

## **MESA REDONDA**

# **RETOS TALENT & DIRECCIÓN DE PERSONAS EN COMPAÑÍAS MULTIPAÍS**

**Bloque 4: Diversidad & Inclusión, Liderazgo Remoto, etc. En el ámbito de Desarrollo/People/Talent hay muchos retos para las compañías con presencia Multipaís**

**Modera:** Jorge Cagigas, Directivo RH y Colaborador Estable IHR Expat & IHR Fodirh  
**Participan:**

- Anna Zelno, INTERCULTURES
- Ignacio Mazo, BTS
- Alberto Fernández, SERVITALENT

## Bloque 1: BARRERAS CULTURALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TALENTO EN ENTORNOS MULTIPAÍS: CÓMO SUPERARLAS. INTERCULTURES





# Barreras culturales en la implementación de estrategias de talento en entornos multipaís

Anna Zelno

# Agenda

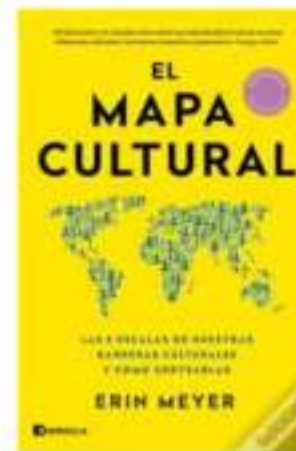
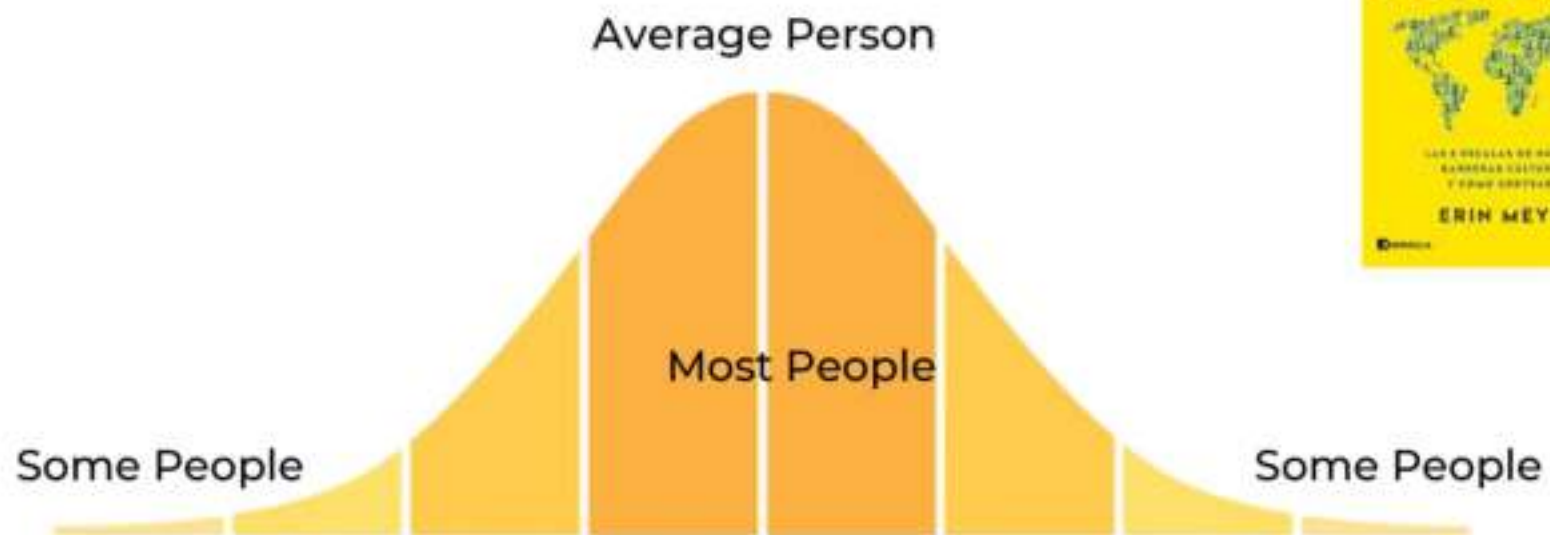
- 1 Areas de talento culturalmente sensibles
- 2 Soluciones
- 3 Q&As

¿Cuáles son las barreras culturales  
en la implementación  
de estrategias de talento  
en entornos multipaís?



