

## BÚSQUEDA DE TALENTO A NIVEL GLOBAL

**Nombre:** Fernando Ferrero

**Cargo:** VP Internacional de Relaciones Laborales y Empleados.

**Empresa:** American Express

¿Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de afrontar un proceso de búsqueda de profesionales a nivel global?

La principal ventaja de afrontar un proceso de selección a nivel global, es el tener acceso a una base de profesionales mucho más diversa. No sólo en cuanto a experiencia y cualificación, sino también desde un punto de vista cultural, aportando los candidatos no locales nuevos estilos de liderazgo, perspectivas y maneras de afrontar los retos que enriquecen a la organización. Lógicamente, realizar una búsqueda global multiplica el talento disponible y los candidatos que cumplen los requisitos del puesto.

Por el contrario, existen también retos al afrontar un proceso de este tipo. Por un lado, las cuestiones logísticas (diferencias de horarios, videoconferencias) y los costes y trámites adicionales (visados, costes de viajes y traslado definitivo). Por último, el riesgo es mayor en estos casos, tanto por la mayor posibilidad de que el candidato cambie de opinión en el último momento por cuestiones familiares o derivadas de los componentes no salariales de la oferta, como por los retos derivados de la adaptación del candidato y su familia al nuevo destino, con el impacto directo que esto puede tener en su productividad.

¿En su opinión cuáles son las herramientas más efectivas de atracción de talento a nivel internacional?

Entre las herramientas online, podemos destacar las redes profesionales, pero siempre acompañadas de programas de recomendación de puestos directivos entre los empleados y por supuesto la colaboración con

“

Muchas empresas están evolucionando su concepto de diversidad, incluyendo en la definición términos como *experiencia internacional/multicultural*”

las grandes firmas de búsqueda global de ejecutivos. Otro de los medios fundamentales para atraer el talento a nivel internacional es contar con una marca fuerte y relevante en el panorama internacional, tanto desde el punto de vista comercial, como de “Great Place to Work”, compromiso con la gestión internacional del talento (Incluyendo una buena política de traslados), y pionera en políticas de flexibilidad, diversidad e integración.

¿Cómo ha evolucionado la importancia que le conceden las compañías a la incorporación de talento “no local”?

La llamada “Guerra por el Talento” es una guerra internacional. Por supuesto es más agresiva en determinadas regiones y grandes ciudades, al igual que en algunos sectores (como: IT, Big Data, y Control Regulatorio/Compliance). Si una gran empresa quiere competir en esa batalla, lo tiene que hacer globalmente. Por otro lado, muchas empresas están evolucionando su concepto de diversidad, incluyendo en la definición términos como “experiencia internacional/multicultural”, así como experiencia en diversidad de sectores. Estos cambios de perspectiva están haciendo que las empresas estén más inclinadas en incorporar talento “no local”.



### ¿Cuáles son los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al ampliar su red de reclutamiento?

La búsqueda a escala internacional abre las puertas a estilos de liderazgo, perspectivas y modos de hacer frente a los retos empresariales, nuevos y no locales que enriquecen las empresas en los mercados internacionales actuales.

Por otro lado, existen también otros desafíos ya que el proceso introduce cuestiones logísticas de diferencias horarias y videoconferencias, procedimientos y costes adicionales tales como la obtención de visados y los gastos de viaje y transporte.

Otro factor que debe tenerse en cuenta es la necesidad de conocer mejor las diferencias culturales de los candidatos en el marco de los interlocutores reales, y también del responsable de contratación, lo que puede resultar complicado.

Por último, debido a que el traslado puede suponer un cambio de vida enorme, existe también mayor riesgo de que los candidatos cambien de opinión en el último minuto por las dificultades, tanto personales como para sus familias, para adaptarse a la nueva ubicación o debido a que los elementos no salariales del contrato no cumplen sus expectativas. Esto, por supuesto, puede afectar directamente a la productividad de las empresas.

## LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA BÚSQUEDA DE TALENTO INTERNACIONAL

¿Cuáles son las herramientas más eficaces para atraer a talentos internacionales?

Aunque las herramientas online, como las redes profesionales y los programas de recomendación a amigos, pueden resultar útiles, las empresas internacionales de búsqueda de ejecutivos están totalmente dotadas para ofrecer soluciones multicanal que combinan soluciones de contratación con la evaluación del rendimiento y potencial de candidatos.

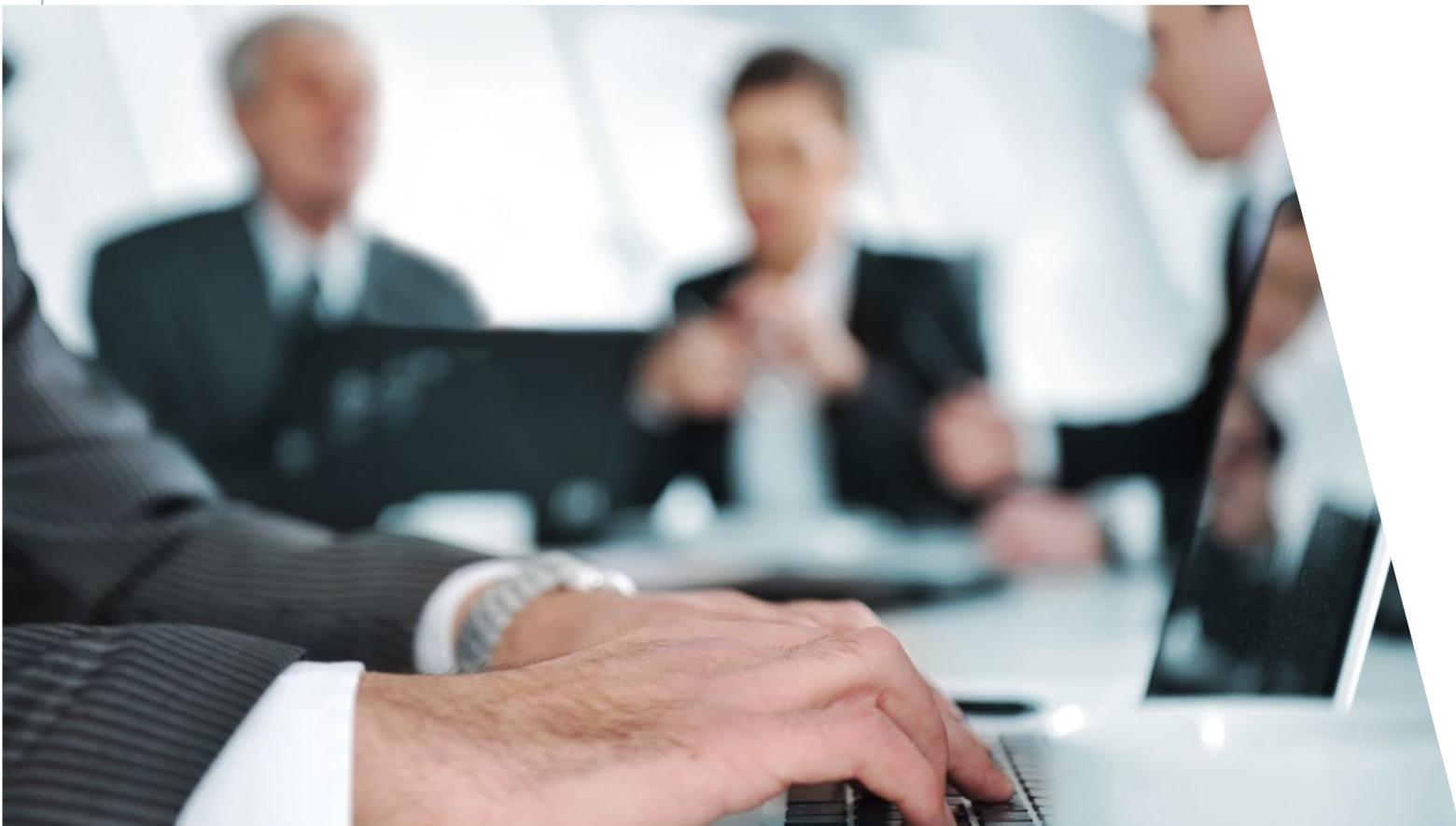
Independientemente de los canales que se utilicen, la captación de perfiles internacionales dependerá de la solidez e idoneidad de la marca. Esto, a su vez, depende de que los talentos internacionales tengan una percepción de que se trata de un "lugar atractivo para trabajar", que ofrece alicientes tales como aquellos en materia

