



SEMINARIO INICIACIÓN DE GESTIÓN INTERNACIONAL DE PERSONAS

INTRODUCCIÓN A LA DEFINICIÓN & IDENTIFICACIÓN TALENTO EN CONTEXTOS MULTIPAÍS

24 de febrero 2022

MADRID

DEFINICIÓN & IDENTIFICACIÓN TALENTO EN CONTEXTOS MULTIPAÍS

ÍNDICE

1. Introducción
2. 10 ideas para contextualizar el talento internacional
3. Talento internacional
4. Talento internacional y trabajo en remoto (asignaciones virtuales internacionales)
5. DMI – Disposición a la movilidad internacional
6. Detección del talento internacional
7. Caso práctico. JUAN CAMBADOS



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

1. **Disposición** a la Movilidad internacional -DMI
2. **Definición del perfil** de talento internacional
 - Definición del perfil de trabajo internacional virtual
3. **Detección e identificación** de talento internacional
4. Planes de **aprendizaje y adquisición** de talento internacional
5. Planes de **acompañamiento** en la asignación internacional
6. Estrategas de **atracción y retención** de talento internacional

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

1. **Disposición** a la Movilidad internacional -DMI
2. **Definición del perfil** de talento internacional
 - Definición del perfil de trabajo internacional virtual
3. **Detección e identificación** de talento internacional
4. Planes de **aprendizaje y adquisición** de talento internacional (anexo I)
5. Planes de **acompañamiento** en la asignación internacional (anexo I)
6. Estrategias de **atracción y retención** de talento internacional (anexo II)



10 IDEAS PARA CONTEXTUALIZAR EL TALENTO INTERNACIONAL

10 IDEAS PARA CONTEXTUALIZAR EL TALENTO MULTIPAÍS

HR

1. No hay una sola **teoría sobre desarrollo de la organización y de recursos humanos** que salga indemne del impacto de los hechos.
2. La **misión de HR** es fundamentalmente gestionar las consecuencias negativas de una buena decisión de negocio
3. La **capacidad de HR de influir** depende de dos cosas, y no necesariamente del título del puesto:
 - El tipo de conversaciones a las que es invitado
 - El tipo de decisiones que la empresa le otorga

EMPRESA

4. El tipo de **EMPRESA** en la que estamos influye en la detección e identificación de talento internacional:
 - Empresa multinacional
 - Empresa nacional con intereses internacionales
5. El tipo de **CULTURA Y TRADICIONES** de la empresa condiciona el éxito de una política internacional:
 - Cultura de la confianza
 - Cultura tradicional con historial de expatriación
 - Cultura global

TALENTO

6. De qué hablamos cuando hablamos de **Talento**.
¿Cuántos minutos toca Messi el balón en un partido?
7. De qué hablamos cuando hablamos de **Talento en las empresas**. **¿Talento o Valía?**
8. Talento / Valía **nacional** no es = Talento / Valía **internacional**
9. En la gestión del talento influyen **dos centros de decisión**
 - La teoría, metodología, criterios
 - Dirección general

SOCIEDAD

10. La globalidad y la velocidad obligan a:
 - Potente Big -data: transformación digital
 - Tendencia a lo sencillo, ágil, simple, omnicomprendivo
 - Combinar el Trabajo internacional y en remoto



TALENTO INTERNACIONAL

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS

De dónde parten los resultados que voy a compartir

- Mi experiencia como directivo de HR.
- Los talleres de trabajo que realizamos en las jornadas EXPAT y FODIRH.
- Equipo de trabajo 2019 sobre Diversidad y Movilidad Internacional.
- Equipo de trabajo 2020 sobre talento y contexto COVID
- Trabajo en equipos sobre asignaciones virtuales internacionales -2021
- Anteriores Seminarios (2018 a 2021).
- Mi actual experiencia con empresas y organizaciones.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS

- Lo primero: Distinguimos entre:
 1. Conocimientos y habilidades TÉCNICAS
 2. Conocimientos y habilidades GENERALES
 3. COMPETENCIAS

	Se aprende	Se adquiere
ESPECÍFICO DE LA POSICIÓN	Conocimientos y habilidades TÉCNICAS	
GENÉRICO PARA MUCHAS POSICIONES	Conocimientos y habilidades GENERALES	COMPETENCIAS

- Cada tipo de Movilidad da más importancia a los conocimientos técnicos o a los generales o a las competencias.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS

Aspectos importantes

- Muy pocas son las competencias o habilidades determinantes
- Cinco competencias son las más determinantes en el éxito de la movilidad:
 1. La Curiosidad y apertura a la experiencia.
 2. La Resiliencia.
 3. La inteligencia cultural: apertura a la diversidad y sensibilidad intercultural.
 4. Gestión de la incertidumbre.
 5. Idiomas.
- La adecuación está relacionada con el tipo de movilidad. Es importante tener claro los diferentes tipos de movilidad:
 - **Larga duración total** (Nómada)
 - **Larga duración** (>1 año, Localización)
 - **Larga duración** (Commuter)
 - **duración media** (Tomar control, operaciones, proyectos)
 - **Desarrollo profesional** (C/M plazo)
 - **Corta duración** (Knowledge transfer, operaciones, proyectos)
- Hay que personalizar las circunstancias de cada caso. A veces supone un cambio de vida.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS

CRUCE ENTRE PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS Y TIPO DE MOVILIDAD

EXCELENCIA PROFESIONAL EN MOVILIDAD (Conocimientos y habilidades generales y competencias)		
Competencias	habilidades	Conocimientos técnicos

Larga duración total: Nómada.

