reaprendizaje de la actuación en un nuevo contexto de seguridad, riesgo y amenaza en el plano internacional. Coincidentemente el Departamento de Seguridad Nacional muestra¹⁵ que este panorama estratégico se encuentra en constante transformación y evolución; haciendo necesario desarrollar capacidades de adaptación a esta evolución. El *National Intelligence Council* en su informe examina¹⁶ que los distintos actores (estados, instituciones y organizaciones no estatales) ante la volatilidad e incertidumbre del entorno se verán sometidos a una fuerte presión de cambio para adaptarse estructuralmente y operativamente al entorno mediante estrategias y acciones mucho más eficaces en la gestión del riesgo y especialmente de crisis. Además se destaca específicamente que estos procesos de cambio estarán focalizados hacia que las organizaciones no estatales (incluyendo a los actores empresariales) para que potencien de manera notable sus capacidades de:

¹⁴ Stratfor, *2017 Annual Forecast*, 2016.

¹⁵ Departamento Seguridad Nacional, *Informe de la Seguridad Nacional 2016*, Madrid, 2017, 1.

¹⁶ National Intelligence Council, *Global trends: paradox of progress*, 2017.

- Gestión de la seguridad y crisis, siendo la actividad de gestión de la «seguridad empresarial internacional» en un proceso de negocio sólido y robusto.
- Sinergia y colaboración público-privada en el área de la seguridad internacional.

Por tanto se concluye la necesidad de contar con la implantación del valor de seguridad en el seno de toda actividad empresarial para afrontar las amenazas a las que se enfrentan en sus actividades internacionales.

La gestión de la seguridad empresarial internacional por el tejido empresarial español

Anteriormente hemos analizado como el tejido empresarial español (y particularmente las grandes empresas) se encuentra inmerso en un proceso de internacionalización de su estructura y operaciones. En su consecuencia, podemos afirmar que uno de los efectos de la reciente crisis económica ha sido la aceleración y profundización de este proceso de internacionalización; e ineludiblemente ha provocado el incremento de la presencia internacional del tejido empresarial español. Coincidiendo con Cohen y Blanco¹⁷, podemos considerar que a una mayor presencia internacional supone el incremento de:

- La exposición a los riesgos y amenazas internacionales de seguridad para los actores que integran el tejido empresarial español.
- Los incidentes de seguridad internacional provocados por la mayor materialización de los anteriores.

En la práctica la mayor intensidad de operaciones empresariales internacionales tienen por consecuencia que la gestión de la «seguridad empresarial internacional» posea un mayor peso y protagonismo en la actividad empresarial española. Así cada vez con más frecuencia las empresas españolas mantienen operaciones en zonas sometidas a considerables desafíos de seguridad para sus empleados, activos y procesos de

¹⁷ Jéssica Cohen y J.M. Blanco, *Inteligencia y seguridad para la internacionalización de la empresa*, Grupo Estudios Seguridad Internacional-Universidad de Granada, 2017.

negocio; por lo que para estos actores es crítico proceder a la asunción de la responsabilidad de una adecuada gestión de estos desafíos de seguridad.

En consecuencia la gestión de la seguridad empresarial internacional se considera de esta manera una capacidad que no debe generarse sin realizar un adecuado ejercicio de análisis y planificación en materia de seguridad internacional y que esté provista de un enfoque amplio e integrador de las capacidades empresariales en varias dimensiones:

- Estratégica.
- Operacional (u organizativa).
- Táctico (o ejecutiva).

Morales¹⁸ mantiene que desde la dimensión estratégica se impone la necesidad de contar con una clara política de seguridad en la empresa que facilite que todos los procesos de negocio estén impregnados por el valor de seguridad a fin de que las actividades de seguridad alcancen e influyan decididamente en todas y cada una de las dimensiones empresariales mencionadas. Por ello el departamento de seguridad corporativa (dedicado a la seguridad empresarial internacional) debe participar en todo el ciclo de vida de cualquier proyecto que se proponga realizar la empresa. De esta manera, en el ámbito internacional, la seguridad internacional exige mucho más que la gestión de medidas concretas de protección (como pudiera ser a título de ejemplo la gestión de medidas de protección ejecutiva en el exterior). Siguiendo este análisis, la seguridad empresarial internacional se configura como la «capacidad empresarial para llevar a cabo todo que proceso preciso para la adaptación al entorno de inseguridad en el que se pretende operar por parte del actor empresarial, tratando de mitigar la materialización de incidentes de seguridad y gestionar los incidentes de seguridad y crisis que acaezcan en cualquiera de las fases del proyecto (comercialización, diseño, planificación y ejecución)». Para llevar a cabo este proceso, la empresa (y no solamente el departamento de seguridad corporativa) ha de poseer las capacidades suficientes para

¹⁸ Morales José, *Retos y desafíos en la internacionalización del departamento de seguridad de las grandes empresas españolas*, Las Corporaciones privadas de seguridad, Documento de Trabajo 3/2015, CESEDEN, 2015, 129-156.

configurar sus procesos y operaciones en función del entorno de inseguridad y prevenir la materialización de los riesgos y amenazas de seguridad.

