



# Global Thinking La batalla por el talento

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, comunicación pública y transformación de esta obra sin autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

# Global Thinking

LA BATALLA POR EL TALENTO



# Global Thinking

## LA BATALLA POR EL TALENTO

### Autores:

José Ramón Pin Arboledas. *Profesor Ordinario y  
Director Académico del IRCO, IESE*

Pilar García Lombardía. *Investigadora, IESE*

### Colaboradores:

Ángela M<sup>a</sup> Gallifa Irujo. *Gerente del IRCO*

José Antonio de Ros. *Presidente de ERES  
Relocation Services*

2014

### Agradecimientos

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el IRCO, International Research Center on Organizations del IESE ([www.iese.edu/IRCO](http://www.iese.edu/IRCO)) en colaboración con ERES Relocation Services ([www.eresrelocation.com](http://www.eresrelocation.com)).

Queremos agradecer su colaboración a las personas y empresas que nos han facilitado la información y las opiniones sobre los temas analizados en este trabajo.



# Índice

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción.....</b>                                                                      | <b>9</b>  |
| <b>Internacionalización como estrategia: de oportunidad a necesidad.....</b>                  | <b>11</b> |
| 1. Factores económicos.....                                                                   | 11        |
| 2. Factores demográficos.....                                                                 | 12        |
| 3. Los retos de la globalización para las empresas españolas.....                             | 13        |
| 4. La batalla por el talento: una batalla internacional.....                                  | 14        |
| <b>Principales tendencias en la asignación internacional.....</b>                             | <b>17</b> |
| 1. Dimensión personal de la internacionalización: los nuevos perfiles expatriables.....       | 17        |
| La opinión del experto                                                                        |           |
| Ángeles González-Vigil, Global Mobility Manager, Telefónica S. A. ....                        | 19        |
| 2. Selección estratégica de destinos.....                                                     | 21        |
| La opinión del experto                                                                        |           |
| Raúl Ruiz Ferrero, Dtor. Desarrollo de Negocio, Técnicas Reunidas                             |           |
| María Muras Mieszczerka, Subdirectora de Integración en Entornos Internacionales, Repsol..... | 23        |
| <b>Políticas de recursos humanos al servicio de la estrategia global.....</b>                 | <b>29</b> |
| La opinión del experto                                                                        |           |
| Clara Lallana, Corporate Manager Global Mobility, Everis .....                                | 30        |
| 1. Expectativas del CEO .....                                                                 | 31        |
| 2. Primer reto: identificación del talento internacional .....                                | 31        |
| 3. Segundo reto: definición de los objetivos .....                                            | 34        |
| 4. Tercer reto: retener al nómada .....                                                       | 36        |
| 5. Cuarto reto: estrategia y políticas de internacionalización del talento .....              | 37        |
| <b>Conclusiones: José Ramón Pin.....</b>                                                      | <b>39</b> |



# Introducción

José Antonio de Ros

*Presidente de ERES Relocation Services*

La gestión de las personas y su talento en las organizaciones ha adquirido, tras la crisis mundial, un protagonismo extraordinario. Los departamentos de recursos humanos deben, ahora más que nunca, asumir su papel como socios estratégicos de la dirección en el difícil camino hacia la consecución no sólo de los objetivos a medio plazo, sino de la propia misión de la empresa. En otras palabras, la alineación de las políticas de dirección de personas con la estrategia de negocio es vital.

Desde ya algunos años se habla de modo exhaustivo de la dirección de personas como socia estratégica. Y, sin duda, desde los departamentos de muchas empresas se han hecho esfuerzos notables en este sentido. La salida de la crisis y la implantación de la globalización como paradigma presentan, sin embargo, nuevos retos tanto a la dirección como a los departamentos de recursos humanos. Uno de los más importantes es hacer frente precisamente a la estrategia de internacionalización del talento corporativo, con todo lo que ello implica en el despliegue de políticas de recursos humanos.

En este contexto, el concepto tradicional de expatriación no abarca la complejidad y el impacto que supone la internacionalización de una plantilla. No se trata exclusivamente de diseñar e implantar determinados procedimientos, políticas, criterios y paquetes de remuneración para los empleados internacionales. De hecho, como tendremos ocasión de analizar, este tipo de cuestiones han pasado a ser las partes menos complejas –que no sencillas– del proceso. La transformación cultural de la empresa y el diseño de nuevas políticas de atracción, retención y promoción del talento vinculadas a la estrategia del negocio, son la verdadera piedra angular.

La pregunta que toda empresa debería plantearse es: *¿tengo en mi plantilla el talento, las capacidades y las actitudes necesarias para afrontar el reto de la globalización?* Para los CEOs y DRHs que no estén muy seguros de la respuesta, este informe plantea una aproximación práctica a la cuestión, pasando revista a las principales herramientas y políticas que pueden ponerse en marcha: desde recursos humanos para impulsar la interculturalidad de la plantilla, hasta promover las carreras internacionales, buscar y situar el talento allá donde sea necesario, y no incurrir en costes excesivos ni en paquetes *premium* basados únicamente en la retribución y los incentivos.

La empresa ERES Relocation Spain ha colaborado un año más con el IRCO-IESE en la elaboración de este informe, construido a partir de las reflexiones de expertos en la materia de empresas multinacionales de primer nivel.



# Internacionalización como estrategia: de oportunidad a necesidad

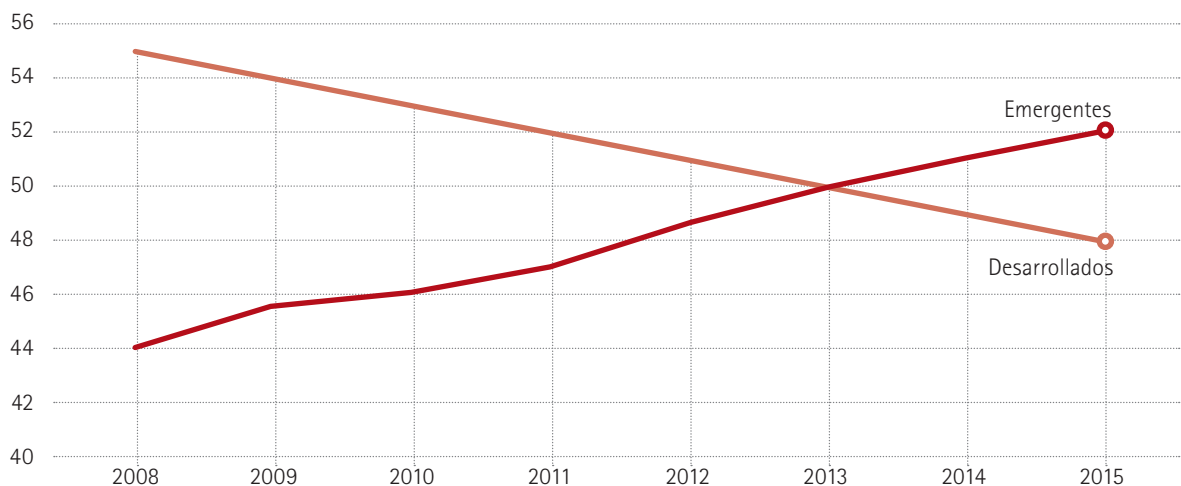
La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala que consiste en la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización no hubiera sido posible sin la revolución tecnológica, que transforma la sociedad industrial en una sociedad conectada, pero también hay factores de otro tipo, especialmente demográficos y sociales, que impulsan el proceso. La creación en 1995 de la Organización Mundial del Comercio (OMC) es uno de los momentos decisivos de la globalización: por integrar a la mayoría de los países en términos de propiedad intelectual; por la regulación de empresas y capitales, subsidios, tratados de libre comercio y de integración económica, régimen de servicios comerciales (especialmente educación y salud), etc.

No estamos ante un fenómeno estrictamente económico aunque, desde luego, el impacto en las relaciones comerciales y en la distribución del poder económico en el mundo se ven profundamente afectados. La prosperidad de países históricamente poco desarrollados ha favorecido un aumento considerable de la población y el surgimiento de una clase media que consume en grandes cantidades. Y eso sucede en países que hasta hace algunas décadas sólo habían interesado por sus recursos naturales y por la provisión de mano de obra barata.

## 1. Factores económicos

Este nuevo interés por los países emergentes, no solo como proveedores de recursos y mano de obra sino como potenciales consumidores, ha provocado un reordenamiento del poder mundial. En octubre de 2010, por ejemplo, las economías emergentes obtuvieron un fuerte respaldo de su nuevo poder al realizar un acuerdo histórico que dio el 6% de participación en el voto del FMI a países emergentes como China, que pasó a convertirse en el tercer país más importante del Fondo Monetario Internacional.

**Figura 1** Participación de los mercados emergentes y desarrollados en el PIB global



Fuente: World Economic Outlook Database, FMI. Octubre 2011

Nunca antes la competencia y las oportunidades habían estado tan repartidas entre todos los países del mundo. El comercio entre países emergentes (E2E) supuso en 2009 la cantidad de 2,9 billones de dólares USA. La importancia de las relaciones comerciales entre estos países ha dado lugar a la aparición de un segundo grupo de países emergentes líderes, como Tailandia.

Los mercados emergentes atraen en la actualidad el 50% de la Inversión Extranjera Directa (IED) entrante, pero también representan el 25% de la IED saliente. El gobierno chino está realizando una inversión de 5.000 millones \$ USA en la puesta en marcha de dos zonas económicas especiales en Nigeria, dedicadas a la fabricación de maquinaria y la extracción de minerales. Proyectos similares se están llevando a cabo en Egipto y Etiopía.

La globalización presenta un panorama de complejidad abrumadora, un entorno poliédrico en el que las soluciones y paradigmas de relaciones internacionales tradicionales han dejado de tener validez. Las empresas, como protagonistas de la actividad económica, deben poner en marcha nuevas estrategias que conlleven, inevitablemente, la internacionalización de sus plantillas y la búsqueda del talento y las oportunidades allá donde se encuentren.

## 2. Factores demográficos

Entre las claves que han hecho posible esta reordenación económica y política del poder a nivel mundial está, sin duda un factor de corte demográfico: el incremento de la población y la prosperidad en el mundo entero y, de manera muy especial, en los países tradicionalmente excluidos del término "desarrollados". El impacto de este incremento de la población debe analizarse desde dos perspectivas: como nuevos consumidores y como nueva fuerza de trabajo.