Apunta en el chat

## Generalización vs. estereotipo



## Atracción de Talento

Adapte su propuesta de valor al entender las **motivaciones específicas del talento local.**



## Selección y Contratación

Implemente prácticas de entrevistas y evaluación **culturalmente adaptadas**.  
¡Cuidado con los **sesgos [inconscientes]**!

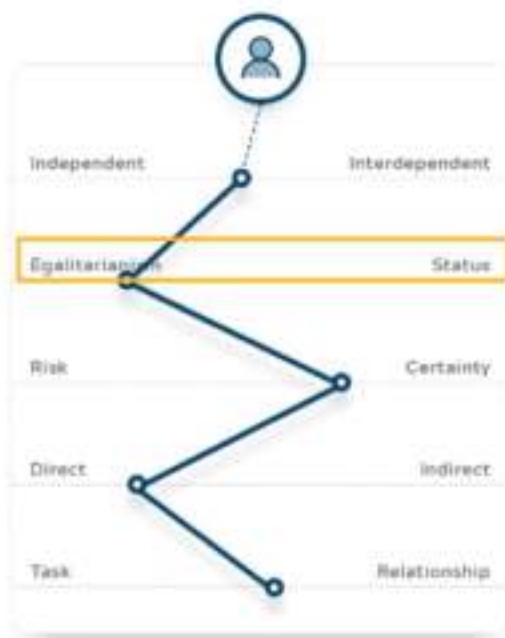


## Desarrollo de Talento

Ofrezca programas de desarrollo de **liderazgo global e inteligencia intercultural.**

Introduce la inteligencia intercultural **en todos los programas de desarrollo.**

# Flexibiliza el estilo de liderazgo



## Egalitarianism

- Valora la informalidad
- Expresa opiniones abiertamente
- Se siente cómodo desafiando las opiniones de los superiores

## Status

- Respeta el estatus
- Adapta el comportamiento dependiendo del estatus relativo
- Prefiere no desafiar a aquellos que están por encima

## Retención de Talento

Asegure que las **políticas de beneficios y compensaciones** sean competitivas y **relevantes** en los diversos contextos culturales.

Motivación

## ¿Cómo se construye la confianza?



### Basada en los logros

La confianza se desarrolla mediante actividades asociadas al negocio o trabajo.

Las relaciones laborales se establecen y se abandonan con facilidad, según la utilidad práctica en una situación dada.

### Basada en las relaciones

Las relaciones laborales se establecen lentamente y a largo plazo.

