Competencias clave para ganar ventaja geoestratégica en la guerra por el talento

La rivalidad geopolítica impacta en el mercado laboral. Así puedes atraer, formar y retener al talento clave.

1 de septiembre de 2025

Si hay una palabra que está en boca de todos en el actual mundo polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirelacional (PLUTO), esa es “resiliencia”. Pero he aquí la paradoja:

©IESE Business School

pese a ser una de las competencias más demandadas en el ámbito profesional, es también la más difícil de encontrar, según reveló una encuesta a directivos responsables de las áreas de Personas, Talento o Recursos Humanos del último informe sobre *El futuro del trabajo* del IESE.

Hoy, en medio de tantas guerras, se libra otra batalla: la del talento, clave no solo para resistir en la adversidad, sino también para prosperar.

"Esta lucha por el talento es tan agotadora como feroz", reconoció Eva Labarta, responsable de Axon para el Sur de Europa, durante una mesa redonda con otros directivos en el I Encuentro sobre Geopolítica del IESE en Madrid. Sin embargo, es una lucha necesaria, ya que el talento se ha convertido en un pilar fundamental de la ventaja competitiva.

Es también una batalla imposible de esquivar, tal y como advierte la asesora política Michèle Flournoy a los directores generales: "Puedes intentar sortear la geopolítica, pero la geopolítica irá a tu encuentro".

En consecuencia, ¿qué tipo de talento se necesita hoy? ¿Lo tienes en tu equipo?

El éxito depende del talento

Además de la resiliencia –la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes y afrontar la adversidad con resistencia e inteligencia emocional–, el informe del IESE identifica las otras competencias con mayor demanda por parte de las empresas.

Competencias esenciales

Curiosidad y creatividad
Deseo constante de seguir aprendiendo y ampliar información, y capacidad de encontrar el conocimiento allá donde se esté y acceder a él.

Pasión y valentía
Osadía bien entendida y canalizada y, al mismo tiempo, paciencia para entender cómo funcionan las empresas.

Trabajo en equipo y colaboración
Capacidad de compartir, transversalidad y habilidad para integrar al resto.

Liderazgo

©IESE Business School

Capacidad para impulsar el cambio con visión global.

Sentido crítico

Capacidad de analizar y cuestionar las cosas.

Valores éticos

Actuar con el máximo respeto por los demás y trabajar con humildad.

Búsqueda del bien común

Interés por construir para el largo plazo frente a la gratificación inmediata.

Aunque estas competencias son clave para directivos de empresas que operan en España, su relevancia traspasa fronteras. El informe sobre el futuro del empleo 2025 del Foro Económico Mundial también destaca la resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, el liderazgo y la influencia social, entre otras, como habilidades cada vez más demandadas para hacer frente a la fragmentación geoeconómica y las tensiones geopolíticas.

En paralelo, megatendencias como la transformación digital y la inteligencia artificial (IA) impulsan la demanda de competencias técnicas especializadas. Al igual que ocurrió con la carrera espacial y la armamentística durante la Guerra Fría, la actual carrera hacia la hegemonía en la IA enfrenta a empresas de todo el mundo en la búsqueda de ingenieros de software, científicos de datos y desarrolladores capaces de diseñar y aplicar nuevos modelos y herramientas de IA. El 86% de los altos directivos encuestados por el IESE creen que la IA transformará sus negocios en los próximos cinco años, aunque admite serias dificultades para encontrar perfiles a la altura de este desafío.

Lo mismo refleja otro informe de Joan Jané sobre el impulso de Estados Unidos por relocalizar la manufactura. Al igual que con la IA, el intento de reindustrializar el país topa con el mismo obstáculo: la escasez de mano de obra cualificada.

“Ya sea avanzando rápido con la IA o relocalizando la industria, el éxito dependerá del talento, una fuerza laboral que abarque desde operarios y técnicos hasta ingenieros, programadores y especialistas en datos”, señala Jané. Y añade: “Igualmente importante –aunque a menudo se pase por alto– es contar con directivos y gerentes generales capaces de convertir esos roles en una verdadera fuente de ventaja competitiva”.

El recorrido empieza con una formación temprana en materias STEM y continúa con programas de aprendizaje y de formación profesional más sólidos. A ello se suman los títulos universitarios y los másteres en dirección de empresas, diseñados para responder a las demandas del mercado. En todos los casos, la manufactura, las cadenas de suministro digitales y la Industria 4.0 ocupan un lugar central en el currículo.

©IESE Business School

Este último punto enlaza con una advertencia de Jané en su informe: “En las dos últimas décadas, las escuelas de negocios estadounidenses han relegado la educación vinculada a la manufactura y han puesto el acento en finanzas, marketing y estrategia corporativa. Como consecuencia, muchos líderes han perdido fluidez operativa, lo que debilita su capacidad para tomar decisiones informadas sobre aprovisionamiento, automatización y estrategia de producción global”.

