

6

CAPÍTULO 6

El capital humano en el mundo multipolar

6

El capital humano en el mundo multipolar



La libre circulación de personas, capitales y bienes o servicios es el elemento clave del proceso de globalización mundial que ha acompañado a la última ola de prosperidad. Inmersos como estamos en una profunda crisis económica, y en un entorno en el que los flujos comerciales y de capital están seriamente deteriorados, el capital humano se presenta como el elemento clave para salir de esta situación. También lo será para afrontar los grandes retos que deberán asumir las nuevas generaciones, como el calentamiento global, los cambios demográficos o la sostenibilidad del sistema capitalista.

La importancia del capital humano toma aún más sentido, ya que muchos ven en los recientes acontecimientos claros ejemplos de una decadencia de valores y de ética en el ámbito empresarial en particular, y en la sociedad en general. Ésta fue una de las ideas que se lanzaron en el foro Ágora Internacional sobre el Talento¹⁷¹: «Ciertamente, la crisis actual es tanto más una crisis de valores y de ética que una crisis de los mercados financieros. Solamente podrá superarse con una nueva brújula ética que modifique el comportamiento y, en última instancia, nuestras sociedades, mediante la creación de unos cimientos nuevos y modernos basados en el talento: talento dedicado a la ética, a la sostenibilidad y a la creación de valores compartidos».

Por tanto, la competitividad y el desarrollo económico futuro de las naciones pasarán necesariamente por ocupar un puesto destacado en el mapa del talento en el mundo multipolar. La vía para conseguirlo será hacer de la creación, atracción, desarrollo y retención del talento una prioridad. Con este propósito deben colaborar todos los agentes de la sociedad: familia, sistema educativo, empresa y Gobierno (véase la ilustración 51).

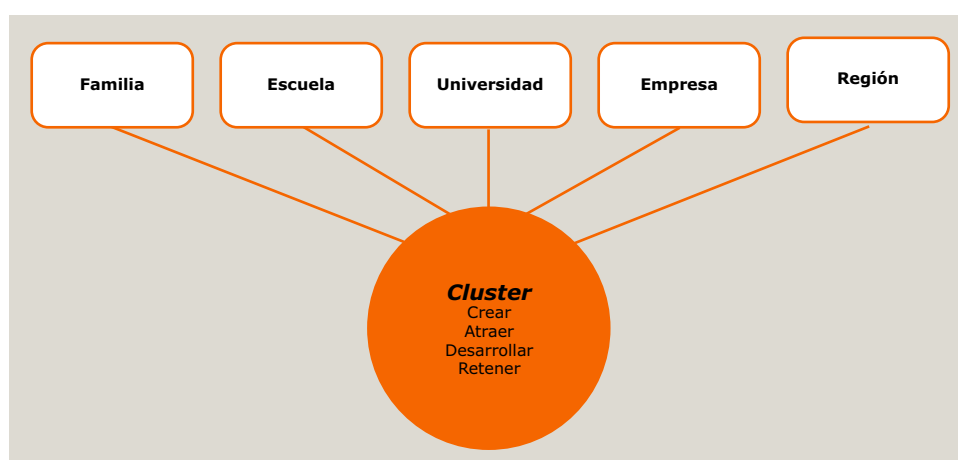


Ilustración 51. El futuro.
Fuente: Ágora Talenta, Navarra.

¹⁷¹ http://www.agoratalenta.es/primer-edicion/primer-edicion_presentacion.asp.

Las tendencias demográficas tendrán una profunda influencia sobre el futuro mapa del talento. La más determinante es el inminente envejecimiento de la población mundial. Los pronósticos señalan que dentro de veinte años sólo un tercio del total de la población mundial estará por debajo de los treinta años (véase la ilustración 52). Precisamente las regiones más prósperas actualmente serán las más afectadas por este proceso (véase el estudio *Nuevos consumidores: envejecimiento e inmigración* de la novena edición del Future Trends Forum de Bankinter).

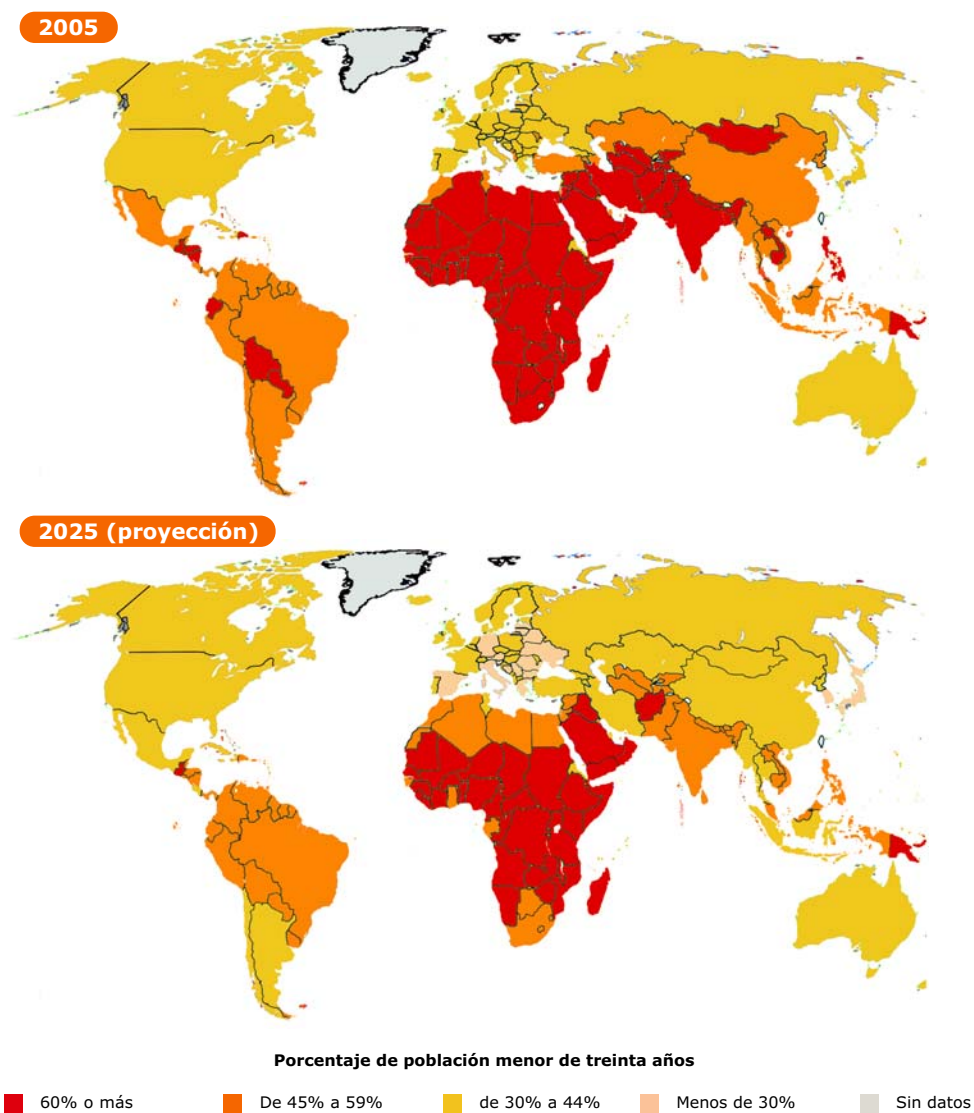


Ilustración 52. Evolución de la estructura de edad de la población mundial.
Fuente: Datos del censo de Estados Unidos.

A este fenómeno viene a sumarse la desigual distribución de la población mundial. Dentro de veinte años, el porcentaje de población que vivirá en los países occidentales será aproximadamente el 16% del total, mientras que hace treinta años era el 25%. Los principales focos de natalidad y de incremento de población serán China y la India¹⁷².

Estas tendencias demográficas tendrán importantes implicaciones en el ámbito de la gestión del talento. Por un lado, acentuarán aún más la lucha por la atracción del talento a nivel internacional, en la que los países más viejos y menos poblados se verán forzados a buscar profesionales más allá de sus fronteras. Por otro, obligarán a las sociedades a diseñar estrategias que les permitan un desarrollo continuo del talento.

La atracción del talento internacional

La lucha por el talento ya ha comenzado. Aunque los diversos países y economías responden a este reto de forma desigual, empiezan a competir en esta lucha global. Su éxito dependerá de varios factores, como el prestigio de sus universidades, las oportunidades que ofrezcan a la investigación y la oferta profesional que presente su sector empresarial.

El talento emerge en todos los rincones del planeta y las tecnologías hacen posible su conexión con los países que lo demandan a miles de kilómetros de distancia. Mientras que las economías desarrolladas ven caer sus tasas de natalidad al tiempo que incrementan las jubilaciones anticipadas, las economías emergentes se encuentran con un exceso de talento joven. De hecho, tienen el doble de profesionales con títulos universitarios que los países desarrollados.

Por tanto, de las economías emergentes está surgiendo cada vez más talento nuevo (o por lo menos anteriormente desconocido), pero la duda que plantea Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, es: ¿tendrá este talento las habilidades requeridas?

Según los estudios realizados por The Lisbon Council en colaboración con Accenture¹⁷³, las habilidades que se demandarán en un futuro responderán a una combinación de conocimientos específicos y capacidades transversales (véase la ilustración 53). Los primeros se refieren a materias como ciencias e ingenierías, matemáticas, idiomas o conocimientos comerciales. En cuanto a las capacidades transversales, se primará el manejo de la tecnología, las habilidades de comunicación y de resolución de problemas, la flexibilidad y el trabajo en equipo.

¹⁷² *Global Trends 2025: A Transformed World*, National Intelligence Council (noviembre 2008).

¹⁷³ *Skills for the Future*, The Lisbon Council y Accenture.

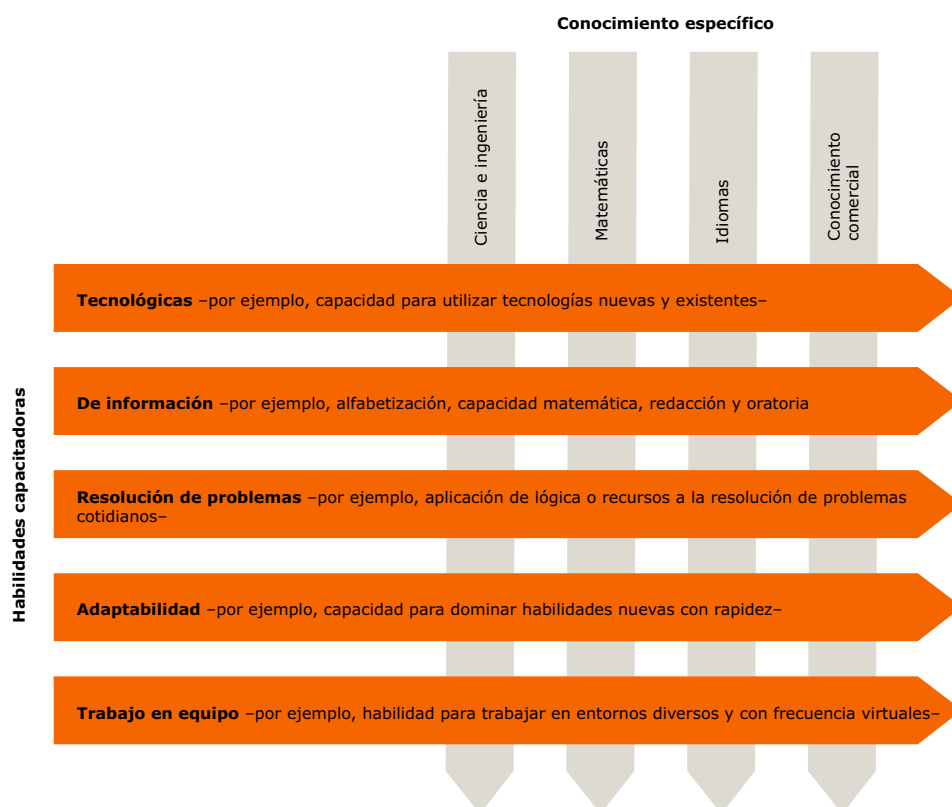


Ilustración 53. Habilidades que presentarán mayor demanda en el futuro.
Fuente: *Skills for the Future*, The Lisbon Council y Accenture.

Otro factor que se debe tener en cuenta es el perfil de las generaciones que vienen y a las que las compañías tratarán de atraer. Las personas nacidas a partir de 1980 son conocidas como la generación Y, caracterizada por su alto conocimiento de las tecnologías y su destreza en la utilización de Internet. En cuanto a las condiciones de trabajo, demandan mayor flexibilidad, trabajos con sentido, alta retribución y un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal. Este perfil condicionará en gran medida las ofertas de empleo que diseñen las compañías con el fin de conseguir el talento más cualificado.

La migración del talento, sin embargo, representa una pequeña parte de las migraciones. La mayoría de los movimientos migratorios se producen por personas que, o bien no tienen cualificación o, si la tienen, ocupan puestos por debajo de su formación. Un informe sobre migración y países en desarrollo publicado por el Centro de Desarrollo de la OCDE concluye que los movimientos migratorios pueden contribuir notablemente a la lucha contra la pobreza global, tanto si son de personas con cualificación como sin ella. Sin embargo, en la emigración de los primeros, conocida como «fuga de cerebros», muchos ex-

¿Sabías qué?

Como respuesta a la falta de empleo en sus regiones, algunas de las más prestigiosas escuelas de negocios de Reino Unido y Estados Unidos, como la London Business School o la Wharton School están organizando viajes a los Emiratos Árabes Unidos para sus estudiantes interesados en trabajar allí¹⁷⁴.

perros ven un riesgo para los países de procedencia, que suelen ser países en desarrollo.

A este respecto, la OCDE considera que, en el ámbito de la ciencia y tecnología, los movimientos de profesionales expertos benefician tanto a los países emisores como a los receptores. Estas migraciones dan lugar al establecimiento de redes de conocimiento entre países, contribuyen a distribuir el conocimiento «no escrito» o tácito y pueden mejorar las relaciones diplomáticas internacionales.

Estos movimientos migratorios se verán mermados por la crisis. De hecho, ya han comenzado a darse los primeros movimientos de retorno a los países de origen. Muchos de los trabajadores que se habían colocado en el sector de la construcción en Estados Unidos u otros países como España han retornado a sus hogares. En este sentido, se está dando un paso atrás en el proceso de globalización.

El desarrollo continuo del talento

El desarrollo y activación continua del talento serán necesarios para dinamizar las sociedades, compuestas en gran parte por personas que abandonaron hace tiempo el sistema educativo. La contribución de estas personas a la economía será cada vez más importante a medida que la población de muchos países envejezca. También el azote del alto desempleo, potenciado por la crisis actual, constituye en muchos países una grave lacra que puede afectar a su volumen de talento. Diferentes estudios han demostrado que la mayoría de las personas adquiere la mayor parte de sus capacidades en el trabajo¹⁷⁵. Por tanto, una persona en paro probablemente no esté adquiriendo nuevas capacidades, con lo que se crea un círculo vicioso en el que la persistente carencia de adquisición de nuevas destrezas lleva al desempleo estructural. Todos los agentes (individuos, familia, instituciones educativas, empresas y gobiernos) deben colaborar para que el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida del individuo fructifique en la sociedad.

A esto hay que añadir que en el contexto de crisis mundial, en el que se tambalean algunos pilares que han sostenido la estructura económica y productiva del mundo, se deben buscar alternativas innovadoras. Para ello, tanto el ámbito privado como el de los negocios deben comprender que es imprescindible invertir en el desarrollo del talento. Sin embargo, la tentación de contener gastos, optimizar recursos y esperar a que el temporal pase es demasiado alta. Estas políticas no harán sino empeorar la situación.

Los gobiernos deben asegurarse de sentar las bases del conocimiento en sus países diseñando y apoyando un sistema educativo competitivo y que responda a las necesidades de la sociedad. Las empresas dependen cada vez más del conocimiento, especialmente del conocimiento técnico, por lo que es imprescindible contar con una educación superior de buena calidad.

¹⁷⁴ http://www.businessweek.com/bschools/content/dec2008/bs20081223_342745.htm.