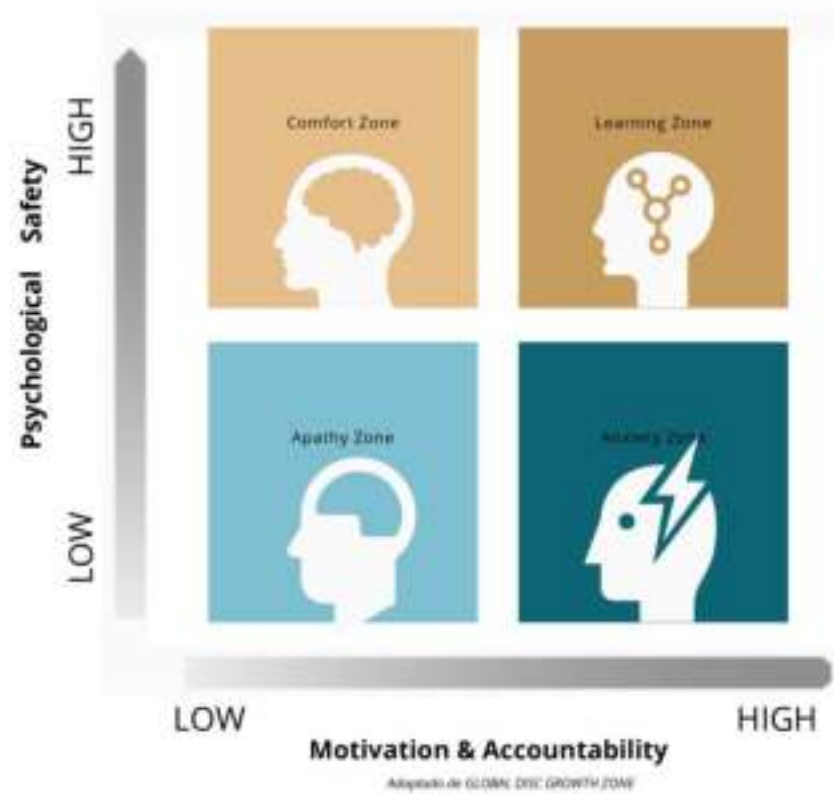
La confianza se desarrolla a partir de comidas juntos, saliendo de copas o junto a la máquina de café.

Fuente: Meyer, Eric. "The Culture Map." PublicAffairs, 2014.

## Gestión del Rendimiento


**Adapte los sistemas de evaluación del rendimiento** para reflejar y respetar las diferencias en estilos de trabajo, comunicación y motivación de personas en diferentes lugares del mundo.

# Seguridad psicológica



# ¡Seguridad psicológica se puede medir!



 Psychological Safety  
61%  
Tension Score: 62%

 Motivational Drivers  
63%  
Tension Score: 70%

 Growth Zone  
62%

08. Question - Topic : Accountability Tension Score: 79  
Members of this team hold themselves and each others accountable (7% - 89%)



09. Question - Topic : Autonomy Tension Score: 79  
I have a lot of control over when and how and with whom to do my work. (10% - 88%)



10. Question - Topic : Autonomy Tension Score: 78  
My work schedule is flexible, and I can change it to meet the needs of my non-work life. (10% - 88%)



11. Question - Topic : Mastery Tension Score: 78  
In my job, I regularly receive feedback and I always work towards getting better at what I do. (10% - 89%)



12. Question - Topic : Mastery Tension Score: 50  
In my work, I often experience "flow" - the state of optimal performance. (34% - 54%)



## Análisis de Talento y Datos

Utilice datos para identificar y comprender **las tendencias culturales** que pueden influir en la gestión y desarrollo del talento en diferentes regiones.



## Intercultural Readiness Check® (IRC)

Prueba psicométrica reconocida internacionalmente para **medir la competencia intercultural**. Ayuda a individuos y equipos a enfocarse en sus áreas de desarrollo específicas.

El IRC se centra en cuatro dimensiones de la competencia intercultural:

- **Sensibilidad intercultural**
- **Comunicación intercultural**
- **Crear redes sociales y relaciones**
- **Gestionar la incertidumbre**



# Intercultural Sensitivity

The degree to which a person takes an **active interest in others**: their cultural background, needs and perspectives and how they express themselves. Scores illustrate to what extent people reflect on their own culture and consider other cultural perspectives as equally valid. They also indicate to what extent people seek information about others' thoughts and feelings, i.e., by paying attention to verbal and nonverbal signals when interacting with them.

## Pre-assessment, Nov 22



## Post assessment, March 23



### Our recommendation:

Your last score suggests that you significantly improved your competence in intercultural sensitivity throughout the last months, paying more attention to signals and consistently taking them into account when interacting with others.

Be mindful that it is not sufficient to empathize with others in a specific situation but seek to learn more about the cultural context people are part of.

Use your skills to build rapport between people in a culturally diverse team. Create opportunities to share personal success, challenges, needs and desires. Listen, care, sympathize, and recognize.

## ¡Solicita tu Learning Journal!



Solicítalo aquí.



