

GESTIÓN, ESTRATÉGICA DEL TALENTO INTERNACIONAL

Diagnóstico de plantilla y políticas efectivas para impulsar la movilidad internacional



GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO INTERNACIONAL

Diagnóstico de plantilla y políticas efectivas para impulsar la movilidad internacional

Equipo de trabajo

Investigador

Pilar García Lombardía

Coordinación

José Ramón Pin Arboledas, director académico del IRCO-IESE

Ángela M^a Gallifa Irujo, gerente de Investigación, IRCO-IESE

José Antonio de Ros, presidente, ERES Relocation Services

Elena Casares, directora, ERES Relocation Services

Agradecimientos

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el International Research Center on Organizations (IRCO) del IESE gracias a la colaboración de Eres Relocation Services. Sin su amplia colaboración, tanto financiera como en contenidos, este estudio no hubiera sido posible.

Índice

Introducción

1. Contexto: la batalla por el talento

1.1. Déficit de talento

1.2. Variables demográficas

2. De la expatriación a la asignación internacional

3. Actitudes ante la internacionalización

3.1. Perfiles por impulsores de negocio

3.2. Perfiles por impulsores de negocio y perfiles generacionales

4. Estrategia y políticas de gestión del talento internacional

Conclusiones: dimensión estratégica de la gestión internacional del talento

INTRODUCCIÓN

Los expertos prevén para 2020 un aumento del 50% en las asignaciones internacionales en todo el mundo¹. Ésta es sólo una muestra más de la consolidación de la globalización. Los conocimientos, la tecnología, el capital y la producción de bienes y servicios están ahora más interconectados que nunca. Ante la inevitabilidad del proceso de globalización, la dirección de las empresas precisa un cambio en la orientación de la estrategia de recursos humanos como palanca imprescindible para conseguir competitividad en este nuevo escenario. La necesidad de alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia del negocio se concreta en el eje de la movilidad internacional y la batalla por el talento. Esta batalla se libra precisamente en mercados laborales globales, que compiten tanto en oferta como en demanda.

El reto se concreta en «impulsar la movilidad internacional con políticas eficientes, asegurando lo más posible el éxito de las asignaciones y generando una cultura que valore la experiencia internacional»².

Esta necesidad implica la revisión profunda de las políticas y procesos de recursos humanos. El objetivo de este estudio es aportar una guía a las empresas, que permita establecer, en primer lugar, un diagnóstico de la situación de su plantilla en términos de internacionalización y, posteriormente, unas recomendaciones para mejorar, a través de políticas concretas, las posibles deficiencias.

Los responsables de las estrategias y políticas de recursos humanos deben centrar su atención en el diseño de nuevas formas de atraer, retener y desarrollar el talento, que será imprescindible para hacer frente a la nueva realidad. Personas comprometidas, con capacitación técnica y un conjunto de competencias relacionadas con la internacionalización y la movilidad (denominadas «inteligencia cultural» o IQ), conforman el nuevo perfil más buscado por las compañías.

¹ PwC (2011), Talent mobility. 2020 and beyond.

² PwC (2013), Annual Global Survey 2013.

1. CONTEXTO: LA BATALLA POR EL TALENTO

La batalla por el talento se ha convertido en uno de los mayores retos para las empresas de todo el mundo. Las razones son fundamentalmente dos: la globalización y los cambios demográficos. La globalización ha aumentado la demanda de personal de alta cualificación al tiempo que los cambios demográficos y los movimientos migratorios han producido una carencia de talento cualificado en los países en desarrollo y emergentes.

Según el *Estudio ManpowerGroup Escasez de Talento 2012. Resultados*³, un tercio de los directivos no consigue encontrar el talento que necesitan sus empresas. Un 12% de estos directivos se ha lanzado a buscar ese talento fuera de las fronteras de sus mercados laborales globales. El envejecimiento de la población, especialmente en los países más desarrollados, coincide con una población activa mucho más joven, aunque escasamente cualificada, en los países emergentes. El nuevo escenario de competencia global requiere conocimientos técnicos especializados y nuevas competencias profesionales que determinan esa escasez del talento señalada.

La coexistencia de esta situación con elevados niveles de paro, especialmente juvenil, en algunos de los países citados hace pensar en un posible desajuste entre las políticas de formación y capacitación y las demandas de las empresas. El talento *ofertado*, por decirlo así, no coincide plenamente con el talento *requerido* en los mercados laborales.

El interés por la gestión del talento en los negocios tiene su origen en el estudio de McKinsey *The War for Talent*⁴, en el que los autores sugieren que el descenso de la natalidad y otros factores desencadenarán una demanda de talento muy superior a la oferta. Existe un acuerdo generalizado respecto a esta cuestión: la atracción, la retención y la promoción del talento se han convertido en herramientas fundamentales para los responsables de recursos humanos.

En la práctica, la gestión global del talento puede definirse como «un subconjunto de las iniciativas de dirección internacional de recursos humanos dirigidas a atraer, retener y movilizar a individuos con un elevado valor actual o futuro para la empresa, alineado con la estrategia de la empresa multinacional dirigida a atender las necesidades de múltiples grupos de interés»⁵.

³ ManpowerGroup, *2012 Talent Shortage Survey*, disponible en <http://us.manpower.com/en/multimedia/2012-Talent-Shortage-Survey.pdf>.

⁴ E. Michaels, H. Handfield-Jones y B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, McKinsey, Boston, Harvard Business School Press.