¹⁷⁵ http://www.agoratalentia.es/documentos/DeclaracionNavarra_sobreTalento.pdf.

¿Sabías qué?

Aproximadamente el 85% de los negocios de alto crecimiento que se crearon en Estados Unidos en los últimos veinte años fueron fundados por universitarios.

Para los expertos del Future Trends Forum, el reto principal de los países en los próximos años, tanto para salir de la crisis como para crecer económicamente de un modo sostenible, será crear puestos de trabajo con y sin cualificación. En su opinión, se deben buscar soluciones innovadoras a la exclusión del mercado laboral de las personas sin formación, en parte alentada por la globalización. Una de ellas, propuesta por el presidente Obama en su campaña electoral, promovería la concesión de ayudas a las empresas para contratar a personas sin cualificación con la condición de que las formaran, de manera que si definitivamente no quisieran mantenerlas en su plantilla, al menos volverían al mercado con formación. Los expertos consideran que esta medida sería más productiva que los programas de formación que ofrecen los gobiernos de los países latinoamericanos y otros países europeos.

El mapa del talento

La consultora Heidrick & Struggles, junto a *The Economist*, ha llevado a cabo un estudio en veinte países para medir dónde se encuentra el talento hoy y dónde se encontrará en 2012. Según este estudio, el talento de un país debe medirse a partir de los siguientes indicadores:

- Demografía.
- Calidad de los sistemas educativos obligatorios.
- Calidad de las universidades y escuelas de negocios.
- Calidad del entorno para cultivar el talento.
- Movilidad y transparencia relativa del mercado laboral.
- Tendencias en la inversión extranjera.
- Capacidad para atraer talento.

A partir de estos indicadores ha elaborado un estudio, que dio lugar al pronóstico del *ranking* del talento por países en 2012 y su variación desde 2007 (véase la ilustración 54)¹⁷⁶.

Según sus previsiones, países como China y la India ascenderían puestos en el *ranking* por su alto índice demográfico y por el creciente potencial de talento y desarrollo dentro de sus propias fronteras. Por su parte, Estados Unidos conservará su posición de liderazgo, aunque se enfrentará a la fuerte competencia de China. También Suecia, Países Bajos y Alemania estarán en lo alto de la lista gracias a su excelente flujo de inversión extranjera, la calidad de sus universidades y la movilidad de su talento.

¹⁷⁶ *Global Talent Index 2007-2012*, Heidrick & Struggles.

Clasificación 2012	País	Resultado		Variación desde 2007
1	Estados Unidos	52,8	■	0
2	Reino Unido	47,7	▲	2
3	Canadá	47,5	▼	1
4	Países Bajos	46,0	▼	1
5	Suecia	44,7	■	0
6	China	43,8	▲	2
7	Alemania	43,6	▼	1
8	Australia	43,3	▼	1
9	Francia	42,8	■	0
10	India	40,6	■	0
11	España	37,3	■	0
12	Malasia	37,1	■	0
13	Corea del Sur	36,6	▲	2
14	Japón	35,8	▲	2
15	Polonia	34,9	▼	2
16	Italia	34,2	▼	2
17	Ucrania	34,1	▲	2
18	Rusia	33,9	■	0
19	México	33,0	▲	2
20	Grecia	32,5	■	0
21	Argentina	32,1	▼	4
22	Tailandia	29,8	■	0
23	Sudáfrica	29,8	▲	1
24	Egipto	29,5	▲	1
25	Brasil	29,2	▼	2
26	Turquía	29,0	■	0
27	Arabia Saudí	25,6	▲	1
28	Nigeria	22,7	▼	1
29	Indonesia	22,3	■	0
30	Irán	20,5	■	0

Ilustración 54. Ranking según el índice de talento global.
Fuente: *Global Talent Index 2007-2012*, Heidrick & Struggles.

6.1. Estrategias empresariales ante la globalización del capital humano

Tradicionalmente, el término *mano de obra* ha servido para hacer referencia a las personas que trabajaban en una empresa. Con el auge de las prácticas de recursos humanos, se empezó a utilizar el concepto *capital humano* para restar el carácter anónimo e impersonal y ensalzar el valor de los empleados para una empresa. En el momento actual, el «talento» es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que tengan para atraer, retener y desarrollar talento. El talento es valioso porque, por ejemplo, el valor de los intangibles¹⁷⁷ ha pasado de significar el 20% de las empresas en el *S&P 500* en 1980 a significar el 70% hoy. Estamos en una era en la que el conocimiento es el nuevo capital, y el conocimiento es intangible. Cuando cambian las bases de una economía, cambian también los que controlan la riqueza. Las fortalezas pasan a manos de aquellas organizaciones que tienen a los mejores talentos, y son éstos quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno al cual las empresas están intentando edificar su estructura de gestión para generar riqueza¹⁷⁸.

Accenture, en su libro *La organización basada en el talento*¹⁷⁹, define este nuevo foco para las empresas: «La empresa basada en el talento es aquella que invierte en la creación de habilidades distintivas en la gestión del talento para obtener unos resultados extraordinarios para la empresa. Por tanto, gestionar el talento se referiría a la capacidad de una organización de crear y optimizar continuamente los recursos de talento necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocio. Esta capacidad adquiere aún más relevancia en los tiempos de crisis que vivimos actualmente» (véase ilustración 55).



¹⁷⁷ Son tres los activos intangibles más importantes: clientes y servicios; las personas y la imagen, y la reputación y el prestigio.

¹⁷⁸ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

¹⁷⁹ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas, Elizabeth Craig.

Ilustración 55. La gestión del talento en la empresa.
Fuente: *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture
(<https://publishing.accenture.com/MCIMNews/Research+and+Insights/default.htm>).

El desembarco en España de Starbucks, uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo, trajo consigo una revolución en cuanto a misión y forma de hacer negocios. Precisamente, la misión de la empresa, citada en su página web, es «hacer de Starbucks el primer proveedor del mejor café arábica del mundo, mientras mantenemos nuestros principios a medida que vamos creciendo», poniendo en prácticas seis principios, entre los que destacan dos para la materia que se está tratando en este capítulo:

- «Aceptar la diversidad como componente esencial de nuestra manera de trabajar».
- «Trabajar con entusiasmo para que nuestros clientes estén satisfechos en todo momento».

El primer principio hace referencia a uno de los requisitos fundamentales del talento: el hecho de que atraer y retener empleados con diversidad cultural en la empresa es una capacidad organizacional excelente. El segundo principio tiene que ver con la posibilidad de mejorar el rendimiento de la empresa si se reúne un capital humano con el nivel de compromiso óptimo. Ambas ideas serán tratadas más adelante como estrategias que deben seguir las empresas para triunfar en la gestión del talento de capital humano.

Volviendo al ejemplo de Starbucks, su presidente y consejero delegado Orin Smith se comprometió a planificar su propia sucesión, estableciendo su salida de la empresa en 2005 a la edad de 62 años. Smith pronto observó que los candidatos internos estarían aún poco preparados para el puesto de consejero delegado en el momento de su salida, y comprendió que Starbucks debía desarrollar a sus líderes al mismo ritmo con el que se expandía globalmente desde 8.500 locales en todo el mundo a casi 30.000 sucursales, la mitad de ellas fuera de Estados Unidos. La experiencia de Starbucks ilustra la importancia de integrar el desarrollo del talento, ya que de ello depende, en muchos casos, que una organización sea capaz de ejecutar iniciativas estratégicas en el futuro.

La importancia estratégica del talento no afecta únicamente a los puestos de alta dirección. «La creación y el desarrollo del talento concierne a todas las personas de una empresa. La función de recursos humanos es clave, pero las mejores prácticas y la cultura del talento deben aplicarse y sostenerse dentro de la empresa»¹⁸⁰.

No obstante, ¿cuáles son los retos que marcarán la gestión del talento en el futuro? José Manuel Casado, socio responsable del área de Talent and Organization Performance de Accenture en España, considera que los más importantes serán: valorar adecuadamente el capital humano de la empresa, adaptarse a las nuevas peculiaridades del crecimiento del talento mundial, concentrarse en la tecnología y adaptarse a las características demográficas de la plantilla y de la globalización (véase ilustración 56).

¹⁸⁰ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

Valoración del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costes y rentabilidad. ■ Aspectos económicos de los activos intangibles. ■ Mayor productividad. ■ Multiplicador del talento.
Nuevo crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentración en la escasez de conocimientos. ■ Competencia por el talento. ■ Ritmo del cambio.
Concentración en la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ■ Usabilidad. ■ El trabajador del conocimiento como objetivo. ■ e-RRHH, eF (formación virtual), eGC (gestión del conocimiento virtual, web 3.0, Facebook...), etc.
Características demográficas de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> ■ Envejecimiento de la población. ■ Múltiples generaciones en el trabajo. ■ Escasez de habilidades. ■ Problemas de compromiso. ■ Captación del conocimiento. ■ Mujer y trabajo.
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbitraje laboral. ■ Equipos virtuales. ■ Nuevos modelos de organización. ■ Cultura corporativa.

Ilustración 56. Los nuevos retos en la gestión del talento.
Fuente: *La gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

En el contexto actual de crisis, las empresas se pueden ver tentadas a no dedicar suficientes recursos a la gestión del talento. Para José Manuel Casado, las crisis son coyunturales, no estructurales, «por tanto, no duran siempre. Lo que hay que hacer es aprovechar para concentrarse en lo importante y no tanto en lo urgente, y prepararse para salir de la crisis –lo que sucederá antes o después– en las mejores condiciones posibles»¹⁸¹. Otros factores, como la globalización del mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y la escasez de talento continuarán impactando a las empresas cuando mejore la situación económica. Gestionar el talento es, sin lugar a dudas, una estrategia de vital importancia para las empresas que tengan una visión a largo plazo¹⁸².

A continuación se describen algunas ideas para gestionar exitosamente el talento en las organizaciones. Se ha diferenciado entre las medidas para empresas de países desarrollados y emergentes, dado que, aunque muchas de ellas son aplicables a ambas realidades, algunas son más relevantes en una de las dos áreas.

Empresas de países desarrollados ante la globalización del capital humano

El problema al que se enfrentan los países desarrollados es evidente: la escasez de talento. El envejecimiento de la fuerza de trabajo que no encuentra un reemplazo generacional completo acentuará su magnitud en el futuro. A esto viene a

¹⁸¹ <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/SalónCapitalHumano2008Cataluña.pdf>.

¹⁸² *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture.

unirse la creciente complejidad de los trabajos. Todo ello da lugar a que la gestión del talento se convierta en un imperativo para las empresas que quieran triunfar en el mundo multipolar.

Regla 1: Multiplicar el talento

Bill Gates, fundador de Microsoft, resumía en una frase la importancia del talento para su organización: «si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría»¹⁸³. A juzgar por los resultados de Microsoft, parece, *a priori*, que reconocer la importancia del talento contribuye al éxito del negocio.

Tal y como se adelantaba al principio, Accenture define la empresa basada en el talento como aquella que combina la capacidad de gestionar el talento con otras habilidades. Todo ello sin olvidar que la finalidad de toda empresa es la maximización de beneficios. Esta maximización se consigue definiendo estrategias que conduzcan al «alto rendimiento» (*high performance*). En su investigación, Accenture descubrió que únicamente 62 de las empresas del *Fortune 500* de 1992 se mantenían en la lista en 2005. De ello se deduce que lo complicado no es lograr el alto rendimiento, sino mantenerlo. Accenture considera que la «anatomía del alto rendimiento» respondería a la mezcla de los siguientes elementos:

- **Liderazgo:** talento en la creación del mercado y capacidad para dirigir en la ejecución.
- **Desarrollo de las personas:** una forma de pensar basada en el talento y las habilidades necesarias para multiplicar el talento.
- **Tecnología:** reconocimiento de las tecnologías de la información como un activo estratégico.
- **Rendimiento:** evaluación de todas las áreas esenciales y establecimiento de parámetros de medición.
- **Agilidad e innovación:** capacidad para renovarse de forma continua.

Resulta que todos los puntos anteriores están asociados de alguna manera con la multiplicación del talento. Las empresas deben maximizar el rendimiento mediante la inversión en capital humano: «Cuando las empresas crean capacidades de multiplicación del talento, consiguen generar esfuerzos superiores, creatividad y resultados propios de una organización basada en el talento».

Sin embargo, ¿cuáles son las acciones específicas que puede llevar a cabo una empresa para tratar la gestión del talento en el nuevo panorama geoeconómico? La mayoría de expertos del Future Trends Forum señalaron que la clave estará en desarrollar programas globales para mejorar las habilidades de las plantillas actuales (véase la ilustración 57).

¹⁸³ <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=247>.

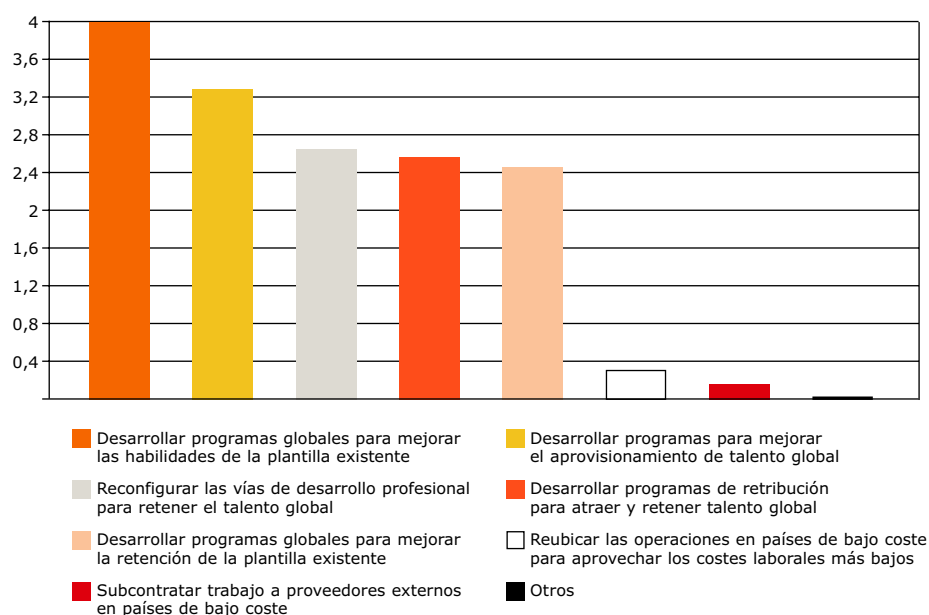


Ilustración 57. Acciones más eficientes para gestionar el talento en el futuro.
Fuente: Elaboración propia.

Empresas como Sun Microsystems y KPMG han incorporado proyectos globales a sus estrategias de recursos humanos, en forma de programas de responsabilidad social con el empleado y de formación dirigida a todos los profesionales, desde las nuevas incorporaciones hasta los altos directivos.

Regla 2: Pensar globalmente, contratar localmente¹⁸⁴

«Un hombre inteligente es aquél que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él», John F. Kennedy.

¹⁸⁴ Bain and Company Brief, www.bain.com.

¹⁸⁵ The Economist Intelligence Unit.

¹⁸⁶ B6 se refiere a los "seis grandes" (Big Six): Brasil, China, India, México, Rusia y Corea del Sur. Por su parte, G6 se refiere a Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos.

¹⁸⁷ World Competitiveness Yearbook, International Institute for Management Development (IMD) 2006, p.50.

Atraer el talento se constituirá en uno de los grandes retos para las empresas. Alrededor del 97% de los 438 millones de personas que se sumarán a las plantillas globales en 2050 procederá de los países en vías de desarrollo¹⁸⁵ (véase la ilustración 58). El dato es asombroso: la fuerza de trabajo en el B-6 supera en más de tres veces la del G-6 junto al resto de la Unión Europea¹⁸⁶. Además, estas personas ya no tienen la consideración de «mano de obra barata», porque su nivel educativo ha mejorado sustancialmente, hecho que viene respaldado por la cifra de 33 millones de universitarios en las economías en vías de desarrollo, frente a los 14 millones en países desarrollados¹⁸⁷.