**Gracias!**

intercultures Spain +34 633 076 411  
contacto@intercultures.de

## Bloque 2: ¿POR QUÉ DEBEMOS REVISAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO EN COMPAÑÍAS MULTIPAÍSES?. BTS





# EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO

Benchmark y POV de BTS



# ¿POR QUÉ DEBEMOS REVISAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO EN COMPAÑÍAS MULTI PAÍS?

**PORQUE NO FUNCIONAN**



# Y son cada vez más importantes



De 32 ámbitos identificados, 8 destacan como alta necesidad de atención / acción:

- Liderazgo
- Planificación de plantillas
- Capacidades de gestión del cambio
- Upskilling / reskilling
- Gestión del talento en la alta dirección
- Ecosistemas de provisión de talento
- TI de RH
- Analítica de datos de RH



# Resumen Ejecutivo (1/2)

## Definición de talento

### Nuevas tendencias

- La definición la hace el negocio. Claridad y alineación respecto a los criterios
- Considerar el futuro no tanto el presente

### Recomendaciones

- **Autoría es propiedad**
- ¿Cuál es el futuro del negocio?
- Establecer un plan de gestión del cambio si es necesario

## Identificación del talento

### Nuevas tendencias

- Hacer eficientes, justas y objetivas las Talent
- Clarificar lo que significa ser un “talento”
- Priorizar la Alta dirección (sucesión) y posiciones críticas

### Recomendaciones

- **Talent Reviews automatizados**
- Evaluar a los candidatos en el contexto de tu **estrategia, modelo de negocio y cultura**
- Considerar el **Modelo de 5 factores de BTS**

## Validación del talento

### Nuevas tendencias

- Reducir los sesgos e incrementar la diversidad

### Recomendaciones

- **Evaluar** a la persona **de forma integral**
- Usar herramientas que permitan **observar** al candidato en un entorno **similar al real**
- Generar **conclusiones accionables** durante el proceso de desarrollo
- **Un talento no es para siempre**

# Resumen ejecutivo (2/2)

## Aprendizaje y desarrollo

### Nuevas tendencias

- Comunicar el “Talent Deal”
- Involucrar a los jefes de los “talentos” en su proceso de desarrollo
- Crear un sentido de comunidad y conexión entre los talentos

### Recomendaciones

- **Definir quién se ocupa de quién:** corporación / países
- **Combinar acciones** de grupo e individuales, técnicas y de habilidades
- **Compartir** la responsabilidad de desarrollo con el negocio
- Definir si la **experiencia internacional o la movilidad** es parte del acuerdo

## Fidelización

### Nuevas tendencias

- Seguimiento continuo del nivel de compromiso y rotación del “pool” de talento
- Establecer retos profesionales para mantener el compromiso
- Asegurar condiciones flexibles de trabajo y medidas de conciliación
- Transparencia en el mecanismo de recompensas

### Recomendaciones

- **Analizar los datos:** riesgos / razones de las salidas
- Predefinir la **hoja de ruta de cada individuo**
- **Tutelar con managers** que sean el ejemplo a seguir