Respecto a la primera dimensión, el aumento de la demanda y el consumo resulta especialmente destacado por ir unido a un aumento de la prosperidad y de la urbanización. Una parte importante de esta nueva población mundial vive en grandes ciudades y empieza a conformar el nuevo fenómeno de la clase media en los países emergentes. Se estima que la clase media global aumentará a más del doble para el año 2030, lo que significa, en términos monetarios, un mercado de 56.000 millones de dólares. Más del 80% de esta demanda vendrá de Asia. La batalla por este nuevo e inmenso mercado está en marcha.

Los cambios demográficos transforman también el mercado laboral global. A pesar del crecimiento de la población global previsto, que pasará de 6,9 mil millones en 2010 a 7,6 mil millones en 2020, se prevé que la población en edad de trabajar disminuirá en muchos países. En efecto, la disponibilidad de trabajadores cualificados está disminuyendo debido principalmente, aunque no sólo, al envejecimiento de la población. Esta situación está empezando a ser un problema grave en Japón, donde ya hay más personas que se están jubilando de las que están preparadas para entrar en el mercado laboral. Incluso países emergentes, como Rusia y China, empiezan a sentir las consecuencias del envejecimiento de la población.

En Europa la situación no es muy diferente. En 2010, por primera vez, se jubilaron más trabajadores en la UE de los que empezaban su actividad laboral. La brecha, de unas 200.000 personas, puede resultar poco relevante pero las previsiones hablan de 8,3 millones de personas para el año 2030. Y esa sí será una brecha considerable<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Un análisis completo de esta cuestión puede encontrarse en la publicación Siguiendo las Tendencias.

Nuevamente, esta situación puede convertirse en la clave de un nuevo poder para países que cuentan con poblaciones muy jóvenes, como la India, Brasil, México, Colombia o Indonesia. Para aprovechar esta oportunidad, sin embargo, es preciso que estos países pongan en marcha de forma inminente profundos programas de formación para sus jóvenes: la batalla por el talento se libra, sobre todo, en el terreno de los profesionales y técnicos cualificados.

El mercado laboral global presenta, por tanto, variables muy relevantes a tener en cuenta. Por una parte, el envejecimiento de la población activa, especialmente intenso en los países más desarrollados. Por otra parte, una población activa más joven y dinámica en algunos países emergentes, pero con carencias en cualificación. Todo ello, en un contexto de movilidad, implica necesariamente flexibilidad, formación y gestión de la diversidad, no sólo intercultural sino también respecto a la edad.

Según el *Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento* de 2012, un tercio de los directivos afirma que no consigue encontrar el talento que necesitan sus empresas. La estrategia seguida por un 12% de estos directivos es buscar ese talento fuera del mercado laboral local. Por tanto, las diferentes políticas y procesos de recursos humanos, desde el *recruitment* hasta los programas de movilidad o de formación intercultural tendrán que incorporar estas nuevas tendencias en su diseño e implantación.

### 3. Los retos de la globalización para las empresas españolas

¿Cómo hacer frente a esta complejidad desde la empresa? ¿Cómo competir con los gigantes mundiales en este nuevo campo de batalla? Los mercados globales representan sin ninguna duda una oportunidad para las empresas españolas. La reciente crisis económica ha empujado ya a muchas de ellas a buscar en los mercados internacionales vías de desarrollo y crecimiento. En ese paso definitivo hacia la internacionalización, los departamentos de recursos humanos deben jugar un papel esencial, proporcionando el talento imprescindible para que la estrategia internacional pueda, efectivamente, implantarse.

Los años de recesión económica han obligado a las empresas a adoptar políticas de crisis, recortes y, en muchos casos, despidos. El impacto de la recesión en las plantillas y, por ende, en los departamentos de recursos humanos, ha sido especialmente profundo y doloroso. El mayor de los retos es, posiblemente, cambiar esas políticas de recortes para poder hacer frente a la internacionalización y a una adecuada gestión del talento.

No se trata en absoluto de perder el criterio de prudencia en la contratación, la formación o la promoción, sino más bien de afinar las herramientas de detección del talento y de asegurar la eficiencia de los procesos y las asignaciones. Desde una perspectiva estratégica, las políticas de recursos humanos deben afrontar los siguientes retos:

- a) Impulsar la cultura internacional en las plantilla. Por una parte, la experiencia internacional debe ser valorada y reconocida por la empresa y, por otra, se debe gestionar adecuadamente la diversidad intercultural, favoreciendo así la apertura a formas diferentes de hacer las cosas y la innovación.
- b) Establecer un diagnóstico riguroso del talento expatriable en la empresa, según perfiles funcionales, de conocimiento y de edad.

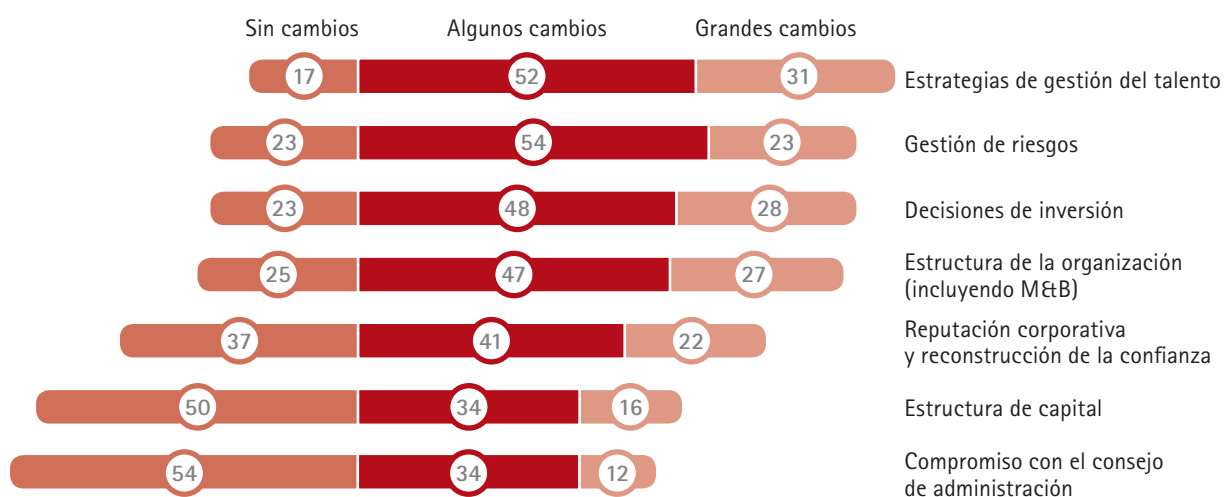
- c) A partir de ese diagnóstico, poner en marcha los recursos y medios necesarios para mejorar las carencias, aportando la formación necesaria y aprovechando posibles nichos de talento ocultos (por ejemplo, la *Generación U* o las mujeres).
- d) Planificar adecuadamente y de forma exhaustiva cualquier proceso de asignación internacional para asegurar, en la medida de lo posible, su éxito. El fracaso de un proceso de expatriación supone un gran coste para la empresa y, en muchos casos, ese fracaso podría haberse evitado. Desde la elección de destino –que debe seguir las directrices de la estrategia de negocio y no otras– hasta la planificación del regreso, cualquier asignación internacional debe diseñarse hasta sus últimos detalles.
- e) La movilidad internacional debe aportar valor tanto al negocio como a las personas. La clave está en mantener el foco en las asignaciones críticas para el negocio.
- f) Para superar con éxito estos retos, los directores de recursos humanos deben conocer a fondo el negocio, lo que implica no sólo saber a qué se dedica la empresa, sino conocer de primera mano las necesidades, intereses y preferencias de los grupos de interés externos: accionistas, clientes y proveedores.

#### 4. La batalla por el talento: una batalla internacional

Tras la crisis, los departamentos de recursos humanos se enfrentan al reto de movilizar el talento de las empresas para apoyar los planes de crecimiento internacional. Esta situación representa, además, una gran oportunidad para convertirse definitivamente en el socio estratégico de la dirección, un papel reclamado desde hace años. Dar respuesta a las necesidades estratégicas de la empresa, en un contexto en el que el talento se ha convertido en el factor crítico del éxito y la sostenibilidad, es la tarea prioritaria de los departamentos de recursos humanos.

Las dificultades a la hora de encontrar a las personas adecuadas, con las habilidades y conocimientos adecuados en el lugar adecuado ha convertido la gestión del talento en una de las prioridades en la agenda de los CEOs (figura 2).

**Figura 2** El talento como prioridad en la agenda del CEO



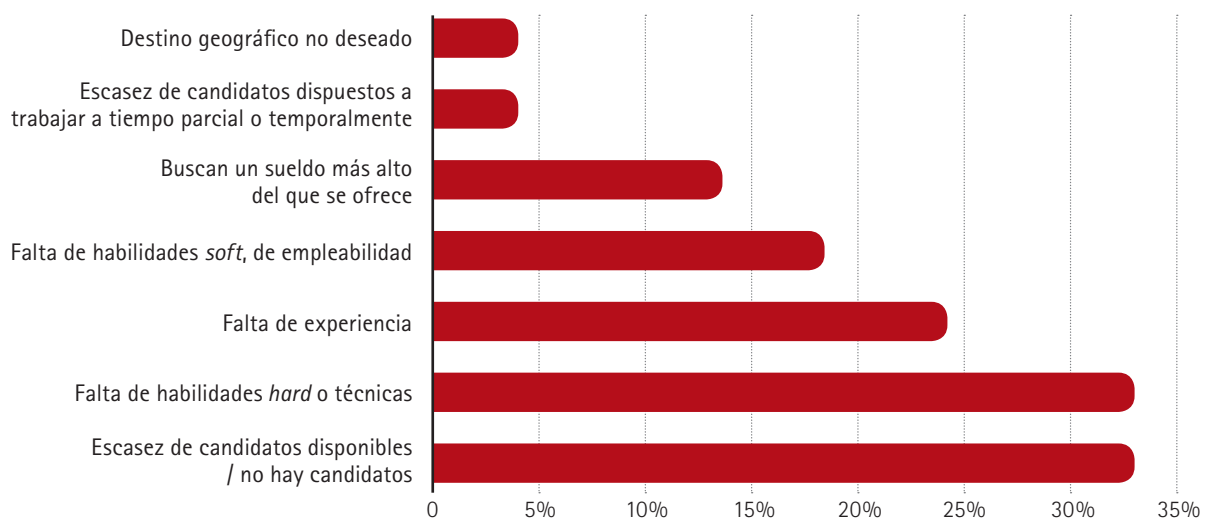
Fuente: PwC Annual Global CEO Survey

La encuesta de CEOs realizada a nivel global por PwC es coherente en sus resultados con el *Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento 2012*. En contra de lo que pudiera parecer, pese a los altos índices de paro, el estudio de Manpower muestra con toda claridad que una parte muy importante de las empresas a nivel mundial –un tercio– tienen serias dificultades para reclutar nuevos empleados. Y lo que resulta aún más llamativo: la principal razón aducida por los directivos que sufren esta dificultad es la falta de candidatos con los conocimientos técnicos y las habilidades adecuados. Los puestos más difíciles de cubrir son los trabajadores cualificados en oficios manuales, en el caso de Europa, Oriente Medio y África. En el caso de América, este primer puesto se lo llevan los ingenieros.