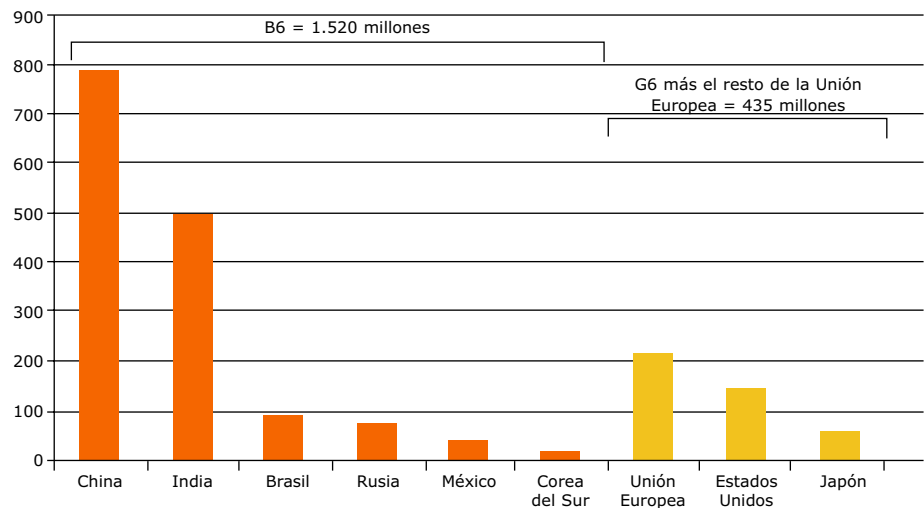


Ilustración 58. Fuerza de trabajo global en 2005 (cifras en millones).
Fuente: *La Empresa Multipolar*, Accenture (2008).

¿Qué impacto tiene en las multinacionales de economías desarrolladas la creciente fuente de talento de los países emergentes? Lo que pudiera parecer una «amenaza» se puede transformar en una gran oportunidad. El ejemplo de Lenovo, compañía china que compró la división de ordenadores personales de IBM, puede ilustrar esta cuestión. Su consejero delegado, Bill Amelio, explica que gestionar la diversidad de sus profesionales es fundamental para conquistar nuevos mercados de consumo. La compra obligó a Lenovo a formar un equipo de gestión de alto nivel con diez nacionalidades diferentes.

Como parte de la estrategia de entrada en países emergentes, Bain & Co recomienda «pensar globalmente, contratar localmente». Son muchas las multinacionales que confían en los expatriados para guiarlas en la entrada en mercados en desarrollo, con resultados desalentadores. Fomentar la diversidad cultural podría haber ahorrado algún que otro disgusto de márketing por parte de multinacionales que querían entrar en mercados emergentes. En Asia, Coca-Cola utilizó una traducción del eslogan «Coke adds life» de la publicidad en Estados Unidos y el mensaje que llegó al consumidor fue «Coca-Cola trae de la muerte a sus ancestros». Obviamente, esto no hubiera ocurrido si en la campaña hubieran participado expertos locales. No en vano, el 98% de los empleados de Procter & Gamble en China son chinos. La razón es que el equipo local tiene más visibilidad en el mercado nacional en cuanto a diseño del producto, promoción y distribución.

La posibilidad de encontrar las personas con el conocimiento y habilidades específicas para copar mercados locales emergentes sigue siendo un gran problema.

¿Sabías qué?

Además de contabilizar conjuntamente 2.400 millones de consumidores nuevos, China y la India («Chindia»), también cuentan con un *pool* creciente de talento en ingeniería, ciencias, áreas de I+D y servicios de TI. El coste de un medicamento biotecnológico cuesta en países occidentales una media de 1.200 millones de dólares, mientras que en la India el desembolso es de 100 millones de dólares.

Algunas empresas han tratado de darle respuesta diseñando un modelo operativo basado en la ausencia de sede central para asegurar que el equipo de alta gestión se encontrara cultural y geográficamente disperso por todo el mundo, y evitar así las ataduras físicas.

Al mismo tiempo, en los países emergentes existen potenciales fuentes de talento aún sin explorar. Por ejemplo, existe un gran potencial en las mujeres y en zonas rurales. Unilever formó a más de 5.000 mujeres de zonas rurales indias para actuar de distribuidoras, extendiendo el alcance a 80.000 pueblos. El programa genera 250 millones de dólares al año en pueblos a los que, de otra manera, sería demasiado costoso servir. PepsiCo India se ha aliado con el portal de búsqueda de trabajo Jobstreet.com para anunciar puestos únicamente ofrecidos a mujeres. La iniciativa también se quería extender a otras empresas como Microsoft India, IBM India, RPG Group y Fidelity Fund Management.

Paralelamente, los modelos de negocio se hacen más complejos y, en muchos casos, predomina la deslocalización de actividades o la subcontratación de tareas a talento localizado en países emergentes. Esta tendencia añade complejidad a la gestión de ese talento. El hecho de que multinacionales globales estén trasladando parte de las operaciones vitales de su cadena de suministro a países como la India es cada vez más frecuente. Yahoo, por ejemplo, abastece actualmente en torno al 30% de su investigación global desde un centro de I+D en ese país. Microsoft y Cisco han trasladado a muchos de sus altos directivos a la India para liderar las operaciones estratégicas de la empresa, dado el creciente número de clientes potenciales del país¹⁸⁸.

Regla 3: Reconsiderar el criterio de la edad

Por primera vez en la historia, encontramos cuatro generaciones distintas dentro de la misma plantilla. Cada generación tiene características diferentes y necesita enfoques específicos de gestión del talento (véase la ilustración 59).

El futuro de las organizaciones estará en manos de la llamada generación Y y de la generación Red (*Net Generation*). Bajo este paraguas se engloba al grupo de personas que se caracterizan por sus conocimientos tecnológicos y de Internet. Cuando ocupan su primer puesto de trabajo, los jóvenes Y esperan ser héroes y heroínas con posibilidades de llegar arriba muy rápido y siempre apoyados por personas que les digan lo bien que están realizando sus tareas. Todo tiene que ser inmediato, casi como un videojuego, porque les cuesta posponer la gratificación¹⁸⁹. También son personas que cambian de trabajo en varias ocasiones a lo largo de su vida, y con ello cambian de prácticas empresariales y estilo de trabajo sin problemas para adaptarse al entorno tecnológico.

¹⁸⁸ «Global firms draw on India for ideas», *livemint.com* (19/01/2009).

¹⁸⁹ «The Echo Boomers», *CBS News Online* (4/09/2005).

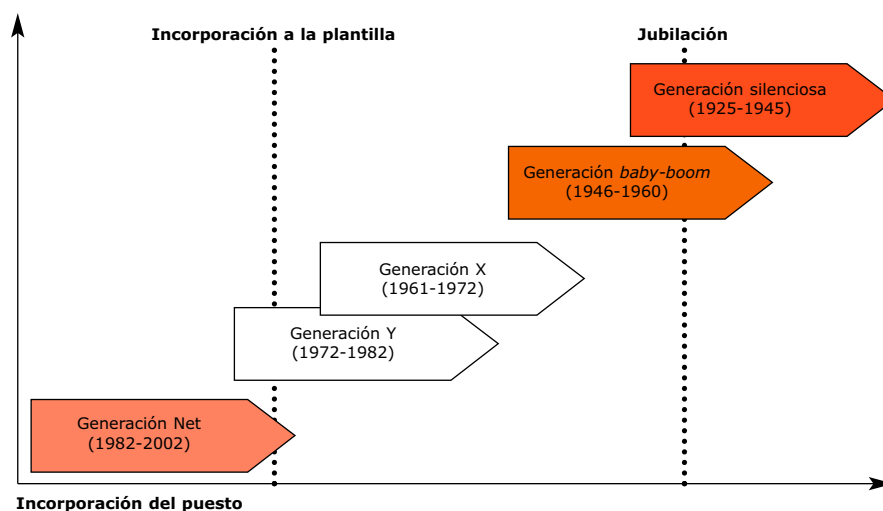


Ilustración 59. El reto de la convivencia generacional para la gestión del talento.
Fuente: *La gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

Sin embargo, esta descripción también varía mucho dependiendo del país. Un reciente estudio de Gallup realizado entre jóvenes chinos demostró que la prioridad de más de dos tercios de los encuestados era «trabajar duro para ser rico». Sin embargo, los jóvenes occidentales preferirían prescindir de lo primero¹⁹⁰. A ello se une la reciente crisis, cuyos efectos en las actitudes de empleados actuales y potenciales todavía no se ha comprobado. Queda por ver si la inestabilidad de la situación y la falta de confianza producen una vuelta al énfasis en la seguridad y la previsibilidad propio de generaciones anteriores.

Las empresas deben tener muy presente la nueva configuración de la sociedad para atraer el nuevo talento. PriceWaterhouseCoopers inició una campaña de reclutamiento con un anuncio que decía: «Si eres sr 1 de los nuestros, ntra aor n <http://jobsite.pwc.es>. Gente como tú:»». La utilización del lenguaje de mensaje de móvil es todo un guiño a la generación Red en un esfuerzo por atraer talento a la empresa. Otra manera en la que las empresas tratan de llamar la atención de posibles candidatos es a través de sitios como Facebook. Es bien sabido que muchas empresas y *headhunters* realizan búsquedas consideradas polémicas de sus candidatos en foros de este tipo para averiguar qué tipo de persona estarían contratando.

En el otro extremo generacional se encuentran los trabajadores de edad avanzada. La población en todos los países desarrollados –y en algunos en vías de desarrollo– está envejeciendo a una velocidad sin precedentes. La tendencia a corto plazo es que el grupo de edad de 45 a 65 años representará progresivamente un mayor porcentaje de la población trabajadora. A medida que los *baby boomers* comiencen a retirarse, habrá una falta de trabajadores jóvenes para entrar en el mercado de trabajo y compensar el éxodo del talento que está saliendo. En

¹⁹⁰ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

la Europa Occidental, donde la ratio de nacimientos es bastante menor que el índice de reposición, la escasez o falta de trabajadores ocurrirá antes, y será más severa y crónica.

Por tanto, en los próximos cinco a diez años, las organizaciones tendrán que enfrentarse a dos problemas: el alto número de trabajadores que se jubilan y la falta de trabajadores con talento para reemplazarlos. Éste es un riesgo importante para los negocios. Abordarlo adecuadamente requerirá un pensamiento y unas actuaciones distintas a las del pasado. Ante esta situación, Jose Manuel Casado propone aprovechar la «longevidad irreversible» contratando trabajadores maduros, implantando la jubilación «flexible» y abogando por la reforma de leyes sobre jubilación y beneficios.

Un ejemplo de buenas prácticas en la gestión del colectivo de trabajadores maduros es el de MITRE Corporation, que dirige programas de I+D para el Gobierno estadounidense, que con su programa *Reserves at the Ready* ofrece a los jubilados la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o por proyectos. También The Home Depot contrata, con muy buenos resultados, a personas mayores de cincuenta años por su madurez, motivación, ética del trabajo y conocimientos.

Regla 4: Ofrecer libertad de elección; cómo trabajar, dónde trabajar, cuándo trabajar

En la lucha por el talento, las empresas que sepan adaptarse a las preferencias de los nuevos profesionales tendrán una ventaja frente al resto. En esta línea, ofrecer mayor libertad de elección a los trabajadores dotándoles de libertad y, por tanto, de responsabilidad en la gestión de su trabajo puede ser un buen argumento para convencerles.

Los avances tecnológicos y los cambios en la manera de pensar en las empresas han posibilitado el auge de fórmulas como el *teletrabajo*. La posibilidad de acceder al talento desde cualquier parte del mundo en cualquier momento es todo un cambio en los modelos de trabajo. Las personas de la generación Red tienen las habilidades tecnológicas suficientes para permanecer en contacto con su empresa a través de las numerosas herramientas a su disposición. Además, permite conciliar mejor el trabajo con la vida personal, un gran incentivo para esta generación. La aerolínea JetBlue estableció una red de agentes de reservas que trabajaban desde sus casas por todo el territorio estadounidense. La compañía ha reducido costes y ha mejorado la satisfacción de sus empleados, lo cual se demuestra con un nivel muy bajo de rotación en 2003, el 4%¹⁹¹. Best Buy, la versión americana de Media Markt, ha creado el programa *Results-Only Work Environment* por el cual los empleados tienen la libertad de decidir sus propios horarios y el lugar de trabajo. Con tal de alcanzar los objetivos de productividad, a nadie le importa cómo, cuándo o dónde se trabaja. Gracias a esta iniciativa, las tasas de compromiso y fidelidad se han elevado y la productividad ha aumentado un increíble 35%¹⁹².

¹⁹¹ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

¹⁹² «Potenciar el activo competitivo más importante», *Outlook*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig (2008).

Regla 5: «De mayor quiero ser como Facebook»

«No tiene que ver con el dinero. Quiero trabajar en el lugar más *cool* del mundo, y ahora mismo es Facebook»¹⁹³ así explicaba un ex empleado de Google por qué había cambiado de trabajo a pesar de su rápida carrera y elevado salario. Las empresas tienen que reinventarse para resultar *sexys* a las nuevas generaciones. El lugar de trabajo debe ser divertido y la formación, entretenida. Si no se consigue esto, no se atraerá ni retendrá al mejor talento.

No obstante, ¿cómo atraer y retener ese talento de manera efectiva en la empresa? Una de las vías lo constituye la unión del área de recursos humanos con la de *márketing*. El resultado: el *employer branding*, que consiste en un conjunto de iniciativas para lograr una buena imagen corporativa de cara a los profesionales y candidatos externos. La «marca como empleador» puede llegar a ser una ventaja competitiva, puesto que existe una escasez de trabajadores cualificados y la retribución ya no es el incentivo principal dentro del cambio de valores que han experimentado los nuevos profesionales. El proceso de captación y retención de talento de la empresa se debe centrar en sus aspectos diferenciales frente a las otras y, además, expresarlo en clave comercial.

El compromiso con la empresa que los empleados van a desarrollar dependerá en gran medida del cumplimiento de sus expectativas, que varían según el sexo y la posición del empleado. En los niveles más altos de la organización, la mayoría de los hombres valoran el desarrollo personal y la recompensa, mientras que las mujeres prefieren disfrutar de un entorno de trabajo en el que las relaciones y la comunicación sean buenas. Los mandos intermedios, en cambio, prefieren *empowerment*, es decir, que la toma de decisiones descienda a niveles más bajos de la corporación. De manera similar, los hombres que ocupan este puesto buscan el liderazgo y ser responsables de sus propias acciones (véase la ilustración 60).

Nivel	Mujer (%)	Hombre (%)
Alta dirección	Relaciones de trabajo (14,3) Calidad del cliente (9,5) Comunicación (9,5) Herramientas y condiciones de trabajo (4,8)	Desarrollo profesional (19,4) Recompensa (9,7) Estrés, equilibrio vida personal-laboral, carga de trabajo (6,5) Imagen (3,2)
Mandos intermedios	<i>Empowerment</i> (23,8) Supervisión (19) Desarrollo profesional (9,5) Estrés, equilibrio vida personal-laboral, carga de trabajo (9,5)	Liderazgo (27,5) Recompensa (17,5) Imagen (15) Seguridad (5)

¹⁹³ http://paul.kedrosky.com/archives/2007/06/15/facebook_really.html.

Ilustración 60. Factores de compromiso según género y posición en la empresa.
Fuente: *Igniting Gen B and Gen V: The New Rules of Engagement for Boomers, Veterans, and Other Long-Termers on the Jog*, Nancy S. Ahlrichs.

El ejemplo de *employer branding* por excelencia es Google, que ha hecho de sus oficinas en ciudades como Zúrich «el mejor sitio para trabajar». En cada planta hay al menos dos áreas de descanso con comida y bebida gratis. Existen salas de relajación temáticas (por ejemplo, el «salón del agua» con bañeras para tumbarse y observar los acuarios) y salas de masajes. Hay un tobogán que conecta la zona de oficinas con la cafetería y el gimnasio. A los recién llegados se les hace bajar por él para su «presentación en sociedad». Más allá de las facilidades materiales, cada empleado administra su tiempo y su trabajo como quiere. No hay horarios y en los descansos se puede jugar una partida al Guitar Hero, al billar o a un juego de mesa. Los plazos de entrega y desarrollo, eso sí, hay que cumplirlos.