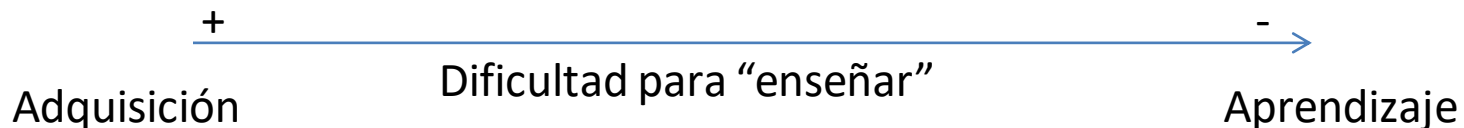
Desarrollo profesional (C/M plazo).

**Larga duración (>1 año)
Localización.**

Larga duración: Commuter

Media duración (Tomar control, operaciones, proyectos).

Corta duración (Knowledge transfer, operaciones, proyectos).



DEFINICIÓN DEL PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS

CRUCE ENTRE PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS Y TIPO DE MOVILIDAD	EXCELENCIA PROFESIONAL EN MOVILIDAD (Conocimientos y habilidades generales y competencias)				
	Curiosidad	Resiliencia	Inteligencia cultural	Gestión de la incertidumbre	Idiomas
Larga duración total: Nómada	4	4	4	3	3
Larga duración (>1 año) Localización.	3	4	3	3	2
Larga duración: Commuter	3	3	3	3	2
Media duración (Tomar control, operaciones, proyectos)	2	3	2/3	3	3
Desarrollo profesional (C/M plazo)	3	3	2	2	2
Corta duración (Knowledge transfer, operaciones, proyectos)	1	2	2	3	3

+
→
 -

Adquisición Dificultad para “enseñar” Aprendizaje



TALENTO INTERNACIONAL Y TRABAJO EN REMOTO

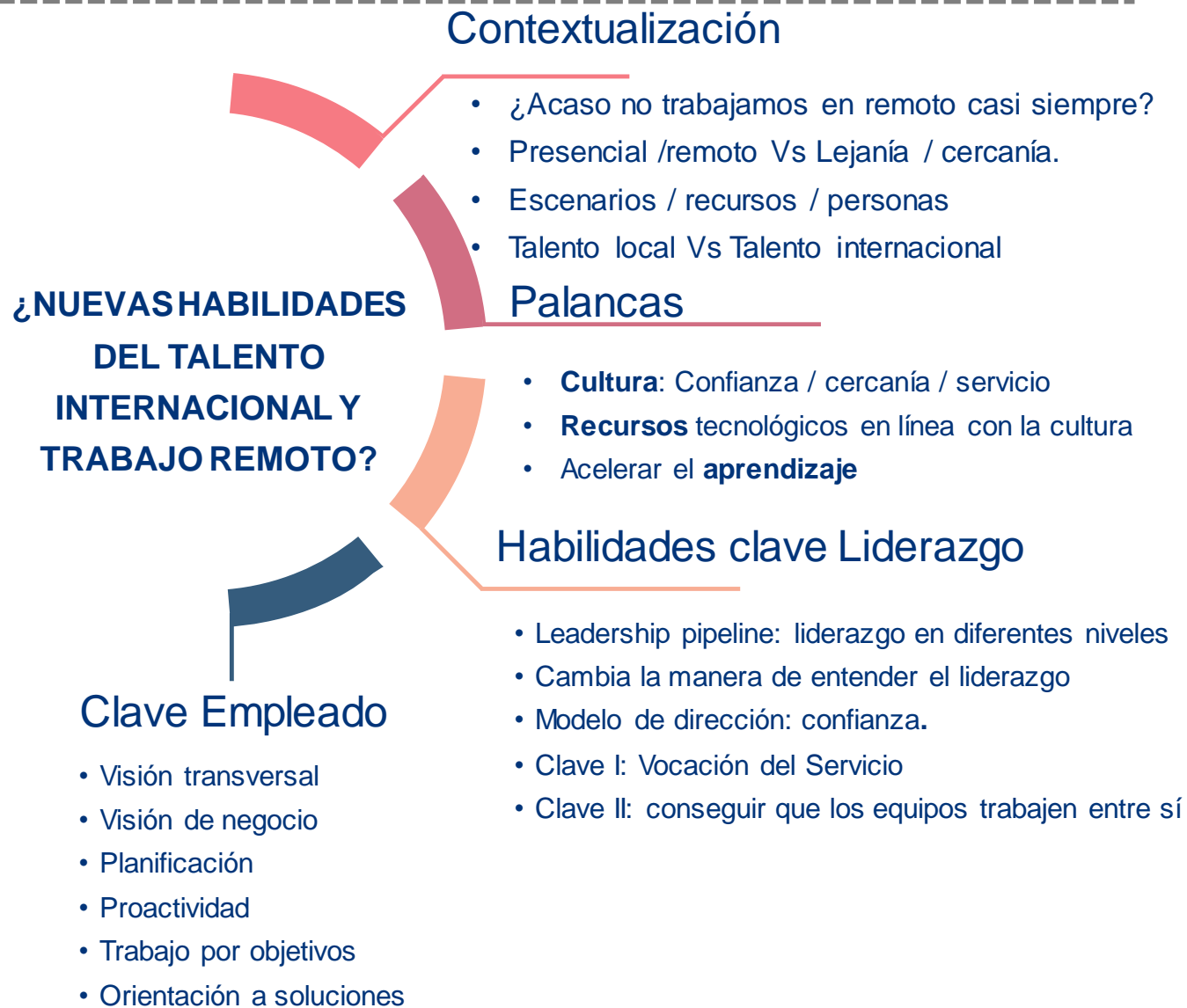
¿SON REALMENTE NECESARIAS COMPETENCIAS ESPECIALES?