Ante esta situación, las empresas más cortoplacistas tratan de salir a flote utilizando la contratación de eventuales para conseguir la flexibilidad necesaria y hacer frente a una demanda irregular. Sin embargo este tipo de estrategias a medio y largo plazo, y en mercados globales, no son las adecuadas. La gestión del talento, en tanto que recurso escaso, es lo que va a diferenciar a una empresa de sus competidores.

La convivencia de estas dos realidades –altos niveles de paro y escasez de talento– nos lleva de manera inmediata a la reflexión sobre el tipo concreto de talento que las empresas demandan y necesitan que no es el que se está ofreciendo. El informe de Manpower revela que la principal causa de esta escasez es la falta de conocimientos técnicos y de habilidades (figura 3).

**Figura 3** Motivos que dificultan cubrir puestos



Fuente: Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento 2012

La competitividad en la era de la globalización precisa perfiles muy completos que aúnen los conocimientos técnicos con las habilidades tradicionalmente denominadas *soft*, que tienen más que ver con la actitud. Pero además, la experiencia es también una clave importante. Si bien es cierto que los empleados más jóvenes, los de la *Generación Y*, parecen estar mucho más dispuestos a viajar y a trasladar su residencia, la gestión internacional del negocio requiere en muchas ocasiones un conocimiento y una experiencia que no poseen. En este contexto de escasez de talento, la búsqueda de perfiles expatriables resulta aún más difícil.



# Principales tendencias en la asignación internacional

La consolidación del fenómeno de la globalización y la reciente crisis económica mundial dibujan un panorama de cambio que afecta de diferentes maneras al modo en que las empresas diseñan e implementan su estrategia de negocio. El talento se convierte en un bien escaso y, como tal, debe ser atraído, retenido, cuidado y desarrollado a través de políticas de recursos humanos que den respuesta a las necesidades y ambiciones de un mercado laboral global. Además, esta situación de carencia otorga un mayor poder al empleado, poder especialmente apreciable en las nuevas generaciones que se incorporan al mercado.

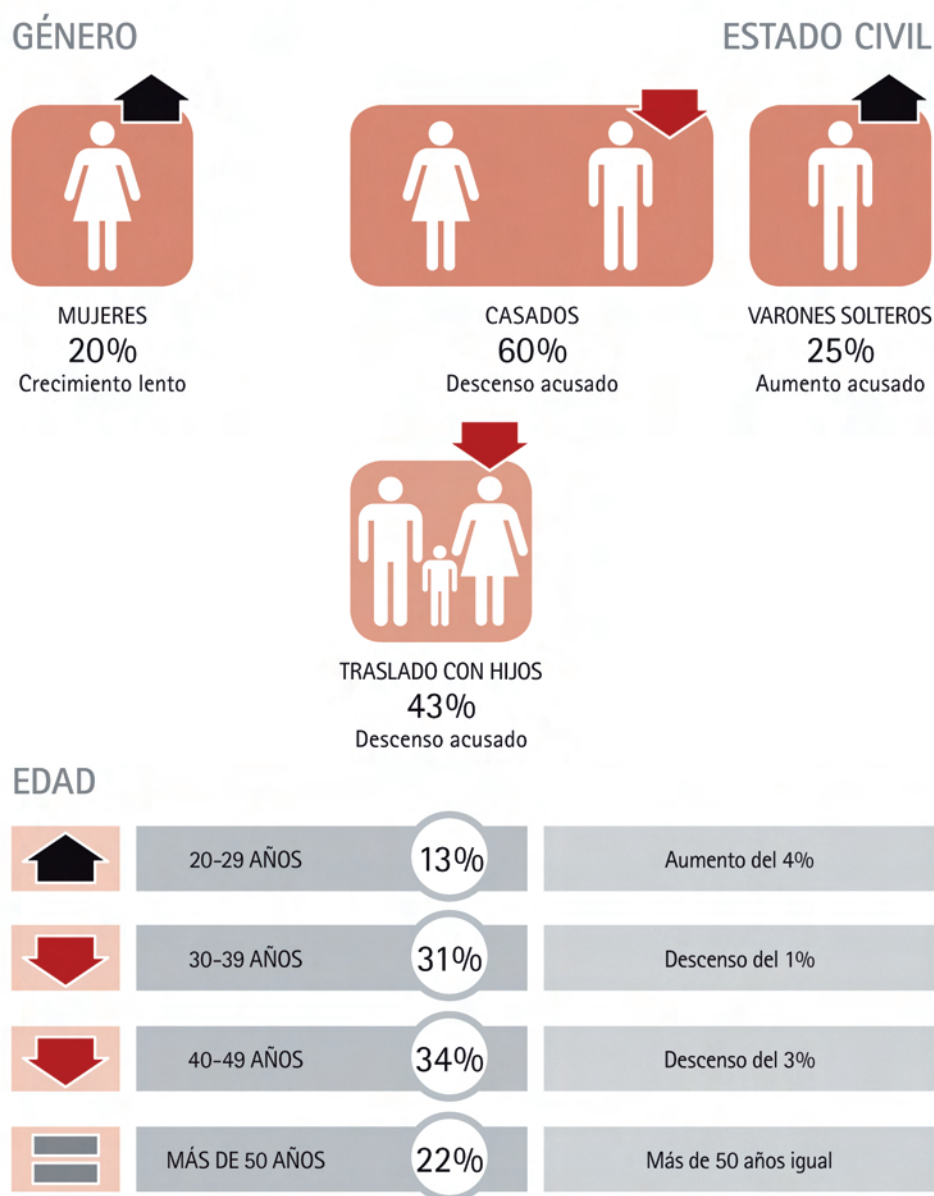
Los desajustes propios de un contexto de cambio son evidentes. Cifras elevadas de paro coinciden con las mencionadas dificultades para cubrir determinados puestos; nuevas políticas de asignación internacional (estancias cortas, paquetes retributivos más ajustados, traslados sin la familia) conviven con las formas más tradicionales de expatriación (largas estancias, paquetes retributivos y de incentivos muy atractivos, desplazamiento de las familias); nuevos destinos que aparecen en el horizonte –Malasia, Indonesia, Kazajistán– se suman a los tradicionales, que mantienen su preponderancia (USA, China o reino Unido).

## 1. Dimensión personal de la internacionalización: los nuevos perfiles expatriables

¿Cómo hacer frente a esta situación? La presión por el control de gastos afecta, desde luego a las políticas de movilidad internacional pero todos los estudios coinciden en señalar que más que producirse un descenso relevante de las asignaciones, lo que se ha producido es un mayor foco en la selección de los candidatos (como forma de asegurar el éxito del proceso), de los destinos (que deben aportar un valor crítico para el negocio) y en las asignaciones de corta duración.

El estudio publicado por Brookfield en 2012, *Global Relocation Trends*, ofrece una completa imagen de las principales tendencias en estrategias de asignación internacional que ayudan a comprender mejor la abrumadora complejidad que rodea la globalización. Los principales resultados de este estudio ponen de manifiesto cambios de tendencia relevantes.

Desde una perspectiva demográfica, una de las variaciones más importantes es el descenso en el porcentaje de expatriados que viajan con sus familias (pareja y/o hijos). Esta situación es causa, en buena medida de la crisis económica: se considera que ambos sueldos son imprescindibles en la familia y los cónyuges están menos dispuestos a dejar su trabajo para seguir al expatriado. Paralelamente, crece de manera significativa el porcentaje de varones solteros que se incorporan a las asignaciones internacionales. En el caso de las mujeres, se mantiene la tendencia al lento aumento de las profesionales que se expatrian, rondando el 20% de la población expatriada (Figura 4).

**Figura 4** Demografía de las asignaciones internacionalesFuente: elaboración propia a partir de *Global Relocation Trends*, Brookfield, 2012.

Respecto a la edad, los empleados entre 40 y 49 siguen siendo el grupo más numeroso, aunque desciende ligeramente en favor del ascenso de los más jóvenes, aquellos que están entre los 20 y los 29 años. Esta tendencia es coherente con los datos expuestos respecto a la situación familiar. Por otro lado, los mayores de 50 años empiezan a ser también un grupo muy numeroso: aunque el porcentaje es similar al de 2011, es el más elevado de los últimos 8 años.

Estas tendencias demográficas son muestra clara de las nuevas tendencias en políticas y estrategia de asignación internacional. Cada vez más las empresas necesitan perfiles técnicos, con experiencia internacional y expertos en dirección de proyectos. La necesaria reducción de costes se busca no tanto en la reducción del número de asignaciones, sino en la reducción de su duración: las asignaciones de corto plazo van ganando terreno a las de largo plazo. Las principales preocupaciones respecto a este necesario ahorro de costes se centran en dos procesos: la selección cuidadosa del candidato y la aplicación del criterio de aportación crítica de valor a la estrategia a la hora de decir llevar adelante una asignación internacional.

## La opinión del experto

### Ángeles González-Vigil

Global Mobility Manager, Telefónica S. A.