de retribución, flexibilidad, diversidad e integración, y mostrando otras características esenciales que los perfiles internacionales esperan encontrar en marcas internacionales.

¿Cómo ha evolucionado la importancia de incorporar talentos "no locales"?

La denominada lucha por el talento es una lucha mundial, aunque, por supuesto, es más agresiva en determinadas regiones y ciudades, y en ciertos sectores, entre los que se incluyen las TI, cumplimiento y control digital y regulador. Una empresa que quiera participar en esta lucha, deberá hacerlo a escala internacional.

El concepto de "diversidad" está evolucionando para las empresas. La definición de diversidad incluye



en la actualidad aspectos tales como, experiencia internacional o perspectivas multiculturales en diferentes sectores. Estos cambios en la perspectiva están provocando que las empresas se inclinen más por incorporar talento no local.

### ¿Cómo está cambiando la digitalización el proceso de reclutamiento?

Los departamentos internos de recursos humanos son cada vez más sofisticados. De manera similar a lo que ocurre con los reclutadores, experimentan el impacto de la tecnología en sus procesos internos. Al automatizarse una mayor cantidad de los procesos de RRHH, el departamento de recursos humanos se libera de los procedimientos administrativos, lo que le permite centrarse en programas de retención y gestión de talentos más eficaces. Aunque la gestión del talento siempre ha formado parte de las responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, una combinación de fuerzas demográficas y de mercado ha situado este tema en un lugar más prioritario dentro de la agenda.

El área de RRHH es cada vez más responsable de la comunicación en las redes sociales, reforzando la marca, diversificando y publicando las propuestas de valor de

los empleados y llegando a nuevas fuentes de talento para reclutar de manera más diversa en la lucha por el talento. Esto se consigue mediante la incorporación de las redes sociales como parte integrante de las estrategias de reclutamiento, creando perfiles digitales basados en el comportamiento online y logrando una mayor presencia en Internet.

### ¿Cómo afectan los aspectos demográficos al proceso de reclutamiento?

Mientras en el pasado no era frecuente que los empleados cambiasen de trabajo, la rotación ha aumentado de manera significativa a medida que una generación de empleados más jóvenes se ha ido incorporando al mercado laboral.

Los departamentos de RRHH se enfrentan actualmente al reto de encontrar modos de retener el talento dentro de la empresa. No obstante, dadas las elevadas tasas actuales de rotación de personal, la demanda de talento ha aumentado, provocando la correspondiente escasez de talento en ámbitos específicos. Por consiguiente, se ha producido un aumento de la demanda de la subcontratación del reclutamiento a agencias, especialmente en lo que respecta al reclutamiento de ejecutivos.

## CONCLUSIONES CLAVE

- El reclutamiento internacional representa una oportunidad para enriquecer la empresa con diferentes modelos de liderazgo y experiencia.
- Contar con una marca sólida, reconocida internacionalmente marca la diferencia en la captación de talentos internacionales.
- La lucha por el talento es actualmente una lucha mundial, en la que las empresas introducen el concepto de "diversidad".
- La retención de empleados se ha ido volviendo más complicada a medida que una generación de empleados más jóvenes se ha incorporado al mercado laboral.