¿CUÁLES?

CRUCE ENTRE PERFIL DE TALENTO MULTIPAÍS Y TIPO DE MOVILIDAD	EXCELENCIA PROFESIONAL EN MOVILIDAD (Conocimientos y habilidades generales y competencias)				
	Curiosidad	Resiliencia	Inteligencia cultural	Gestión de la incertidumbre	Idiomas
Larga duración / Nómada	4	4	4	3	3
Larga duración (>1 año)	3	4	3	3	2
Commuter	3	3	3	3	2
Media duración	2	3	2/3	3	3
Desarrollo profesional	3	3	2	2	2
Corta duración	1	2	2	3	3

- Todas estas competencias siguen siendo importantes.
- Idiomas (habs. Comunicación) aumenta su importancia.
- Hay que saberlas ejercer de manera efectiva en un contexto remoto.
- Una habilidad nueva: las tecnologías en general y las que impulsan la “cercanía”.

TALENTO Y TRABAJO EN REMOTO



TALENTO INTERNACIONAL

- CURIOSIDAD
- RESILIENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL
- GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE
- IDIOMAS

ASIGNACIÓN INTERNACIONAL VIRTUAL

LIDER

- NO IMPACTA EN LAS COMPETENCIAS SINO EN LA MANERA DE ENTENDER SU LIDERAZGO
- MODELO DE DIRECCIÓN: CONFIANZA.
- CLAVE: VOCACIÓN SERVICIO.
- CLAVE II: CONSEGUIR QUE TRABAJEN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL (Y UNO MISMO)

- VISIÓN TRANSVERSAL
- VISIÓN DE NEGOCIO
- PLANIFICACIÓN
- PROACTIVIDAD
- TRABAJO POR OBJETIVOS
- ORIENTACIÓN A SOLUCIONES



DETECCIÓN DMI (DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL)

DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

¿CUÁLES LA REALIDAD EN LAS EMPRESAS HOY EN DÍA?



DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

CUESTIONARIO DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

Objetivo

Contar con una información individual, actualizada, básica y veraz de la disposición y capacidad inicial a la movilidad internacional de las personas que conforman la plantilla con el fin de poder establecer una primera vinculación entre necesidad de movilidad de la empresa y disposición inicial de las personas a esa necesidad y poder, así, consolidar información global de la empresa en relación a este factor.

Contenido. El cuestionario recopila información de los aspectos considerados clave por las personas participantes en esta dinámica:

1. Disposición a la movilidad.
2. Disposición geográfica.
3. Disposición temporal.
4. Experiencia internacional previa.
5. Idiomas.
6. Situación personal / familiar.
7. Otros aspectos a considerar desde su punto de vista.

DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

- ❑ **Valor de la información:** Esta información nos facilita la primera aproximación de la disposición de las personas.
 - ❑ Una vez detectada esta primera disposición, se deberá concretar y profundizar en cada caso concreto a través de otros procedimientos.
 - ❑ No conviene incorporar en este primer cuestionario preguntas recopilatorias de mayor concreción y profundidad, que corresponden a una segunda entrevista más a fondo.
- ❑ **Tipo de preguntas**
 - ❑ Las preguntas en este primer cuestionario deben de ser directas, es decir, no deben de ser preguntas interpretativas o con algún tipo de inferencia.
 - ❑ Evitar preguntas que generen respuestas que pueden ser interpretadas, con el consiguiente riesgo en la interpretación. Por ejemplo, preguntas como “¿Has viajado por el mundo?” o “¿Cómo definirías una persona creativa, flexible, innovadora...?” son preguntas a partir de las cuales quisiéramos sonsacar información de interés, pero se recomienda no utilizar porque el cuestionario debe de ser directo, denotando confianza y transparencia por ambas partes.
- ❑ **Evitar terminología técnica:** localización, local+, expatriación, etc. Utilizar un lenguaje comprensible por la persona receptora.

DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

- ❑ **Evitar convertirnos en psicólogos o especialistas en test.**
 - ❑ Estamos recabando información, no interpretando ni analizando a las personas.
 - ❑ En ocasiones nos interesa la subjetividad de la persona que responde, de modo que sea la persona quien juzgue su disposición, y no la empresa a través de su información.
 - ❑ Esto ocurre en el caso de la situación familiar, por ejemplo: puede que la persona tenga pareja e hijos/as y sin embargo esté dispuesto a la movilidad; por el contrario, una persona sin familia puede no tener disposición a la movilidad, de modo que es mejor que sea la persona la que juzgue su disposición o no independientemente de la situación familia.
- ❑ **Evitar utilizar las respuestas de la persona en su contra.** Una empresa que no gestiona la confianza pone en riesgo la validez y fiabilidad de la información suministrada por las personas. Es responsabilidad de la empresa generar esa confianza y actuar en consecuencia.
- ❑ **LOPD.** Asegurar que este cuestionario no vulnera la LOPD, de modo que incluir alguna autorización o advertencia en el tratamiento de la información en línea con los procesos de la empresa en estos aspectos de protección de datos.
- ❑ **Soporte tecnológico.** Es muy importante el soporte tecnológico y cómo realizar la comunicación con las personas, dispositivos móviles.