*Las empresas han experimentado grandes cambios en las últimas décadas, cambios que resultan imprescindibles para lograr la adecuada adaptación a entornos globales. La internacionalización de sus actividades y procesos ha sido –y está siendo– un factor clave en este cambio. El caso de Telefónica sirve de ejemplo para ilustrar este cambio en la cultura, las actitudes y las relaciones dentro de una empresa que ha hecho de la internacionalización uno de los principales motores de su negocio. Ángeles González-Vigil, Mobility Manager de Telefónica, explica esta evolución.*

**"Entre los años 70 y 90, las grandes empresas multinacionales enviaban a los *top managers* al extranjero; era la época de los grandes paquetes retributivos de la expatriación. Ya en los 90 aparece la figura del *rotante*, que implica un cierto cambio en el perfil: niveles intermedios y técnicos, y estancias menos prolongadas. De cara al 2020, desaparece la figura del expatriado tradicional y aparecen los perfiles *short term* y los *global nomads*".**

La evolución descrita por González-Vigil muestra una adaptación de los procesos de internacionalización de las empresas a las necesidades tanto del negocio como de los propios empleados que ven en ello una buena oportunidad para construir carreras profesionales internacionales. En estos momentos coexiste la figura del expatriado tradicional junto a este nuevo perfil de profesional, para quien la movilidad internacional supone un incentivo de desarrollo, aunque los paquetes de incentivos sean menores.

González-Vigil señala que los paquetes compensatorios en la actualidad se diseñan en función de las diferentes iniciativas, variando según se trate de una necesidad del negocio o de una oportunidad de desarrollo profesional que brinda la empresa (por ejemplo, en el caso de los *graduates*). También empiezan a ser frecuentes los *local hired*, personas contratadas fuera, a las que se ofrece contratación local en España.

Sin duda, el concepto que mejor define la situación actual en lo que se refiere a internacionalización del talento es el de cambio: cambio en las necesidades del negocio, en la motivación de los empleados, en las expectativas de desarrollo profesional, la disponibilidad a viajar y, desde luego, en la cultura de las organizaciones. En los años 70 y 80, una de las claves más relevantes en cualquier proceso de expatriación era la planificación del retorno –la repatriación– cuya gestión era muy complicada. En la actualidad, con cada vez más empleados dispuestos a vivir la experiencia internacional como parte de su carrera profesional, la repatriación pierde relevancia y gana interés la cuestión de la asignación de destinos consecutivos que dan forma a la carrera internacional.

Desde este punto de vista, como señala González-Vigil,

**"la empresa se convierte en un facilitador de este cambio cultural, de manera especial entre los jóvenes. En Telefónica tenemos lista de espera para algunos destinos entre los *graduates*".**

Uno de los retos en la gestión de esta nueva cultura internacional es la identificación de los perfiles: hay que encontrar a la persona con las capacidades necesarias para el desplazamiento. *The right skills in the right place at the right moment*, en palabras de González-Vigil. Esta ecuación puede ser la ecuación más difícil de resolver para las empresas.

Por otra parte, la actitud del empleado influye muchísimo en el éxito final de un proceso de internacionalización. González-Vigil recuerda que un traslado de este tipo provoca mucho estrés: la empresa apoya ahora más que antes, aunque los paquetes de incentivos sean menores.

**"El expatriado modelo –continúa la responsable de movilidad de Telefónica– es comprensivo y muestra iniciativa en la resolución de los problemas y situaciones que se van planteando en el proceso. Desde la empresa se debe mantener cierta flexibilidad, al tiempo que es importante dejar claro desde el primer momento de la negociación lo que se puede hacer y lo que no".**

Como consecuencia de estos cambios, la cuestión de la formación cultural ha cobrado una gran relevancia. Aún queda mucho terreno por avanzar en este ámbito en el que, por el momento, se está trabajando en los temas relacionados con la adaptación a los diferentes destinos.

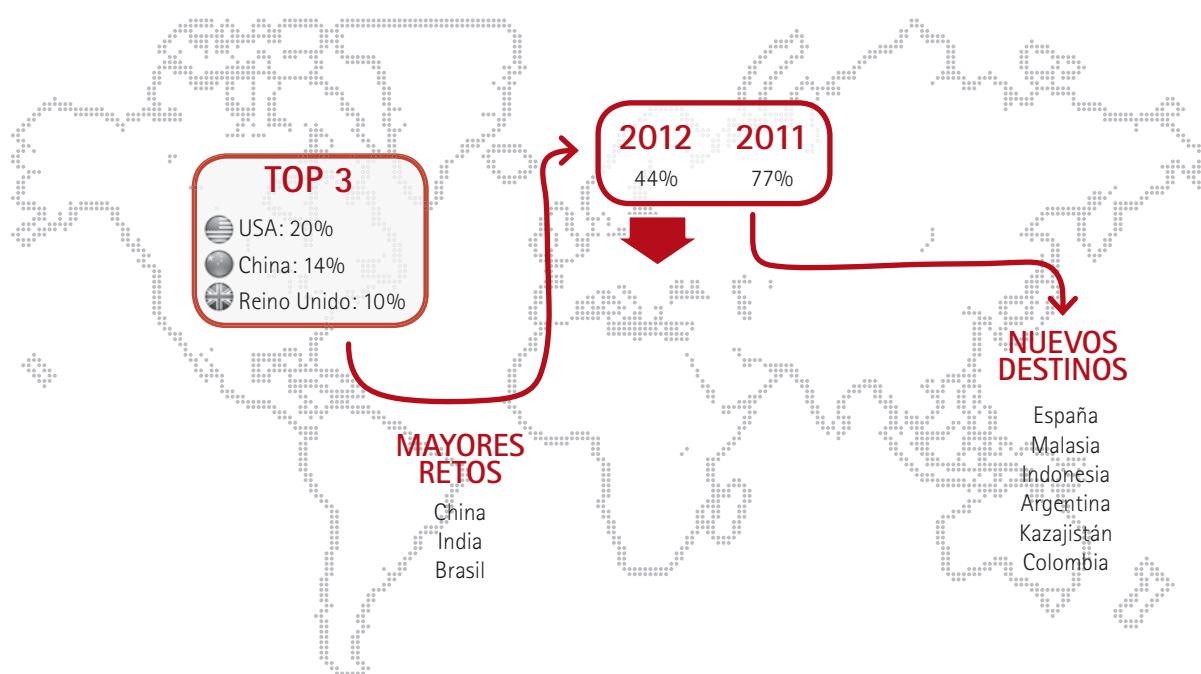
### Claves del experto

- El concepto que mejor define la situación actual respecto a la gestión internacional del talento es el de cambio.
- Gana importancia la figura del rotante: nivel intermedio y técnico, estancias cortas y sucesivos destinos internacionales.
- La repatriación pierde relevancia en favor de la selección de destinos internacionales consecutivos que configuran una carrera profesional internacional.
- El reto: *the right skills in the right place at the right moment* (las capacidades adecuadas en el lugar adecuado y en el momento oportuno).
- El perfil del expatriado debe aunar la aptitud (conocimientos técnicos) y la actitud (ciertas habilidades *soft*, como la iniciativa, la comprensión y la capacidad para resolver problemas de manera autónoma).

## 2. Selección estratégica de destinos

En cuanto a la selección de destinos, nuevamente la estrategia de negocio se convierte en el principal criterio de decisión. Los tres destinos mayoritarios continúan siendo, según el citado estudio, Estados Unidos, China y Reino Unido, por ese orden. Sin embargo, aumenta de manera muy significativa la dispersión, es decir: así como en años anteriores estos tres destinos representaban, en conjunto, el 77% de las asignaciones internacionales, en 2012 representan tan solo el 44%. Asimismo, surgen países que no aparecían como destinos relevantes en años anteriores: Malasia, España, Indonesia, Argentina, Kazajistán y Colombia. Los destinos considerados como un mayor reto de cara a un futuro próximo son China, India y Brasil, desapareciendo Rusia de este grupo (Figura 5).

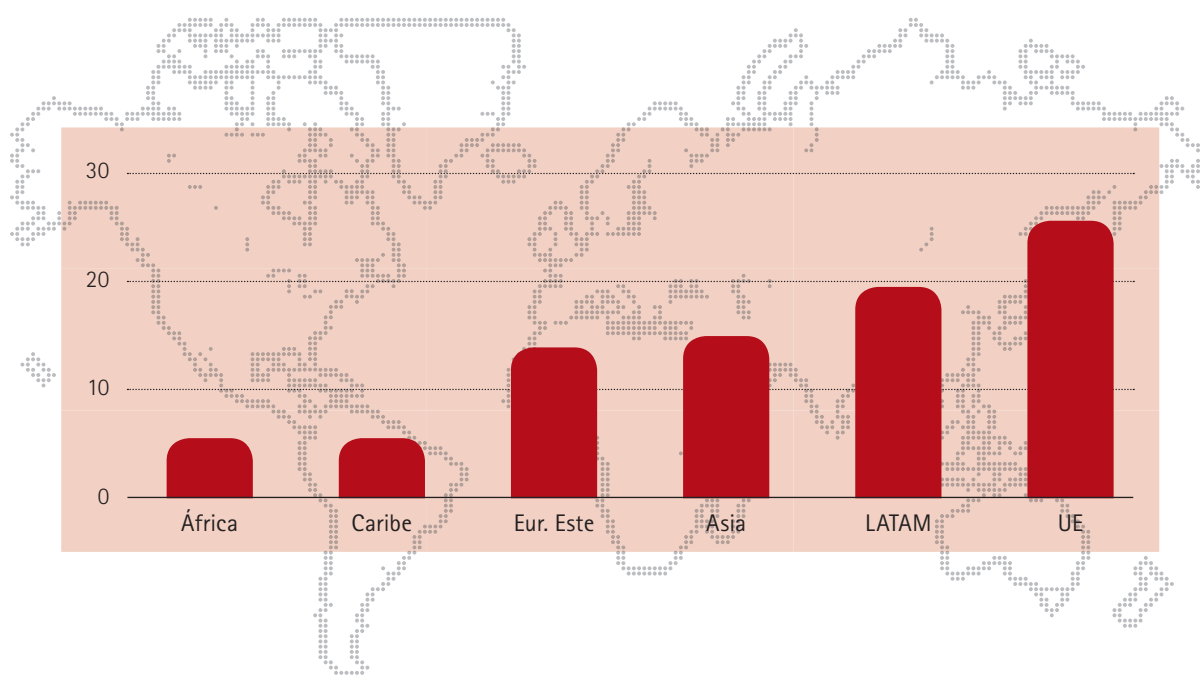
**Figura 5** Los nuevos destinos de la internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de *Global Relocation Trends*, Brookfield, 2012.