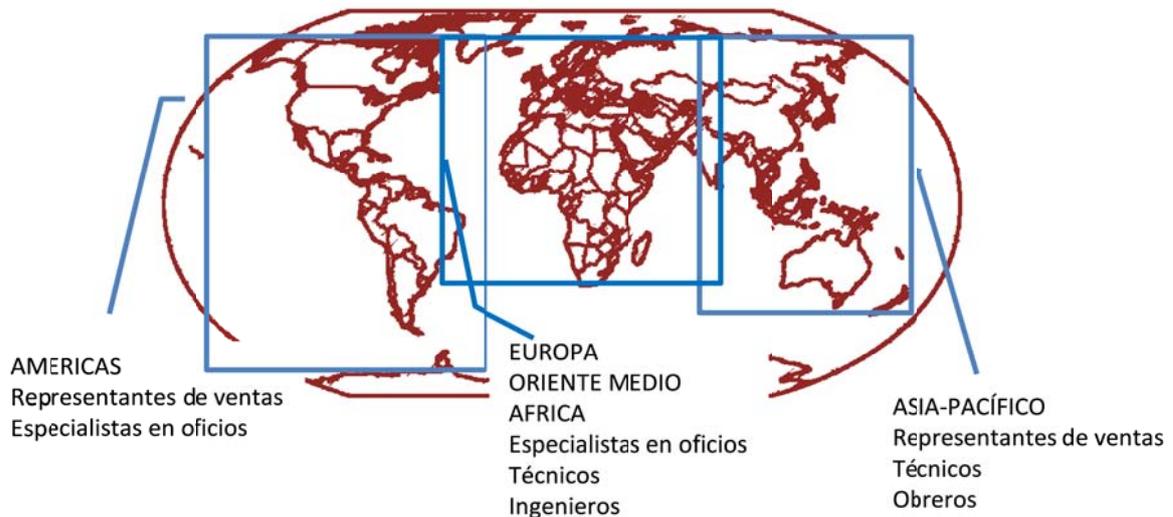
⁵ I. Tarique y R. Schuler (septiembre de 2012), *Global Talent Management Literature Review*, SHRM Foundation.

1.1. Déficit de talento

En la literatura especializada existe una notable evidencia de esta situación (Jeff Schwartz, 2011; Kavanagh, 2010, entre otros). Los estudios del World Economic Forum (2011) y ManpowerGroup (2011) ponen de manifiesto que este déficit de talento es global. Según el informe de Manpower, por ejemplo, Brasil, Japón y la India se encuentran a la cabeza de los países con mayores dificultades para reclutar talento. Pero las dificultades se aprecian en prácticamente todas las regiones:

Figura 1

Mayor demanda de talento por regiones



La solución para afrontar este reto no es sencilla. Según el estudio realizado por el World Economic Forum, las multinacionales están poniendo en marcha algunas iniciativas:

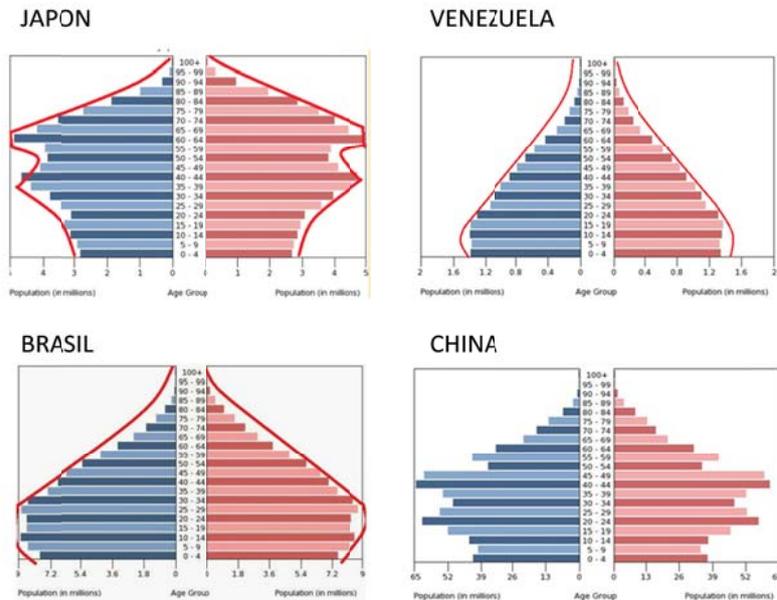
- Introducir elementos de planificación estratégica en las decisiones sobre plantilla.
- Incrementar la empleabilidad.
- Facilitar la movilidad del talento.
- Aumentar el público objetivo, incluyendo, por ejemplo, mujeres, trabajadores mayores, etc.

Todas estas iniciativas parten de un supuesto básico: la globalización ha llegado a los mercados de trabajo y eso significa, entre otras cosas, atraer y seleccionar el talento escaso en las canteras internacionales de fuerza de trabajo.