DMI- DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL

RECOMENDACIONES EN CUANTO A LA METODOLOGÍA

- Alcance:** Este cuestionario debiera ser aplicado a todas las personas cuando se incorporan a la empresa y debiera ser actualizada la información anualmente.
- Accesibilidad y funcionalidad.** Cuestionario accesible en aplicación móvil o a través de la intranet.
- Frecuencia.**
 - Incorporar este cuestionario al inicio de la actividad laboral de una nueva incorporación.
 - Incorporar este cuestionario en los procesos de actualización anual, o bianual, de información de empleado
- Consolidación de la información.** Se recomienda contar con un sistema que consolide la información de la totalidad de la plantilla para controlar la realidad de la movilidad internacional en la empresa y poder establecer objetivos e iniciativas de mejora.



DETECCIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

Herramientas de detección del talento

Herramienta	Curiosidad	Resiliencia	Inteligencia cultural	Gestión incertidumbre	Idiomas
Comité de valoración.					
Entrevista incidentes críticos y performance.					
Feedback de compañeros y colegas (aplicación incluso de 360º).					
Gamificación aplicadas a las competencias clave.					
<i>Assessment</i> externo.					
<i>Assessment</i> interno.					
<i>Insight Discovery</i> o similares.					
Experiencia previa en equipos globales.					
Autoevaluación.					
Mentoring / coaching					
Redes sociales internas (intereses, contactos, publicaciones, aficiones).					
Participaciones en voluntariado, proyectos al margen de la empresa.					
Participación proyectos de empresa de participación voluntaria, actividad extra.					
C.Q. (test inteligencia cultural) y similares					
Experiencias en movimientos horizontales (nacionales y con grupos globales)					
Tutoring impatriados					
Test de nivel					
Presentaciones, entrevistas (detección habilidad comunicación)					

Herramientas de detección del talento

Herramienta	Curiosidad	Resiliencia	Inteligencia cultural	Gestión incertidumbre	Idiomas
Comité de valoración.	x	x	x	x	
Entrevista incidentes críticos y performance.	x	x	x	x	
Feedback de compañeros y colegas (aplicación incluso de 360º).	x	x	x	x	
Gamificación aplicadas a las competencias clave.	x	x	x	x	
<i>Assessment</i> externo.	x	x	x	x	
<i>Assessment</i> interno.	x	x	x	x	
<i>Insight Discovery</i> o similares.	x	x	x	x	
Experiencia previa en equipos globales.	x	x	x	x	x
Autoevaluación.	x	x	x		
Mentoring / coaching	x	x	x	x	
Redes sociales internas (intereses, contactos, publicaciones, aficiones).	x				x
Participaciones en voluntariado, proyectos al margen de la empresa.	x				
Participación proyectos de empresa de participación voluntaria, actividad extra.	x				
C.Q. (test inteligencia cultural) y similares			x		
Experiencias en movimientos horizontales (nacionales y con grupos globales)			x	x	x
Tutoring impatriados					x
Test de nivel					x
Presentaciones, entrevistas (detección habilidad comunicación)					x

Herramientas de detección del trabajo en remoto

Herramienta	Visión transversal	Visión negocio	Planificación	Proactividad	Trabajo por objetivos	Orientación a soluciones
Comité de valoración.						
Entrevista incidentes críticos y performance.						
Feedback de compañeros y colegas (aplicación incluso de 360º).						
Gamificación aplicadas a las competencias clave.						
<i>Assessment</i> externo.						
<i>Assessment</i> interno.						
<i>Insight Discovery</i> o similares.						
Experiencia previa en equipos globales.						
Autoevaluación.						
Mentoring / coaching						
Redes sociales internas (intereses, contactos, publicaciones, aficiones).						
Participaciones en voluntariado, proyectos al margen de la empresa.						
Participación proyectos de empresa de participación voluntaria, actividad extra.						
C.Q. (test inteligencia cultural) y similares						
Experiencias en movimientos horizontales (nacionales y con grupos globales)						
Tutoring impatriados						

Herramientas de detección del trabajo en remoto

Herramienta	Visión transversal	Visión negocio	Planificación	Proactividad	Trabajo por objetivos	Orientación a soluciones
Comité de valoración.	X	X	X	X	X	X
Entrevista incidentes críticos y performance.	X	X	X	X	X	X
Feedback de compañeros y colegas (aplicación incluso de 360º).	X	X	X	X	X	X
Gamificación aplicadas a las competencias clave.						
<i>Assessment</i> externo.	X	X	X	X	X	X
<i>Assessment</i> interno.	X	X	X	X	X	X
<i>Insight Discovery</i> o similares.	X	X	X	X	X	X
Experiencia previa en equipos globales.		X				
Autoevaluación.	X	X	X	X	X	X
Mentoring / coaching	X	X	X	X	X	X
Redes sociales internas (intereses, contactos, publicaciones, aficiones).				X		
Participaciones en voluntariado, proyectos al margen de la empresa.						
Participación proyectos de empresa de participación voluntaria, actividad extra.						
C.Q. (test inteligencia cultural) y similares						
Experiencias en movimientos horizontales (nacionales y con grupos globales)	X	X	X	X	X	X
Tutoring impatriados	X	X	X	X	X	X