Ciñéndonos a la perspectiva del departamento de seguridad corporativa de la empresa, en esta labor de adaptación y ampliación a la seguridad empresarial internacional; el departamento se enfrenta para la correcta realización de sus competencias y funciones a varias necesidades. Entre ellas destacan:

- Estratégicas:
 - Implicación activa en el proceso de dirección (incluyendo el nivel de la alta dirección o estratégico) a fin de garantizar:
 - La correcta concienciación de toda la estructura empresarial en la definición de las distintas acciones de seguridad a seguir.
 - Despliegue del proceso de asesoramiento especializado en materia de seguridad internacional.
 - Alcance transversal a toda actividad internacional de la empresa y especialmente en países y zonas de riesgo.
 - Redefinición estructural y funcional del departamento de seguridad corporativa a fin de fijar:
 - Nuevo perímetro funcional y de responsabilidades del departamento.
 - Planificación que describa claramente las estructuras, medios y procedimientos de seguridad a implantar.
 - Establecimiento de las capacidades de seguridad empresarial internacional.

- Operacionales:
 - Generación de requerimientos/planificación de seguridad en las actividades de configuración del proyecto en fase de comercialización y diseño con el objetivo de alinear la futura operación que se pueda ejecutar; minimizando la posibilidad de generación de desviaciones en la fase operativa.
 - Estructuración coherente de las operaciones de seguridad dirigidas a la protección de empleados y activos en el exterior encontrando la adecuada:
 - Distribución de las funciones de seguridad internacional entre de las estructuras centrales y periféricas ubicadas en el exterior en base a la suficiente capacidad profesional de las mismas.
 - Generación de caminos de coordinación internacional entre las estructuras de seguridad centrales y periféricas ubicadas en el exterior.
 - Dotación de las herramientas precisas para llevar a cabo estas funciones.
 - Estructuración de las operaciones de gestión de crisis diferenciando la tipología de crisis de:
 - Seguridad.
 - Negocio.

Estas necesidades, a pesar de coherentes, no son sencillas de alcanzar pues existen varios factores que limitan el desarrollo adecuado tanto del departamento de seguridad corporativa como unidad de negocio, como la implantación de los procesos de seguridad en el seno de la empresa. Estos factores los podemos enumerar en:

- El tejido empresarial español en general ha mostrado una baja conciencia del riesgo de inseguridad para las operaciones empresariales por considerarlos un coste y apreciación errónea de la aportación de la función de seguridad al negocio.

- Cotidianamente la gestión seguridad empresarial internacional implantada por un actor empresarial está desequilibrada porque:
 - El actor empresarial considera que toda actividad de seguridad y gestión de crisis corresponde al departamento de seguridad corporativa inhibiendo *de facto* la participación de otras unidades de negocio.
 - Las capacidades del departamento de seguridad corporativa solo tiene acceso eficiente a alguna de las dimensiones empresariales; por lo que sus acciones tienen un efecto limitado.
- La insuficiente definición del departamento de seguridad corporativa como unidad de negocio de la empresa y en ocasiones las limitadas capacidades en materia de seguridad internacional del propio departamento.

A fin de reducir los efectos de estos factores limitadores y distorsionadores se hace necesario que por parte del departamento de seguridad corporativa se proceda a un esfuerzo de conducente a clarificar estos factores culturales.

- Definición clara tanto de la estructura del departamento de seguridad corporativa como unidad de negocio en el seno de la empresa, como de los procesos de seguridad internacional. Esta labor debe ser capaz de describir con claridad (entre otros)
 - La organización.
 - Las funciones.
 - Los objetivos.
 - La priorización e importancia de lo anterior.
 - Los medios precisos.
- Generación de las capacidades a desarrollar por el departamento y sus integrantes.
- El involucramiento preciso del resto de unidades de negocio de la empresa más allá de un mero compromiso programático y de buenas intenciones; siendo preciso la implicación efectiva en las capacidades de seguridad y crisis de toda aquella estructura implicada en actividades internacionales.

- Determinación de valor agregado que aportan a las operaciones empresariales el desarrollo de los procesos y capacidades inmersas en materia de seguridad empresarial internacional.

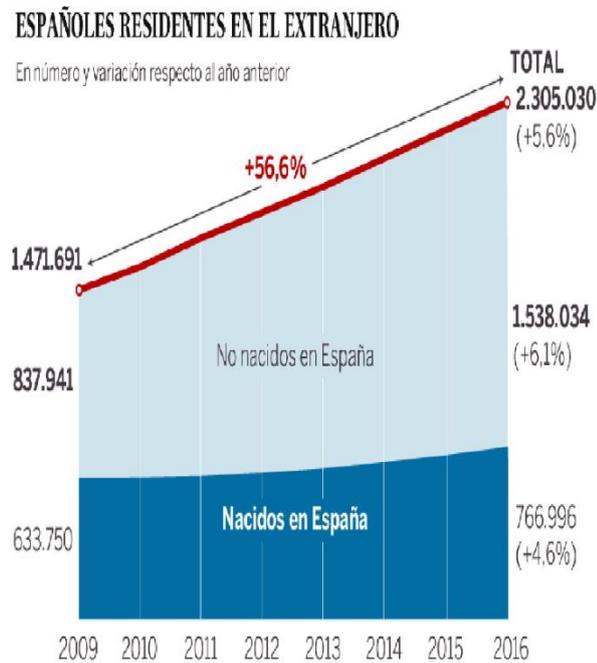
En definitiva es necesario que el departamento de seguridad corporativa posea las capacidades suficientes y equilibradas que le permitan desempeñarse de forma apropiada en cada uno de las dimensiones (estratégica, operacional y táctica). La ausencia de capacidades suficientes en alguna de las dimensiones generará un desequilibrio que redundará en distorsiones en el resto de dimensiones existentes y por tanto en el proceso de gestión de seguridad empresarial internacional.