Sin embargo, el éxito en esta materia no está garantizado en el futuro. Hasta hace poco, Google solía ser la firma más codiciada para trabajar en Silicon Valley, pero Facebook se ha convertido en un imán para los nuevos talentos del sector y le está «robando» al buscador algunos de sus principales directivos¹⁹⁴. Una prueba de que si no se logra el compromiso a largo plazo de los profesionales se estarán perdiendo los activos más importantes para la compañía.

Por algo existen empresas que ayudan a otras a transformar sus entornos de trabajo en lugares excelentes para trabajar. Según el «Modelo de Confianza» de Great Place to Work® Institute, «un entorno de trabajo excelente es un lugar donde puedes confiar en las personas para las cuales trabajas, te sientes orgulloso por lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas».

El consejero delegado de Starbucks Coffee España, Álvaro Salafranca, resume el fin último de las estrategias de *employer branding*: «Si nuestros empleados no se sienten importantes, difícilmente harán que nuestros clientes se sientan importantes. Lo que hace divertido el negocio en el que estamos es que trabajamos con personas»¹⁹⁵.

Más aún, la crisis empuja a las empresas a incorporar incentivos adicionales, porque los salarios más altos no casan con la reducción de costes generalizada. Para atraer talento a nivel global hay que ampliar la proposición de valor al empleado y ofrecer mayores oportunidades de desarrollo y formación, además de incorporar responsabilidad social y actividades sostenibles que resulten como incentivo para que la empresa sea elegida como lugar para trabajar.

Regla 6: El poder del talento está en los TATA

Jose Manuel Casado sugiere que la clave del éxito de las organizaciones está en los TATA: «esas personas clave de las empresas a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar el imperio de la competitividad. Son éstas las almas que aseguran el éxito actual y futuro de nuestras empresas; en definitiva, nuestros talentos». TATA es una especie de acrónimo o juego de letras que pretende significar que «Talento es a Aptitud lo que Talante es a Actitud»; ambos ingredientes se dan sólo en los mejores, en aquéllos que son extraordinarios.

¹⁹⁴ <http://www.que.es/tecnologia/noticias/todos-quieren-trabajar-en-facebook.html>.

¹⁹⁵ «Starbucks no cree en el café para todos», *El Mundo* (29/06/2008).

Una buena gestión del talento debería partir de la jerarquización de los colectivos en función de sus capacidades, conocimientos, motivación y rendimiento. Cada uno de los grupos o, incluso, personas deberían gestionarse de manera individual de acuerdo con esos resultados. De este ejercicio saldrá la identificación de los *key employees* o TATA, que merecen el diseño de políticas de recursos humanos y gestión del talento específicas, encaminadas a mantener su compromiso con la organización y maximizar su rendimiento.

En esta línea, General Electric establece un cuidadoso *ranking* de todos sus profesionales según su capacidad para ocupar puestos de mando. A mediados de los cincuenta, creó su universidad corporativa en Crotonville, cerca de Nueva York. Jack Welch, el legendario jefe de la corporación, pasaba la mitad de su tiempo desarrollando personas y visitaba Crotonville cada dos semanas¹⁹⁶.

Regla 7: Formación, formación, formación

La educación superior se ha convertido en una industria global, y las universidades compiten por atraer el mejor talento. Países como Australia y Nueva Zelanda están facilitando la permanencia de estudiantes extranjeros, Francia quiere pasar del 7% al 20% de estudiantes extranjeros y Alemania quiere crear la *Teutonic Ivy League* para internacionalizar los estudios en ese país. En Estados Unidos, para desarrollar el talento se estableció la *Michigan Skills Alliance*, que ofrece formación costeada por el Gobierno a posibles candidatos para cubrir las vacantes en empresas. La iniciativa *Grow Wisconsin*, también en Estados Unidos, pretende aumentar el atractivo de la zona como un lugar idóneo para trabajar invirtiendo en formación e infraestructura, modificando la legislación, etc. La Administración de Obama quiere fomentar la educación universitaria mediante iniciativas como los primeros 4.000 dólares gratis para la gran mayoría de ciudadanos, o costear dos tercios de las tasas de universidades públicas o comunitarias. Los beneficiarios recibirían estas ayudas a cambio de realizar horas de servicio comunitario¹⁹⁷. Escocia alude precisamente al alto coste de la universidad en Estados Unidos para intentar atraer estudiantes de ese país ofreciendo alternativas más asequibles¹⁹⁸.

De nada sirve que se incentive la educación superior en un país si los candidatos no pasan a trabajar para las empresas de ese país. Pese a la creciente movilidad de las personas que acceden al mercado laboral, las empresas deben diferenciarse como una marca de empleador global que ofrezca posibilidades de formación en el puesto de trabajo, ya que eso es lo que buscan estas personas sin experiencia pero con excelente formación académica. Tres de cada diez universitarios europeos planean dejar su país de origen para encontrar trabajo y, en general, tienden a preferir empresas grandes con renombre internacional¹⁹⁹. Intel ha creado *Intelpedia*, una especie de *Wikipedia* corporativa que permite a los empleados compartir conocimiento, colaborar con empleados y facilitar la inmersión de los profesionales recién incorporados que desconocen la jerga y proyectos de la organización. La formación en Accenture presenta un rendimiento de la inversión del 353% y sus *communities of practice* permiten el intercambio de infor-

¹⁹⁶ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

¹⁹⁷ <http://www.whitehouse.gov/agenda/education/>.

¹⁹⁸ «Going off to college for less (passport required)», *New York Times* (1/12/2008).

¹⁹⁹ «Springboards for life in careers elsewhere», *Financial Times* (13/10/2008).

mación entre empleados. El programa *Basic Blue* de IBM, por su parte, es una iniciativa que forma a nuevos directivos a través de *e-learning*, simulaciones, *coaching* y experiencias a través de talleres y «trabajo de campo»²⁰⁰.

Ya hay más de 1.600 empresas que tienen su propia universidad corporativa como estrategia para cualificar, integrar y generar un vínculo emocional, así como para procurar un mayor valor y empleabilidad a sus profesionales²⁰¹. Algunas de las empresas que han optado por este modelo de formación son UBS, FedEx, Comcast, Verizon, Motorola, Vodafone, Avaya o Cerner Corporation.

Regla 8: Socializar el conocimiento

La comunicación fluida, el intercambio de experiencias y las relaciones interpersonales entre los empleados son un factor cada vez más importante para el desarrollo del talento interno y del éxito global de una empresa. En este sentido, están tomando fuerza las redes sociales de conocimiento dentro de las empresas. Accenture ha comprobado que las empresas de alto rendimiento mejoran la transmisión de ideas a través de estas nuevas formas de comunicación.

Las empresas están formadas por los profesionales que trabajan en ellas y la Web 2.0 acerca un poco más esa idea a la realidad. La implicación de los empleados y del resto de agentes que forman parte del ecosistema de la empresa en las redes sociales organizativas puede lograr sinergias de gran importancia para la compañía, y contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas que forman parte de ellas.

Espacios como *Somos Azules*, del Grupo Telefónica, son ejemplos de las nuevas redes sociales que se establecen en torno a las organizaciones: empleados con ideas y ganas de desarrollarlas sin necesidad de que sea una actividad exigida desde la dirección, comunidades donde poder compartir opiniones en relación con temas de interés para el desarrollo de la nueva empresa, lugares de encuentro en la Red para compañeros de diferentes áreas, países o puntos de vista o, incluso, un espacio donde poder relacionarse de una manera personal con clientes, proveedores, etc.²⁰²

Esta experiencia social está teniendo resultados tangibles (proyectos de colaboración que han surgido de las relaciones profesionales creadas gracias a la plataforma, acuerdos con clientes que nacieron de esta interacción, etc.), pero son quizá aún más relevantes los resultados intangibles, como un conocimiento más profundo de los empleados, la generación de ideas y la potenciación de la dimensión humana de las relaciones profesionales con la puesta en común de intereses, aficiones, etc.²⁰³

Regla 9: Los tiempos inciertos requieren pensamiento innovador

Las empresas líderes del mercado obtienen mejores resultados que su competencia incluso en tiempos de crisis, y una de las razones es que innovan continuamente. Para que florezca esta innovación se requiere un *pool* de talento so-

²⁰⁰ «The Revolution In Corporate Training», *Corporate-eye.com* (13/06/2008).

²⁰¹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

²⁰² <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=434&if=65>.

²⁰³ Ídem.

bresaliente. Esto conduce a que el talento de las organizaciones sea vital en todo momento, pero aún más en tiempos de incertidumbre económica.

Las empresas deben ser capaces de adaptar sus políticas de gestión del talento a las condiciones del mercado, asegurándose de que sus profesionales consiguen los objetivos estratégicos en este momento fomentando la innovación. Un reciente estudio de Accenture²⁰⁴ demuestra que las empresas adoptan tres tipos de estrategias en épocas de crisis: de supervivencia, para conseguir una ventaja competitiva o para crecer (véase la ilustración 61).

En muchas empresas se presta poca atención a las consecuencias a largo plazo de

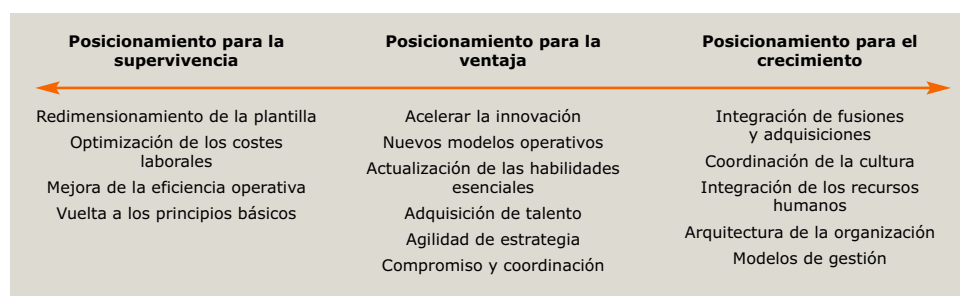


Ilustración 61. ¿Con qué preparación cuentan las empresas para identificar, lograr el compromiso y desplegar los recursos y programas que les permitirán mantener el alto rendimiento durante tiempos difíciles?

Fuente: *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture
 (<https://publishing.accenture.com/MCIMNews/Research+and+Insights/default.htm>).

las soluciones rápidas. Estas empresas acaban lamentando sus decisiones cuando con el tiempo mejora la situación, porque comprueban que sus empleados las abandonan por otras más atractivas, además de que resulta más difícil atraer a los futuros empleados. Esto crea importantes deficiencias en áreas fundamentales de la fuerza laboral muy necesarias para impulsar el crecimiento futuro²⁰⁵.

Tanto si una empresa se está posicionando para sobrevivir, para adquirir ventajas competitivas o para crecer durante un período de crisis, está claro que en tiempos de incertidumbre hace falta una actitud innovadora en todas las áreas de la empresa, incluida la de recursos humanos. La aplicación de enfoques innovadores (y más eficaces) para tratar con los aspectos clave de la gestión del talento en tiempos de crisis puede ayudar a las empresas a salir del paso y a posicionarse para lograr el alto rendimiento cuando mejore la situación²⁰⁶.

Regla 10: Tecnología y talento, un matrimonio de conveniencia

Las nuevas tecnologías están transformando la naturaleza del trabajo, las habilidades que se demandan, la forma en que se contrata a escala mundial y la colaboración entre los profesionales en la realización de procesos y en las iniciativas

²⁰⁴ *La organización basada en el talento*, Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig.

²⁰⁵ <http://www.accenture.com/Countries/Spain/Services/GestionTalento.htm>.

²⁰⁶ Ídem.

de innovación. Todas estas tendencias aumentan aún más la importancia y complejidad del talento²⁰⁷.

En lo que se refiere a la adopción de nuevas tecnologías como apoyo a los procesos de gestión del talento, se trata de un valor en alza. Estas soluciones informáticas ayudarían en los procesos de selección, evaluación, compensación, planificación de la sucesión, formación, autoservicio de recursos humanos o cuadro de mando, entre otros. La importancia que se otorga a la gestión del talento condujo en 2007 a 2.300 empresas a adoptar alguna tecnología para hacerlo²⁰⁸.

En el área de la tecnología para la gestión del talento, las herramientas colaborativas basadas en la Web 2.0 están ganando peso. Por ello, Facebook y Career-Builder.com unieron sus fuerzas con el fin de encontrar candidatos que ocuparan las plazas vacantes en las empresas que ofrecían oportunidades de empleo por medio de ésta última. También la formación virtual responde a las necesidades de un capital humano cada vez más global y a los hábitos de las nuevas generaciones (generación Red).

Al mismo tiempo, la adopción continúa de nuevas tecnologías en todas las áreas de las empresas requiere talento nuevo para explotar sus posibilidades. La tecnología por sí sola no permite generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. En definitiva, la tecnología sin talento no es capaz de generar resultados extraordinarios.

Empresas de países emergentes ante la globalización

El reconocimiento de la gestión del talento como una prioridad del negocio es secundado no sólo por los directivos de países desarrollados, sino también por los de las economías emergentes, según destaca un estudio de The Boston Consulting Group (véase la ilustración 62).

²⁰⁷ <http://www.accenture.com/Countries/Spain/Services/GestionTalento.htm>.

²⁰⁸ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

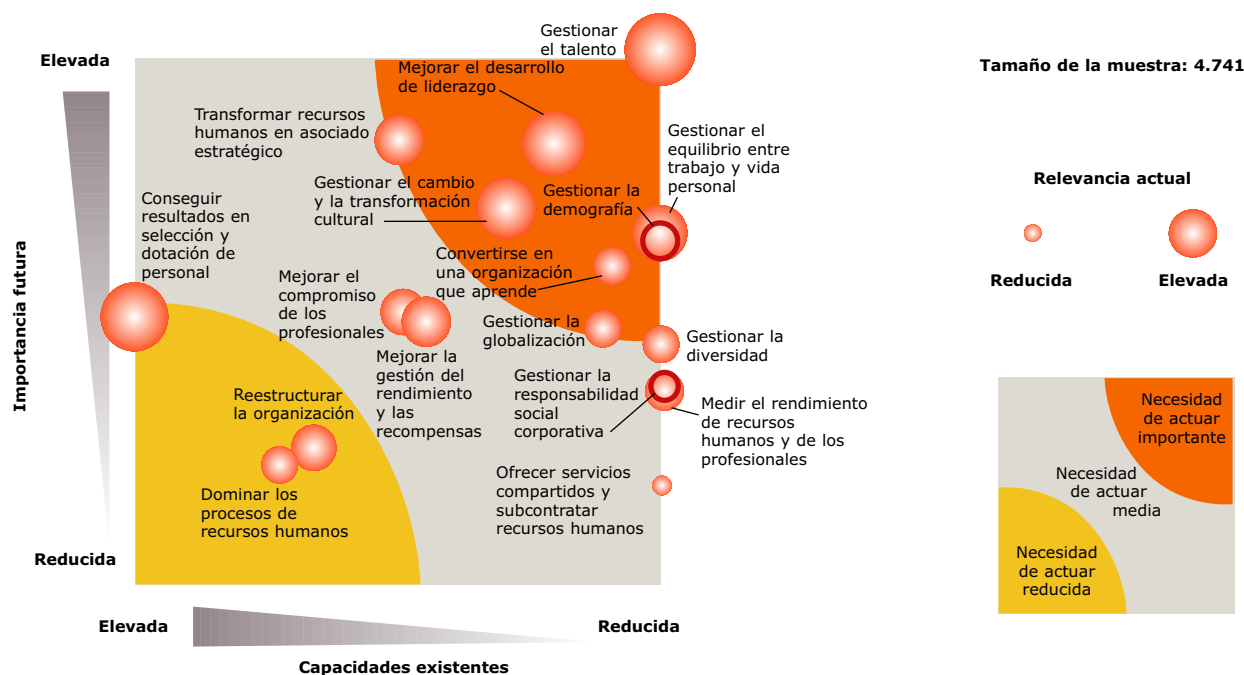


Ilustración 62. Ocho cuestiones globales que demandan la mayor atención y la acción más inmediata.
Fuente: Encuesta web exclusiva con respuestas de 83 países y mercados; análisis de BCG / WFPMA.