En el caso de las empresas españolas, los destinos preferidos históricamente han sido la Unión Europea y América Latina. Así lo mostraba el estudio realizado por el IRCO-IESE en colaboración con ERES Relocation en 2011<sup>2</sup> (Figura 6).

<sup>2</sup> Los Retos de la Expatriación: una aproximación empírica, IRCO-ERES Relocation, Estudio 89, IESEP, 2011.

**Figura 6** Porcentaje expatriados por destinos geográficos en multinacionales españolas (2011)

Fuente: *Los retos de la expatriación: una aproximación empírica*. IRCO-ERES Relocation, Estudio 89, IESEP, 2011

En el extremo contrario, los destinos menos frecuentes en las empresas españolas eran, en 2011, África y Oriente Medio. En gran medida, la preferencia por los países de América Latina como destino de la expatriación se ha debido a su consideración –errónea– como destinos fáciles, en el sentido de que precisaban poca adaptación por parte del expatriado. Tal consideración constituye un error que puede tener graves consecuencias y terminar en una finalización anticipada de la asignación internacional. Con frecuencia, cuanto más próximas parecen las culturas de dos países, más probabilidades hay de que aparezcan fallos en el proceso de adaptación, en parte porque no se toman las medidas de formación adecuadas.

Esta tendencia hacia los países latinoamericanos y europeos no obedece a un criterio estratégico de negocio, sino más bien a razones de facilidad y proximidad, en el caso de la UE. En este sentido, las multinacionales españolas deben hacer un esfuerzo por asumir el reto que suponen los destinos tan alejados geográfica y culturalmente como China, India, Malasia o Rusia.

## La opinión del experto

### Raúl Ruiz Ferrero

Director Desarrollo de Negocio, Técnicas Reunidas

### María Muras Mieszczerska

Subdirectora de Integración en Entornos Internacionales, Repsol

*La internacionalización de las empresas españolas es una necesidad y una oportunidad cuyo éxito requiere importantes dosis de preparación, formación y planificación. Se trata de un fenómeno complejo que incluye mucho más que la organización logística de una serie de procedimientos, algo ya de por sí complejo. La promoción de una mentalidad internacional en las empresas y la selección de destinos estratégicamente idóneos son algunas de las claves que posibilitan el éxito en los procesos de internacionalización.*

### Dimensión estratégica

Se plantea en primer lugar la cuestión de la relevancia estratégica de los destinos escogidos por las empresas para su internacionalización. María Muras señala que, en el caso de Repsol, la elección de destino está vinculada, lógicamente, a la existencia de yacimientos y oportunidades de negocio: son los destinos, por decirlo así, los que escogen a la empresa. A pesar de ello, sí es cierto –señala la experta– que en los últimos años se ha producido una cierta pérdida de relevancia de los países de LATAM y se está dirigiendo el foco hacia nuevos destinos en África y Asia.

La vinculación de la planificación estratégica de negocio de la empresa y de los procesos de internacionalización, en lo que a la selección de destinos se refiere, aparece claramente al señalar una cierta especialización: petroquímica en China, nuevas energías en el Mar del norte, o biocultivos en América del Sur y África.

Raúl Ruiz coincide con María al señalar la pérdida de esa cierta “exclusividad” de que gozaba LATAM como destino de las empresas españolas. Tradicionalmente, afirma el experto, las empresas de nuestro país han buscado destinos *friendly*, por así decir, percibidos como culturalmente próximos a la sociedad española. Y este tipo de destinos se identificaban mayoritariamente con América Latina. Como en el caso de Repsol, en Técnicas Reunidas se han visto obligados en ocasiones a acudir allí donde está el negocio, por lo que la libertad en la selección del destino es bastante relativa y, en ocasiones, éstos no han sido los más cómodos.

### Dimensión cultural

Ambos expertos coinciden en señalar que la selección estratégica de un destino debe comenzar con el análisis del producto y su mercado, y que es el resultado de ese análisis el factor determinante en la selección de destino, más que la supuesta proximidad cultural o facilidad administrativa de los trámites. Igualmente señalan que, en el caso de América Latina, en ocasiones se han cometido errores por acudir con una falsa seguridad basada en la confusión de suponer que un idioma común implica culturas muy cercanas.

María insiste en señalar que la actitud de algunas empresas de pensar que el mercado de LATAM es más fácil por el idioma, es un grave error. Cuanto más próximas parecen las culturas –señala– más problemas aparecen, porque se acude al destino con una falsa seguridad: no se preparan igual y el expatriado puede ir con exceso de confianza. Sin embargo, cuando la expatriación se realiza hacia un país muy alejado culturalmente, la preparación suele ser mayor y el propio expatriado se mantiene más atento a su entorno.

¿Cuáles son los nuevos destinos más relevantes para las empresas españolas? Raúl señala que desde principios del 2000, Oriente Medio, Turquía, Sudeste asiático, Australia y Canadá son destinos a los que Técnicas Reunidas está dirigiendo su negocio. No obstante –señala Raúl– una vez que la empresa da el paso de salir fuera, vale la pena acometer el mundo entero. Los destinos más complejos son los de los países de África. Por un lado, el continente africano no debe tratarse como una única zona puesto que incluye regiones muy diferentes. Por otro, las sociedades y culturas de las diferentes zonas geográficas de África son muy distintas y alejadas de las españolas, en cuanto a cultura, religión, costumbres...

María considera que las sociedades de los países son muy diferentes y no siempre resulta fácil comprenderlas y manejarlas: conseguir que el expatriado se sienta cómodo no es en absoluto una tarea sencilla. Ilustra esta afirmación con el caso de la presencia de Repsol en Moscú. La empresa opera en Siberia y tiene una oficina en esta ciudad. Moscú es una ciudad socialmente inhóspita y alienante para los forasteros, tanto extranjeros como rusos: es casi imposible integrarse.

## Dimensión personal

Ambos expertos coinciden en señalar de forma categórica la necesidad de impulsar actitudes propicias y adecuadas para la internacionalización, además de las aptitudes idóneas. La actitud, no sólo del expatriado o expatriable, sino de toda la empresa hacia el proceso de internacionalización, es una de las piezas clave en el éxito del proceso. Es lo que en Repsol denominan acertadamente "la inteligencia cultural".

A la pregunta de José Antonio de Ros acerca de la disponibilidad de perfiles expatriables en las empresas españolas, María responde, en primer lugar, que la respuesta depende en gran medida de los destinos. Es decir, para los destinos tradicionalmente considerados como más fáciles hay más perfiles expatriables disponibles. Entre otras razones porque desde las empresas se considera, erróneamente, que "puede ir cualquiera". En cambio, para otros destinos como pueda ser África, es inevitable que los potenciales expatriados se pregunten cómo va a ser su vida y, sobre todo, la de sus familias en tales destinos, y posiblemente estén menos dispuestos a salir.

En términos globales, el volumen de expatriación tanto en Repsol como en Técnicas Reunidas continúa creciendo. También aumenta la diversidad de los destinos. Repsol está presente actualmente en 36 países y tiene alrededor de 82 nacionalidades distintas en su plantilla. Resulta interesante comprender que, por su negocio, la *expertise* necesaria para sus actividades se reparte entre diferentes localizaciones: cada operación es diferente, por lo que la rotación entre los destinos es una forma de asegurar la generación de *expertise* en los diferentes modelos.

También en el caso de Técnicas Reunidas la plantilla aglutina una enorme diversidad: entre 40 y 50 nacionalidades diferentes. Señala Raúl que, cuando empresas con menor exposición a la internacionalidad quieren iniciar este camino, deben hacerlo a base de procesos de expatriación. Una vez que se ha logrado la verdadera internacionalización de la empresa resulta más fácil, puesto que ya cuenta con personas en los diferentes países.

Conseguir una actitud adecuada, una verdadera cantera de perfiles expatriables, parece ser la asignatura pendiente de muchas empresas españolas. María señala que hasta hace poco tiempo, primaba el criterio técnico a la hora de escoger al expatriado. Cada vez más se tienen en cuenta, sin embargo, otros criterios que tienen más relación con la competencia intercultural: la habilidad de entrar en un nuevo contexto cultural; dominar las normas de comportamiento y sentirse cómodo con ello; adaptabilidad; flexibilidad; curiosidad e interés por aprender. Estas cualidades constituyen sin duda los cimientos más profundos del éxito de un proceso de expatriación.

Raúl se muestra absolutamente de acuerdo con la afirmación de María. En su opinión, la actitud es muy importante, pero la actitud es esencial. Ahondando en la cuestión, señala que se debe tener en cuenta la diferencia entre dos tipos de expatriados: el explorador y el conquistador. El explorador –aquel que va abriendo camino para la empresa en un nuevo destino– debe tener una notable habilidad para resolver cosas y para buscarse la vida. El conquistador, sin embargo, debe tener un perfil más técnico, ya que acude a un destino donde la empresa ya está asentada.

Es inevitable preguntar a Raúl y a María, ambos con una gran experiencia como expatriados, si están de acuerdo con la afirmación generalmente aceptada de que a los españoles nos cuesta mucho salir: ¿es posible que esta actitud hacia la internacionalidad varíe según las nacionalidades? En opinión de ambos expertos, los españoles tienen poca experiencia en salir fuera, pero esta situación está cambiando. Los británicos, por ejemplo, gozan de una tradición en internacionalización mucho mayor, si bien es cierto que tienden a crear islas en los países de destino. Los españoles, cuando salen son muy sociables y adaptables.

La *Generación Y* está llegando con un perfil mucho más proclive y preparado para salir fuera, y las empresas españolas deberían ser capaces de aprovechar esta oportunidad. Las organizaciones aprenden y, a medida que se vayan sucediendo experiencias internacionales de éxito, el camino se irá haciendo más fácil.

## **España: ¿un destino fácil?**

Tanto en Repsol como en Técnicas Reunidas y, presumiblemente, en todas las grandes empresas españolas internacionalizadas, el paso por nuestro país de empleados contratados fuera es importante, entre otras cosas, para conseguir su familiarización con la cultura de la empresa y promover el conocimiento personal de quienes están tomando decisiones en la sede central.

A la pregunta planteada, tanto Raúl como María responden asegurando que depende mucho del país de origen: habitualmente la experiencia es positiva, aunque puede haber excepciones.