En el campo de la seguridad empresarial internacional no se puede obtener eficiencia sin contar con una imagen de transformación final consensuada, integral y clara del estado que se busca para el departamento de seguridad corporativa por parte la empresa y también para la propia empresa. La principal virtualidad de este esquema es que implica un cambio cultural de la alta dirección, de los directores de proyecto desplegados en el extranjero y el personal clave de las líneas de negocio en la preparación y gestión de la crisis. Pero también para los propios integrantes del departamento de seguridad corporativa. Se trata de poner el acento en que el valor de la seguridad es un proceso transversal en el que participan en mayor o menor medida todas las unidades de negocio de la compañía y no sólo al departamento de seguridad corporativa.

Deber de protección (o duty of care).

Según el Instituto Nacional de Estadística en el año 2016 se ponía de manifiesto¹⁹ que desde el año 2009 el número de españoles que oficialmente residen en el extranjero había aumentado casi un 57 %.

¹⁹ Fonseca, Diego, *Los españoles en el extranjero aumentan un 56,6% desde 2009*. El País. Disponible en http://politica.elpais.com/politica/2016/03/16/actualidad/1458145510_786597.html. Fecha de la consulta 02.05.2017.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

EL PAÍS

A efectos del presente análisis se han de tomar estos datos estadísticos con gran prudencia por la vaguedad en su relación con la movilidad de los empleados por razones laborales y/o profesionales. Ello se debe a que la estadística no especifica las razones por las que este número de ciudadanos españoles residen en el extranjero, ni tampoco todos estos ciudadanos que se encuentran en el extranjero lo comunican a las autoridades, ni tampoco reflejan las estancias de corta duración en el extranjero por razones laborales.

Por lo que se ha de concluir que esta estadística sufre de una significativa vaguedad y específicamente en lo que se refiere a los ciudadanos españoles que por razones laborales y/o profesionales residen o realizan estancias en el extranjero.

En cualquiera de los casos si podemos tomar esta tendencia como indicador válido del significativo número de ciudadanos (con independencia de su nacionalidad) que anualmente se desplazan al extranjero por razones laborales y/o profesionales. Por lo que podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la internacionalización del tejido empresarial español y el sustancial incremento de las operaciones internacionales es una de las causas de las cifras y de la tendencia reseñada anteriormente. Además de

este incremento sustancial, también se ha de destacar la alta complejidad en la movilidad profesional o laboral.

Esta realidad exige a las empresas españolas la necesidad de conocer las consecuencias que supone para la gestión de la seguridad empresarial internacional dirigida a proteger a los empleados movilizados internacionalmente. Y es que la complejidad de esta realidad supone un reto para las operaciones de seguridad empresarial; tal como constata el estudio que realiza INTERNATIONALS²⁰ centrado en el campo de los expatriados por razones empresariales que refleja la complejidad de esta movilidad y que se ha incrementado desde varias perspectivas:

- Cuantitativa: por el sustancial incremento del número de empleados internacionales que se desplazan internacionalmente.
- Cualitativa: por la:
 - Alta frecuencia de los desplazamientos internacionales.
 - Heterogeneidad del personal internacionalmente desplazado:
 - Expatriados de larga y corta duración.
 - Personal empleado o subcontratado
 - Heterogeneidad de perfiles de empleados:
 - Diversas nacionalidades.
 - Diferentes niveles de preparación.
 - Diferentes niveles de percepción del riesgo/inseguridad.
 - Diversidad idiomática, cultural y clima de grupo.
 - Dinamismo de los desplazamientos:
 - Desde estancia de escasas horas hasta estancias de años.
 - En solitario o integrando un grupo.

²⁰ INTER NATIONS, *The World Through Expat: Survey Report 2016*. Disponible en https://inassets1-internationalsgmbh.netdna-ssl.com/static/bundles/internationalsexpatinsider/pdf/expat_insider_2016_the_internations_survey.pdf

Fecha de la consulta 30.04.2017.

Miguel Ángel Cumplido Tercero

- La posibilidad del acompañamiento de familiares del empleado o no.
- El perfil de riesgo/amenaza de los países/zonas a los que se desplazan.
- Contar con numerosas infraestructuras de todas las calidades y niveles hasta zonas remotas carentes de infraestructuras algunas.
- Y un largo que influye en el riesgo y protección de los empleados.