Las economías emergentes, como China y la India, están empezando a abrirse un hueco en actividades muy especializadas y de alto valor añadido. Hasta hace poco, toda su estrategia se basaba en competir en el coste, pero ahora la situación ha cambiado y han conseguido amenazar el principal baluarte de las empresas del mundo occidental, donde tienen desarrollada su gran ventaja competitiva. Por esta razón, ya se están preparando para el duro enfrentamiento que les espera; la victoria únicamente se obtendrá invirtiendo en formación y habilidades, es decir, en enseñanza, talento y liderazgo. Sólo en la India se pueden graduar unas trescientas mil personas cada año en tecnologías de la información, cinco veces más que en Estados Unidos, y tienen que competir por conseguir el 10% de los mejores graduados²⁰⁹.

Diego Sánchez de León, socio de Accenture y director del Centro de Alto Rendimiento, pone el énfasis en este cambio «La estrategia basada en la educación seguida por las economías emergentes va a provocar un traslado de la inversión a esos países», y lamenta que en Europa se esté perdiendo la tensión por aprender²¹⁰.

Siendo la gestión del talento una disciplina en la que las ideas y aportaciones todavía tienen un largo recorrido, las reglas que se han definido para las empresas de economías desarrolladas son, en su mayoría, asignables a las emergentes.

²⁰⁹ <http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=46&id=49448>.

²¹⁰ http://www.expansionyempleo.com/2008/01/02/mercado_laboral/1072904.html.

No obstante, a continuación se incluye una sección dedicada exclusivamente a acometer el reto del talento en países emergentes, teniendo en cuenta su particular «radiografía» de capital humano.

Regla 1: Movilizarse contra la fuga de talento

En la década de los noventa, unas 650.000 personas migraron de los mercados emergentes a Estados Unidos con visado de trabajo, y más del 40% de los extranjeros en ese país tienen algún tipo de educación universitaria²¹¹. Estos movimientos satisfacen las necesidades de talento por parte de los países destino, víctimas del envejecimiento de su población, y las de los candidatos que buscan trabajos que sus países de origen no pueden ofrecerles (véase la ilustración 63). La fuga de talento hacia países desarrollados en los que se ofrecen perspectivas de trabajos cualificados con incentivos salariales, además de posibilidades de promoción y larga carrera laboral, es una realidad. A largo plazo, una de las amenazas para las economías de mercados emergentes es el hecho de no poder retener talento doméstico.

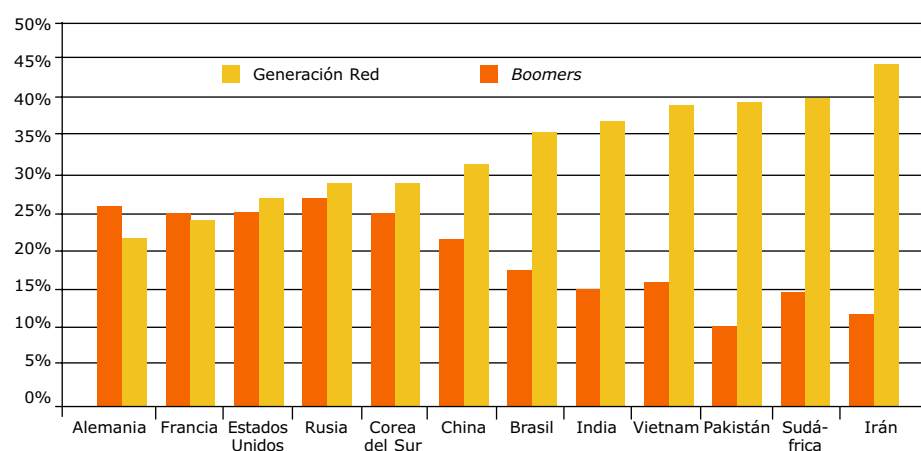


Ilustración 63. Abundancia global *versus* escasez local.

Fuente: *La Gestión del talento en tiempos de crisis*, Jose Manuel Casado, Accenture.

No obstante, parece que la tendencia puede invertirse y el talento emigrante regresará a los mercados emergentes. Es el llamado *brain recovery*. El crecimiento acelerado y la mayor oferta de oportunidades laborales cualificadas atraen cada vez más a los emigrantes a sus países de origen. La crisis en la mayoría de los países desarrollados contribuye a esta migración. Según el 87% de encuestados chinos e indios, el factor fundamental para volver a casa es el hecho de que su país natal demande más sus habilidades. Casi la mitad de los encuestados afirma planear un negocio en su país porque las oportunidades para las empresas son mejores que en Estados Unidos²¹². Incluso algunos profesionales,

²¹¹ «Brains Abroad», *The McKinsey Quarterly* (diciembre 2001).

²¹² «Why skilled immigrants are leaving the US», *BusinessWeek* (2/03/2009).

como los especialistas de TI financieras, se están mudando de Nueva York y Londres a mercados asiáticos porque existen muchas oportunidades en Hong Kong, Shanghái o Singapur ²¹³.

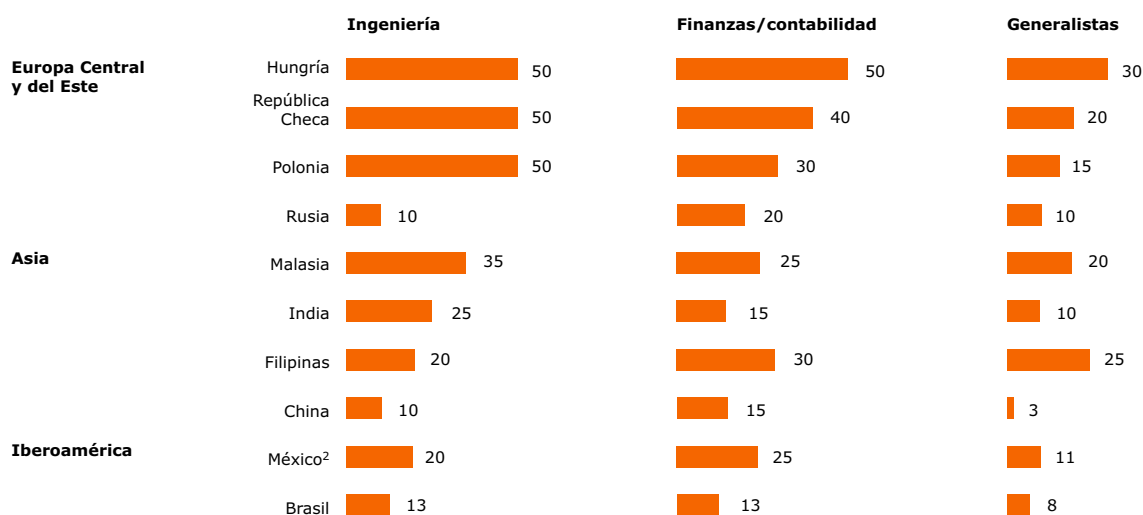
Las organizaciones pueden contribuir a evitar la fuga de cerebros promoviendo políticas atractivas de gestión del talento que permitan que las personas tengan un desarrollo profesional interesante dentro del país o les ofrezcan la posibilidad de trabajar en el extranjero con empresas nacionales. Esta última opción es una tendencia al alza. Con ella se daría lugar a dos tipos de migración de talento, denominados *brain circulation* y *brain exchange*. Según Manpower²¹⁴, el primero, o «talento circulante», engloba a las personas que migran como parte de los planes institucionales de desarrollo de habilidades multiculturales de las empresas transnacionales. Este tipo de migración favorece la formación de un incipiente *pool* de talento especializado en los países emergentes. El segundo, el intercambio de talento, podría permitir que la retención de talento en los países sea más fácil, al tratarse de una migración no física de habilidades que crecerá en los próximos años. Esta práctica es común en empresas que buscan incrementar la productividad de sus operaciones a través de la localización inteligente, por ejemplo mediante el teletrabajo.

Regla 2: Potenciar las habilidades profesionales

El envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad en países desarrollados han desatado la guerra por el talento a nivel global. El creciente número de titulados universitarios en las economías emergentes resulta muy atractivo para las multinacionales globales. Sin embargo, los profesionales de recursos humanos de multinacionales en mercados emergentes como China, Hungría, la India y Malasia han reconocido que los candidatos para puestos de ingeniería y dirección presentan lo que en algunos casos califican de «cualificación educativa dudosa» con carencias en áreas como el inglés, o identifican problemas culturales como la falta de experiencia en trabajo en equipo y la resistencia a tomar la iniciativa o a asumir roles de liderazgo. Las cifras hablan por sí solas: en ningún caso los profesionales encuestados contratarían a más del 50% de graduados en cualquiera de las zonas de economías emergentes especificadas (véase la ilustración 64).

²¹³ «Financial techies bank on jobs in Asia», *BusinessWeek* (30/07/2008).

²¹⁴ *Manpower Newsletter*, febrero 2007.



(% de candidatos que se consideran idóneos para ser contratados)

¹ Las tasas de idoneidad se basan empíricamente en 83 entrevistas con profesionales de recursos humanos que trabajan en los países indicados.
² México es el único país en el cual se han realizado ajustes en los resultados de las entrevistas –al 20% (del 42%) para la ingeniería, y al 25% (del 35%) para los empleados de finanzas y contabilidad– ya que la base de entrevistas era más pequeña y existía un elevado riesgo de realizar interpretaciones erróneas.

Ilustración 64. De cien profesionales con la titulación adecuada, ¿cuántos podría contratar si su empresa los necesitara a todos?

Fuente: entrevistas con directores de recursos humanos, agencias de recursos humanos y directores de centros de recursos globales; análisis del Global Institute de McKinsey.

Para cambiar esta situación, varias empresas de países emergentes están invirtiendo en el desarrollo de las habilidades de sus profesionales. Grupos como Tata en la India, Ayala en Filipinas o Koç en Turquía están desarrollando programas de formación en las distintas áreas de negocio y colaborando con universidades. El programa TAS del grupo Tata se concibió como una manera de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a jóvenes indios con talento. Así, se crea un *pool* de talento reclutando a estudiantes de postgrado de las escuelas de negocio líderes para ofrecer una carrera basada en la movilidad por distintas compañías, sectores y funciones. En definitiva el grupo ofrece una carrera basada en el crecimiento personal y profesional bajo el techo de una marca asociada con valores como la integridad, la excelencia y la prosperidad nacional.

Además, en países postsoviéticos, como Rusia, algunas empresas denotan la carencia de habilidades directivas y de prácticas de negocio características de economías de mercado. Por ello, la comunidad de negocios en Rusia está invirtiendo en la Skolkovo Moscow School of Management en Moscú con el fin de atraer alumnos y profesorado extranjero y situarse como una de las mejores escuelas de negocios del mundo para el año 2020²¹⁵.

²¹⁵ «Russia's lessons in capitalism», *The Times* (16/11/2008).

Regla 3: Diversificar las fuentes de talento

Los países de Europa del Este son fuertes en industria pesada, construcción e ingeniería. Junto a ellos, Malasia y Filipinas se están convirtiendo en *hubs* de servicios de *outsourcing*. Por su parte, China tiene muchos ingenieros y trabajadores de industria pesada. Y Latinoamérica emerge como centro de talento relacionado con las industrias dedicadas a *commodities*. Es decir, las economías emergentes muestran una clara ventaja competitiva en algunas áreas de talento. La experiencia ha demostrado que una estrategia de éxito para las empresas de economías emergentes puede ser incorporar a expertos locales en las áreas de talento en las que son fuertes y contratar talento internacional para puestos de dirección u otras áreas de negocio en las que son más deficientes.

Como ejemplo de esta última estrategia, Bharat Forge, la empresa india más grande del mundo del forjado de metales, busca candidatos a nivel internacional para ocupar los puestos de liderazgo de su empresa. Lenovo también lleva a cabo una estrategia de *worldsourcing* por la que contrata talento globalmente. En ciudades como Dubái, Abu Dabi y Hong Kong, existe la tendencia creciente en las empresas de servicios legales a reclamar talento de países desarrollados. Estas empresas han incrementado de manera pronunciada el número de abogados que se incorporan procedentes de los mejores bufetes estadounidenses²¹⁶.

La contratación de talento internacional por parte de empresas de países emergentes se verá favorecida por la crisis y la consecuente pérdida de puestos de trabajo en los mercados occidentales. Muchos estudiantes de prestigiosas escuelas de negocio y directivos de multinacionales occidentales están poniendo sus ojos en los mercados emergentes ante la falta de posibilidades en sus países de origen.

Las empresas de países emergentes tampoco deben descartar la opción de contratar talento de otros países emergentes que no se identifican internacionalmente como fuente de contratación. Además de las tradicionales reservas de profesionales chinos e indios, en Vietnam 84 millones de personas tienen menos de 25 años y existen 80.000 graduados en tecnologías de la información, cifra que aumenta a razón de 9.000 al año²¹⁷.

En lo que se refiere a la contratación de talento local, otras empresas como Petrobrás, que ha convertido a Brasil en la segunda mayor exportadora de petróleo del mundo, prefieren encontrar talento en universidades domésticas para cubrir sus vacantes, como los 14.000 ingenieros, geólogos y perforadores de pozos que planeó incorporar la empresa brasileña a mediados del año pasado²¹⁸.

Entre las fuentes de talento local, resulta especialmente atractiva la contratación de personas que han trabajado en el extranjero y deciden volver a su país de origen. Este fenómeno está aumentando con la crisis. En China se les ha dado

²¹⁶ «Lawyers wanted: Abroad that is», *New York Times* (23/11/2008).

²¹⁷ *El auge de las multinacionales de mercados emergentes*, Accenture (2008).

²¹⁸ «Brazil's Petrobras plans hiring spree; Up to 14.000 people needed after huge find», *Calgary Herald* (8/05/2008).

en llamar «tortugas de mar». El Gobierno chino pretende atraer la diáspora que constituye un grupo de profesionales con experiencia internacional y acostumbrados al trabajo en multinacionales globales. Del mismo modo, el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) predecía a finales de 2007 que el rápido crecimiento económico en el Este de Europa atraerá a las personas originarias de esa zona que actualmente están trabajando en países de Europa Occidental²¹⁹.

Regla 4: Utilizar las nuevas tecnologías

El talento encuentra en las nuevas tecnologías un apoyo para maximizar su rendimiento. En este sentido, aunque países como China y la India son líderes mundiales en el desarrollo de soluciones tecnológicas, su nivel de utilización es mucho más bajo que el de los países desarrollados.

China y la India encabezan la producción mundial de productos y servicios de tecnología, aunque el resto de países emergentes aún se encuentran rezagados en este sector²²⁰. El informe *Economía de la Información 2007-2008* de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) demuestra que en 2004 China desbancó a Estados Unidos como principal productor y exportador de productos de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) del mundo. Por su parte, la India es el mayor exportador mundial de servicios TIC y el principal proveedor de contratación externa de procesos. En estos países hay numerosos académicos con talento y aspirantes a empresarios que esperan asociarse con multinacionales para desarrollar y lanzar al mercado conjuntamente soluciones tecnológicas innovadoras que cubran necesidades socio-económicas.

Otros países como Tailandia, Malasia o Singapur se están especializando en crear industrias que complementan los productos que producen China y la India. Según este informe, en 2004 el valor del comercio Sur-Sur de productos TIC sobrepasó al del comercio Sur-Norte.

Sin embargo, en general, salvando los países mencionados, muchas economías emergentes permanecen al margen de este sector. El Gobierno de Taiwán, ante la inminente escasez de investigadores altamente cualificados, invirtió a principios del año pasado más de 200 millones de dólares en atraer a expatriados taiwaneses que vivían en Silicon Valley para formar graduados en I+D corporativa²²¹. Esta medida demuestra la creciente importancia de la tecnología y su relación con el talento para la creación de valor añadido en los procesos de fabricación.