## La experiencia internacional como valor

Tanto en Repsol como en Técnicas Reunidas, la experiencia internacional está muy valorada. En el sector energético, la experiencia internacional es vital para el desarrollo técnico y de carrera puesto que supone el trabajo y el conocimiento de diferentes tipos de operaciones. Del mismo modo, en el caso de Técnicas Reunidas, Raúl afirma que la experiencia internacional está muy valorada. Tan es así, que los expatriados terminan siendo un referente tanto en la empresa como en el sector.

## Mayores dificultades

*¿Cuáles son las mayores dificultades que entraña un proceso de expatriación y, de forma más general, la internacionalización de las empresas y sus plantillas?*

La experiencia y el conocimiento de los expertos invitados apuntan a que la internacionalización es un proceso complejo y caleidoscópico, en el que no se deben perder de vista ninguno de los factores señalados, así como otros tan relevantes como el coste de los procesos y la propia logística o los trámites de carácter más administrativo. Son procesos largos, que pueden llegar a durar seis meses o más, y que requieren un aprendizaje.

Tanto Raúl como María recomiendan organizar muy bien los tiempos, más aún en el caso en que el expatriado se traslada con su familia. En este caso, el calendario escolar y la disponibilidad de plazas en colegios internacionales son temas muy a tener en cuenta. En algunos casos será recomendable que el expatriado esté yendo y viniendo durante un tiempo, hasta que todos los tiempos familiares se ajusten. Una excelente planificación resulta indispensable.

En cuanto a los costes, es un tema que todas las grandes empresas controlan muy bien. El impacto económico de la expatriación depende mucho del tipo de negocio. En el caso de Repsol, por ejemplo, en el negocio de exploración y producción los costes totales a menudo son tan altos que el coste específico de la expatriación tiene poco impacto. En el caso de Técnicas Reunidas, el 30% de la plantilla está fuera de su lugar de origen, por lo que los costes de expatriación son una partida importante. Además, los movimientos son continuos puesto que los empleados acuden al destino para un proyecto -que suele durar unos tres años- y, al finalizar el mismo, vuelven a moverse, no van para quedarse.

Por último -y en cierta medida relacionado con los costes- debe tenerse en cuenta que el fracaso de una expatriación puede llegar a tener un impacto importante. Y no sólo en términos económicos. En el caso de un sector como el de Técnicas Reunidas, una mala experiencia en expatriación puede llegar a poner fin a *joint venture*, con toda la gravedad que esto supone.

## Claves del experto

- En la selección del destino de la internacionalización deben primar los criterios estratégicos de negocio.
- Toda expatriación debe realizarse con la planificación y preparación adecuada, respetando los tiempos familiares si fuera el caso.
- Debe evitarse el error de considerar ciertos destinos como fáciles sólo porque comparten nuestros idiomas: en las culturas percibidas como más próximas suelen surgir problemas por un exceso de confianza.
- Entre los destinos que están centrando el interés de las empresas en los últimos años están África, Australia y Canadá.
- Un perfil expatriable debe aunar las aptitudes y la actitud adecuada: la inteligencia cultural es la base del éxito.
- Las organizaciones aprenden: a medida que se acumulan experiencias de éxito mejora el aprendizaje y aumentan las posibilidades de éxito en internacionalización.
- *Exploradores* y *conquistadores* son perfiles diferentes, con distintas necesidades de aptitud y actitud.
- La *Generación Y* llega con una actitud más abierta a salir fuera: esto debería ser aprovechado por las empresas españolas para lanzarse al exterior.



## Políticas de recursos humanos al servicio de la estrategia global

---

Las empresas se enfrentan desde comienzos del siglo XXI a una situación de profundo cambio en un entorno de enorme complejidad, en el que los viejos esquemas y modelos de trabajo están dejando de funcionar y de ser eficientes. Los cambios demográficos tienen un doble impacto: generación de nuevos mercados generados por una nueva y numerosa clase media en los países emergentes y transformación del mercado laboral por el envejecimiento de la población en los países más desarrollados y la falta de formación de los jóvenes en los países con una media de edad inferior. Las oportunidades de este nuevo contexto están abiertas no sólo a las grandes corporaciones multinacionales: empresas de casi cualquier tamaño y nacionalidad pueden empezar a competir aprovechando las ventajas de la flexibilidad y apostando radicalmente por la atracción y la retención del talento, uno de los recursos más escasos.

La recesión económica contribuye indudablemente a generar presión por la reducción de costes pero ello no ha supuesto una marcha atrás en el proceso de internacionalización de las empresas. Las empresas con visión a largo plazo, comprendiendo que la globalización no tiene retroceso, apuestan por afinar al máximo las políticas y las herramientas de recursos humanos para reducir los costes de los procesos de asignación internacional sin necesidad de renunciar a estrategias de movilidad que son vitales para el negocio.

De todo ello se deduce que las áreas de recursos humanos tienen ante sí la oportunidad y el reto de afianzar definitivamente su posición como socios estratégicos del negocio, acompañando y apoyando la sostenibilidad de las empresas. Además de revisar las políticas de reclutamiento, selección, promoción y movilidad, las áreas de recursos humanos deben difundir en la organización una cultura determinada, en la que la experiencia internacional sea un valor reconocido y deseable. En segundo lugar, es necesario proceder a una identificación clara, rigurosa y pormenorizada del talento disponible, segmentando los diferentes colectivos de empleados expatriables para poder después diseñar e implantar políticas *ad hoc* de desarrollo del talento internacional.

# La opinión del experto

**Clara Lallana**

Corporate Manager Global Mobility, Everis

*Las áreas de recursos humanos se enfrentan al reto de convertirse en facilitadores de la estrategia de internacionalización de las empresas. Este reto supone la oportunidad de reforzar su papel como socio estratégico del negocio, apoyando en los procesos de identificación de oportunidades y de disminución de costes en los procesos de asignación internacional.*

Es fundamental que el área de recursos humanos esté presente en las estrategias de la empresa para que pueda acompañar y apoyar a las áreas de negocio. El área de recursos humanos puede ayudar, por ejemplo, a determinar cómo reducir costes y tiempos en las asignaciones internacionales.

También puede proporcionar información relevante a los profesionales sobre las dificultades a que se van a enfrentar en el desempeño de dichas asignaciones.

Las áreas de recursos humanos deben convertirse en facilitadores de propuestas de movilidad para poder acompañar al negocio y que las asignaciones internacionales se produzcan de manera segura y transparente.

Es fundamental, por un lado, que se utilice la comunicación interna para que los profesionales entiendan cuáles son los retos y las oportunidades que van a tener en el desempeño de sus asignaciones internacionales. Por otro lado, las áreas de recursos humanos tienen que trabajar de forma transversal con el resto de áreas de soporte, de manera que todos los procesos constituyan cadenas homogéneas y transparentes.

El principal reto a que se enfrentan las áreas de recursos humanos es el de hacer comprender al resto de áreas el impacto y las implicaciones que tiene cualquier actividad que en ellas se produzca en el recursos humanos.

## Claves del experto

- Alineación de las políticas de recursos humanos con la estrategia de negocio.
- Las áreas de recursos humanos son el elemento facilitador de la implementación de la estrategia de internacionalización de la empresa, proporcionando información esencial para la reducción de costes y tiempos y la identificación de oportunidades viables.
- La comunicación interna es fundamental para asegurar la homogeneidad y la transparencia de los procesos.

## 1. Expectativas del CEO

Es lugar común en la literatura especializada afirmar que, a medida que se fortalece la globalización, más estratégico se vuelve el rol del área de recursos humanos. Lo cierto, sin embargo, es que los intentos por integrar la estrategia corporativa de internacionalización y la estrategia de recursos humanos encuentran importantes obstáculos, precisamente a la hora de definir las políticas de gestión del talento global. La noción de gestión del talento está presente en la literatura sobre management desde los años 90 (especialmente desde primer informe McKinsey, *War of Talent Survey*, de 1997) pero es a partir de los primeros años del siglo XXI cuando las corporaciones se enfrentan al reto de liderar e implementar esta gestión del talento desde una base global. Sin embargo, y a pesar de estar sobre la mesa desde hace más de dos décadas, la noción de talento sigue sin tener una definición precisa y operativa, y mucho menos en su dimensión global. Por esta razón, en el presente informe tomaremos como referencia los resultados del estudio empírico realizado anualmente por PwC, el *Annual Global CEO Survey* correspondiente a 2012. En él encontraremos respuestas concretas de los CEOs acerca de sus expectativas respecto a la función de RR. HH. como socio estratégico en este mundo globalizado y complejo.

Entre los resultados más relevantes, cabe destacar que el 83% de los CEOs entrevistados tienen planeado llevar a cabo cambios en las estrategias de dirección de personas. En concreto, las demandas más importantes que trasladan a sus áreas de dirección de personas son las siguientes:

- a) Identificar yacimientos de talento, principalmente entre los jóvenes (la *Generación Y*) y los mayores.
- b) Revisar las políticas de incentivos dirigidas a incrementar el grado de compromiso, sustituyendo los incentivos económicos por otras formas de motivación menos costosas y más eficientes a la hora de conseguir el orgullo de pertenencia y el compromiso imprescindibles para la implantación de las estrategias de crecimiento y sostenibilidad del negocio.
- c) Impulsar la movilidad internacional con políticas eficientes, asegurando lo más posible el éxito de las asignaciones y generando una cultura de valor la experiencia internacional, valor que debería sustituir en gran medida las inversiones en paquetes de expatriación basados en los incentivos económicos.

Las necesidades del CEO implican una revisión profunda de las políticas y los procesos de recursos humanos. La gestión del talento gana un protagonismo indudable y las políticas deben orientarse a identificarlo, motivarlo y retenerlo, todo ello aplicando sistemas de incentivos diferentes de la recompensa meramente económica. Asumir este reto implica necesariamente promover un cambio cultural que deberá liderar el área de recursos humanos.

## 2. Primer reto: identificación del talento internacional

Los líderes empresariales, y de manera muy especial los líderes responsables de la gestión de las personas en las empresas, afrontan en estos momentos retos de una complejidad insólita. La

comprensión de las fuerzas globales es tan fundamental como el conocimiento de las lógicas que siguen operando en los contextos locales. Gestionar la diversidad, la incertidumbre y las prioridades de nuevas generaciones de empleados convierten al líder global en agente de cambio dentro y fuera de la empresa.