La generación de esta movilidad laboral o profesional en un contexto de inseguridad internacional ha supuesto que en los últimos años que se haya desarrollado el principio del deber de protección (*duty of care*) estableciendo obligaciones jurídicas concretas para las empresas exigiéndoles el establecimiento de procedimientos de protección del personal en sus desplazamientos internacionales por razón profesional o laboral. A título ilustrativo de la aplicación práctica de este principio podemos citar el ataque terrorista ocurrido 2013 a la planta de gas en Tiguentourine (In Amenas-Argelia)²¹, en la que mantenían operaciones varias empresas internacionales e implicó el secuestro de numerosos empleados, así como lesiones físicas y psicológicas en otros muchos empleados, el cierre temporal de la planta y la evacuación del personal expatriado superviviente.



²¹ Cembrero, Ignacio, *El asalto a la planta de Argelia deja 30 rehenes muertos, 7 de ellos occidentales*

Disponible en

http://internacional.elpais.com/internacional/2013/01/17/actualidad/1358409562_097669.html

El País, 17.01.2013. Fecha de la consulta 8.04.2017.

Este incidente de seguridad dio lugar a una investigación y proceso judicial por parte de las autoridades británicas dirigida hacia las compañías que operaban la planta de gas. El fallo judicial dejó clara la autoría por parte de Al Qaida en el Magreb Islámico (AQMI) de las acciones criminales pero también puso expresamente de manifiesto los múltiples fallos de la administración de seguridad de la planta. Así se manifestaba²² que:

- Los ejercicios de seguridad rara vez se llevaban a cabo.
- No había suficiente personal de seguridad.
- Las políticas de evaluación de riesgos oscurecían los verdaderos peligros.

Estos fallos han motivado la generación de responsabilidades para las empresas operadoras de la planta por la negligencia en la gestión de la protección de la instalación y sus empleados.

Junto a este caso que citamos, en los últimos años se han producido otros incidentes de seguridad que han motivado la generación de responsabilidades por parte de las empresas cuyos empleados han sido víctimas de incidentes de seguridad. Y la nota común en estos casos ha sido la generación de responsabilidades en base a la negligencia en la gestión de la seguridad de los empleados. Y es que la inseguridad se configura como un factor multiplicador de las responsabilidades asociadas con el deber de protección de los empleados que se desplazan internacionalmente.

Existen ejemplos de empresas que gestionan de forma adecuada la protección de los empleados que se desplazan internacionalmente por razón laboral. En base a estas buenas prácticas en septiembre de 2016 vio la luz la norma *PAS 3001:2016 Travelling for work. Responsibilities of an organization for health, safety and security. Code of practice*²³.

²² Bowcott, Owen, *In Amenas murders: coroner points to security flaws at Algerian gas plant*

Disponible en <https://www.theguardian.com/world/2015/feb/26/in-amenas-murders-coroner-finds-algerian-gas-plant-had-security-flaws>

The Guardian, 26.02.2015. Fecha de la consulta 8.04.2017.

²³ BRITISH STANDARD INSTITUTION, *PAS 3001:2016 Travelling for work. Responsibilities of an organization for health, safety and security. Code of practice*. Disponible en <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail?pid=00000000030331555>. Fecha de la consulta 30.09.2016.



El principio de deber de protección exige a las empresas proceder a la implantación de procesos y medidas de gestión de los riesgos sólidos de los empleados que se desplazan internacionalmente. Si bien quiero aprovechar para mencionar en este momento que esta exigencia (incluso jurídica) corresponde a todas las unidades de negocio de la empresa y no exclusivamente del departamento de seguridad corporativa. Se trata de una responsabilidad de todas las unidades de negocio de la empresa y por tanto es una responsabilidad de todos los responsables de operaciones, programa y proyecto velar porque esta actividad se lleve a cabo, sino también la de implantar esta gestión de la seguridad como un proceso normalizado de las operaciones que desarrollen. Así el departamento viene en relación a este principio a asumir dos funciones cardinales pero de diferente calado. Por un lado, asume una función genérica de asesor especializado en materia de seguridad y protección al resto de unidades (pero siendo estos últimos los responsables de su implantación y ejecución); y por otro lado, asume funciones específicas dirigidas a la gestión directa de medidas de protección de los empleados cuando están llevando a cabo un desplazamiento internacional por razón profesional o laboral.

Empleo de la estrategia comprensiva (o 'Comprehensive Approach') como metodología de seguridad colaborativa

Desde al menos quince años en ámbito de la seguridad internacional se viene debatiendo sobre el concepto de estrategia comprensiva (o *Comprehensive Approach*), destacando específicamente a las Naciones Unidas (ONU), Unión Europea (UE), Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE)²⁴ como los principales impulsores multilaterales. Así por ejemplo en el marco de la OTAN²⁵ se inició el desarrollo del concepto de estrategia comprensiva por la experiencia sufrida en un entorno de alta inseguridad como Afganistán.

Para la implantación de una metodología de *Comprehensive Approach* resulta preciso contar con una perspectiva abierta e inclusiva que permita una eficaz cooperación cívico-militar en seguridad internacional. Así la OTAN explicaba como el entorno de inseguridad internacional demanda el empleo de una estrategia comprensiva que garantice el uso de medidas de naturaleza política, económica y de seguridad que se encontraban más allá de las propias capacidades de la OTAN.