# Strategy made

**personal**



## Bloque 3: TENDENCIAS EN LA BÚSQUEDA Y ATRACCIÓN DE TALENTO EN ENTORNOS MULTIPAIS. SERVITALENT



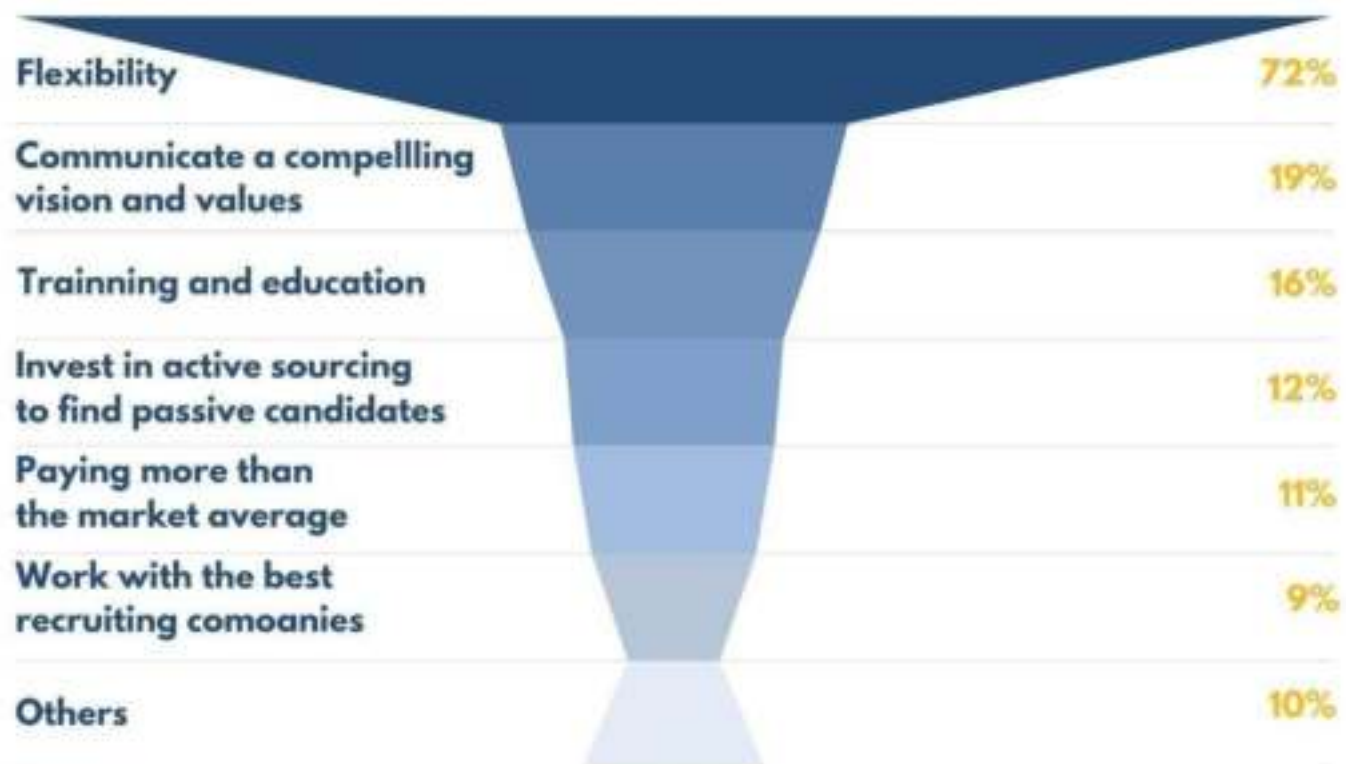


**Talentor**

**Global Talent Survey**

Tendencias en la búsqueda y atracción de talento en entornos multi-país

What do you think are the most important aspects to invest in to attract the right talent?