CASO PRÁCTICO JUAN CAMBADOS

CASO PRÁCTICO. JUAN CAMBADOS

ATRACCIÓN

- Definición de las responsabilidades y perfil de la necesidad
- Atracción de Juan Cambados
- Identificación de su perfil durante las pruebas de selección

YA ES PARTE DE LA PLANTILLA

- Una vez ingresa (o previo al ingreso), solicitar que rellene el DMI
- Al cabo del tiempo que se estime en cada empresa, realizar evaluación de su perfil:
 1. Rendimiento general (Mapa de contribución – [ANEXO III](#))
 2. Perfil internacional
 3. Perfil trabajo en remoto

PLAN DE APRENDIZAJE Y ADQUISICIÓN

- Plan de aprendizaje y adquisición de las competencias internacionales y de trabajo en remoto previa a la asignación

ASIGNACIÓN INTERNACIONAL (VIRTUAL O NO)

- Planes de acompañamiento durante la asignación
 - Internacional
 - Internacional virtual
- Retención de Juan Cambados



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Talento Vs Valía
- Talento Vs Talento internacional
- Talento internacional + trabajo en remoto
- Disposición a la Movilidad Internacional – DMI
- Identificación del talento internacional
- Identificación del talento para el trabajo en remoto
- La importancia de planes de aprendizaje PREVIOS a la asignación
- La importancia del acompañamiento
- La importancia de la retención
- Información adicional:
 - Anexos
 - Cuestionario DMI

MUCHAS GRACIAS



ANEXO I

GUÍA EN 9 PASOS ÚTILES PARA ORIENTAR EN LA CREACIÓN DE UN PLAN DE APRENDIZAJE EN ASIGNACIONES INTERNACIONAL VIRTUALES

ÍNDICE

- 1.¿Por qué hemos elaborado esta guía, y qué es y qué No es esta guía?
- 2.¿De qué estamos hablando cuando hablamos de ASIGNACIÓN INTERNACIONAL VIRTUAL en esta guía?
- 3.¿Diferentes CASUÍSTICAS Y PERFILES para crear un plan de aprendizaje de competencias en asignaciones internacionales virtuales?
- 4.¿Qué entendemos por DESARROLLO DE TALENTO INTERNACIONAL VIRTUAL en esta guía?
- 5.¿Qué debemos saber acerca de las competencias y habilidades de ASIGNACIÓN INTERNACIONAL?
- 6.¿Qué debemos saber acerca de las competencias y habilidades de talento en TRABAJO VIRTUAL?
- 7.¿Qué tiene que realizar con antelación a la asignación el ÁREA DE PERSONAS? ¿Y qué tiene que tener preparado?
- 8.¿Qué CRITERIOS tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de formación y aprendizaje?
- 9.¿Qué aspectos tener en cuenta a la hora de seleccionar las HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE Y ADQUISICIÓN?

1. ¿Por qué hemos elaborado esta guía, y qué es y qué No es esta guía?

Por NECESIDAD

- La crisis del COVID ha acelerado la necesidad de profundizar en la gestión internacional virtual
- La red solicita profundizar y dar respuestas prácticas a este desafío.
- Es urgente encontrar fórmulas para acelerar los procesos de aprendizaje de habilidades y competencias internacionales virtuales
- Al haber poca bibliografía sobre esto necesitamos ir abordando aspectos y propuestas que podamos realizar y que resulten útiles para las personas de la Red

Por UTILIDAD

- Aproximación general para que sea útil a la hora de crear un plan de aprendizaje en competencias de asignación internacional virtual.
- Que sirva para que cada empresa tome esta guía como una referencia que les permita tomar conciencia del trabajo previo y de los temas que debe de considerar para poder proponer internamente planes efectivos de aprendizaje.

Qué NO es esta guía

- No es un plan de aprendizaje
- No es un plan concreto para las competencias de asignación internacional virtual

Qué SÍ es esta guía

- ES UNA GUÍA PARA TOMAR EN CONSIDERACIÓN LOS TEMAS CLAVES A LA HORA DE CREAR ESE PLAN DE APRENDIZAJE
- HEMOS TRATADO DE DESTACAR LO IMPORTANTE CON RESPECTO A OTRA INFORMACIÓN ADICIONAL EN CADA UNO DE LOS TEMAS QUE TRATA

2. ¿De qué estamos hablando cuando hablamos de ASIGNACIÓN INTERNACIONAL VIRTUAL en esta guía?

	Contrato laboral	Trabaja para	Lugar de trabajo
Empleado tradicional	Home	Home	Home (Office)
(Nacional) Trabajo remoto	Home	Home	Home (House)
Trabajo internacional remoto	Home	Home	Abroad (House)
Expatriado tradicional	Home	Abroad	Abroad (Office)
Asignación internacional virtual	Home	Abroad	Home (House/Office)

3. ¿Diferentes CASUÍSTICAS Y PERFILES para crear un plan de aprendizaje de competencias en asignaciones internacionales virtuales?

Casos para los que es aplicable esta guía

1. Cuando la prioridad es el negocio
2. Cuando la prioridad es el desarrollo de talento
3. Cuando la prioridad es híbrida: negocio y desarrollo.

