Cómo atraer, promover y retener el talento internacional

La globalización y la escasez de talento han convertido la atracción, desarrollo y retención de personas clave en un gran reto para las empresas. Evaluar y gestionar el talento interno debe ser la base de cualquier estrategia de recursos humanos.

3 de noviembre de 2014

Un tercio de los directivos no consigue encontrar el talento que necesita para sus empresas, según una encuesta realizada por Manpower Group en 2012. Y un 12% de estos directivos se lanza a buscarlo fuera de sus mercados laborales. Es la denominada "batalla por el talento" que ya anticipó McKinsey en 1998.

El nuevo escenario de competencia global requiere conocimientos técnicos especializados y nuevas capacidades profesionales. Sin embargo, el **envejecimiento de la población** en los países más desarrollados y la **escasa cualificación de la juventud** en los emergentes impide dar respuesta a esta demanda.

A esta situación se suma el fenómeno de la extendida **movilidad internacional**. Mientras que a finales del siglo pasado imperaba la expatriación de talento desde los países industrializados hacia los emergentes, ahora nos encontramos con un modelo de movilidad en todas las direcciones y con múltiples formas de asignación internacional (estancias breves, carreras internacionales o trabajadores-viajeros, por ejemplo).

Todo ello impone la necesidad de una estrategia de movilidad con el fin de atraer nuevo talento, por un lado, y retener el existente, por el otro, tal y como expone la investigadora del IESE **Pilar García Lombardía** en el informe "**Gestión estratégica del talento internacional**", publicado por el IRCO en colaboración con ERES Relocation Services.

©IESE Business School

Planificación de la movilidad

Para diseñar esta estrategia, es conveniente establecer un marco de referencia dentro de la empresa que recoja las diferentes **opciones de movilidad** en función de los intereses tanto del negocio como de los empleados. Nunca hasta la fecha habían convivido en el mercado laboral hasta cuatro generaciones con perfiles y motivaciones tan distintas:

- ***Baby boomers***. Muy comprometidos y con tendencia a permanecer más tiempo en activo, por lo que ya se los denomina la Gen-U (*generation unretired*). La mayoría de líderes empresariales pertenecen a esta generación y son directivos con experiencia y alto sentido de misión.
- **Generación X**. Es la "generación perdida", atrapada entre los *baby boomers*, que no ceden su espacio, y la Generación Y, que los supera. Se caracterizan por su escepticismo. Son el grueso de los expertos técnicos con experiencia, perfiles con habilidades técnicas dirigidas a necesidades puntuales del negocio.
- **Generación Y**. Han crecido con la globalización. Es una generación cortoplacista y de resultados, no de procesos, focalizada en el "ya" y el "ahora". Se les puede considerar talento emergente de alto potencial y sus perfiles ofrecen habilidades y conocimientos potencialmente transferibles.
- ***Millenials***. Profundamente marcados por el individualismo, que extienden a sus relaciones personales. Con bajo nivel de compromiso, muy propensos a la movilidad, tanto laboral como geográfica, y los retos. Son empleados centrados en el diseño de su propia carrera y la consecución de sus propios objetivos profesionales.

Teniendo en cuenta el porcentaje de empleados de cada grupo y el diagnóstico de sus **competencias** (conocimientos, habilidades y temperamentos), se pueden determinar las necesidades de **contratación externa** y las posibilidades de **promoción interna**, además de planificar la movilidad necesaria para la globalización de la empresa.

Atracción, promoción y retención

Según el informe, una buena estrategia de gestión del talento internacional debe concretarse en diferentes **planes de atracción, promoción y retención**.

Estos deben tener en cuenta que una política basada exclusivamente en los **incentivos económicos** no resulta eficiente ni, en muchas ocasiones, viable.

©IESE Business School

El principal motor de la retención debe ser la **generación de compromiso** adaptada a las particularidades del colectivo al que pertenece el empleado. En el marco de un mundo globalizado y con escasez de talento, "la eficiencia y la adecuación de la gestión estratégica del talento internacional se han convertido en condición sine qua non para alcanzar la competitividad global y asegurar la sostenibilidad a medio y largo plazo", advierte el informe.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School