

Se buscan "aventureros" para liderar las empresas globales

Las nuevas empresas globales requieren líderes con un perfil "aventurero". Abiertos a nuevas experiencias, extrovertidos y con bajo nivel de neuroticismo. Tres requisitos básicos para desarrollar la inteligencia cultural y gestionar con eficacia la diversidad cultural de las plantillas.

30 de octubre de 2015

El volumen de activos de las empresas españolas fuera del país ya es tan elevado como el de las empresas extranjeras en España.

Ante la imparable internacionalización, cada vez se hace más imprescindible establecer políticas de atracción y selección del talento en todo el mundo, estrategias que permitan flexibilizar procesos y diseñar nuevas carreras profesionales que incluyan la asignación en el extranjero como clave para el desarrollo del talento directivo.

Así, las multinacionales están en un proceso de transición. De un modelo de movilidad relativamente estandarizado y costoso, están pasando a modelos más flexibles, que incorporan la motivación y la apertura de los más jóvenes a vivir experiencias en el extranjero como elemento clave en el paquete de incentivos.

Por ese motivo, los departamentos de recursos humanos tienen que centrarse en dos funciones globales prioritarias: la de empleador (*global employer*) y la de socio estratégico (*global partner*). Es decir, deben ser capaces de entender el modelo de negocio y su lógica de crecimiento internacional para proponer una internacionalización de los RR. HH. flexible, adecuada y coherente con la estrategia.

El informe "[La función de Recursos Humanos frente a la globalización](#)", realizado por la

investigadora del IRCO Pilar García-Lombardía bajo la coordinación del profesor del IESE [José Ramón Pin](#), Ángela Gallifa y los responsables de ERES Relocation Services José Antonio de Ros y Elena Casares, analiza cómo han evolucionado los principales retos de este departamento en el nuevo contexto global.

Cuatro grandes desafíos

Ya en 2009, el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones identificó cuatro retos importantes de los RR. HH. que se han consolidado y han ganado en definición.

- **Mejorar la formación intercultural.** Los continuos movimientos entre las sedes hacen necesaria una gran capacidad para gestionar la diversidad. Por tanto, este reto ha adquirido una dimensión mucho mayor, ya que no solo afecta a los empleados expatriables, sino a todos los miembros de la empresa, especialmente a los responsables de la selección y gestión del talento.
- **Diseñar e implantar políticas de repatriación.** En la medida que las políticas de movilidad se flexibilizan y aumenta el número de asignaciones, las posibilidades de gestionar un retorno que cumpla las condiciones requeridas por el expatriado podrían aumentar.
- **Mejorar la relevancia de la experiencia internacional.** Son necesarias políticas y acciones para asimilar este valor a la cultura de la empresa. A ello pueden ayudar los empleados más jóvenes.
- **Cuidar la proximidad emocional al expatriado.** Seguirá siendo relevante en los casos de asignaciones permanentes o de larga duración.

Orientación global

Los líderes en las multinacionales deben ser capaces de asumir e interiorizar que existen otras perspectivas, evitando así el etnocentrismo.

La apertura a la experiencia, extroversión y un bajo nivel de neuroticismo son tres rasgos de temperamento y personalidad estrechamente ligados a este tipo de líderes. Pero, según el informe, además deben desarrollar la inteligencia cultural.

Así serán más receptivos a las señales del lenguaje verbal y no verbal, estarán más dispuestos a poner en duda sus propios supuestos, procurarán no juzgar, buscarán

activamente información para comprender las diferencias e interactuar con éxito, podrán comprender y comparar diferentes entornos y serán capaces de hacer previsiones sobre las consecuencias de las diferentes actitudes.

Todas ellas son habilidades o competencias que se desarrollan de manera especial durante las estancias prolongadas en el extranjero, por lo que tiene sentido utilizar las asignaciones internacionales como parte de la estrategia de desarrollo del talento.

Las claves del éxito

El informe concluye que, para afrontar la internacionalización, un departamento de RR.HH. debería:

- **Desarrollar herramientas que permitan conocer mejor los perfiles** de las personas que integran la organización. Esto permitirá identificar a los individuos que reúnan los tres rasgos de temperamento y personalidad citados como básicos para el desarrollo posterior del liderazgo global.
- **Potenciar nuevas formas de hacer las cosas**, incluyendo la innovación en la atracción y selección de talento.
- **Impulsar el desarrollo de la orientación global y el liderazgo** en toda la organización a través de la formación y de diferentes formas de asignación internacional de corta duración.
- **Reforzar la identidad corporativa** y el compromiso sobre valores de tolerancia y respeto a la diferencia.

Se trata de medidas que permitirán afrontar con éxito la internacionalización de la empresa sea cual sea el modelo utilizado (de permanencia, oportunidad, arrastre o necesidad).

El informe también destaca que los departamentos de recursos humanos han desarrollado una importante variedad de alternativas a la tradicional expatriación de larga duración, que van desde la asignación virtual o de corta duración a la impatriación de las filiales a la sede central, una fórmula que permite enriquecer la cultura de la organización.

Estas opciones permiten introducir la flexibilidad en la estrategia de movilidad, algo fundamental para mantener los costes bajo control.

www.iese.edu/es/insight