Perfil estándar considerado en esta guía

- Profesional asignado el 100% de su tiempo de manera virtual.
- Profesional asignado el 100% de su tiempo a esa responsabilidad, sin compaginarla con otra posición.
- Hemos distinguido dos tipos de perfiles según rol y duración:

Rol: Directivo / proyecto

Duración: < 1 año o > 1 año

4. ¿Qué entendemos por DESARROLLO DE TALENTO internacional virtual en esta guía?

Desarrollo de talento

- Proceso continuo de aprendizaje, adquisición y dominio de conocimientos, competencias y habilidades que permite a un profesional afrontar con mayores niveles de éxito su trabajo y que facilita su evolución y su preparación para asumir paulatinamente posiciones de mayor complejidad e impacto en la Organización donde trabaje.

Desarrollo de talento INTERNACIONAL

- Proceso continuo de aprendizaje y adquisición y dominio de las siguientes competencias y habilidades para su éxito en una posición multi país:
 1. Inteligencia y empatía cultural / país
 2. Capacidad interrelacional
 3. Impacto e influencia
 4. Idiomas (culturalidad)
 5. Curiosidad y apertura a la experiencia
 6. Resiliencia / flexibilidad
 7. Gestión de la incertidumbre
 8. Comunicación efectiva y asertiva
 9. Resolución de problemas

Desarrollo de talento internacional VIIRTUAL

- Proceso continuo de aprendizaje y adquisición de las siguientes competencias y habilidades para su éxito en el trabajo en virtual:
 1. Proactividad
 2. Planificación
 3. Trabajo por objetivos
 4. Orientación a soluciones
 5. Liderazgo desde la confianza
 6. Conseguir que el equipo trabaje entre ellos
 7. Liderazgo desde la cercanía
 8. Comprensión de negocio
 9. Competencias digitales
 10. Empatía
 11. Flexibilidad
 12. Transparencia
 13. Learnability

Aspectos clave a considerar

- No todas las competencias y habilidades son igualmente importantes.
- Algunas competencias y habilidades son más complejas que otras para su adquisición y aprendizaje.
- Algunas competencias y habilidades en talento internacional son realmente complejas adquirir en un entorno de trabajo virtual.

5. ¿Qué debemos saber acerca de las competencias y habilidades de talento en TRABAJO VIRTUAL?

Estas son las competencias seleccionadas por la red

1. Proactividad
2. Planificación
3. Trabajo por objetivos
4. Orientación a soluciones
5. Liderazgo desde la confianza
6. Conseguir que el equipo trabaje entre ellos
7. Liderazgo desde la cercanía
8. Comprensión de negocio
9. Competencias digitales
10. Empatía
11. Flexibilidad
12. Transparencia
13. Learnability

Las consideradas más importantes seleccionadas por la Red

1. Proactividad
2. Trabajo por objetivos
3. Orientación a soluciones
4. Transparencia

Las consideradas más complejas de adquirir seleccionadas por la red

1. Liderazgo desde la confianza
2. Conseguir que el equipo trabaje entre ellos
3. Liderazgo desde la cercanía
4. Empatía

Aspectos a considerar

- Las habilidades y competencias más complejas son las que deberían identificarse o contar con un plan previo de aprendizaje antes de la asignación independientemente de la duración de la asignación.
- Las habilidades y competencias más importantes podemos arriesgar más y se pueden trabajar en un plan de aprendizaje, independientemente de la duración
- *Observación:* La competencia digital se considera menos relevante que otras competencias.

6. ¿Qué debemos saber acerca de las competencias y habilidades de ASIGNACIÓN INTERNACIONAL?



1. Inteligencia y empatía cultural / país
2. Capacidad interrelacional
3. Impacto e influencia
4. Idiomas (culturalidad)
5. Curiosidad y apertura a la experiencia
6. Resiliencia / flexibilidad
7. Gestión de la incertidumbre
8. Comunicación efectiva y asertiva
9. Resolución de problemas

1. Inteligencia / empatía cultural.
2. Capacidad interrelacional.
3. Impacto e influencia.
4. Idiomas (culturalidad).

- Las competencias y habilidades importantes, más complejas de adquirir y más complejas de adquirir en un entorno de trabajo virtual son las mismas.
- Permite priorizar en estas competencias
- Las habilidades y competencias más complejas son las que deberían identificarse o contar con un plan previo de aprendizaje antes de la asignación independientemente de la duración de la asignación.
- Para asignaciones < 1año es imprescindible que la persona cuente con las habilidades y competencias importantes antes de la asignación, al menos en estas competencias.

7. ¿Qué tiene que realizar con antelación a la asignación el ÁREA DE PERSONAS? ¿Y qué tiene que tener preparado?

Valoración de la actividad: No todos los trabajos puede realizarse en Virtual

- Valorar si todas las actividades se pueden desarrollar con eficacia en virtual.
- Ajustar las actividades/ responsabilidades del trabajo en virtual (añadir/eliminar/modificar)
- Definir objetivos de negocio concretos a alcanzar durante la asignación en virtual.

Valoración del Empleado: No todos los Empleados pueden trabajar en virtual

- Anticipar el desarrollo de competencias para el trabajo virtual internacional.
 - Creación de un “Talent Pool”.
 - Incorporar en los Planes anuales de desarrollo de la Empresa.
- Verificar la ausencia de debilidades sobre las competencias importantes y las necesidades de refuerzo*.
 - Establecer un Plan de Desarrollo específico para cubrir los gaps identificados.
- Asegurar un alto compromiso.