1.2. Variables demográficas

Figura 2

Pirámides de población en diferentes países, 2013

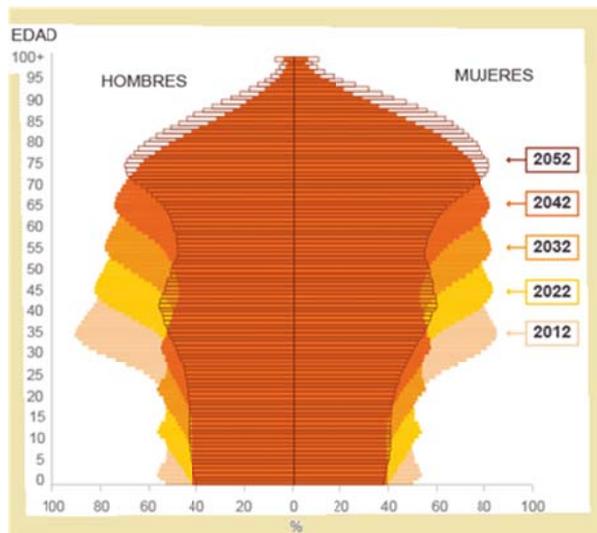


Fuente: <http://blogdegeografiadejuan.blogspot.com.es/>

Los cambios demográficos que se están produciendo en todo el mundo son una de las principales causas de esta carencia de talento. Mientras que en los países más desarrollados se produce un notable envejecimiento de la población, los países en desarrollo cuentan con una población cada vez más joven.

Figura 3

Pirámides de población de España, 2012-2052 (proyección)



Fuente: INE adaptada, <http://blogdegeografiadejuan.blogspot.com.es/>.

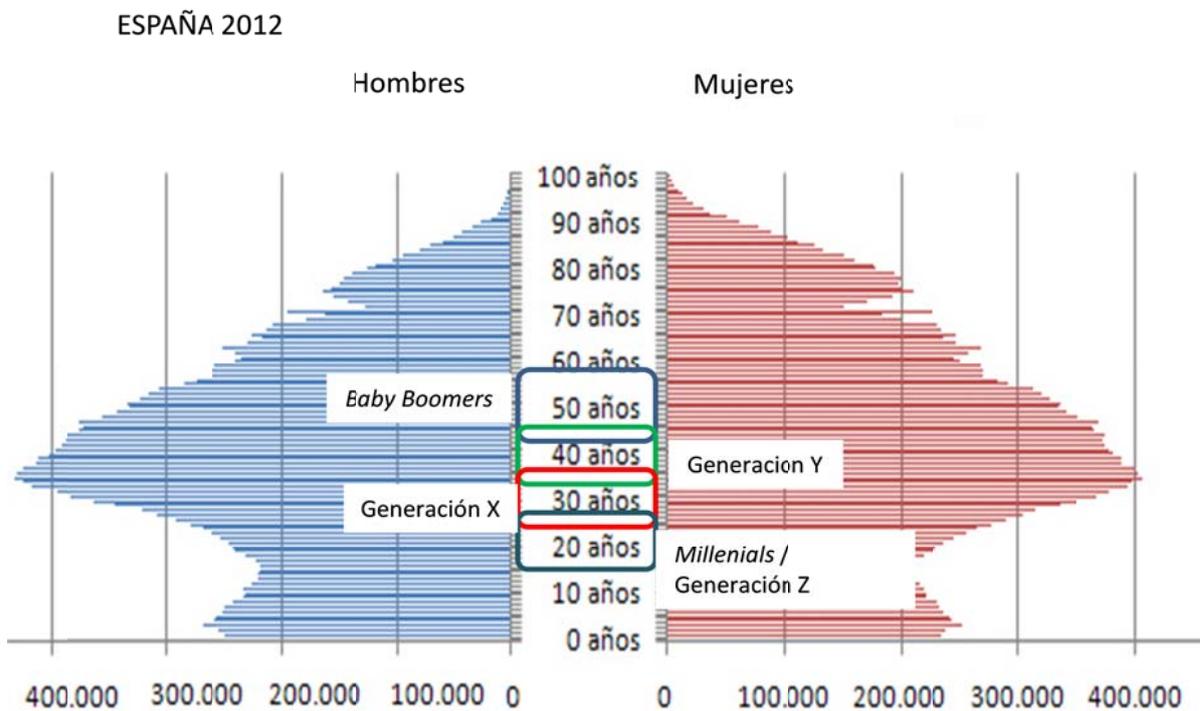
Una de las primeras consecuencias de esta situación es la convivencia de varias generaciones de empleados: *baby boomers*, generación X, generación Y y *millennials* integran hoy en día las plantillas de la mayoría de las empresas, lo que obliga a diseñar y poner en marcha políticas más flexibles de gestión del talento, los equipos y la diversidad⁶.

Es preciso tener en cuenta, además, que los empleados maduros, los *baby boomers*, han aumentado su calidad de vida y tienden a permanecer más tiempo en activo: constituyen la que ya se denomina la «generación U» (del inglés *unretirement generation*). El valor que la generación U puede aportar a las organizaciones aún está siendo estudiado, pero, en Estados Unidos, donde el fenómeno ya es una tendencia relevante, comienzan a ponerse en marcha con éxito iniciativas que persiguen aprovechar el conocimiento y la experiencia de estos empleados, por ejemplo, en procesos de *mentoring*.

Desde la perspectiva del talento, la realidad es que las empresas no pueden permitirse prescindir de una parte tan importante de la población activa como son los *baby boomers*. La renovación demográfica procede principalmente de los países en desarrollo, pero, por desgracia, estas nuevas cohortes presentan carencias en los conocimientos y las habilidades necesarios.

Figura 4

Generaciones en la pirámide de población española, 2012



⁶ I. Tarique y R. Shuler (2010), «Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research», *Journal of World Business*, 45 (2), pp. 122-133.