La *Comprehensive Approach* supone un claro llamamiento a encontrar la sinergia de seguridad entre todos los actores que participan en el entorno internacional e incluyendo a los actores civiles. Así por ejemplo en el año 2008 se venía a poner de manifiesto²⁶ como los actores civiles involucrados en este tipo de entornos debían desarrollar capacidades de gestión de la seguridad a fin de facilitar su operatividad mediante la generación de un entorno cooperativo. Y entre estas capacidades se mencionaba de forma expresa a²⁷:

²⁴ Crisis Management Initiative, *Comprehensive Approach: Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management*, 2008, 13-17.

²⁵ NATO, *New Challenges – Better Capabilities*. Speec by NATO Secretary Anders Fogh Rasmussen at Bratislava Security Conference 22.10.2009. Disponible en http://www.nato.int/cps/en/natolive/options_58248.htm Fecha de la consulta 30.11.2016.

²⁶ NATO, *From Comprehensive Approach to Comprehensive Capability*. Disponible en <http://www.nato.int/docureview/2008/03/ART7/EN/index.htm> Fecha de la consulta 30.11.2016.

²⁷ Danish Institute for International Studies, *NATO's Comprehensive Approach to crisis response operations*, 2008, 9.

- Comprensión compartida: adecuada comprensión de los conflictos en las zonas de trabajo (es decir en el terreno) sobre la base de un análisis compartido entre todos los actores participantes.
- Definición de un plan de acción consensuado: contar con plan de acción consensuado, integral y profesional que determine el camino de cómo proceder a su gestión por cada actor en el ámbito de sus competencias y funciones.
- Implantación por cada actor:
 - Cada actor que opera en el entorno inseguro asume la responsabilidad de implantar el plan de acción de forma previa y durante la ejecución de las operaciones en el terreno el plan de acción consensuado.
 - Esta metodología de gestión exige a las organizaciones implicación y transversalidad a fin de que la metodología esté presente a largo de toda/a:
 - Estructura organizativa.
 - Proceso de trabajo y plan de acción.
 - Mecanismo de toma de toma de decisiones.
- Contar, de forma coordinada con el resto de actores, con la capacidad propia de gestión de la seguridad:
 - Análisis de riesgos, amenazas y planes de seguridad adecuados y eficaces.
 - Disponer de sistemas de alerta temprana.
 - Gestión de crisis a fin de incluir la materialización de incidentes de seguridad en el proceso de toma decisiones ordinarias de las organizaciones.

Inicialmente el concepto de estrategia comprensiva de los actores y procesos en entornos complejos como por ejemplo el de Afganistán. Sin embargo dada la negativa evolución del entorno de seguridad internacional, durante el año 2010 se inició el desarrollo de esta metodología al tener la voluntad de ponerlo en marcha en otro tipo de entornos de la seguridad internacional y no solamente en entornos de conflicto militar abierto. De esta manera se empezó a promover el empleo de la *Comprehensive Approach* por todo aquel actor, ya fuera de naturaleza militar o civil, que desarrollara operaciones en entornos complejos de inseguridad internacional.

Lo especialmente novedoso consiste en el examen del papel que deben desempeñar los actores del sector privado en este de estrategia comprensiva, ya que se destaca la contribución esencial de los actores privados en el desarrollo económico como instrumento de mitigación de las fuentes de riesgo y amenaza que generan inestabilidad en los países (especialmente en los más inseguros), situando en un primer plano a los actores de naturaleza empresarial. Estos actores desempeñan un protagonismo esencial en campos muy diversos como por ejemplo el desarrollo de infraestructuras esenciales como por ejemplo pueden ser la generación y distribución de la energía. Este protagonismo de los actores empresariales se incrementa en entornos especialmente inseguros o volátiles ya que exige de estos actores el desarrollo de capacidades de comprensión del entorno, de los riesgos y amenazas y la capacidad de gestionar los mismos a fin de poder desarrollar sus propias capacidades de una forma integrada.

Por todo ello la OTAN ha decidido asumir la iniciativa de incentivar el involucramiento del sector privado empresarial en la implantación del concepto de estrategia comprensiva. Así en febrero de 2016, cada uno de los Ministerios de Defensa de los Estados miembros de la OTAN evaluó la preparación civil para afrontar un incidente de seguridad en el contexto internacional actual, es decir la resiliencia del sector civil (incluyendo al empresarial). En la Cumbre de la OTAN celebrada en Varsovia en julio de ese mismo año se adoptaron²⁸ varias decisiones clave a fin de adaptar el sector civil a los nuevos retos del entorno; una de ellas fue el compromiso con una mayor resiliencia y preparación de los actores de este sector a fin de generar la flexibilidad y capacidad para afrontar el impacto de incidentes de seguridad de diversa naturaleza. El estado de preparación civil será nuevamente evaluado a principios de 2018 y por ello la OTAN también se encuentra involucrando activamente al sector privado para hacerle partícipe en este proceso para generar capacidad de resiliencia.