La misma transformación del mercado laboral, consecuencia de los cambios demográficos operados en distintos países, hace necesaria una revisión de las características esenciales y comunes de quienes integran la fuerza laboral disponible. Nuevamente el concepto clave es cambio y la expresión que aglutina y resume es cambio es, sin duda, *Global Nomad*.

El término se aplica a personas con un estilo de vida internacional y móvil, y es raro encontrar referencias anteriores al año 2000<sup>3</sup>. En el mundo empresarial, los *global nomads* suponen un nuevo tipo de asignación internacional, como se verá más adelante, con su propio estilo de vida, sus motivaciones específicas y sus riesgos. Es fácil intuir que las políticas tradicionales de movilidad geográfica, y en especial en lo que se refiere a remuneración, no resultan adecuadas a estos perfiles, sobre todo si se tiene en cuenta que en una misma empresa conviven muy diferentes perfiles. Esto nos lleva a plantear la necesidad de establecer vínculos más profundos entre las características de determinados perfiles internacionales y los *drivers* del negocio, de manera que se puedan diseñar políticas de movilidad internacional más flexibles, adaptadas a las necesidades y motivaciones de cada grupo y, por tanto más eficientes.

Puesto que uno de los objetivos de estas políticas es asegurar –en la medida de lo posible– el éxito en los procesos de internacionalización, escoger a la persona adecuada (en función de conocimientos, actitudes, motivaciones y circunstancias personales) es fundamental.

Por tanto, el análisis de las diferentes tipologías de perfiles expatriables es relevante por dos razones al menos:

- a) Para disponer de información relevante sobre sus motivaciones, intereses y riesgos, y así diseñar políticas de movilidad geográfica internacional adaptadas y eficientes.
- b) Para gestionar adecuadamente el talento, generando una cantera de futuros directivos senior internacionales.

La segmentación del colectivo internacional o expatriable en una empresa atendiendo a los *drivers* de negocio se suele presentar en cuatro grandes categorías: necesidades estratégicas del negocio, necesidades técnicas, potencial de talento emergente y oportunidades de diseño de carrera profesional. Siguiendo a Picker<sup>4</sup>, podemos organizar estas categorías de perfiles internacionales de manera que se establezca una cierta sucesión entre los diferentes perfiles:

<sup>3</sup> Richards, G. y Wilson, J.: *The Global Nomad: Backpacker travel in theory and practise*. Clevedon: Channel View Publications, 2004.

<sup>4</sup> Picker, M: *Managing talent across an internationally mobile workforce*. Mercer Insight, Oct. (2010).

**Figura 7** Perfiles expatriables por *drivers* de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Picker (2010)

## Líderes empresariales estratégicos

**Directivos con experiencia, alto rendimiento y un fuerte sentido de misión**

Los líderes estratégicos son de gran valor para la empresa, más aún si proceden de la cantera de la organización y su posición obedece a un cuidado y consciente diseño de carrera internacional dentro de la empresa. Las necesidades del negocio vinculadas a la globalización sitúan a la empresa ante la decisión de reclutar el talento internacional dentro o fuera. Las desventajas de esta segunda opción son evidentes, tanto en términos económicos como de eficiencia. Entre las funciones más importantes de estos directivos está, precisamente, llevar la misión y la cultura de la empresa a cualquier lugar del mundo, algo que logrará con mayor facilidad un directivo con experiencia en la propia empresa.

Podemos concluir, por tanto, que entre los objetivos de una estrategia de gestión del talento internacional destaca la implantación de políticas dirigidas a disponer de perfiles suficientes en este segmento de la fuerza de trabajo internacional.

## Expertos técnicos con experiencia

**Prestación de experiencia y habilidades técnicas dirigidas especialmente a necesidades puntuales del negocio (ingeniería, I+D, etc.)**

Este colectivo aporta un valor importantísimo a la empresa procedente de su alto conocimiento técnico y su experiencia en entornos internacionales. 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 *global nomads* (jóvenes deseosos de experiencias internacionales, identificados con el número 4 en el cuadro anterior), su ventaja competitiva

frente a otros técnicos de la empresa es evidente: no necesitan prácticamente ningún proceso de adaptación al contexto internacional.

### **Talento emergente de alto potencial**

**Experiencias de desarrollo internacional para construir cantera de futuros líderes globales. Habilidades y conocimientos potencialmente transferibles.**

Este grupo está integrado por perfiles con dimensión estratégica –no puramente técnicos– que se encuentran en proceso de adquisición de experiencia internacional: con el corazón de la cantera de la empresa en lo que se refiere a plantilla internacional. Tras algunos años en la empresa, su grado de compromiso y de implicación en la cultura y la misión son suficientes como para tener en cuenta su potencial como futuros líderes globales.

### **Voluntarios: diseño de carrera**

**Movilidad internacional de empleados centrados en la construcción de su propia carrera y en logro de sus objetivos profesionales.**

Este grupo corresponde principalmente al concepto de *global nomad*. Los efectivos de la *Generación Y* y los *Millennials* integran mayoritariamente este grupo, que busca en la movilidad internacional la satisfacción de sus objetivos tanto profesionales como vitales. Suele tratarse de personas jóvenes, solteras y libres de las circunstancias que suelen encarecer los procesos de internacionalización.

Deseosos de nuevas experiencias, suelen aceptar de buen grado destinos que sus colegas más experimentados rechazan o aceptan a un coste muy alto. Los *global nomads* proceden de cualquier país, aunque en los últimos años está creciendo significativamente el porcentaje procedente de China y de la India. El rasgo que mejor les identifica es que piensan su carrera profesional en términos de una perpetua sucesión de asignaciones internacionales a través de diferentes empresas: su carrera es un conjunto de oportunidades y experiencias más que una progresión lineal.

Estos son los cuatro grandes colectivos de perfiles que podemos encontrar en una empresa internacional. La segmentación básica a partir de los *drivers* de negocio facilita los procesos de selección, formación y promoción, así como la implantación de políticas flexibles de retribución a la carta al margen de los incentivos económicos, dando respuesta así a una de las necesidades expresadas por los CEOs.

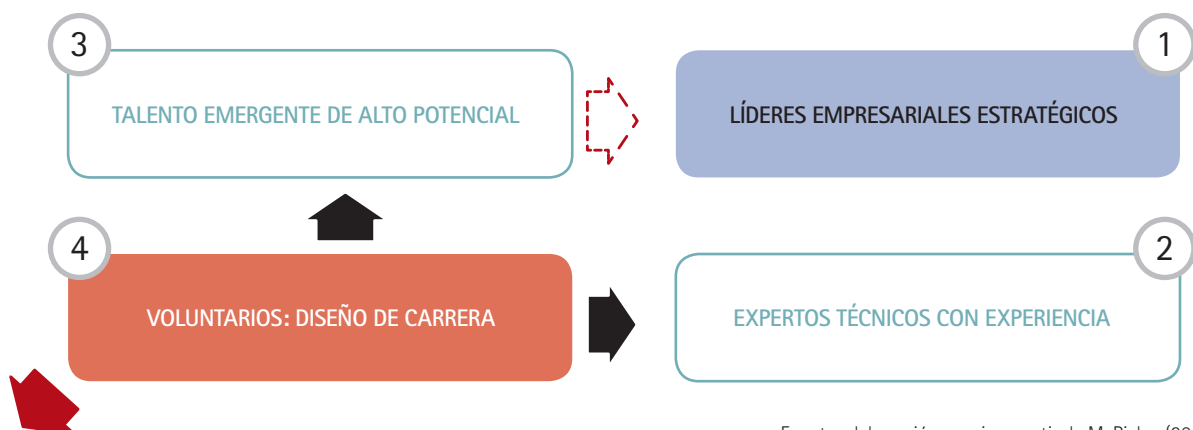
## **3. Segundo reto: definición de los objetivos de la gestión del talento internacional**

La figura 6 representa, por decirlo así, la foto fija de la plantilla internacional de una empresa. Una vez segmentada, es necesario establecer cuáles son los objetivos de una estrategia eficaz de gestión del talento internacional. Observando los cuatro colectivos, es posible establecer los itinerarios que deberían conducir el flujo de talento desde la cantera –los *global nomads*– hasta el perfil más valioso para la empresa, el correspondiente a los líderes empresariales estratégicos. (Figura 7).

**Figura 8** Flujo del talento entre los cuatro perfiles

Fuente: elaboración propia a partir de M. Picker (2010)

En la figura 8 se aprecia con toda claridad que la retención y motivación de los *global nomads* (colectivo número 4) es la pieza clave de la gestión dirigida a crear un grupo relevante y significativo de líderes empresariales que cubra las necesidades del negocio en cualquier lugar del mundo. Si la empresa consigue retenerlos, afianzará y desarrollará de manera significativa sus posibilidades de crecimiento en mercados internacionales. Las posibilidades de gestión de este talento se enfocan o bien hacia su inserción en el colectivo de talento emergente de alto potencial o su implicación como técnicos experimentados con experiencia internacional.

**Figura 9** Alternativas de carrera profesional para los *global nomads*

Fuente: elaboración propia a partir de M. Picker (2010)

El principal riesgo de este colectivo es, como se ha mencionado, la rotación. La estrategia de gestión del talento internacional tendrá que centrarse, por tanto, en la retención de estos empleados y en el diseño de carreras profesionales que les redirijan hacia la especialización técnica o hacia la dimensión estratégica del negocio.

Para conseguirlo, la dirección debe tener muy en cuenta la motivación de estos *global nomads*: los paquetes retributivos espectaculares no constituyen, en este caso, la respuesta. ¿Cómo son estos nuevos nómadas? ¿Qué les mueve? ¿Qué criterios influyen en sus decisiones de permanencia o salida de la empresa?

#### 4. Tercer reto: retener a un nómada

Dos factores actúan como fuerzas centrífugas en el caso de los *global nomads*: su particular visión de la trayectoria profesional y el elevado valor que su experiencia internacional y sus conocimientos tienen en el mercado. Será necesario, por tanto, generar una fuerza centrípeta equivalente, al menos, a la suma de esos vectores, que asegure la permanencia de este empleado de la cantera internacional. ¿Cuáles son sus motivaciones, que puede ofrecerle la empresa que le resulte atractivo? Para acercarnos a la respuesta a estas preguntas es imprescindible saber algo más sobre su *background* y su forma de ver la vida y tomar decisiones.