En el extremo opuesto de la pirámide de población se encuentran los *millennials*, es decir, los nacidos entre 1981 y 1995, aproximadamente. La mitad de la población de la India se encuentra en este tramo etario, y también el 25% de la población activa de Estados Unidos⁷. En 2020, el 50% de la fuerza de trabajo de todo el mundo estará integrada por *millennials*: comprender sus motivaciones y su actitud ante el trabajo es un reto ineludible. Según el estudio de PwC (2011), las características más relevantes de esta generación son las siguientes:

- Presentan escasa lealtad y bajo nivel de compromiso con la organización.
- Son muy propensos a cambiar de empresa voluntariamente para mejorar sus condiciones económicas.
- Consideran el aprendizaje y el desarrollo como los mejores incentivos que les puede ofrecer la empresa.
- Aspiran a lograr el equilibrio entre la vida personal y la profesional.
- Prefieren comunicarse electrónicamente que cara a cara.
- Otorgan un gran valor al progreso profesional.
- Valoran la estrategia de la empresa en materia de responsabilidad corporativa.
- Están muy motivados a viajar, incluso cambiando de continente.
- Trabajan a gusto con las generaciones más mayores, en especial con los baby boomers.

Estas características reflejan el perfil de los *millennials* en los países desarrollados. En los países en desarrollo, precisamente donde son más numerosos⁸, los integrantes de esta generación presentan algunas características específicas que afectan a posibles diseños de políticas para la gestión del talento. Una de las cuestiones principales es la carencia de los conocimientos y las capacidades requeridos por las empresas. Son varias las causas de esta situación, pero básicamente se trata de cuestiones políticas y relacionadas con la baja calidad de la enseñanza en estos países y la falta de igualdad de oportunidades en el acceso a la educación. Entre los grandes retos de la gestión global del talento está, sin duda, idear nuevas formas de desarrollar el talento y el conocimiento en estos grupos de población que, de otro modo, se verán conducidos a la economía informal, persistiendo y profundizándose así las desigualdades sociales en los países en desarrollo y, desde luego, agravando la carencia global de personas capacitadas para el trabajo requerido hoy en día por las empresas.

⁷ PwC (2011), Talent mobility. 2020 and beyond.

⁸ Compárese, por ejemplo, la estructura poblacional por generaciones de la Figura 4 con el equivalente en las pirámides de población de Brasil o Venezuela (Figura 2), donde se aprecia claramente que estas cohortes de población son las más numerosas, en contraste con lo que sucede en los países desarrollados.

2. DE LA EXPATRIACIÓN A LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

Figura 5

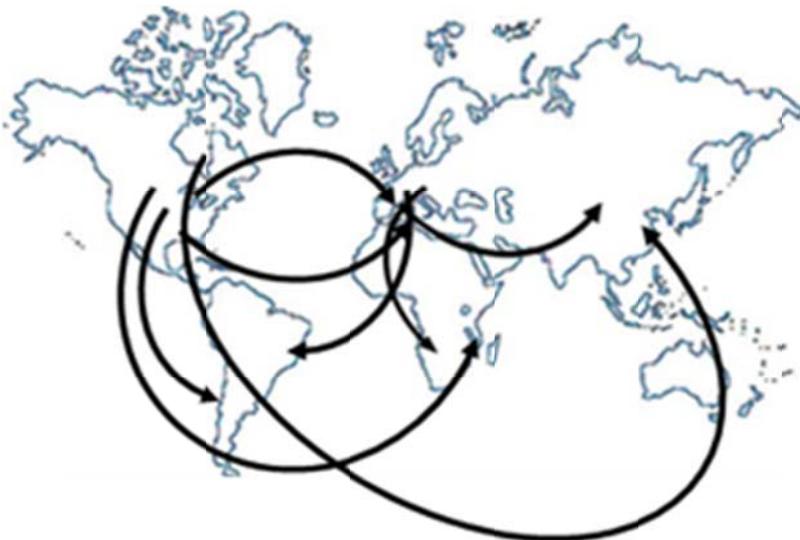
Primeras fases en expatriación



Los procesos de expatriación comenzaron a ser frecuentes en los setenta. Se trataba principalmente de expatriaciones desde Estados Unidos a Europa y, en el caso del sector del gas y la energía, hacia los países productores (Oriente Medio, por ejemplo). La expatriación tenía una duración larga, de en torno a cinco años, y uno de los principales incentivos consistía en atractivos paquetes de expatriación. Este modelo se mantuvo como tendencia general casi veinte años, hasta finales de los ochenta.