Refuerzos adicionales

- Establecer un Plan de Sustitución para las actividades que deja de realizar el empleado en su país de origen.
- Acordar e implementar un Plan de Acción para monitorizar (HR) el éxito en la evolución de la asignación.
- Creación de “fichas de aprendizaje” por competencia/ habilidad (12)

* Definir estas competencias previamente (Elaboración de Fichas específicas de detalle).

8. ¿Qué CRITERIOS tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de formación y aprendizaje?

Criterios CLAVE

- **Qué:**

- Plan integrado, que incluya todas las iniciativas dentro de un solo plan, no realizar planes diferentes por competencia o habilidad
- Desarrollo de 1 o 2 competencias por año

- **Cuándo:**

- Iniciar el plan antes de la asignación.
- Periodo prolongado

- **Cómo:** Proceso continuo de seguimiento, valoración y actualización

- **Imprescindible:**

- Acompañamiento en forma de coach, mentor, tutor, etc.
- Incluir viajes y encuentros
- Auto aprendizaje: toda propuesta de desarrollo de competencias conviene que incluya actividades de auto formación y auto aprendizaje, promoviendo un rol proactivo a la persona

Criterios METODOLÓGICOS

- **Aprendizaje vs formación:** aumentar el tiempo de aprendizaje y disminuir el de formación.
- **Fijar objetivos:** Establecer objetivos, plazo y límites claros.
- **Combinación de iniciativas:** para la adquisición de competencias, debido a la dificultad de establecer un plan efectivo, se recomienda incluir una combinación de iniciativas de aprendizaje, ya que una sola de ellas, o aplicadas de forma aislada, generan, parece ser, menos efectividad. Por ello, se recomienda que el plan de adquisición de competencias incluya diferentes iniciativas.
- **Periodo extenso:** evitar los cursos intensivos dejando tiempos de descanso.
- **Micro-aprendizajes:** evitar sobresaturar de información y centrarse en el contenido relevante, distribuyendo su adquisición en sesiones breves pero frecuentes que permitan estar plenamente atentos.
- **Intercalar temas:** combinar distintos temas, formatos mixtos o varias ubicaciones, para ampliar el tiempo de atención e interrelacionar mejor lo aprendido y la profundidad de su comprensión.
- **Movilidad:** poder aprender en cualquier momento desde dispositivos móviles.

9. ¿Qué aspectos tener en cuenta a la hora de seleccionar las HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE Y ADQUISICIÓN?

Herramientas imprescindibles de ACOMPAÑAMIENTO

- Asignación de tutor en origen y en “destino”.
- Coaching / e-coaching enfocado a las Competencias
- Mentoring / e-mentoring enfocado a las Competencias
- Conversaciones de desarrollo enfocadas a las competencias.

Herramientas imprescindibles para facilitar VIAJES Y ENCUNTROS

- Viajes formales de trabajo de corta duración.
- Viajes informales para cohesión equipo.
- Encuentros con otros talentos o profesionales en situación similar.

Herramientas imprescindibles para el AUTO APRENDIZAJE

- Aprendizaje on the job: asignarle responsabilidades y posiciones previas a la asignación que le permita adquirir estas competencias:
 - Liderazgo
 - Liderazgo virtual.
 - Interculturalidad (participar en proyectos multi país.
 - Idioma (culturalidad).
 - Impacto e influencia.
 - Gestión por objetivos / proyectos
- Plan de auto aprendizaje claro, con plazos, contenidos, etc.

10. ¿Alguna bibliografía?

- **FYI For Your Improvement.** Korn / Ferry International, sept. 2014. 6a Edición. (Guía de desarrollo de competencias basado en Korn Ferry Leadership Architect Global Competency Framework).
- **Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Team,** Enero 2021. David Burkus, hmhbooks.com.



ANEXO II

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN. ESCENARIOS Y PROPUESTAS PARA UNA
MEJOR GESTIÓN DEL TALENTO EN CONTEXTO COVID

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Descripción

- Trabajo realizado en 2020 con un equipo de 15 personas que trabajamos los siguientes temas, siempre en un contexto multi-país:
 1. Reclutamiento en contexto COVID
 2. Atracción y retención de talento en contexto COVID
 3. Teletrabajo en contexto COVID
- Los resultados que os comparto provienen del equipo que trabajó “atracción y retención”

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Escenarios trabajados

1. Trece escenarios que surgieron de los debates en el equipo
2. Muchos de ellos pueden adaptarse a un enfoque de atracción / retención o a un enfoque de desplazamiento internacional o a España.
3. Damos recomendaciones generales acerca de esos escenarios, es decir:
 1. Aspectos a considerar
 2. Aspectos a aplicar (en algunos casos)

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Entregables

1. Marco general con dos bloques de información:
 1. Entregable 1. Enfoque general
 2. Entregable 2. Beneficios transitorios, clasificados en cuatro tipos de beneficios:
 1. Beneficios en situación presencial
 2. Beneficios en situación de trabajo a distancia
 3. Beneficios económicos del C&B
 4. Beneficios emocionales y de acompañamiento
2. Entregable 3. Cruce escenarios y marco general

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Entregable 1: Marco. Enfoque general