Es preciso señalar que en este ámbito es Estados Unidos el país que se encuentra a la cabeza tanto en investigación sobre este colectivo como en porcentaje de *global nomads*. En España ha existido tradicionalmente una cierta resistencia frente a la movilidad internacional y, aunque esta tendencia está perdiendo importancia, nuestra tradición en movilidad es escasa. Por tanto, las conclusiones que se presentan a continuación constituyen, por decirlo así, una realidad en el mundo anglosajón y en el futuro más o menos próximo en Europa y, especialmente, en España.

La pregunta previa que podríamos formular es la siguiente: ¿qué ha cambiado en la sociedad para que esta nueva generación –los *Millennials*– muestren esta extraordinaria apertura y búsqueda de experiencias internacionales? La respuesta a esta cuestión ha sido investigada desde diferentes perspectivas. Una de las principales es la conducida por la Universidad de Michigan<sup>5</sup>, que analiza la infancia de estos jóvenes y apunta un nuevo concepto: los *Third Culture Kids* (TCK): "es un TCK alguien que de niño ha pasado un período de tiempo significativo fuera del entorno cultural de sus padres, integrando elementos de otras culturas en su propia cultura de origen y generando un tercer universo cultural como resultado de esa combinación"<sup>6</sup>.

Gran parte de los actuales *global nomad* han sido TCKs. La movilidad internacional que vivieron los padres de la actual *Generación Y* es una de las circunstancias que han contribuido a la configuración de este perfil del que informalmente se dice que sólo hay una pregunta a la que no saben responder: "¿de dónde eres?"

¿Qué implicaciones tiene en su comportamiento profesional? Las investigaciones empíricas señalan con claridad que los TCKs –de adultos, *global nomads*– desarrollan extraordinarias ca-

<sup>5</sup> Una segunda Fuente de investigación relevante en este tema es la financiada por el ejército de Estados Unidos, que financia el estudio de estos colectivos en especial en el caso de los hijos y familiares del personal militar americano.

<sup>6</sup> Eakin, B. K.: *According to my Passport, I'm coming home*, DIANE Publishing, 1998.

pacidades para la construcción de relaciones sociales, son grandes comunicadores y muestran un elevado nivel de empatía y autonomía personal. Las carencias en lo que raíces culturales se refiere desemboca en un fuerte sentido del *self-made-man*: de ahí la enorme importancia que dan a la construcción de su carrera profesional y al logro de sus aspiraciones personales.

Estas características de los TCKs nos ayudan a analizar cuáles serían las estrategias más eficientes para retener este tipo de talento y, posteriormente, para guiar su evolución hacia perfiles con mayor grado de compromiso y visión estratégica de la empresa:

- Proporcionar constantes retos profesionales que permitan al directivo seguir aprendiendo y desarrollando sus competencias.
- Respetar las demandas en el terreno de la conciliación con la vida personal.
- Proporcionar entornos que abran oportunidades y retos también en el ámbito personal.
- Consensuar un planteamiento de carrera a medio y largo plazo, por ejemplo utilizando las prácticas de *mentoring*, que contemple la posibilidad de varios destinos internacionales con diferentes funciones.

Una estrategia de motivación y retención de este colectivo es coherente y está alineada con los objetivos y demandas de la dirección, mencionados en páginas anteriores. No se recurre a los incentivos económicos como principal forma de motivación, se identifican y exploran yacimientos de talento y se promueve la internacionalidad como clave de una nueva cultura de empresa.

## 5. Cuarto reto: estrategia y políticas de internacionalización del talento

1. La necesidad de internacionalizar el negocio lleva directamente y como paso previo a la necesidad de gestionar el talento internacional con el objetivo de disponer de perfiles "expatriables" en todos los niveles y funciones de la organización pero, de manera muy especial, en el caso de directivos con dimensión estratégica.
2. Gestionar este talento consiste básicamente en evitar la rotación del talento formado, asegurar el compromiso con la organización y desarrollar las habilidades, competencias y actitudes necesarias para el crecimiento de la empresa en los mercados internacionales. La tradicional disyuntiva entre comprar el talento o retenerlo, en el caso de la internacionalización, se inclina aun en mayor medida hacia el lado de la retención, por un tema fundamental de costes.
3. La convivencia en las empresas de varias generaciones tan diferentes como los *babyboomers*, la *Generación X*, los *millennials* o los *global nomads* hace inviable e ineficaz una política de movilidad geográfica internacional rígida y basada en el "café para todos". Para atraer, retener y gestionar el talento internacional es imprescindible conocer las motivaciones y los criterios de decisión de cada una de las categorías en que se puede segmentar la plantilla internacional.

4. Por sus peculiaridades y por su estratégica posición en la estructura de la empresa, los jóvenes denominados "voluntarios de la movilidad" requieren una especial atención. Si la empresa es capaz de retenerlos y de gestionar adecuadamente su talento, este colectivo puede convertirse en una cantera de enorme valor a medio y largo plazo para la empresa.
5. La principal dificultad que entraña la retención de este talento es que la motivación extrínseca, es decir, los paquetes retributivos generosos, no suponen un criterio decisivo. Es necesario acudir a la motivación intrínseca, el permanente deseo de nuevas experiencias y conocimientos como fuente de motivación, junto al planteamiento de nuevos retos.

El esquema que debería servir de hilo conductor en el diseño de una estrategia de movilidad internacional vinculada al negocio y a las características de los perfiles en plantilla es el siguiente:

**Figura 10** Claves en la gestión del talento internacional

|                                            | ATRACCIÓN                                            | RETENCIÓN                                                        | PROMOCIÓN            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Líderes empresariales estratégicos</b>  | Imagen de marca                                      | Compromiso<br>Reconocimiento<br>Remuneración                     | Horizontal           |
| <b>Expertos técnicos con experiencia</b>   | Desafíos<br>Remuneración<br>Posibilidad de promoción | Desarrollo de habilidades<br>Compromiso<br>Formación estratégica | Ascendente y lateral |
| <b>Talento emergente de alto potencial</b> | Desarrollo<br>Desafíos                               | Nuevos retos                                                     | Lateral              |
| <b>Voluntarios: diseño de carrera</b>      | Experiencia vital                                    | Diseño de carrera atractivo                                      | Ascendente           |

Fuente: elaboración propia

# Conclusiones

**J. R. Pin Arboledas**

Profesor del IESE; Director del IRCO

**La primera conclusión** que se puede extraer de este estudio es la necesidad de que la empresa tenga un *global thinking* (un pensamiento global) a la hora de establecer su estrategia de negocio. No se trata sólo de tener conocimiento de las técnicas de DRH en temas como la expatriación o la gestión de los *global nomads*. Muchas veces los problemas para el manejo de directivos internacionales empiezan en la mentalidad de las oficinas centrales de la empresa, cuando los *head quarters* no tienen el enfoque adecuado; hay casos en que siguen enfocados en el problema de su territorio de origen, mientras la DRH internacional aparece como un apéndice.

Entender la nueva situación global de los negocios es el primer paso para tener ese *global thinking* (GT). Incorporar los factores económicos, demográficos, empresariales y de batalla por el talento a nivel global es clave para incorporar ese GT a la cultura de la empresa. Por ejemplo, el reclutamiento de talento nacional debe estar enmarcado en el amplio reclutamiento de talento global. Serán los nacionales, muchas veces, los que lleven a cabo la expansión internacional y hay que reclutarlos con esa previsión. Todos los departamentos de las oficinas centrales de la empresa deben respirar ese aire internacional.

La batalla internacional por el talento empieza en la propia sede de la empresa que se quiere globalizar.

**La segunda conclusión** de este estudio es que –siendo la estrategia la principal preocupación del CEO y dado que la estrategia la lleva a cabo el talento de la empresa– el talento y, en concreto, el talento internacional de la empresa es uno de sus actuales desafíos. En ese sentido es muy aconsejable estar al tanto de las tendencias de este talento. La necesidad de atraer expertos para proyectos concretos –los *short termes*– y aquellos que seguirán una carrera itinerante: *global nomads*.

Dado que no se debe improvisar la captación, retención y desarrollo de ese talento, el CEO debe anticiparse. Saber cuáles van a ser los nuevos territorios de expansión no es fácil, pero no tener previsiones sobre ellos puede hacer fracasar una estrategia por no tener competencias adaptadas a esos territorios (por ejemplo en idiomas). Esa es la razón por la que las empresas españolas dirigen sus pasos a Latinoamérica, cuando ahora ya ha pasado el momento de desembarcar allí. Tener una plantilla con diversidad cultural y de origen puede ser un recurso muy útil para adoptar una expansión geográfica ágil en función de las oportunidades internacionales. Es por eso que la internacionalización empieza por atraer talento extranjero a España, incluso antes de que empiece la globalización de la empresa.

**La tercera conclusión** es que las técnicas de expatriación y repatriación, los paquetes de retribución y todas las políticas relacionadas con el talento internacional están en constante evolución. Los cálculos económicos y la adaptación cultural condicionan estas políticas. Las

áreas de RR. HH. deben ser el elemento facilitador de esas estrategias. Tanto por la búsqueda activa de talento internacional en el exterior, como por dinamizar la comunicación interna que haga florecer ese talento en las plantillas de las empresas.

Es necesaria la clasificación del talento en: líderes empresariales estratégicos; expertos técnicos con experiencia; talento emergente de alto potencial; y voluntarios dispuestos a un diseño de carrera internacional. Además hay que establecer itinerarios de carrera para conseguir un *mix* de estos tipos de directivos y así llegar a disponer de los líderes empresariales estratégicos. Para ello es necesario identificar los yacimientos de voluntarios para carrera internacional y técnicos con experiencia.

En **resumen** el reto que se le presenta a la empresa, y a sus CEOs, es:

- a) Establecer una convivencia profesional dentro de una diversidad cada vez más acusada.
- b) Hacerlo en previsión de la dinámica de estrategia de globalización.
- c) Con una visión de cambio acelerado tanto en la estrategia internacional de la empresa, como del talento necesario para llevarlo a cabo.

Todo ello con previsión y anticipación para no tener retrasos innecesarios que, a veces, pueden hacer fracasar estrategias que necesitan respuestas ágiles en un mundo acelerado.