Detectar las oportunidades de creación de valor e innovación que ofrece el nuevo escenario geopolítico exige una renovada “fluidez estratégica en la alta dirección”, insiste Jané. “Sin un reciclaje de competencias en la esfera del liderazgo, ya puedes disponer de los sistemas de IA más avanzados que de poco servirán si no cuentas con directivos capaces de alinearlos con la dinámica del comercio global y aprovecharlos como fuente de ventaja a largo plazo”, sostiene.

Lejos de las especulaciones sobre si la IA sustituirá al talento, otra investigación del IESE concluye que, en realidad, está impulsando la demanda de directivos con dominio de IA, capacidad de resolución de problemas y criterio ético para interpretar los datos y aplicarlos con eficacia.

El ‘dream team’ que exige el futuro

Para moverte en un entorno cada vez más expuesto al conflicto, asegúrate de que la alta dirección encarne estas cualidades, que desglosa Jordi Canals en su **informe sobre la estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos.**

Autenticidad y coherencia

El equipo de la alta dirección define el tono: actúa de manera auténtica y de modo coherente según el propósito y los valores de la empresa.

Visión con propósito

En entornos de baja visibilidad, definir con claridad el tipo de compañía que se desea ser actúa como un faro.

Aprendizaje

Aprender rápidamente de los errores y rectificar a tiempo es esencial para comprender tensiones completamente novedosas.

Reinvención

Desarrollar continuamente nuevas capacidades es clave para adaptar las competencias

©IESE Business School

diferenciales de la empresa a las nuevas realidades.

Simplicidad

Reduce los problemas a sus dimensiones básicas y simplifica la formulación de soluciones para hacerlas muy operativas.

Relaciones enriquecedoras

El propio cuidado profesional, intelectual, emocional, familiar y relacional resulta imprescindible en una época de cambios turbulentos.

Visión integradora

Comprender la naturaleza multidimensional de los conflictos y buscar soluciones sistémicas es hoy más relevante que nunca.

¿Estás preparado para la geopolítica?

En su libro *Strategy and Geopolitics*, publicado en 2017, Mike Rosenberg planteó una preocupación que sigue vigente: muchos líderes actuales no cuentan con la preparación necesaria para enfrentar los desafíos geopolíticos. Ya entonces, Rosenberg intentaba convencer a los directivos de que escenarios como un ataque nuclear, conflictos en Oriente Medio o el deterioro de las relaciones entre Estados Unidos y China no eran tan improbables como parecían. En 2025, sus advertencias se tornan especialmente apremiantes.

Rosenberg coincide con Jané en que la formación de la alta dirección necesita una visión más amplia. Muchos líderes provienen de carreras como ingeniería, contabilidad o administración de empresas, lo que fomenta una forma de pensar muy estructurada. “Los ingenieros y los financieros creen que, si haces bien las cuentas, obtendrás el resultado correcto. Cuando asumen responsabilidades directivas, este tipo de personas suele exigir claridad, aunque no la haya”, apunta Rosenberg.

Para enriquecer la comprensión del entorno geopolítico, propone incorporar perfiles con formación en historia, ciencias políticas y humanidades. Esta idea también surgió en la Strategy Science Conference, celebrada en el IESE en junio de 2025. Varios expertos que compartieron una mesa redonda sobre cómo integrar la geopolítica en el pensamiento estratégico destacaron la utilidad de colaborar entre disciplinas. Combinar perspectivas desde las ciencias políticas, el derecho o las relaciones internacionales ayuda a ampliar la mirada sobre el contexto global y a entender mejor sus implicaciones para la estrategia empresarial, sin quedarse atrapado en los silos del conocimiento.

©IESE Business School

¿Cómo puedes llevarlo a la práctica? Rosenberg propone las siguientes acciones:

- **Cursa un programa de posgrado.** El Ejército de Estados Unidos, por ejemplo, suele enviar a sus oficiales a la universidad para cursar un máster en ciencias políticas, historia u otras materias complementarias.
- **Organiza formaciones intensivas con expertos.** Invitar a especialistas en geopolítica para impartir cursos breves dentro de la empresa permite a los directivos adquirir conocimientos detallados sobre regiones estratégicas que afectan directamente al negocio.
- **Participa en coloquios y conferencias.** Asiste a encuentros especializados para conocer de primera mano ideas y análisis de expertos en temas geopolíticos.
- **Revisa los indicadores de desempeño.** ¿Consideras que aprender un idioma o realizar alguna de las actividades anteriores es una desventaja o distracción? Para Rosenberg, es tan valioso como alcanzar los objetivos financieros.
- **Promueve la rotación internacional.** Asignar a los directivos puestos en distintos países, funciones y unidades de negocio les permite evaluar directamente cómo influyen la evolución política local y las tendencias geopolíticas en las operaciones y cadenas de suministro. Esta experiencia debe formar parte de los criterios de evaluación. Al reconocer su valor, la empresa impulsa el desarrollo profesional sin penalizar a quienes se desvían del recorrido tradicional.

