

Cuatro perfiles básicos en la internacionalización

Los "nómadas globales" son profesionales que entienden la movilidad como un estilo de vida y pueden ser la clave de la internacionalización de su empresa, según un informe del IRCO.

9 de julio de 2014

Las estadísticas muestran que, ante la **necesidad de internacionalizarse**, las empresas han optimizado la selección de candidatos y destinos y están aumentando los traslados de corta duración.

Los profesionales que viajan con la familia son cada vez menos por el coste que supone y, aunque la mayoría de expatriados siguen teniendo entre 30 y 50 años, su porcentaje ha caído ligeramente por el ascenso de los más jóvenes.

En cuanto a los destinos, **Estados Unidos, China y Reino Unido continúan en cabeza**, pero ha aumentado de forma significativa la dispersión: en un año estos tres países pasaron de concentrar el 77% de las expatriaciones a suponer solo un 44%.

En paralelo, han aparecido **nuevos destinos**, entre los que se encuentran España, Malasia, Indonesia, Argentina, Kazajistán y Colombia, mientras que China, India y Brasil son los países que representan un mayor reto de cara al futuro.

Visión global del talento

En este contexto de cambios, los departamentos de recursos humanos deben asumir su papel como socios estratégicos de la dirección e identificar el talento "expatriable", aseguran el profesor del IESE [José Ramón Pin](#) y la investigadora Pilar García Lombardía en el informe "[Global Thinking, la batalla por el talento](#)", elaborado por el IRCO en colaboración con

ERES Relocation Spain.

Para diseñar políticas de movilidad eficientes y adaptadas a las necesidades de cada empresa, **es recomendable segmentar los perfiles internacionales en cuatro categorías** que responden a los *drivers* de negocio. Así se facilitan tanto los procesos de selección, formación y promoción como la implantación de políticas flexibles de retribución a la carta.

1. Voluntarios centrados en su carrera. Este perfil se corresponde en gran medida con los "**nómadas globales**": personas con un estilo de vida internacional que buscan en la movilidad la satisfacción de sus objetivos tanto profesionales como vitales.

Suelen ser jóvenes y sus circunstancias les llevan a aceptar de buen grado destinos que sus colegas más experimentados rechazan o admiten a un coste muy alto. Pueden proceder de cualquier país, aunque en los últimos años está creciendo significativamente el porcentaje de chinos e indios.

Estos profesionales ven su carrera como una perpetua sucesión de asignaciones internacionales a través de varias empresas, así que **motivarlos y retenerlos no es fácil**. Para conseguir que se comprometan más, los incentivos económicos tradicionales no son los más eficientes.

Los "nómadas globales" demandan retos constantes con los que seguir desarrollando sus competencias y necesitan contar con un **plan de carrera a medio y largo plazo** que contemple la posibilidad de varios destinos internacionales con distintas funciones.

Según el estudio, **este colectivo es la cantera del que se nutren el resto de grupos "expatriables"** y pueden acabar convirtiéndose en líderes estratégicos. Por tanto, su retención es la clave para poder cubrir las necesidades de la compañía en cualquier parte del mundo y afianzar sus posibilidades de crecimiento a nivel global.

2. Talento emergente de alto potencial. Este grupo está integrado por perfiles con dimensión estratégica, no puramente técnicos, que están adquiriendo experiencia internacional. En muchos casos provienen del anterior grupo y, tras algunos años en la empresa, **pueden acabar convirtiéndose en líderes estratégicos** gracias a su compromiso con la cultura y la misión corporativas.

3. Expertos técnicos. Se trata de perfiles con experiencia y habilidades técnicas dirigidas especialmente a necesidades puntuales del negocio. Son especialistas capaces de solucionar

problemas más o menos puntuales o sacar adelante **proyectos concretos en cualquier lugar del mundo**. Cuando proceden del colectivo de los "nómadas globales", su ventaja competitiva frente a otros técnicos es evidente: no necesitan prácticamente ningún proceso de adaptación al contexto internacional.

4. Líderes estratégicos. Son directivos con experiencia, un elevado rendimiento y un fuerte sentido de misión. Tienen un **gran valor para la empresa**, especialmente si han desarrollado su carrera en ella, ya que una de sus funciones más importantes es llevar la misión y la cultura de la compañía a cualquier lugar del mundo. Entre los objetivos básicos de una estrategia de gestión del talento internacional destaca la implantación de políticas que permitan contar con suficientes líderes estratégicos.

www.iese.edu/es/insight