Figura 6

Evolución de la expatriación

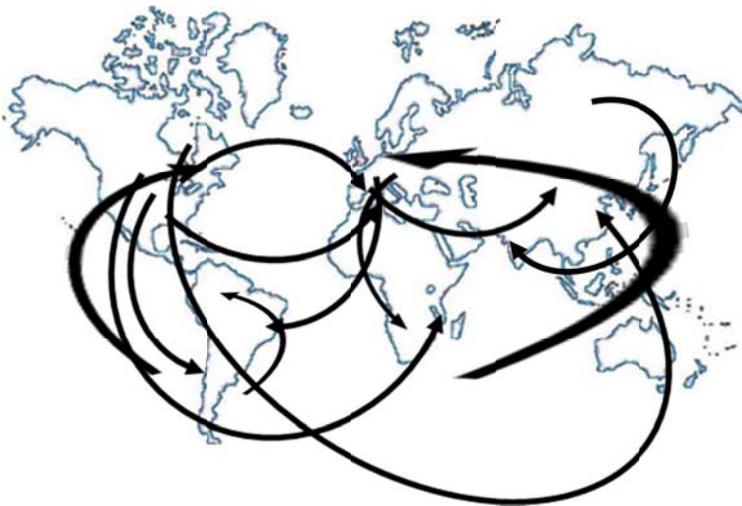


Con la incipiente aparición de la globalización, entre finales de los ochenta y principios de los noventa, la situación comenzó a cambiar. La necesidad de una mayor movilidad global se hizo patente con la aparición de nuevos mercados en países emergentes, una oportunidad no sólo para la venta de bienes y servicios, sino también para la producción a costes más reducidos. Los movimientos de expatriación ya no tienen su origen sólo en Estados Unidos, sino que las empresas europeas comienzan a participar en esta tendencia. El flujo de talento sigue moviéndose básicamente de los países industrializados de Occidente hacia los países en desarrollo, aunque empiezan a aparecer nichos de talento en algunos países, como la India.

El siglo XXI ha traído nuevas tendencias en asignaciones internacionales que se consolidarán de cara a 2020. La globalización de la economía ha impulsado la dimensión internacional de los negocios y ha generado nuevos mercados. Las asignaciones internacionales ya no tienen una sola dirección –del mundo desarrollado hacia los países en desarrollo–, sino que se produce en todas las direcciones. Así, por ejemplo, una compañía brasileña puede contratar a un equipo mixto europeo-norteamericano para dirigir una inversión en África.

Figura 7

La internacionalización como nueva dimensión de la movilidad



En la actualidad, las asignaciones internacionales se caracterizan por una enorme variedad y flexibilidad. Si hace una década básicamente existían las expatriaciones de larga o corta duración, actualmente aparecen los viajeros frecuentes, los desplazados, los internacionales, etc. Todo ello implica disponer de un marco de referencia dentro de la empresa que recoja las diferentes opciones en función de los intereses y preferencias tanto de los empleados como del negocio.

Un último factor a tener en cuenta es la creciente tendencia, especialmente entre los empleados de la generación de los *millennials*, a considerar la experiencia internacional como una experiencia de gran valor para su propia progresión profesional: no sólo están dispuestos a cambiar su lugar de residencia, sino que lo piden. Para las empresas, esta alternativa supone la posibilidad de contar con talento internacional a menor coste, puesto que los incentivos económicos y los paquetes retributivos son inferiores.

La mayor flexibilidad en el diseño de las asignaciones internacionales es imprescindible para ajustar las políticas de incentivos y los diseños de carrera a las expectativas y los intereses de las diferentes generaciones de empleados, así como para atraer talento global.

3. ACTITUDES ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A la vista del análisis anterior se comprende la necesidad de analizar el talento disponible en la propia plantilla desde la perspectiva de su movilidad: la internacionalidad de un perfil, entendida como su motivación y capacidad para desarrollar una carrera internacional, pasa a ser clave. Las dificultades para disponer del talento necesario en determinadas regiones obliga a las empresas a implicar a una parte de su plantilla en procesos de internacionalización y expatriación, pero vigilando y manteniendo bajo control los costes. Por esta razón, conocer las motivaciones y los intereses, además de las capacidades, de los diferentes grupos de empleados es fundamental.

3.1. Perfiles por impulsores de negocio

La primera cuestión es disponer de una herramienta de análisis que permita estratificar la plantilla y establecer segmentos de empleados expatriables según diferentes categorías. Habitualmente se definen cuatro estrategias, atendiendo a los impulsores de negocio:

- Necesidades estratégicas del negocio.
- Necesidades técnicas.
- Potencial de talento emergente.
- Oportunidades de diseño de carrera profesional.

Siguiendo a Picker⁹, podemos organizar estas categorías de perfiles internacionales de manera que se establezca una cierta sucesión entre los diferentes perfiles:

Figura 8

Perfiles expatriables por impulsores de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de M. Picker (2010).

⁹ M. Picker (octubre de 2010), Managing talent across an internationally mobile workforce, Mercer Insights.

La Figura 8 muestra que son dos los perfiles de máximo valor para el negocio: los **líderes empresariales estratégicos** y los **expertos técnicos con experiencia**. Los primeros son directivos con experiencia, alto rendimiento y un fuerte sentido de misión. Además, si su posición obedece a un cuidado proceso de desarrollo de carrera internacional y a un plan de sucesión, su valor para la empresa es muy considerable. Una estrategia eficiente de movilidad internacional debe tener entre sus prioridades disponer de un número suficiente de directivos en este segmento, puesto que las desventajas de tener que reclutarlos fuera de la organización son evidentes, tanto en términos económicos como de eficiencia y compromiso.

Los segundos, por su parte, son también de un gran valor para el negocio, especialmente en la dimensión internacional. Ya se ha mencionado en las primeras páginas de este estudio que los perfiles técnicos son, en todos los países, los más difíciles de cubrir: las carencias en este tipo de perfiles son importantes. Los profesionales que integran este colectivo son capaces de solucionar problemas y sacar adelante proyectos casi en cualquier lugar del mundo, especialmente si su promoción ha sido interna y proceden del segmento Voluntarios (Figura 8).