Cómo convertir los retos globales en ventajas para captar talento

Afortunadamente, el actual contexto laboral también ofrece oportunidades que las empresas pueden aprovechar. Una de ellas es el trabajo remoto. “El teletrabajo tiene muchas ventajas”, afirmó Labarta, de Axon. Al referirse a la escasez de talento en Europa en áreas como ciencia de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial, explicó que su empresa puede contratar en cualquier parte del mundo gracias a las tecnologías de la información. “No me importa dónde estén, si en Suecia, Rumania, Irlanda o Nigeria. Con el trabajo remoto, podemos gestionarlo todo”, dijo.

Otra oportunidad surge de las restricciones migratorias más estrictas, especialmente en

©IESE Business School

Estados Unidos. Según publicó Boston Consulting Group, Canadá lanzó un programa para atraer a 10.000 profesionales altamente cualificados del sector tecnológico desde EE. UU. que superó el número de solicitudes previstas en cuestión de días. Eso ocurrió antes de que Trump llegara al poder. Desde entonces, las políticas de su administración contra académicos y científicos han provocado un aumento récord de solicitudes para trabajar en Reino Unido o Francia, que puso en marcha el programa Safe Place for Science. El lado positivo de la fuga de cerebros es que, lo que pierde un país, lo gana otro.

Las empresas globales tienen margen para aprovechar esta tendencia. Algunas ya están ofreciendo incentivos para que el talento migrado regrese, como ocurre en China. Otras se enfocan en captar profesionales cualificados en países aliados, siguiendo el ejemplo canadiense. También resulta clave facilitar los procesos de visado, de modo que los graduados extranjeros con habilidades estratégicas encuentren vías legales para quedarse o trasladarse, lo que favorece una mayor movilidad laboral.

En el mismo panel que Labarta, Christoph Steck, director de Políticas Públicas de Amazon para España y Portugal, señaló oportunidades que Europa aún tiene por explorar. Destacó la paradoja de la unión: lidera en regulación –con ejemplos como la protección de datos o la inteligencia artificial–, pero, al mismo tiempo, tiene dificultades para atraer, contratar y retener talento. A su juicio, la clave está en aplicar la tecnología "con cabeza y visión estratégica".

También puso el foco en las fortalezas que la UE debería exprimir al máximo: su capital humano y, especialmente, su mercado único. En su opinión, contar con un mercado del tamaño del europeo representa una ventaja enorme, aunque todavía requiere un mayor grado de integración. Steck propuso eliminar barreras internas al talento, desde reducir fricciones lingüísticas con inteligencia artificial hasta facilitar el reconocimiento automático de títulos y credenciales. Según él, estas medidas permitirían liberar el potencial competitivo del mayor bloque comercial del mundo.

Es hora de actuar. Detecta las oportunidades e invierte en las personas, de forma estratégica y con una mirada interdisciplinar. Forma la plantilla que necesitas, no solo para resistir las tormentas actuales, sino para salir reforzado y más preparado en la nueva era que se avecina.

©IESE Business School

7 claves para ganar la guerra geopolítica por el talento

1. Reenfoca el talento como un activo estratégico
No es solo cuestión de contratar o formar, sino de entender el talento como un pilar de la soberanía económica.

2. Invierte en competencias tecnológicas clave
IA, ciberseguridad y análisis de datos deben estar en el centro de tus estrategias de upskilling y reskilling.

3. Fortalece la colaboración intergeneracional
Fomenta equipos mixtos, mentorías y planes de sucesión para evitar la pérdida de conocimiento vital.

4. Replantea la educación
La FP representa una oportunidad para alinear mejor la educación con las necesidades de la empresa y reducir la sobrecualificación.

5. Rediseña la propuesta de valor al empleado
El salario es solo un factor. Flexibilidad, bienestar, oportunidades de desarrollo y un trabajo con sentido son los nuevos pilares para fidelizar perfiles clave.

6. Fomenta ecosistemas de colaboración
Una colaboración más estrecha entre la industria y la academia, así como entre los sectores público y privado, ayuda a construir la plantilla del futuro.

7. Impulsa un liderazgo ético y centrado en las personas
En la era de los algoritmos, el juicio humano, la empatía y la coherencia con los valores de la organización marcan la diferencia. La ética no limita: es una ventaja competitiva sostenible.

Este artículo forma parte de la revista *IESE Business School Insight* núm. 170 (sept.-dic. 2025).

+INFO:

"Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional", basado en el libro *Strategy and Geopolitics*, de Mike Rosenberg.

"Estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos", de Jordi Canals.

"The manufacturing renaissance: reshoring, innovation and industrial strategy for U.S. competitiveness", de Joan Jané y Holly Anne Hill.

©IESE Business School

“¿Qué competencias necesita tu plantilla en 2025?”, basado en El futuro del trabajo: educación, tecnología y competencias necesarias, un informe de María Luisa Blázquez, Mireia Las Heras y Jordi Canals, con la colaboración de Francesc Arribas y José Pérez del Valle, enmarcado en la iniciativa Education for Jobs del IESE.

“The geopolitics of AI”, sesión de Sampsa Samila disponible para miembros de la Asociación de Alumni del IESE.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School