De manera sinérgica y paralela, la Unión Europea (UE) también persigue la implantación de una estrategia que permita de forma eficaz mitigar los riesgos y enfrentar las amenazas de la seguridad internacional en su mayoría no convencionales; así como las

²⁸ NATO, *The Secretary General's Annual Report 2016*, Bruselas, 2017, 13 y 17.

crisis que generen. Riesgos, amenazas y crisis de seguridad que afectan de forma directa a los actores civiles, incluyendo de forma determinante al sector empresarial²⁹.

De esta manera tanto la OTAN como la UE están manifestando la necesidad de cambiar los conceptos doctrinales e implantar una verdadera metodología de *Comprehensive Approach* en el ámbito de la actividad internacional del sector civil y específicamente por el sector de la seguridad empresarial internacional, puesto que se encuentra desarrollando operaciones empresariales cada vez en un mayor número de lugares y expuestos cada vez más a los riesgos de la inseguridad internacional. Esta iniciativa tiene por finalidad que los actores empresariales desarrollen sus capacidades frente a los retos de seguridad internacional y gestión de crisis³⁰.

Resulta necesario mencionar que en los últimos años se han puesto en marcha diversas iniciativas que persiguen la colaboración en el campo de la seguridad empresarial internacional.

- Público-privada: podemos citar a título de ejemplo el Programa Plus Ultra de la Guardia Civil, la cooperación institucional del Cuerpo Nacional de Policía y/o Ministerio de Asuntos Exteriores, el Ministerio de Defensa. Sin perjuicio del apoyo de otras instituciones y agencias.
- Privada-privada: también podemos mencionar el aumento del grado de colaboración entre las empresas en materia de seguridad internacional y especialmente por los departamentos de seguridad corporativa.

Pero no se puede dejar de mencionar que resulta preciso profundizar y mayor consistencia a esta seguridad colaborativa para proporcionarle un enfoque sistemático y riguroso; a fin de dar mayor cumplimiento en este campo a la Estrategia de Seguridad Nacional aprobada en el año 2013³¹. En este sentido el propio Departamento de Seguridad Nacional ha puesto de manifiesto en el Informe Anual de Seguridad Nacional del año 2016³² la necesidad fomentar los mecanismos de coordinación que permitan el

²⁹ NATO, *The Secretary General's Annual Report 2016*, Bruselas, 2017, 15.

³⁰ EU Institute for Security Studies, *Recasting EU civilian crisis management*, Paris, 2017, 6.

³¹ Departamento de Seguridad Nacional, *Estrategia Seguridad Nacional*, Madrid, 2013, 44.

³² Departamento de Seguridad Nacional, *Informe Anual de Seguridad Nacional 2016*, Madrid, 2017, 91.

desarrollo de la seguridad económica ante la actual coyuntura de inestabilidad a nivel internacional.

Consideraciones

Durante el desarrollo del presente análisis se ha expuesto que en la actualidad se está produciendo la consolidación del siguiente escenario:

- a) El desarrollo en el entorno internacional de un incremento de la inseguridad, de los riesgos y en general de la incertidumbre; pudiéndose apreciar que se está produciendo un punto de inflexión. La tendencia a la inseguridad supone:
 - Expansión de los actores que se están viendo afectados por la inseguridad.
 - Crecimiento de la exposición de la inseguridad por parte de las empresas que operan en el entorno internacional.
- b) El tejido empresarial español se está viendo inmerso en el crecimiento del proceso de internacionalización desde hace tres décadas:
 - Cuantitativamente el número de actores empresariales que se están viendo inmersos en este proceso cada vez son más numerosos.
 - Cualitativamente la presencia de los actores empresariales en el ámbito internacional cada vez es más compleja, profunda e intensa en todos los sentidos.
 - Estos indicadores han supuesto un significativo cambio en la matriz de obtención de los resultados por parte de las empresas, siendo las operaciones de naturaleza internacional las que actualmente proporcionan el grueso de los mismos a éstas. Y se prevé que la anterior tendencia se mantenga en el futuro.
- c) La movilidad internacional de los empleados se ha incrementado sustancialmente en los últimos años y también se ha hecho más compleja; lo que ha supuesto:
 - La consolidación del principio del deber de protección (*duty of care*) que exige a las empresas la implantación de procesos de seguridad transversales que impliquen a toda la organización. Medidas de gestión de la protección de

empleados que se desplazan internacionalmente en coherencia con el riesgo, amenaza y nivel de exposición; y las responsabilidades que se han generado en varios casos.

- Se han generado estándares de referencia para las empresas a fin de que actúen de guía orientativa en cuanto a la metodología a implantar los mencionados procesos y medidas que supongan la implantación que garantice la eficacia del principio del deber de protección.
- d) El grado de inseguridad en el entorno internacional pone de manifiesto la insuficiencia de las capacidades individuales de cada actor para enfrentarse a la gestión de estos riesgos, proceder a la protección de sus intereses/activos/empleados y la gestión de crisis. Este hecho provoca la exigencia de la implantación procesos de seguridad colaborativos entre actores públicos y privados, estableciendo como base de trabajo la estrategia comprensiva. A fin de generar capacidades de:
- Compresión del contexto de inseguridad global y local de los lugares en los que se opera.
 - Gestión eficaz y robusta de la seguridad y crisis por parte de cada actor.
 - Planificación y entrenamiento de cara a generar capacidades de resiliencia transversal de los actores mencionados.
 - Apertura de canales de relación e intercambio entre los distintos actores en materia de seguridad en dos ejes:
 - Público-privada.
 - Privada-privada.

