



Olga Rincón y
Nora Sánchez, de
PeopleMatters.

Según un informe “publicado por el Fondo Monetario Internacional¹, en 2015 las economías de los países denominados emergentes y en desarrollo generaron más del 70 por ciento del crecimiento de la actividad económica internacional. Otro estudio² del banco HSBC señala que de las 30 economías que liderarán el mundo en 2050, 19 corresponderán a países que hoy son considerados no desarrollados. Se prevé que entonces (2050) China será la primera economía global, EEUU la segunda e India, la tercera.

A todo ello hay que añadir que, en cuanto a mano de obra disponible, de los 3.000 millones de trabajadores que hay en el mundo actualmente, el 80 por ciento está empleado en países emergentes y en vías de desarrollo³, y son personas que, además, están generalmente dispuestas a trabajar más por menos dinero. Estos datos muestran el potencial de los mercados emergentes y su enorme desarrollo, y no es casual que muchas organizaciones contemplen en su estrategia la internacionalización de parte de sus operaciones hacia estas economías.

A la hora de desarrollar su actividad en estos países, el modo en que las organizaciones atraen, fidelizan y gestionan a sus profesionales se convierte en una herramienta clave que determina el éxito o el fracaso de sus planes de negocio. Para este tipo de compañías, el adoptar un enfoque de gestión de personas teniendo en cuenta exclusivamente los modelos de gestión y la cultura del “*Headquarter*” no será la mejor

¹ “Perspectivas de la economía mundial” Fondo Monetario Internacional (2016).

² “El mundo en el 2050” HSBC (2012).

³ “8 billion business opportunities - HR goes global” Roland Berger (2012).

Gestión del cambio



estrategia de Recursos Humanos a seguir. La clave está en encontrar el equilibrio entre el contexto local (del propio país emergente) y el contexto global (el corporativo de compañía). En este sentido, son varios los ámbitos relativos a Capital Humano en los que las empresas en procesos de localización en mercados en desarrollo deben poner el foco.

NORMATIVA Y SEGURIDAD

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta es conocer la **normativa legal** concreta que regula el mercado de trabajo al que se quieran dirigir, dado que comprender la regulación existente en materia de contratación, fiscalidad, derechos de los empleados, esque-



Un nuevo reto: las claves de gestión de personas en economías emergentes

mas salariales, regulación inmigratoria, etc. facilitará los procedimientos a seguir y evitará problemas a futuro. En este sentido, podemos encontrarnos con políticas legislativas más o menos complejas, de mayor o menor protección hacia los trabajadores, con marcado o leve control gubernamental, etc. (por ejemplo, la complejidad y la falta de modernización y flexibilidad en las regulaciones indias actúa a veces como elemento disuasorio de la contratación de nuevos empleados y de la entrada de inversores extranjeros).

La **seguridad física de los empleados** es otra cuestión a abordar. Estos países se caracterizan por una gran inestabilidad tanto política como social, y unas infraestructuras en general muy precarias. Con este escenario, es fundamental que la empresa que se va a asentar en

el país emergente o en desarrollo garantice a sus trabajadores unas condiciones saludables y seguras en su entorno de trabajo.

Invertir en el bienestar y la salud de los profesionales de estas organizaciones es también una inversión indirecta en la Marca como empleador y en Responsabilidad Social, porque estamos contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de las personas que conforman nuestros equipos y por tanto de su entorno más cercano.

Habiéndonos planteado el “cómo”, debemos abordar acto seguido el “quién”: conocer el mercado de trabajo (su composición, sus características, el sistema educativo local, etc.) será clave para la gestión del Talento y determinará en gran medida la estrategia de Capital Humano.

En general, la escasez de ciertos perfiles ha intensificado la “guerra” por el Talento a nivel mundial, siendo la migración de profesionales hacia países emergentes una tendencia en alza. Es necesario conocer quiénes son y cuáles son las **capacidades y la formación** de las personas en estos países, para gestionar de manera correcta el desarrollo de Talento, abordar adecuadamente el reclutamiento y la selección de empleados, etc. Por ejemplo, será muy útil conocer en qué países el *pull* de mujeres universitarias es amplio y en cuáles bastante escaso, (el 65 por ciento de los nuevos universitarios en Emiratos Árabes eran mujeres, siendo esta cifra del 60 por ciento en Brasil y del 47 por ciento en China⁴).

Las compañías deben ser capaces de gestionar un problema que, aunque también está presente en occidente, en estos países se ve intensificado debido a cuestiones culturales y religiosas: **la dificultad de integración de la mujer en la empresa**. En este aspecto se abre un reto para las organizaciones: cómo conseguir que las directivas triunfen en sus puestos de trabajo, en regiones donde el desarrollo de la carrera profesional femenina se ve entorpecida desde su inicio y donde estos roles son tradicionalmente desempeñados por hombres.

EN CLAVE CULTURAL

Ciertos aspectos de la tradición y cultura predominantes como el que se acaba de mencionar serán una palanca o una barrera al desarrollo de la actividad de la empresa. Muchas veces, las cuestiones más “*soft*” (cultura, valores, liderazgo, etc.) determinan el éxito y la buena gestión de las personas en las nuevas localizaciones.

En línea con ello, un aspecto cultural clave es **el idioma**. En países emergentes y en desarrollo los dialectos y localismos serán un asunto a resolver desde el principio. Aunque es un hecho que el inglés se ha posicionado como idioma de negocios a nivel mundial, se debe ser consciente de que ciertas palabras y expresiones pueden tener matices diferentes según dónde nos encontremos (por ejemplo,

en India, contestar “Si” (Yes/Okay) puede no significar estar necesariamente de acuerdo con el comentario que se acabe de hacer, sino significar simplemente que se ha entendido lo que la otra persona ha dicho).

A raíz de las diferencias culturales existentes entre el país de origen y la nueva localización, y dado que es seguro que el desarrollo de la actividad requerirá la colaboración entre equipos de ambas geografías, es recomendable que se imparta **formación sobre trabajo en equipos**

multiculturales

en cuanto a procedimientos, técnicas de comunicación adecuadas, valores por los que se caracterizan los distintos perfiles de trabajadores, y en general sobre todos aquellos aspectos que eviten el choque cultural y que faciliten el entendimiento y la mejor

colaboración entre profesionales procedentes de áreas geográficas tan dispares.

Otro aspecto que puede afectar a las formas de trabajo es **la religión y las creencias tradicionales**, en cuanto a que puede afectar al normal desarrollo de las actividades en ciertos países (periodo del Ramadán en los países musulmanes, sistema de castas en India, etc.)

Vistas algunas de las cuestiones a tener en cuenta en el despliegue de estrategia de gestión de personas en mercados emergentes y en desarrollo, queda claro que el mejor enfoque para las compañías es diseñar e implantar estrategias de Capital Humano *ad hoc*, ya que cada país tendrá unas necesidades específicas en lo que a gestión de Talento se refiere.

En un mundo cada vez más globalizado en el que, por ejemplo, la volatilidad del precio del crudo o la inestabilidad política de un país de oriente medio afecta en cascada a la economía mundial, la mejor opción para las organizaciones es ser conscientes del impacto que el desarrollo de su actividad en un mercado emergente concreto puede tener en la actividad de la compañía a nivel global. De ahí que sea tan importante que los procesos de gestión de personas acompañen al negocio en la consecución de los objetivos, en un escenario aún más inestable a priori, como lo es un mercado emergente. ■

⁴ “8 billion business opportunities - HR goes global” Roland Berger (2012).