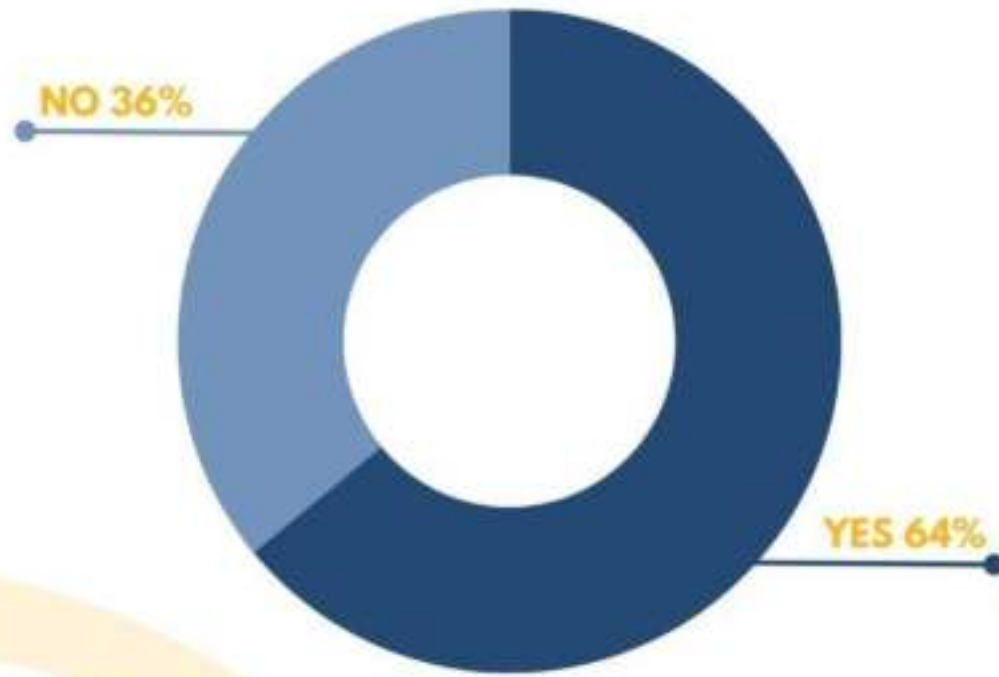


How are you dealing with the current labour market situation in your company?  
What measures do you implement to manage labour shortages?

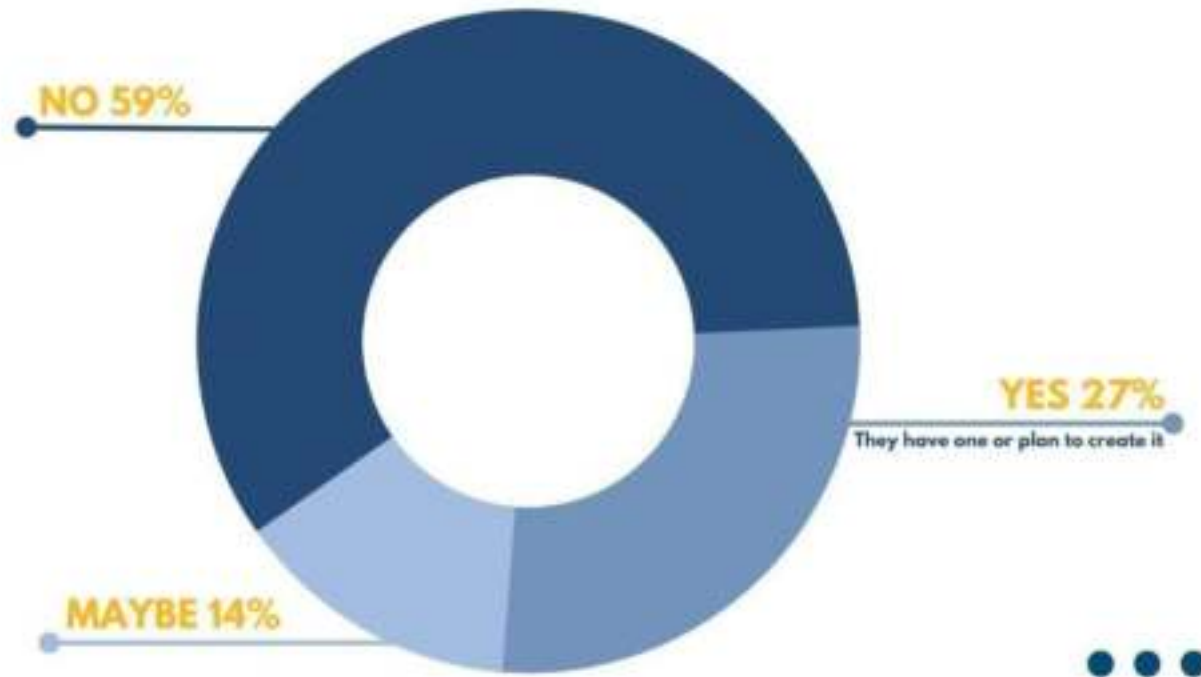


# Summary

Do you have an employee referral programme that pays employees for referring new employees?