Estas consideraciones tienen como principal consecuencia para tejido empresarial español la necesidad de dotarse de capacidades suficientes y robustas para la gestión adecuada de los riesgos y amenazas de seguridad a los que se encuentra expuestos en el ámbito internacional así como de los incidentes y crisis de seguridad que les afecten; es decir los actores empresariales se encuentran en la necesidad de desarrollar sus capacidades de seguridad empresarial internacional de una manera sólida y rigurosa. En

este contexto el departamento de seguridad corporativa ha de asumir diversas funciones como serían:

- Asesor especializado al resto de unidades de negocio en cualquiera de las dimensiones empresariales: la estratégica, la operacional o la táctico-operativa.
 - Ya que los riesgos y amenazas que se pueden materializar son diferentes en cada dimensión, aunque interrelacionados.
 - Y la necesidad de reducir el número de vulnerabilidades que posee la empresa.
- Gestor de operaciones de seguridad y protección de los empleados, activos y procesos de negocio de la empresa.
- Elaboración de análisis de riesgos y amenazas de seguridad al menos en dos niveles:
 - Global es preciso mantener una adecuada evaluación de riesgos y de amenazas genérica frente a la inseguridad y su actualización periódica.
 - Específico de los países y zonas de operación de la empresa es preciso contar con análisis de riesgos y de amenaza detallados que permitan conocer los grados de exposición específicos a los que están expuestos los empleados desplazados a las operaciones empresariales.
 - Estos análisis de riesgos y amenazas han de ser:
 - Integrales al contemplar en un sentido amplio los riesgos que pueden afectar a los empleados: políticos, operacionales, antisociales, naturales, tecnológicos, sanitarios, etc.
 - Transversales ya que han de implicar a la estructura empresarial involucrada en cada programa y proyecto.
 - Contrastados ya que han de basarse en una metodología profesional.
 - Integrados ya que han de incorporarse a la gestión ordinaria de las operaciones empresariales que se realicen.

- Implantación de planes y medidas de protección de los empleados desplazados internacionalmente:
 - Formación:
 - Conocimiento de entorno.
 - Autoprotección y protocolos de actuación ante incidentes de seguridad de diversa naturaleza.
 - Especial para entornos de alto riesgo.
 - Operacional al capacitar al personal responsable de proyectos para que permitir la implicación del personal de las unidades de negocio en la gestión de incidentes y crisis de seguridad en el ámbito de sus responsabilidades.
 - Alerta temprana: monitorización proactiva y en tiempo real de eventos, hechos e incidentes a dos niveles:
 - General: especialmente eventos, hechos e incidentes de seguridad de alto impacto y generadores de alarma social.
 - Específico: eventos, hechos e incidentes de seguridad que afecten o potencialmente puedan afectar al personal internacionalmente desplazado por la empresa.
 - Monitorización sistemática de los empleados desplazados internacionalmente; antes, durante y después del desplazamiento.
 - Comunicación de seguridad entre el empleado y el personal del departamento.
 - Gestión y soporte local ante incidentes de seguridad y crisis. Así como de planes/medidas especiales de protección para entornos de alto riesgo.
- Información e inteligencia: para la adecuada gestión de la seguridad del personal internacionalmente desplazado y también de las operaciones que se ejecuten. A fin de contar con información e inteligencia que sirva para la dirección de las operaciones de seguridad. La obtención, análisis y difusión sistemática se

convierte en una herramienta esencial y transversal a todo el proceso de seguridad.

- Desarrollo de las capacidades de la seguridad colaborativa mediante una metodología contrastada en el campo de la seguridad internacional como es la estrategia comprensiva, que genere las sinergias:
 - Público-privadas.
 - Privada-privada (cooperación entre los departamentos de seguridad corporativa).

La asunción de estas capacidades se ha de realizar de una forma consciente, organizada y planificada para tener éxito y poseer los instrumentos precisos para poder implantar procesos de seguridad y protección en todas las dimensiones empresariales (estratégica, operacional y táctica-operativa). Y se ha de tener en cuenta que la asunción de este modelo supone un cambio sustancial ya que implica la necesidad de generar una cultura de seguridad en las organizaciones empresariales³³. Este cambio implica la:

- Reformulación de los procesos de toma de decisión y organizativos a fin de que incorporen requerimientos de seguridad.
- Profundización en la formación del personal empresarial (no integrante de los departamentos de seguridad corporativa) para que tengan un mejor conocimiento de lo que son los procesos de seguridad y el valor que aportan al negocio.