El segmento de voluntarios y de talento emergente de alto potencial tiene un valor actual para el negocio inferior al de los grupos anteriores, pero su potencial de desarrollo es muy alto. La estrategia de gestión del talento internacional debe buscar, precisamente, la implantación de políticas e iniciativas de recursos humanos que no sólo conduzcan al pleno desarrollo de tal potencial, sino que, además, fortalezcan el sentido de misión y el compromiso de estos profesionales con la empresa.

El segmento de talento emergente de alto potencial está integrado por profesionales con dimensión estratégica, no puramente técnicos, que se encuentran en proceso de adquisición de experiencia internacional: es la cantera de la empresa que nutrirá el grupo de líderes empresariales estratégicos. La estrategia de movilidad en este caso debe dirigirse a dos objetivos: fortalecer el compromiso y desarrollar su potencial estratégico.

Junto con los perfiles señalados, cada vez son más numerosos los profesionales que, con una fuerte vocación internacional, buscan ante todo construirse una carrera profesional cargada de nuevas experiencias. Estos **voluntarios** de la internacionalización se corresponden en gran medida al nuevo concepto de *global nomad*. El término se aplica a personas con un estilo de vida internacional y móvil, pertenecientes en su mayoría a la generación Y o a la generación de los *millennials*. Para los responsables de los recursos humanos internacionales, este colectivo supone la necesidad de cambiar las reglas del juego: tienen sus propias motivaciones, su estilo de vida y sus riesgos. Desde una perspectiva sociológica, suelen ser personas solteras y sin cargas familiares. Su carrera profesional está en los puestos más altos de sus prioridades y la conciben como una constante sucesión de asignaciones internacionales. Es fácil suponer que uno de los principales riesgos que suponen estos perfiles para la empresa es la falta de compromiso –y la rotación– y que la estrategia de retención debe utilizar el reto constante como principal herramienta.

Los responsables de recursos humanos internacionales deben poner en marcha una estrategia de movilidad, o, más concretamente, una estrategia de internacionalización de la plantilla, como parte de la estrategia global de la compañía dirigida a maximizar el talento disponible para acometer el reto de la globalización. Cada uno de los segmentos descritos precisa un análisis específico de sus características, motivaciones, intereses y expectativas para poder diseñar políticas de movilidad a la carta. La flexibilidad en los procesos de asignación y en los incentivos resulta imprescindible.

3.2. Perfiles por impulsores de negocio y perfiles generacionales

Para saber más acerca de estas características propias de cada segmento es adecuado acudir a la descripción –necesariamente general y con excepciones– de los rasgos que caracterizan a las diferentes generaciones que conviven actualmente en la empresa y que se distribuyen en estos segmentos. De manera aproximada podemos considerar que estas cuatro generaciones se distribuyen del siguiente modo:

Figura 9

La segmentación por impulsores de negocio y por generación



Fuente: elaboración propia.

Las descripciones y segmentaciones generacionales están siempre sujetas a cierto grado de ambigüedad, sobre todo en lo que se refiere a las últimas generaciones (*millennials*, generación Z, etc.), pero esta aproximación permite hacer una primera discriminación. Lo que no se debe perder de vista es que estas cuatro generaciones integran hoy el mercado laboral y la plantilla de la mayoría de las empresas, por lo que es lícito preguntarnos quién es quién y cuáles son sus motivaciones.



Los *baby boomers*, nacidos aproximadamente entre 1950 y 1965, están en la última fase de su trayectoria profesional, aunque la nueva tendencia, ya notable en Estados Unidos, a escapar de la jubilación, manteniéndose activos como autónomos, asesores, mentores, consultores, etc., lleva a pensar que aún permanecerán en el mercado laboral como parte importante: es la ya mencionada generación U.

Los *baby boomers* introdujeron un nuevo estilo de dirección en las empresas, pasando de la estricta relación jerárquica a la búsqueda del consenso. Profundamente volcados en su profesión, constituyen la última generación para la que ha sido real la expresión «una empresa para toda la vida». Asumen la autoridad, la ética profesional tiene un gran peso en sus decisiones y suelen tener un fuerte sentido de misión y de compromiso con la organización.

Los *baby boomers* criaron y educaron a la generación X (nacidos entre 1965 y 1975), también llamada «generación perdida». Los jóvenes de la generación X no ven el éxito de la misma manera que sus padres. Es una generación más escéptica, más difícil de alcanzar para los medios tradicionales de comunicación y marketing. Esta generación se caracteriza por su cinismo y desilusión ante los valores de sus padres. Desde el punto de vista sociológico, esta generación ha estado marcada por la aparición del sida a principios de los ochenta y por cambios políticos globales de primera magnitud. La sensación de incertidumbre y transformación permanente tuvo su impacto en las diferentes tendencias artísticas, como el cine o la música.



El sobrenombre de «generación perdida» se debe a que los integrantes de esta generación se encuentran entre una generación anterior, los *baby boomers* («generación tapón»), que no cede su espacio en el mercado laboral, y una recién llegada, la generación Y, que aterriza demasiado pronto y con demasiada fuerza, arrasando y superando las expectativas y sueños de la generación X.