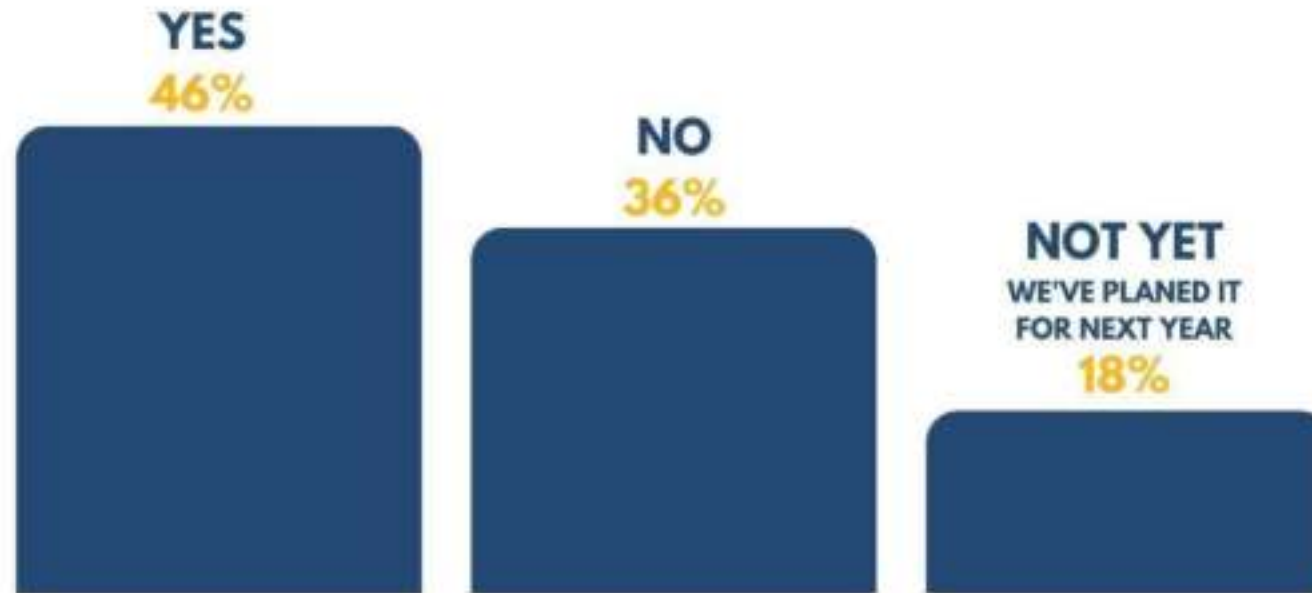
Do you have a programme to keep in touch and potentially rehire former employees?





# Summary

Diversity, equity and inclusion are some of the big trends in 2023/24.  
Do you have a DEI strategy in your company?



## What kind of roles/profiles are you looking for in 2023/24? Where do you expect the biggest increase?



**SALES/BUSINESS  
DEVELOPEMENT**

**PRODUCT DEVELOPMENT  
AND INNOVATION**



**TECHNICAL AND  
PRODUCTION ROLES**

**FINANCIAL ROLES**



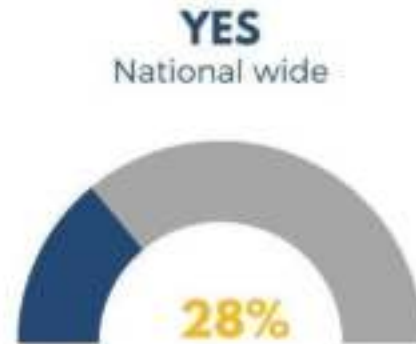
**IT & DIGITALISATION  
ROLES**

**HR ROLES**



# Summary

In order to attract the people that your company needs for further development  
Do you increase the geographical area of recruitment?





SERVITALENT

Part of  Talentor.com

[www.servitalent.com](http://www.servitalent.com)

¿¿ **PREGUNTAS ??**

SEMANA **IHR** 2024  
**Providers**

**“MUCHAS GRACIAS”**

 **anywr**

 **INTERNATIONAL  
HR MEETING**