La ausencia de generación de capacidades de seguridad suficientes en alguna de las dimensiones facilitará la generación de fracturas organizativas que permitirá la generación de errores y responsabilidades legales/contractuales para las empresas y específicamente por lo que respecta al deber de protección. Para que una empresa gestione adecuadamente las exigencias actuales de la seguridad empresarial internacional es preciso que los procesos de seguridad tengan una presencia equilibrada en cada una de las dimensiones; la ausencia de suficiente presencia en alguna de las dimensiones mencionadas redonda claramente en la ineficacia y en la distorsión de las

³³ Council on Foreign Relations, *Mending the broken dialogue: Advice and Presidential Decision-Making*, New York, 2016, 44.

medidas de seguridad que trate de adoptar la empresa y especialmente perjudica al departamento de seguridad corporativa. A fin de evitar estas distorsiones se impone:

- La necesidad de contar con una política empresarial de seguridad escrita y clara que permita influir sobre todas las actividades y proyectos de la empresa de una manera decidida e implantada como una función de negocio más en paridad con el resto, sin que quepa la posibilidad de que los procesos empresariales de seguridad queden al albur de criterios arbitrarios o de interés oportunista.
- Generación de una cultura y conciencia de seguridad interna que habilite y potencie la implicación de toda la organización y la implantación de robustos procesos de seguridad y no solo de medidas en el mejor de los casos.
- Desarrollo de las capacidades de seguridad de los miembros de la empresa desde la alta dirección, a los responsables de los proyectos y a los empleados de base; ya que en la seguridad empresarial internacional existen riesgos, amenazas y vulnerabilidades que pueden generar incidentes de seguridad y crisis de cualquiera de las dimensiones empresariales (estratégica, operacional y/o táctico-operativa); estando estos necesariamente implicados en su gestión ya sea de una forma u otra.
- Desarrollo de las capacidades de los integrantes del departamento de seguridad corporativa ya que la gestión de riesgos, amenazas, vulnerabilidades e incidentes/crisis de seguridad en el plano internacional requiere un amplio abanico de capacidades. Lo anterior también supone claras exigencias para el departamento que ha de desarrollar sus capacidades de seguridad empresarial internacional de una forma clara, decidida, organizada y sobre todo planificada.

*Miguel Ángel Cumplido Tercero**
Security Operations & Crisis Resilience³⁴
Security & Defense Researcher

³⁴ Las aportaciones del autor son personales y no representan la postura oficial de empresa en la que ejerce su función.

Bibliografía

BRITISH STANDARD INSTITUTION, PAS 3001:2016 Travelling for work. Responsibilities of an organization for health, safety and security. Code of practice. Disponible en <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail?pid=000000000030331555>. Fecha de la consulta 30.09.2016.

Center for Complex Operations at National Defense University, NATO Countering the Hybrid Threat, 2011.

Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, Relaciones y colaboración cívico militar, Documento de Trabajo 13/2016, CESEDEN, 2016.

Crisis Management Initiative, Comprehensive Approach: Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management, 2008.

Council on Foreign Relations, Mending the broken dialogue: Advice and Presidential Decision-Making, New York, 2016.

Danish Institute for International Studies, NATO's Comprehensive Approach to crisis response operations, 2008.

Deane, Mark, Five components of robust travel risk management program, Security, 2017.

Departamento Seguridad Nacional, Conferencia de Seguridad de Munich 2017, (2015). Disponible en <http://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/conferencia-seguridad-munich-2017>. Fecha de la consulta 28.02.2017.

Departamento de Seguridad Nacional, Estrategia Seguridad Nacional, Madrid, 2013.

Departamento Seguridad Nacional, Informe de la Seguridad Nacional 2016, Madrid, 2017.

EU Institute for Security Studies, Recasting EU civilian crisis management, Paris, 2017.

EU Institute for Security Studies, The EU and the world: players and policies post-Lisbon, Paris, 2016.

Jéssica Cohen y J.M. Blanco, Inteligencia y seguridad para la internacionalización de la empresa, Grupo Estudios Seguridad Internacional-Universidad de Granada, 2017.

International Crisis Group, Special Report nº 3: Watch List 2017, Bruselas, 2017.

Instituto Español Estudios Estratégicos, Panorama geopolítico de los conflictos 2016, Madrid, 2016.

Instituto Español Estudios Estratégicos, Panorama estratégico 2016, Madrid, 2017.

Ministerio Asuntos Exteriores, Presencia de España: La empresa española en el mundo, Madrid, 2013.

Morales José, Retos y desafíos en la internacionalización del departamento de seguridad de las grandes empresas españolas, Las Corporaciones privadas de seguridad, Documento de Trabajo 3/2015, CESEDEN, 2015.

National Intelligence Council, Global trends: paradox of progress, 2017.

NATO, New Challenges – Better Capabilities. Speech by NATO Secretary Anders Fogh Rasmussen at Bratislava Security Conference 22.10.2009. Disponible en http://www.nato.int/cps/en/natolive/options_58248.htm Fecha de la consulta 30.11.2016.

NATO Defense College, Towards a Comprehensive Approach: Integrating civilian and military concepts of strategy, Roma, 2011.

Risk Advisory, Strategic Outlook 2017, 2017.

i

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos Marco** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

