

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.

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.

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