Lo más importante en lo que se refiere al apoyo de la tecnología en la gestión del talento es que, a excepción de algunos países asiáticos como Corea del Sur o Singapur, las economías en desarrollo presentan una utilización de la tecnología muy por debajo de los países desarrollados. El alto nivel de producción de países como China o la India no se corresponde con el de uso ni de consumo de las TIC.

²¹⁹ «Eastern European Growth is Tempting Its Workers Home», *The Guardian* (8/11/2007).

²²⁰ <http://www.co.terra.com/tecnologia/interna/0,,OI2364018-EI4130,00.html>.

²²¹ «Taiwan's tech sector bent on attracting talent», *Financial Times* (7/02/2008).

Algunas empresas están intentando cambiar esta situación. El banco indio ICICI ha creado una alianza con NIIT, una empresa proveedora de servicios de formación en TI, con el fin de poner en marcha el Instituto de Finanzas, Banca y Seguros. Gracias a ello, está adoptando las últimas técnicas y tecnologías para mejorar las habilidades de sus empleados en ese sector. En general, las empresas están acogiendo la videoconferencia y la formación *on-line* como medidas para ahorrar en costes de formación presencial y aprovechar las nuevas tecnologías²²². El menor coste de la información y las tecnologías de comunicación han creado un mercado de formación disponible para las economías emergentes que pueden acceder al conocimiento y experiencia de empresas de mercados desarrollados.

6.2. El capital humano en la economía española

El capital humano es el nuevo motor del capitalismo contemporáneo. El destino del talento en los próximos años otorgará una ventaja notable a los países que lo atraigan. Su incidencia en el nuevo mapa de poder no se cuestiona. En un momento de transición hacia un escenario multipolar, acelerado por la crisis, el posicionamiento en esta materia será crucial para el futuro papel de los países en el marco internacional.

Para España, la captación de talento es más importante aún si tenemos en cuenta la baja productividad y competitividad que caracteriza su modelo productivo. A esto se añade el creciente envejecimiento de la población española, que podría conducir a un déficit de talento en el futuro. Por tanto, para luchar contra la escasez de talento es vital combinar una estrategia de desarrollo y retención del talento interno con una de captación internacional de éste.

Por el lado del desarrollo interno del talento, la inversión española en generación de conocimiento se encuentra a la cola del grupo conformado por los países de la Zona Euro y Estados Unidos (véase la ilustración 65). La inversión pública española en educación, equivalente a un 4,3% del PIB, resulta claramente inferior a la media de la OCDE, situada en el 5,4%. Desde 1995, el gasto en educación en España ha crecido a menor ritmo que el PIB, por lo que la diferencia entre la OCDE y España ha pasado de 0,7 puntos a 1,1 (según datos de 2006)²²³.

²²² «Corporate training in India goes high tech», *BusinessWeek* (26/09/2008).

²²³ *50 propuestas para mejorar la productividad española*, Instituto de la Empresa Familiar.

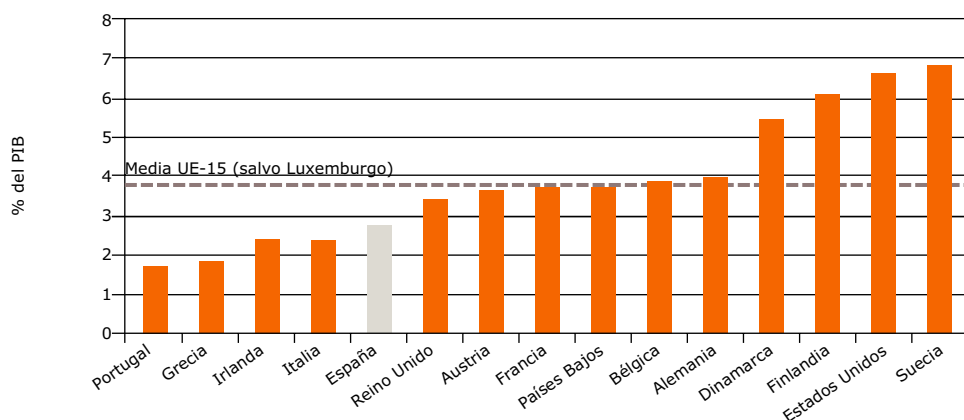


Ilustración 65. Inversión en conocimiento en la UE-15 (salvo Luxemburgo): comparativa con Estados Unidos en 2002.

Fuente: *Skills for the future*, Accenture.

Para Jose Manuel Casado, socio responsable del área de Talent and Organization Performance en Accenture España, el elemento fundamental para la competitividad de las naciones, las empresas y los individuos es la educación. Considera que se están acometiendo muchos cambios, revisiones y reinvencciones para adaptarnos a los cambios que se producen en otros ámbitos y, sin embargo, el conformador de nuestro ADN, es decir, el sistema escolar y educativo español sigue sustentándose sobre principios obsoletos y trasnochados. Está convencido de que la lucha entre naciones será una lucha entre sistemas educativos. En este sentido, cree que el problema del sistema educativo español es que «en general, lo que crea es más de lo mismo: gente y gestores con gran capacidad de análisis que repiten, conservan y mantienen lo que existe, y poca gente dispuesta a modificar el *statu quo*»²²⁴. Ante esta situación, aboga por reinventar el sistema educativo. Por su parte, los empresarios españoles consideran que la formación universitaria no responde a sus demandas²²⁵. En su opinión, desde hace décadas la relación entre ambos ámbitos no es lo estrecha que debería ser.

Estas carencias pretenden ser mejoradas con la implementación del Plan Bolonia en las universidades españolas. El objetivo final de este plan es mejorar la calidad de la enseñanza superior, adaptándola a las necesidades de las empresas, y potenciar la investigación. Una de sus líneas de actuación pretende lograr una mayor implicación de la empresa en la vida universitaria y promover las prácticas. Plantea un sistema de estudios con bases comunes a nivel europeo, flexible y orientado al aprendizaje continuo y a la adquisición de competencias mediante fórmulas de estudio basadas en el trabajo en equipo y la investigación. Se presenta como la oportunidad para los universitarios de completar sus estudios en distintos países europeos, aprendiendo idiomas y teniendo contacto con personas de distintas culturas. A pesar de que la convergencia de los estudios uni-

²²⁴ <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/Reeducación.pdf>.

²²⁵ *50 propuestas para mejorar la productividad española*, Instituto de la Empresa Familiar.

versitarios a nivel europeo ha suscitado polémica en España, sin duda es necesario afrontar la reinversión de la educación española para posicionarse en el nuevo orden multipolar²²⁶.

A esto hay que añadir que en España, a diferencia de los países más avanzados del mundo, la formación profesional sufre un desprestigio crónico, lo que la convierte en una opción marginal dentro del sistema educativo. La experiencia internacional demuestra que ni siquiera el país con el mejor sistema universitario del mundo puede ser competitivo sin una formación profesional de calidad. Para cambiar esta situación, los empresarios proponen «habilitar políticas que incentiven esta disciplina educativa como una opción válida a la hora de decidir, en el seno familiar, el camino a seguir en la educación de los hijos. Este objetivo no se alcanzará si no existe una dotación presupuestaria adecuada».

Paradójicamente, España tiene la mayor proporción de titulados universitarios entre los jóvenes y de abandono escolar en edad temprana de los países con los que quiere competir²²⁷. En los últimos años, muchos jóvenes han abandonado el sistema educativo atraídos por las oportunidades ofrecidas por la construcción, sin necesidad de tener formación previa. La crisis y el estallido de la burbuja inmobiliaria han tenido un efecto devastador sobre la elevadísima tasa de ocupación de este sector. Por ello, es necesario diseñar políticas activas que ofrezcan movilidad laboral a estas personas que ocupaban, en su mayoría, puestos de baja cualificación. Los jóvenes pueden volver al sistema educativo, pero en el caso de las personas de edad más avanzada el problema se agrava por la escasa formación continua de este colectivo.

Al mismo tiempo, el envejecimiento de la población implica que, para mantener la competitividad de la economía, las personas mayores tienen que permanecer económicamente activas. Sin embargo tal y como se muestra en la ilustración 66,

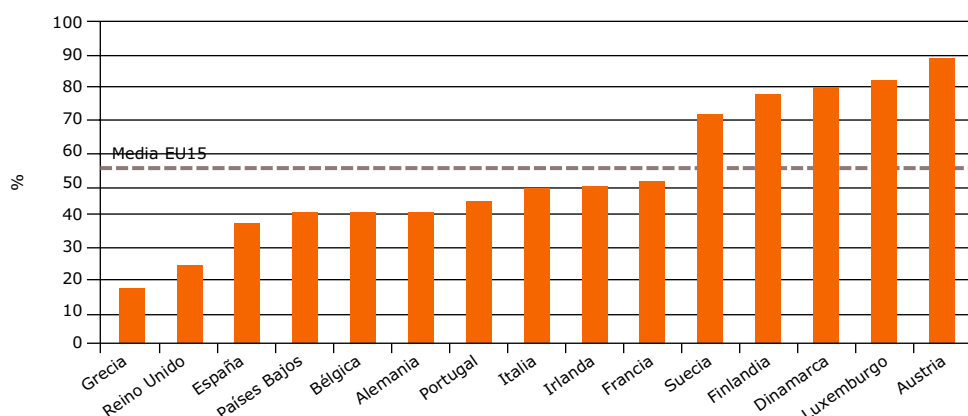


Ilustración 66. Datos de formación continua en la UE-15.

²²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Bolonia.

²²⁷ «Sobre crisis, retrasos y reforma laboral», Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez, *El País* (22/02/2009).

en España la tasa de formación continua es baja. Las empresas y el Gobierno deben trabajar conjuntamente para cambiar esta situación. Lo idóneo es diseñar programas de formación flexibles (*e-learning*, etc.) que se adapten al estilo de vida de estos colectivos.

En este sentido, la crisis tendrá un efecto negativo sobre el talento acumulado por las personas de edad avanzada. Como en otras ocasiones, es probable que la crisis se aproveche para enmascarar procesos de despido masivos a través de prejubilaciones (caracterizadas por un tránsito a través del desempleo), muchas veces pensadas para garantizar las rentas de este colectivo, aunque a costa de perder el puesto de trabajo indefinidamente. Un artículo de Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez publicado en *El País* proponía que «en realidad, en una época marcada por el envejecimiento, hay muchas reformas del sistema de prestaciones, de pensiones, o de ambos en conjunto, que permitirían no perder un activo tan valioso, como separar el cobro de la pensión de la decisión de dejar el mercado laboral. Esto permitiría, por un lado, garantizar la renta de los trabajadores expulsados y, por otro, les permitiría, en cuanto la situación mejore, aceptar nuevamente trabajos, quizá a tiempo parcial»²²⁸.

Tampoco hay que pasar por alto la incidencia de la fuga de talentos sobre la competitividad de España. Para encontrar datos que evidencien este fenómeno, basta analizar el censo de Estados Unidos y comprobar que en los años ochenta el porcentaje de doctores universitarios españoles con residencia allí se duplicó. En la actualidad, España se encuentra entre los países que más visados solicitan a Estados Unidos para profesionales altamente cualificados²²⁹.

En lo que se refiere a la captación del talento internacional, España hasta el momento no se ha mostrado como un destino atractivo. La universidad española no figura entre las más demandadas por los estudiantes extranjeros. Hay que bajar al puesto 170 del *ranking* de las 500 mejores universidades elaborado por el Institute of Higher Education (Shanghai Jiao Tong University) para encontrar una²³⁰. Mejor paradas salen las escuelas de negocio privadas, que se encuentran entre las más valoradas a nivel internacional²³¹.

Según los datos del *III Anuario de la Comunicación del Inmigrante en España*, se necesitarán 100.000 inmigrantes cada año hasta 2012 para ocupar puestos de trabajo cualificados, sobre todo en sanidad, ingeniería y sectores tecnológicos, como Internet, aunque el flujo migratorio se reducirá a menos de la mitad en tres años por la coyuntura económica. El estudio revela que serán necesarios al menos 430.000 trabajadores cualificados para mantener la competitividad de la economía en los próximos años.

Al problema de la captación internacional de talento se añade que los inmigrantes que deciden venir a vivir a España acaban ocupando puestos por debajo de su cualificación académica y profesional. Un reciente *ranking* de la OCDE puso de manifiesto que España ocupa uno de los primeros lugares en cuanto a subocupación de los inmigrantes. Un 43% de la población trabajadora extranjera ocupa

²²⁸ «Sobre crisis, retrasos y reforma laboral», Florentino Felgueroso y Sergi Jiménez, *El País* (22/02/2009).

²²⁹ *España y la nueva arquitectura económica y financiera internacional*, Fundación de Estudios Financieros.

²³⁰ <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ARWU2007TOP500list.htm>.

²³¹ http://www.economist.com/markets/rankings/displaystory.cfm?story_id=12328207.

puestos por debajo de su cualificación, mientras que en Europa esta tasa se encuentra entre el 20% y el 25%. La homologación de todos los sistemas de formación europeos, y no sólo del universitario, permitiría la incorporación de inmigrantes de distintos niveles formativos para cubrir las necesidades de técnicos y profesionales. La subocupación de los profesionales autóctonos es también alta, un 24,2%, que equivale a casi la mitad de la que se da entre los inmigrantes. Este desfase supone una pérdida de oportunidades para mejorar la competitividad de la economía española. En definitiva, el talento extranjero y nacional no está siendo aprovechado en todo su potencial.

En este sentido, la OCDE considera que España tiene un largo camino que recorrer para mejorar la asignación de las personas, nacionales e inmigrantes, a los puestos de trabajo según su cualificación. Recomienda reducir la contratación temporal y fomentar la movilidad de los profesionales españoles, que ahora es escasa. Ambos factores han dado lugar a un aumento de la «sobrecualificación» de los puestos de trabajo. De acuerdo con un estudio del economista José García Montalvo, los trabajadores de entre 16 y 30 años tienen un 50% más de probabilidades de ocupar puestos por debajo de su cualificación si viven con sus padres, y el doble si tienen un contrato temporal.

Otro aspecto importante es que los salarios se fijan en la mayoría de los convenios por categorías profesionales en lugar de por niveles educativos, fomentando la «sobrecualificación». Si los costes salariales de un titulado universitario o de una persona con formación profesional (FP) son los mismos para trabajar de auxiliar administrativo, siempre se primarán las preferencias por el universitario, desplazando al que esté en posesión de la FP.

En multitud de estudios se ha advertido sobre el impacto de la escasa movilidad laboral en la competitividad de las empresas españolas. Ésta viene motivada por factores culturales y por la naturaleza del mercado inmobiliario, en el que el alquiler constituye una elección marginal. Hasta el momento no ha condicionado el desarrollo de la mayoría de las compañías, ya que operan dentro del territorio nacional, pero a medida que aumente el grado de internacionalización, la falta de movilidad puede actuar como un lastre. Sin embargo, ningún gobierno ha puesto en marcha políticas para incentivarla. Más bien al contrario, ya que la ley prohíbe a los trabajadores inmigrantes trasladarse a centros de producción de localidades diferentes a las que expiden sus permisos de trabajo²³². Esta resistencia a desplazarse del lugar de residencia habitual está disminuyendo con la crisis. Un estudio de Infojobs revelaba que el 70% de los candidatos mostraba buena disponibilidad para cambiar de residencia si las condiciones eran buenas²³³. Habrá que esperar para comprobar si este aumento de la movilidad se convierte en una medida transitoria o permanece en la sociedad española.

Por su parte, las empresas se quejan de que no hay políticas que favorezcan la atracción y retención del talento extranjero y proponen algunas medidas, como «Identificar, al igual que se hace en los países más avanzados de la UE, una lista de las mejores escuelas de negocio del mundo, y permitir a quien acredite es-

²³² 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.

²³³ <http://www.elmundo.es/mundo/dinero/2009/02/11/economia/1234348378.html>.

tar en posesión de una de esas titulaciones trabajar en España sin tener que pasar por las complejidades burocráticas a las que se enfrentan habitualmente el resto de extranjeros»²³⁴.