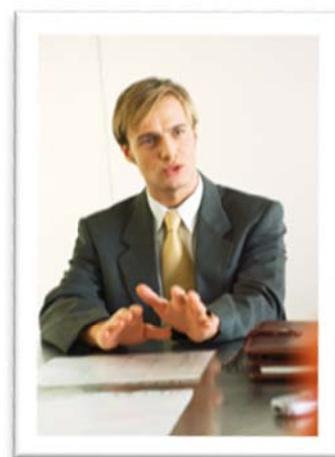
Desde una perspectiva laboral, la generación X, una de las más preparadas en España, se encontró ante una superpoblación de titulados universitarios, llegando a componer un segmento de subempleados importante. El concepto de «una empresa para toda la vida», que habían aprendido de sus padres, ya no era válido, pero ni las empresas ni el mercado laboral estaban aún preparados para el cambio de cultura.



Los nacidos entre finales de los ochenta y finales de los noventa componen la **generación Y**, una generación que ha crecido alternando la televisión con la Nintendo. Estos chicos se irán acostumbrando al bombardeo de imágenes, a la información inmediata y visual, y a la realidad en 3D. No van a desarrollar la paciencia y la laboriosidad, sino el «ya» y el «ahora». Es una generación de resultados, no de procesos. Y cortoplacista: saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades... desaparecen en poco tiempo. Importa saber lo que está pasando ahora, y reaccionar con rapidez; ¿quién sabe lo que puede ocurrir en pocos días? Incluso el orden mundial, que parecía tan inamovible, se descompone. ¿Cuántas generaciones pueden presumir de haber asistido al surgimiento de 16 nuevos países en un año?¹⁰.

El uso de la tecnología desde una edad temprana tiene un mayor impacto en el comportamiento de las personas de lo que pueda suponerse. Cada vez más autores señalan el hecho de que estas nuevas generaciones han desarrollado más el hemisferio derecho del cerebro debido a su exposición a los estímulos de Internet y la televisión, mientras que el hemisferio izquierdo se desarrolla con actividades como la lectura.

Pero la verdadera ruptura de esta generación proviene precisamente de ser la generación de la globalización: son los primeros en vivir plenamente la internacionalización. El aprendizaje de idiomas, los periodos de estudios en el extranjero y el ocio les han llevado a percibir un mundo sin fronteras y a tener una red de amigos repartidos por todo el mundo. Las relaciones profesionales priman por encima de otras cuestiones a la hora de hacer amigos, tienen un buen nivel de formación y, con frecuencia, experiencia en multinacionales.



Pero a la generación Y le ha ocurrido algo parecido a lo que ella misma provocó en la generación X: los *millennials*, la generación que viene por detrás, irrumpe demasiado pronto y marcando diferencias con sus predecesores. Los más jóvenes del mercado laboral extienden su individualismo a las relaciones familiares: suelen permanecer solteros en aras de mantener un estilo de vida libre para desarrollar una carrera profesional en cualquier lugar del mundo. Su sentido del compromiso es muy baja, y permanecerán allí donde tengan posibilidades de desarrollo y promoción y, sobre todo, donde tengan nuevos retos de manera continua.

Esta descripción general de las características de cada una de las generaciones es válida, con matices, en los países desarrollados. En los países en desarrollo, donde la generación Y y los *millennials* son mucho más numerosos (Figura 2), pueden aparecer ciertas características específicas, relacionadas sobre todo con las carencias en formación y capacitación.

¹⁰ Nos estamos refiriendo al año 1991: Lituania, Letonia, Bielorrusia, Azerbaiyán, Georgia, Eslovenia, Croacia, Estonia, Ucrania, Moldavia, Kirguistán, Tayikistán, Armenia, Turkmenistán, Kazajistán, Macedonia y Uzbekistán.

4. ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

Esta segmentación por impulsos de negocio y por generaciones constituye el esquema básico sobre el que diseñar las diferentes políticas de atracción, retención y movilización del talento en la organización, a partir de la definición de una estrategia como objetivo final que debería ser la disponibilidad de un grupo suficientemente numeroso de líderes empresariales estratégicos, capaces de asegurar la competitividad global de la empresa. Con este objetivo, los motores de la gestión son los siguientes:

Diagnóstico del talento internacional disponible y planificación

Como fase previa al diseño de la estrategia, los responsables de recursos humanos internacionales podrían utilizar la segmentación descrita para hacer un primer diagnóstico de la plantilla de la empresa, distribuyéndola en porcentajes en cada uno de los grupos. Conocer, aunque sea de manera aproximada, el porcentaje de empleados en cada uno de estos grupos determinará, por ejemplo, las necesidades de contratación externa y las posibilidades de promoción interna.

Además de este diagnóstico de tipo demográfico, y a partir de él, es necesario establecer un diagnóstico de las competencias (conocimientos, habilidades y temperamentos) de los candidatos a formar parte de la cantera de talento internacional de la empresa. Por último, los responsables de recursos humanos internacionales, en su rol más estratégico, deben establecer una planificación del talento que será necesario en un futuro próximo para acompañar y posibilitar la estrategia de globalización de la empresa.

El diagnóstico y la planificación ofrecen una base adecuada para tomar decisiones respecto al reclutamiento y la contratación externa frente a la formación interna, teniendo en cuenta el sentido del flujo del talento internacional entre los diferentes grupos (Figura 10).

Figura 10

Flujo de talento impulsado por la estrategia de gestión del talento internacional



Fuente: elaboración propia.

En efecto, el principal riesgo del grupo integrado por los *millenials* o *global nomads* es la rotación. El objetivo de la política de gestión del talento en este caso debería ser promover su desarrollo profesional hacia el grupo de expertos técnicos con experiencia o, para aquellos que carezcan de un perfil puramente técnico, hacia el grupo de talento emergente, mejorando su formación estratégica. En ambos casos, el refuerzo del compromiso es imprescindible.