TIPS	ACTUACIONES
Enfoque general	1. Tratamiento diferencial según necesidad presencial o no de la posición.
	2. Solicitar a la empresa que permita contratar personas de un tercer país en puestos o personas críticas.
	3. Que la empresa entienda la flexibilidad con la que toca gestionar cada caso particular.
	4. Gestión temores COVID. Gestión efectiva y actualizada de la información sobre situación real COVID en cada país y región.
	5. Detectar disposición candidato aceptar decisiones desplazamiento que establezca la empresa (sin poner en riesgo salud o compliance).
	6. Gestión anticipada de rotaciones.
	7. Especial cuidado en la imagen de marca y Compliance por parte de HR Recruiting.
	8. A pesar del contexto de contención de gastos, valorar la posibilidad de fortalecer el equipo o recursos de reclutamiento.
	9. Mejora de los procesos de reclutamiento para detectar disposición y flexibilidad y gestión de la incertidumbre de las personas candidatas. Gestión de la inteligencia emocional por parte de HR en todos los ámbitos.
	10. Ser competitivos en C&B cuando la retención se complica por atractivo de otras empresas en el país de destino.
	11. Buscar en todo momento un plan motivacional para evitar riesgos de salida o no contratación
	12. Revisión exhaustiva de la redacción de las cartas de asignación en cada caso y que proteja a la empresa sin perjudicar al trabajador.

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Entregable 2: Marco. Beneficios transitorios.

BENEFICIOS TRANSITORIOS	VIAJES (presencia)	Aumentar los viajes de ida y vuelta para visitar familiares en país de origen.
		Compromiso de las dos partes de viajar solo viajes imprescindibles a destino.
	TRABAJO A DISTANCIA (virtual)	Compromiso teletrabajo mientras duran las restricciones por COVID en destino.
		Permitir teletrabajo en un tercer país por comodidad del candidato mientras dure periodo COVID (siempre que se hayan valorado e informado de los riesgos legales, laborales, fiscales, SS y sanitarios).
	BENEFICIOS ECONÓMICOS (seguros de salud, etc.)	Reformulación transitoria de condiciones de retención (lógicamente para personas críticas atraídas por la movilidad internacional y que no pueden hacerlo por restricciones COVID). Aumentar la flexibilidad en las condiciones de manera transitoria y muy orientadas a las necesidades y solicitudes del candidato o de la persona a retener.
		Seguro privado de salud muy interesante durante periodo COVID.
		Mantenimiento condiciones desplazado aun cuando esté en origen mientras haya riesgos por COVID en país destino.
		Mejora de los beneficios (cuantía o tiempo de aplicación del beneficio) por desplazamiento familia durante periodo COVID. Beneficios orientados a la persona como a su familia, procurando la equidad en el acuerdo.
	BENEFICIOS EMOCIONALES Y DE ACOMPAÑAMIENTO	Acompañamiento individualizado a la persona y su familia
		Acompañamiento (on-boarding anticipado) mientras dura la situación de paralización del proyecto y su desplazamiento)
		Explicar de manera adecuada los impactos, riesgos y dificultades legales, fiscales, SS para persona y empresa por trabajo en un tercer país
		Participación en proyectos internacionales a través de teletrabajo de manera transitoria en un tercer país mientras dure situación COVID en país destino
Acompañamiento en situaciones familiares no previstas que requieren viajar minimizando los riesgos en su salud.		

Atracción y retención del talento en contexto COVID

Conclusiones

1. Una visión integral de la atracción y retención como un continuo
2. Los escenarios se pueden reducir al adaptarlos a los contextos de atracción /retención y al contexto desplazamiento internacional / España
3. Tener claros los criterios corporativos
4. Los aspectos de acompañamiento y motivacionales son claves
5. Todo escenario debe de ser tratado de manera personalizada



ANEXO III

MAPA DE CONTRIBUCIÓN

DETECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO / VALIA INTERNACIONAL

MAPA DE CONTRIBUCIÓN	
High Potential	Este concepto agrupa al TOP 10% de la Gerencia. Esta persona puede ser promocionada hasta dos niveles en los próximos cinco años. Es una persona que presenta un enorme potencial de crecimiento y ya está contribuyendo de manera sobresaliente en el éxito, y además se muestra comprometida con la empresa.
Preparado para promocionar	Esta persona está preparada y puede promocionar al siguiente nivel en los próximos tres-cinco años.
Enriquece y da más de lo que se espera	Es una persona muy competente que contribuye tanto a su actual puesto como a la empresa en general y que, además, presenta una excelente capacidad de mejorar y crecer como profesional. Es una persona que puede asumir ya mayores responsabilidades en su actual puesto, aunque es improbable que vaya a promocionar al siguiente nivel en los próximos tres-cinco años, aunque sí dentro de su actual nivel.
Consigue el rendimiento esperado	Es una persona muy competente en su puesto y contribuye adecuadamente a los resultados propuestos. Es, además, muy improbable que asuma nuevas responsabilidades cada vez más importantes. Es también muy improbable que vaya a promocionar en los próximos tres-cinco años.
Contribute in Place	Esta persona cumple parcialmente sus objetivos, y contribuye parcialmente. Es improbable que pueda llegar a nivel de cumplimiento de objetivos.
Manage Out	Esta persona tiene que ser apartada de sus responsabilidades actuales. Las posibles soluciones son asignarle en otros puestos o bajarle de nivel. También se incluyen en este criterio a quienes han manifestado su interés por abandonar el trabajo en los próximos 6 meses.