También ven con recelo el hecho de que los directivos españoles que tienen que trabajar en el exterior, o los que vienen de fuera a una empresa nacional, tienen que cotizar por su pensión dos veces (en el país de origen y en el de destino), lo cual puede frenar la captación del talento. En este caso, la solución pasaría por establecer acuerdos con otros países para evitar la doble cotización.

Desde el sector empresarial y académico se demanda la puesta en marcha de incentivos por parte del gobierno que atraigan al talento internacional. Diego Sánchez de León, responsable del área de Talento y Organización de Accenture, señalaba en una entrevista: «O compites por propia iniciativa en la atracción de inmigración cualificada como país, o acabas teniendo que competir de todas formas, pero tarde y a remolque»²³⁵.

Otro argumento que frenaría la contratación del talento internacional son los salarios, más bajos que en el resto de países desarrollados. De los países que ha analizado el Servicio de Estudios del Banco de España, Alemania y España encabezan la mayor pérdida de peso de sus salarios en los últimos años. Según el Banco de España, el cambio tecnológico ha propiciado una menor necesidad de mano de obra. Paralelamente, el sector servicios, donde, por lo general, el peso de los salarios sobre el producto final es menor, ha ganado importancia en la economía española y europea. Las recientes reformas laborales –en España y en Europa– también han contribuido a abaratar el trabajo, lo mismo que otros factores como la inmigración (con salarios, por lo general, inferiores a los de los trabajadores nacionales).

Algunos expertos consideran que otra de las causas para la existencia de salarios menos competitivos se encuentra en la rigidez del mercado laboral, que no fluctúa de acuerdo a las leyes de mercado, como ocurre en países como Estados Unidos. Para el conjunto de la economía española, el mercado laboral constituye un factor de desventaja competitiva internacional a la hora de hacer negocios, según el Foro Económico Mundial²³⁶. Esto puede suponer un problema para atraer empresas extranjeras e intentar que se implanten en España en lugar de hacerlo en otros países que les ofrezcan unas condiciones más favorables para el desarrollo de su actividad y, por tanto, para la deslocalización. Las dificultades en la contratación y el despido, el elevado coste de éste y la rigidez laboral son algunos de los lastres del mercado laboral español (véase la ilustración 67).

²³⁴ 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la Empresa Familiar.

²³⁵ <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/CC1A8AFF-1B5A-4988-AC0D-D41F685EE214/0/08Universia.pdf>.

²³⁶ *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum.

¿Sabías qué?

Uno de cada tres estudiantes españoles de secundaria abandona sus estudios, el doble que la media europea²³⁷.

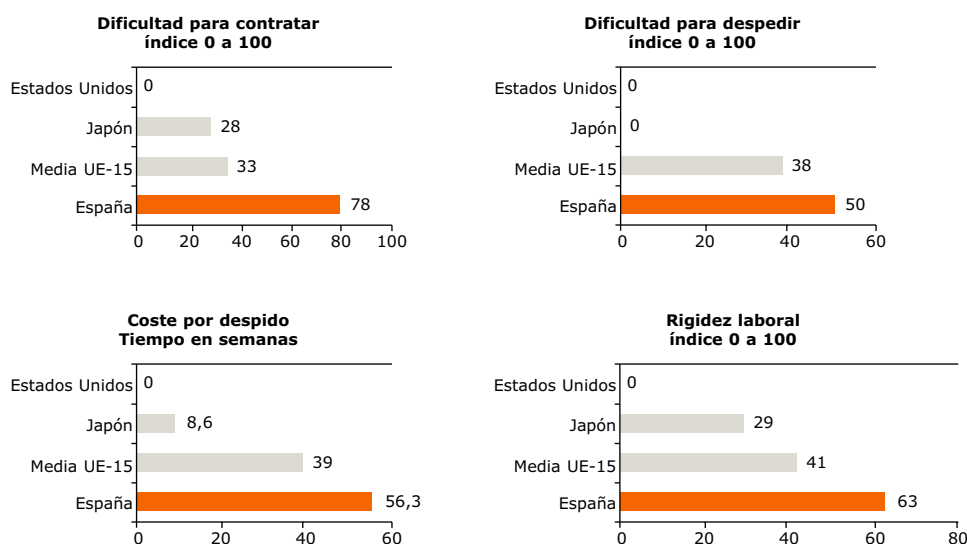


Ilustración 67. Principales barreras laborales en España.
 Fuente: http://blogs.cincodias.com/inversion/2007/05/la_flexibilidad.html.

La falta de flexibilidad del mercado laboral reduce la capacidad de reacción de la economía española en tiempos de crisis. La medida más adoptada por las empresas es despedir a los trabajadores temporales. Miguel Ángel Fernández Ordóñez, gobernador del Banco de España, afirmaba en unas declaraciones realizadas durante la inauguración de unas jornadas organizadas por la Federación de Usuarios de Cajas, que «los mecanismos de ajuste laboral de la economía española no funcionan de forma adecuada, al favorecer el desempleo y provocar efectos perjudiciales sobre la productividad». Además, considera que, al contrario de lo que se pueda pensar, «el actual sistema no protege a los trabajadores, sino que les perjudica»²³⁸.

Jose Luis Leal, ex ministro de Economía y experto del Future Trends Forum, analizaba la relación entre la precariedad laboral y la escasa formación, y, por consiguiente, la baja competitividad de España «la caída del empleo tiene que ver con unas raíces más profundas y complejas: la competitividad; si queremos salir adelante en la crisis hay que plantearse la formación del trabajador en toda su extensión. Los países que están saliendo o aguantando bien la crisis es porque tienen un nivel de formación mucho mayor que el nuestro y eso se debe a que la precariedad laboral impide la formación profesional. Habrá que pensar no sólo en salir de la crisis, sino en cómo vamos a estar en el mundo una vez que salgamos de la crisis. Y es imposible que sigamos creyendo en que hay que seguir construyendo viviendas»²³⁹.

En definitiva, impulsar la generación, retención y captación del talento en España requiere de la colaboración efectiva del Gobierno, del tejido empresarial, del

²³⁷ <http://www.expansion.com/2009/04/15/economia-politica/1239807308.html>.

²³⁸ http://www.telemadrid.com/contenidos/html/elcirculo/pagina_joseluisleal.htm.

²³⁹ William Chislett, Real Instituto Elcano.

sistema educativo y de la sociedad en general. Los avances en las últimas décadas han sido destacables, pero insuficientes si se quiere competir con éxito en el nuevo mundo multipolar.

6.3. Estrategias de las empresas españolas para la gestión del talento mundial

El presidente de Accenture en España, Vicente Moreno, asegura que la falta de talento es quizá uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa española, porque «España corre el riesgo de quedar aislada en este mundo multipolar». Para ello, recomienda introducir mejoras en I+D creando vínculos con las Administraciones Públicas, invertir en innovación e investigación, impulsar los estudios medios y recordar que el país tiene «buena posición en industrias como la de las energías renovables para avanzar».

La necesidad de cambiar el modelo productivo español, otorgando un mayor peso a la innovación, afecta de manera directa a las empresas españolas. Este imperativo despeja todas las dudas sobre la necesidad de invertir en talento en los tiempos que corren. Muchos expertos creen que el fomento de la innovación será el salvoconducto que permitirá a las empresas españolas unirse a la nueva ola de crecimiento cuando ésta se produzca.

El 87% de los altos directivos españoles está de acuerdo o muy de acuerdo en que la gestión del capital humano y la buena gestión del talento constituyen una prioridad estratégica. El trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y la mejora de las sinergias e interacciones entre las distintas áreas de una compañía son elementos clave para que las organizaciones puedan adaptarse de forma ágil, inteligente y rápida a los cambios que imponen los mercados²⁴⁰.

En este caso, las reglas descritas responden a iniciativas que deberían instaurarse como tácticas que deben seguir las empresas españolas para mejorar su gestión del talento y convertirse en organizaciones de alto rendimiento.

Regla 1: 'Carpe diem', sacarle partido a la crisis

Muchas empresas paralizan los procesos de contratación en tiempos de crisis. Accenture opina que, aunque sin duda es necesario ralentizar las contrataciones cuando la economía va mal, si se congelan totalmente se estará frenando la entrada del talento necesario cuando se reactive. En estos períodos resulta fundamental para las empresas seguir procesos de planificación de las contrataciones (*headcounting*) que les permitan alinear sus estrategias de negocio con la estrategia de contratación. Una forma es diseñar mapas de talento que permitan hacer un seguimiento, principalmente, de la oferta de talento a nivel mundial. Con ello entenderán mejor los cambios en el mapa de talento global. Esto les permitirá aprovechar el excedente de talento cualificado como resultado de la crisis que, en los tiempos de crecimiento económico, habría sido muy difícil o caro contratar²⁴¹.

²⁴⁰ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁴¹ *Managing Talent in Uncertain Times*, Accenture.

La consultora especializada en la gestión del liderazgo Leadmans ha analizado la situación a la que se enfrentan las empresas a la hora de contratar altos directivos en tiempos de crisis, y recomienda a éstas que aprovechen la situación buscando los buenos profesionales que se encuentren libres debido a la situación económica²⁴². El momento actual ofrece una oportunidad interesante de incorporar a sus plantillas directivos con experiencia a un coste razonable y que, a la vez, puedan estar rápidamente disponibles, al contrario de lo que suele suceder en los fichajes de altos directivos en épocas de bonanza. Así, este momento se traduce en la oportunidad perfecta para incorporar talento directivo al proyecto empresarial de la compañía y aumentar la capacidad innovadora, tan importante para mejorar su posicionamiento en tiempos de crisis.

También es cierto que, en el momento actual, los directivos son más reacios al cambio de empresa. Apuestan por asegurar el puesto de trabajo ante el riesgo que representa un cambio en tiempos revueltos. Por tanto, las reglas del juego inevitablemente han cambiado y las empresas ahora necesitan detallar mucho mejor sus proyectos. De esta forma, presentan una oferta más completa y atractiva para el candidato en la que detallan el posicionamiento y los objetivos de la empresa, sus estrategias y el puesto concreto que van a ocupar, tanto con la parte retributiva, como de desarrollo, garantías de futuro, etc.

Otra fórmula también utilizada en tiempos de inestabilidad económica es la de estimar el valor de sus candidatos internos. No siempre el mejor directivo está por venir, sino que en muchas ocasiones lo tienen «en casa». En este sentido, contar con métodos efectivos que permitan comparar el rendimiento de las personas es una condición indispensable para identificar a los mejores.

Regla 2: Prepararse para ganar en la lucha por el talento

A pesar de que la economía española ha experimentado una disminución en la demanda de talento en el momento actual, hay que tener en cuenta que otros factores, como la globalización del mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y la escasez de talento, continuarán impactando a las empresas cuando mejore la situación.

Cuando esto ocurra, la demanda de talento en España será cada vez mayor. Según datos de *La Empresa Española en el Mundo Multipolar*, de Accenture, el empleo en sectores intensivos en conocimiento ha aumentado un 70% en la última década, frente al 42% de incremento en otros sectores. Sin embargo, las predicciones señalan que la oferta nacional de nuevos profesionales con alta cualificación experimentará un descenso del 4% en los próximos años. ¿Cómo deben afrontar el país y las empresas nacionales la creciente brecha entre demanda y oferta de talento?

Si se tiene en cuenta que la lucha por el talento alcanzará una escala global, se deben idear estrategias que posicionen a las empresas españolas para atraer y

²⁴² <http://www.aprendemas.com/Noticias/DetalleNoticia.asp?Noticia=4270>.

retener talento nacional e internacional. No es tarea fácil porque, tal y como se ha comentado antes, cada vez hay menos profesionales con alta cualificación en España. Además, la población inmigrante, que podría ser una gran fuente de capital humano, tampoco presenta una tasa suficiente de cualificación para cubrir la demanda actual.

Por tanto, ¿qué pueden hacer las empresas españolas para atraer y retener talento? Simon L. Dolan²⁴³, profesor de ESADE, cree que lo primero es identificar el capital humano de la empresa que tiene un componente estratégico, porque serán esas personas las que deberán ser objeto de retención. La atracción y retención de dicho personal se realiza mediante la oferta de unas condiciones de trabajo que sean competitivas en términos de desarrollo personal y salarial. Para afrontar la escasez de talento que se avecina, se deberán explotar todas las fuentes de profesionales altamente cualificados; los departamentos de recursos humanos habrán de acostumbrarse a buscar nuevos talentos en cualquier parte del mundo.

Asimismo, se verán obligados a asegurarse de que sus ofertas respondan a las necesidades y aspiraciones de diferentes grupos étnicos y nacionalidades, mujeres o trabajadores mayores. Además, hay que desarrollar una cultura distinta. La tarea de cada directivo es la de asegurar que en su equipo la gente está motivada y animada²⁴⁴. Además de las buenas prácticas de recursos humanos, hay que asegurar que los intangibles (por ejemplo, los valores de las personas) estén bien alineados con la misión y la visión de la empresa.

Se deben conocer cuáles son las motivaciones de los candidatos y trabajar para mejorar las condiciones de las empresas españolas en esa área. Según un estudio reciente de la empresa de consultoría Hay Group, los principales motivos de atracción de talento en las empresas españolas son: el desarrollo profesional (20%), el liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), desbancando a otros conceptos que tradicionalmente habían sido considerados como determinantes, por ejemplo, la retribución (7%)²⁴⁵.

Desde el punto de vista de la dirección general de las empresas españolas, los datos dicen que seis de cada diez directivos de ese nivel opinan que se debe mejorar la captación, la motivación y el desarrollo de los empleados. Los directores generales esperan que esta labor la puedan liderar los departamentos de recursos humanos, aspecto que es poco usual en los casos en los que no gozan de la confianza de la alta dirección²⁴⁶.

Regla 3: Reconocer la importancia estratégica de los recursos humanos

El esfuerzo de las empresas españolas por incorporar a la gestión de los recursos humanos las nuevas orientaciones ha sido alto, pero el camino por recorrer es largo. Se ha partido con retraso y hacer entender que el capital humano es un factor de competitividad, y como tal hay que gestionarlo, implica asumir cambios en las formas de gestión²⁴⁷.

²⁴³ <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁴⁴ Ídem.

²⁴⁵ Ídem.

²⁴⁶ Ídem.

²⁴⁷ Ídem.

La importancia de las personas en las organizaciones (tanto en lo referente al comportamiento organizacional como al mercado laboral) hace que la función de recursos humanos se convierta en la pieza del engranaje capaz de hacer que todos los procesos se coordinen entre sí a lo largo de los diferentes escenarios temporales: a largo plazo, mediante la formulación de objetivos y estrategias corporativas; a medio plazo, planificando y diseñando procesos de gestión; y a corto plazo, responsabilizándose de la ejecución y control de los planes y procesos concretos²⁴⁸.

Miguel Sanz, director general de recursos humanos de Banesto, define la visión de esta área como sigue: «Contribuir a la consecución de los resultados de negocio considerando a la persona como un fin, y gestionando el compromiso sobre la base de la confianza mutua entre el banco y el empleado, y entre el empleado y el banco». Para ello, Banesto lanzó una iniciativa que internamente se denominó *Guggenheim*, para simbolizar el estado del arte en recursos humanos y la innovación que incorporó en ese ambicioso proyecto de renovación, sin precedentes en la banca española. Banesto pretende que su proyecto Guggenheim tenga en su banco el mismo efecto que tuvo en su día el museo de dicho nombre en la ciudad de Bilbao: un antes y un después. José Manuel Casado matizaba la naturaleza de este proyecto en un artículo sobre la gestión del talento: «No obstante, además hay que señalar que éste no es un proyecto del área de recursos humanos; ni siquiera creo que sea un proyecto, sino una filosofía y una apuesta estratégica con la que está comprometida la alta dirección, ya que está convencida de que el compromiso de sus profesionales es la clave para que Banesto pueda ir “un paso más allá” y convertirse en un banco de referencia en Europa»²⁴⁹.

²⁴⁸ <http://membersbenchmarking.ie.edu/wp-content/uploads/2008/04/separata-estrategiarrhh.pdf>.

²⁴⁹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

Sorprende comprobar que existen sectores en la economía española (aunque son los menos) en los que el director de recursos humanos no participa en el comité de dirección (véase la ilustración 68).