Desarrollo del talento

Entre los resultados más importantes y característicos de las políticas del desarrollo del talento internacional está el fortalecimiento de las competencias interculturales. La literatura especializada¹¹ documenta suficientemente la importancia de dichas competencias adquiridas a través de la experiencia internacional, como la gestión del cambio, la flexibilidad, el control del estrés o la gestión de la diversidad. El fortalecimiento de los perfiles potencialmente internacionalizables requiere la formación y el entrenamiento en este tipo de competencias y habilidades.

En el desarrollo del talento en la empresa también juegan un papel esencial las políticas dirigidas a asegurar e impulsar la transmisión del conocimiento y de la misión de la empresa. En este sentido, técnicas como el *coaching* o el *mentoring* demuestran ser muy útiles en el desarrollo de capacidades relacionadas tanto con el conocimiento estratégico como con la experiencia internacional.

Retención del talento

En una situación de escasez y lucha por el talento, la retención es un reto tan difícil como relevante. Una política basada sólo en la retención mediante incentivos económicos no resulta eficiente ni, seguramente, viable. El principal motor de la retención debe ser la generación de compromiso, aunque, en este sentido, las diferencias según la generación y el colectivo al que pertenezca el empleado tienen gran importancia (Figura 11).

A partir de estas consideraciones, la estrategia de gestión del talento internacional se concreta en diferentes políticas de atracción, retención y promoción de este tipo de talento. Teniendo en cuenta la escasez de talento disponible, un segundo objetivo deberá ser explotar todas las posibilidades y la potencialidad del talento interno, recurriendo a la contratación externa en el caso de los denominados «voluntarios». Las claves de estas políticas por segmentos son las siguientes:

¹¹ Véase, por ejemplo, J. P. Johnson, T. Lenartowicz y S. Apud (2006), «Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model», *Journal of International Business Studies*, 37(4), pp. 525-543; y M. Shaffer *et al.* (2006). «You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness», *Journal of Applied Psychology*, 9(1), pp. 109-125.

Figura 11

Claves del diseño de políticas de atracción, retención y promoción del talento internacional

		Atracción	Retención	Promoción
	Voluntarios: diseño de carrera	Experiencia vital Retos	Diseño de carrera atractivo <i>Mentoring</i> internacional	Ascendente
	Talento emergente de alto potencial	Posibilidades de desarrollo Desafíos profesionales	Posibilidades de carrera profesional Formación <i>Mentoring</i> estratégico	Ascendente Lateral
	Expertos técnicos con experiencia	Desafíos profesionales Remuneración Posibilidades de promoción	Desarrollo de habilidades Compromiso Formación estratégica	Lateral Ascendente
	Líderes empresariales estratégicos	Reputación corporativa Imagen de marca	Reconocimiento Remuneración Visibilidad Compromiso	Horizontal

5. CONCLUSIONES

Dimensión estratégica de la gestión internacional del talento

La globalización y la batalla internacional por el talento suponen el gran reto de futuro para el área de recursos humanos: es una gran oportunidad para asumir y desempeñar con éxito la función estratégica del área tan reclamada desde hace décadas. Es posible afirmar, sin temor a exagerar, que la eficiencia y la adecuación de la estrategia de gestión global del talento es *conditio sine qua non* para conseguir la competitividad global, y ésta, a su vez, es imprescindible para asegurar la sostenibilidad a medio y largo plazo.

A partir del diagnóstico de la plantilla bajo el criterio de su internacionalidad, los responsables de recursos humanos deben analizar las líneas estratégicas del negocio a, por lo menos, cinco años, para establecer las futuras necesidades de talento. Esto significa que se planificarán en detalle las necesidades en cada uno de los cuatro grupos descritos. El paso siguiente debe consistir en diseñar, de manera flexible y adaptada, las diferentes políticas de atracción, retención y promoción del talento, para asegurar que el talento disponible en la organización podrá soportar la estrategia de internacionalización del negocio. Esto es aún más importante en el contexto de carencia de talento: la contratación «expres», por decirlo así, puede llegar a ser inviable por falta de efectivos o por el altísimo coste de la contratación de los disponibles. En este sentido, ganan terreno, sin duda, las políticas de desarrollo interno del talento.

REFERENCIAS

Kavanagh, M. (2010), «Rising demand reveals shortage of talent», *Financial Times*.

PwC (2011), *Talent mobility. 2020 and beyond*.

PwC (2013), *Annual Global Survey 2013*.

Schwartz, J., y M. DiMarzio (2011), *Human Capital Trends 2011, Revolution/Evolution*, disponible en www.deloitte.com.

Tarique, I. y R. Schuler (2010), «Global Talent Management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research», *Journal of World Business*, 45(2), pp. 122-133.

Tarique, I. y R. Schuler (septiembre de 2012), *Global Talent Management Literature Review*, SHRM Foundation.

**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

Síguenos en

 [IESE Business School](#)

 [IESE Business School](#)

 [@IESEbs](#)

 [IESE](#)



Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid
(+34) 91 211 30 00

Nueva York

165 W. 57th Street
Nueva York
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Múnich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Múnich, Alemania
(+49) 89 24 20 97 90

São Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573 Bela Vista
01321001 São Paulo, Brasil
(+55) 11 3177 8221