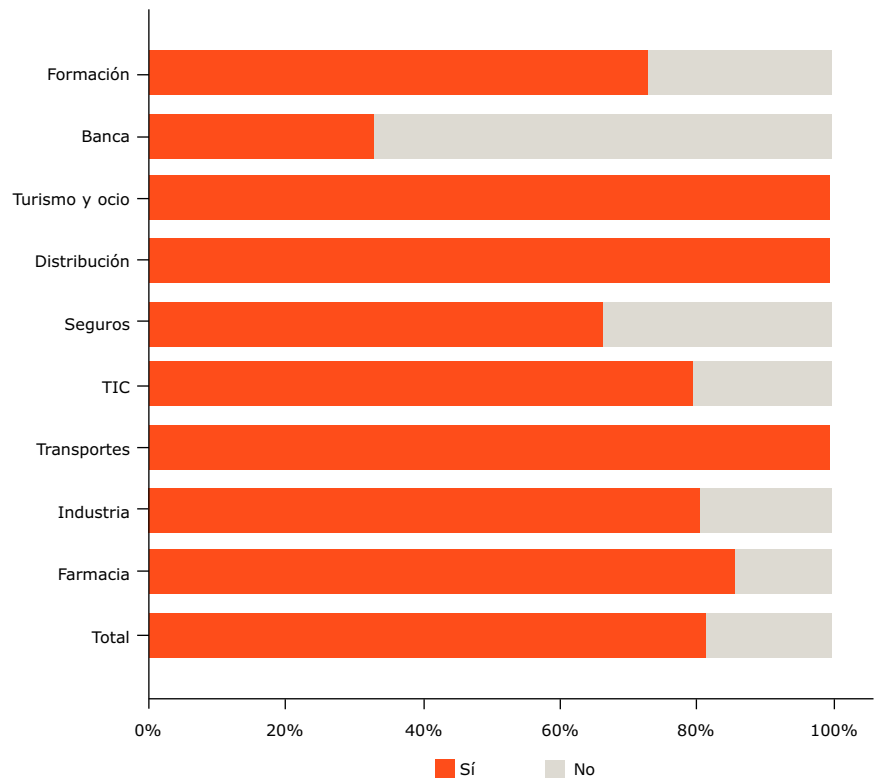


Ilustración 68. Participación del director de recursos humanos en el comité de dirección
Fuente: «Estrategia de RR.HH.», *Apuntes de Benchmarking*, número 8, 2007, Instituto de Empresa.

En un artículo de Accenture, se reflejaba que menos del 30% del rendimiento en el lugar de trabajo está relacionado con el conocimiento o las destrezas. El otro 70% es fruto de la influencia del aprendizaje informal y de otros factores del entorno laboral: *feedback*, *coaching*, liderazgo, incentivos, objetivos y procesos de trabajo claros, etc.²⁵⁰ Por ello, la labor del departamento de recursos humanos como impulsor de este tipo de iniciativas es fundamental para gestionar adecuadamente el talento de las organizaciones y obtener una ventaja competitiva.

El talento es uno de los pilares de sostenibilidad para la empresa española y, por lo tanto, debe ser tratado como un componente estratégico. Las empresas deben implementar estrategias corporativas de recursos humanos que respondan con una perspectiva internacional ante la importancia de la gestión del talento, además de estar alineadas adecuadamente con la misión y visión de la empresa.

Algunas empresas españolas lo tienen claro y ya están actuando en este sentido. Por ejemplo, Telefónica tiene, al margen de su universidad corporativa, una división de gestión del talento. De igual forma, otros casos españoles, como el

²⁵⁰ *Transformar el talento en alto rendimiento por medio de la especialización*, Accenture (2008).

del BBVA y el de Morgan Stanley –relatados por sus directores de recursos humanos, Juan Ignacio Apoita y Javier Blanco, respectivamente, en el libro *Gestores del talento*–, son excelentes ejemplos de cómo las empresas españolas están abordando la gestión del talento²⁵¹.

En España hace falta todavía que las empresas conciban la política de recursos humanos como factor de competitividad que permitirá atraer y retener talento de manera más eficaz que el resto de empresas. Todavía no se ha desarrollado todo el potencial de prácticas como la definición de procesos de selección, planes de formación, políticas de retribución, evaluación del desempeño o definición de los puestos de trabajo, sólo por nombrar algunas, además de no tenerse en cuenta el coste de una mala selección.

Regla 4: Ser proactivo, crear talento

El talento se crea potenciando el aprendizaje en la empresa, fomentando la interacción entre los profesionales para que se comparta el conocimiento, incentivando las actividades emprendedoras, generando el compromiso en la organización y, naturalmente, mediante un buen diseño de la formación. Además, para que ese talento esté vivo y activo debe crearse una cultura de competitividad e innovación²⁵².

Los avances tecnológicos pueden contribuir a facilitar todas las líneas de acción citadas anteriormente y, de ese modo, crear talento dentro de la empresa. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están en constante cambio y las empresas deben adaptarse de manera eficaz al reto de incorporar las nuevas tendencias en este campo. Una de esas nuevas tendencias es la Web 2.0, que permite incorporar nuevos canales de colaboración que posibilitan la participación de los empleados en redes globales. El hecho de que los usuarios pueden crear sus propios contenidos y participar activamente es un arma de doble filo. Por un lado, se aporta una gran cantidad de información de diversas fuentes de todo el mundo. Por otro, se plantea «el reto de separar el grano de la paja»²⁵³. Tal y como se señala en el artículo «Web 2.0, un reto para la educación», los centros de formación están aprovechando las herramientas de aprendizaje que ofrece la Red: clases magistrales o tutorías por videoconferencia o *webcam*, el canal YouTube, los *blogs* de profesores y alumnos, y las redes sociales de *networking* como Facebook o LinkedIn.

En cuanto a los contenidos de la formación, las empresas españolas cada vez destinan más recursos a la formación en habilidades. Un estudio de la consultora de formación y desarrollo Más Talento, con la colaboración de *Capital Humano*, señala que las empresas españolas valoran como las cinco habilidades más importantes el liderazgo y gestión de equipos, el trabajo en equipo, la comunicación, la creatividad e innovación y la orientación al cliente y gestión del cambio (véase la ilustración 69). Se observan cambios significativos en cuanto al *ranking* de importancia de los próximos tres años en comparación con el actual. Aunque el liderazgo y gestión de equipos seguirá manteniendo el mismo puesto al ser

²⁵¹ «El imperio del talento: los TATA», José Manuel Casado, *Harvard Deusto Business Review* (febrero 2008).

²⁵² <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1597>.

²⁵³ «Web 2.0, un reto para la educación», suplemento *Mercados de El Mundo* (29/03/2009).

nombrado por el 68% de entrevistados (bajando del 92%), la creatividad e innovación y la gestión del cambio ganarán terreno al resto de habilidades directivas. Esto último demuestra que las empresas son conscientes de que deben preparar al talento interno para los importantes cambios que se presentan en el futuro y crear una cultura de innovación si quieren obtener una ventaja competitiva²⁵⁴.

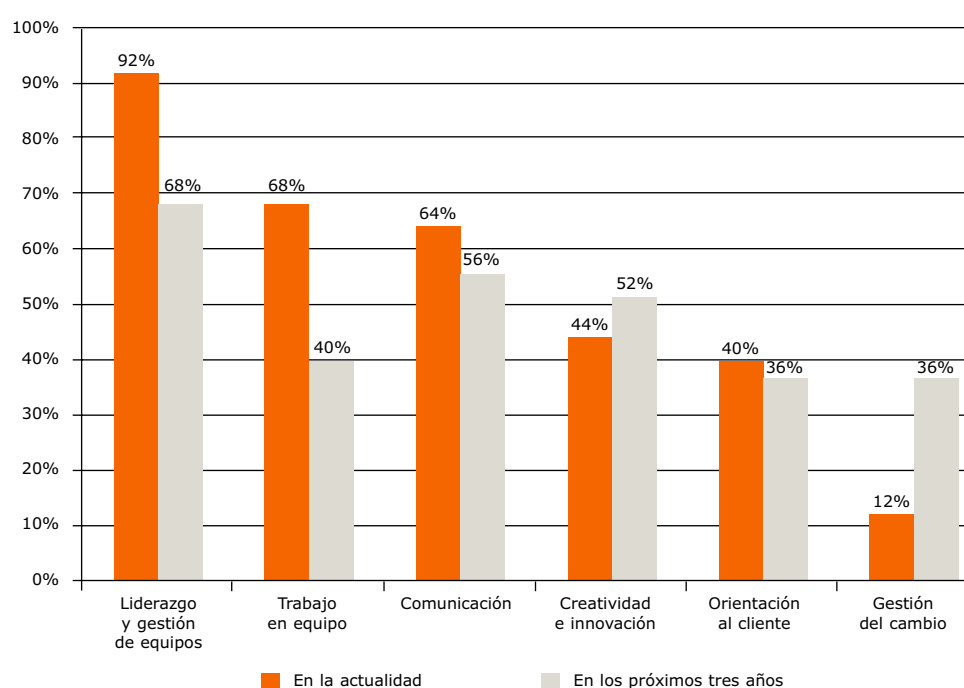


Ilustración 69. Las cinco habilidades más importantes: comparativa entre presente y futuro.

Fuente: Más Talento, 2008.

El mismo estudio refleja que más del 75% de las empresas sondeadas, todas ellas pertenecientes al Ibex 35, dedican una parte importante de su presupuesto a la formación en habilidades del empleado. Es decir, las empresas del Ibex 35 apuestan por el desarrollo del talento de las personas²⁵⁵. El problema es que el presupuesto, en muchos casos, se ve afectado por contingencias como las restricciones actuales debidas al panorama de crisis internacional.

Las empresas españolas invierten en iniciativas formativas innovadoras: el Grupo Telefónica invierte gran parte de su capital anual en el desarrollo e implantación de formación *on-line* para su plantilla; el Banco Santander, de manera similar, ha montado un canal virtual de desarrollo profesional; IBM promueve un programa de formación presencial y *on-line* para cada trabajador, con una oferta de cursos de desarrollo de las capacidades necesarias para el desempeño adecuado de sus funciones.

²⁵⁴ http://www.capitalhumano.es/ver_pdf.asp?idArt=48300.

²⁵⁵ «Presente y futuro de la formación en habilidades en las empresas del IBEX 35», *Capital Humano* (mayo 2008).

Unión Fenosa, Telefónica, BBVA, Accenture y Ferrovial son algunas de las compañías que han apostado por crear su universidad corporativa, un modelo que permite alinear la formación con los objetivos estratégicos de la empresa. Sus responsables aseguran que son un instrumento eficaz para retener el talento²⁵⁶.

Los idiomas son el talón de Aquiles de España y un claro freno para posicionarse en el mapa de talento global. Una de las causas de la escasa penetración de idiomas extranjeros en nuestro país podemos encontrarla en el doblaje de películas y programas de televisión. El doblaje cinematográfico obligatorio fue implantado por vez primera por Benito Mussolini en octubre de 1930. Este patriotismo lingüístico fue copiado por Hitler y, en abril de 1941, por el general Franco. Sin embargo, en otras zonas europeas (como Escandinavia, Países Bajos, Suiza, o los países eslavos) el público prefiere en general las películas subtitradas, lo cual se nota en el nivel de inglés que tienen sus habitantes. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas de España (CIS), sólo el 27% de los españoles dice poder expresarse en inglés, frente a un 89% de suecos o un 87% de holandeses. Con la internacionalización de las empresas, los trabajadores españoles se han visto poco a poco más obligados a utilizar el inglés e idiomas adicionales en su puesto, por lo que se incide más en su aprendizaje y las políticas de estudio de idiomas por medio de la empresa están cada vez más extendidas. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer: el 75% de las empresas españolas prevé establecer negocios en el extranjero, pero sólo el 44% ofrece cursos a sus empleados para comunicarse en inglés, según el Estudio del Centro de Inglés del Reino Unido para la Comisión Europea²⁵⁷. «My taylor is rich» ya no es suficiente para desenvolverse en el mundo laboral.

Regla 5: Crear 'hubs' de talento

Según el emprendedor Christopher Pommerening, socio y cofundador de Active Capital Partners, Barcelona tiene los ingredientes para poder ser el siguiente *hub* de emprendedores de Europa junto a Silicon Valley, Boston y Londres. Estos focos de talento deben gran parte de su éxito a contar con buenas universidades²⁵⁸.

Jaime Ferrer, socio de Accenture y especialista en estrategia, *management* y *supply chain*, considera que «hacen falta estrategias de diseminación del talento más creativas, más originales, compartir el talento y buscarlo en donde se halle». Para este directivo, el ejemplo de algunos países emergentes ilustra que esto es viable cuando las empresas crean **hubs** de talento, algo que antes de que surgieran las tecnologías de la información no era posible. «Hoy las compañías líderes están desarrollando centros de talentos para cubrir por región o incluso a nivel global, en áreas como puede ser finanzas, logística, márketing, investigación y desarrollo»²⁵⁹.

Se observa una tendencia muy fuerte a los *hubs* globales de información. La causa de esta expansión radica en que, como los países pueden ser innovadores en todos los sectores, compiten y están invirtiendo importantes sumas de dine-

²⁵⁶ http://www.expansionyempleo.com/2007/06/27/desarrollo_de_carrera/1010099.html.

²⁵⁷ Notici@scadadia (09/04/2007).

²⁵⁸ «Barcelona será el siguiente "hub" de emprendedores en Europa», *Expansión.com* (29-04-2008).

²⁵⁹ <http://management.infobae-profesional.com/notas/66489-Que-hacen-las-multinacionales-de-mercados-emergentes-para-atraer-a-los-mas-talentedos.html?cookie>.

ro en la creación de centros de innovación especializados para atraer a las compañías multinacionales, ya que ni siquiera las más grandes pueden darse el lujo de hacer todos sus desarrollos *in house*, sino que tienen que subcontratar.

De acuerdo con el sector y el país, en algunos casos estos *hubs* pueden ser formales y oficiales, mientras que en otros su creación fue más espontánea y surgieron a partir de la instalación de un grupo de empresas. La India, por ejemplo, destinó dinero público para crear *hubs* en el área de tecnologías de la información, mientras que España lo hizo en biomedicina y en tecnologías solares, como la energía renovable en Barcelona y sus alrededores. En efecto, dada la trayectoria de éxito en determinadas industrias como infraestructuras, biotecnología, energías renovables o el sector del turismo, éstas serían las mejores apuestas para España. También algunos pueblos de Valencia, como Elda, son centros de diseño y fabricación de zapatos de mujer. Es una industria doméstica de empresas en su mayoría de origen familiar, con tres generaciones a sus espaldas, que ha producido zapatos para marcas tan conocidas como Lanvin o Yves Saint Laurent²⁶⁰.

Otra iniciativa española en lo que respecta a la creación de *hubs* de talento es la de «Málaga Valley»²⁶¹, que quiere mantener y atraer talentos a la ciudad, así como captar empresas e inversiones en I+D, con el fin de ser un punto de referencia tecnológico europeo. Este proyecto, que de momento sólo ha arrancado y ha mostrado el 10% de sus posibilidades, ya cuenta con el apoyo de cien socios que integran ese club. Agrupa a los presidentes de las principales empresas españolas e internacionales del sector digital y las nuevas tecnologías, como César Alierta, presidente de Telefónica, Santiago Cortés, de HP, Marieta del Rivero, de Nokia, o Javier Rodríguez Zapatero, de Google, y ha comenzado ya a hacer realidad el proyecto para convertir a Málaga en el espacio de excelencia tecnológica más importante de Europa, con el apoyo del Ayuntamiento y la Universidad de Málaga, del Parque Tecnológico de Andalucía, de la Escuela Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones y de asociaciones tan relevantes como ASIMELEC o la Asociación de Usuarios de Internet.

²⁶⁰ «Spain's shoe industry looks homeward», *International Herald Tribune* (8/10/2008).

²⁶¹ <http://www.techweek.es/empresas/soluciones-negocio/1002884002701/atraer-talentos-convertirse-referente.1.html>.