

ESPAÑA CAPTA CAPITAL EXTRANJERO RÉCORD: ¿TIENE EL TALENTO PARA EJECUTARLO?

La inversión extranjera está en máximos históricos. La ecuación no se completa sin un modelo capaz de sostener el talento estratégico que la ejecuta.

Los debates económicos actuales giran alrededor de recursos que las empresas necesitan para crecer: capital, energía, materias primas, cadenas de suministro estables. La conversación pública, sin embargo, dedica todavía poco espacio a otro recurso que en muchos sectores ha pasado a ser el más escaso: el talento estratégico.

España vive un momento singular en este debate. Las principales regiones del país han consolidado un aparato de captación de inversión extranjera que empieza a dar cifras récord, con miles de millones de euros movilizados solo en el primer semestre del año y una batería creciente de proyectos internacionales que aterrizan en sectores como la tecnología, la inteligencia artificial, la biomedicina o la industria avanzada. Es un logro sostenido en el tiempo y respaldado por estrategias públicas cada vez más sofisticadas. Pero cada uno de esos proyectos, para materializarse en actividad económica real, exige un ingrediente que no siempre se contempla con el mismo rigor con el que se contempla el capital: personas con el perfil, la experiencia y la disponibilidad adecuadas para ejecutarlo.

LOS PERFILES EN LA ERA DE LA IA

La irrupción de la inteligencia artificial ha añadido complejidad a esta ecuación, más que resolverla. En algunas conversaciones directivas se asume que la IA va a reducir la presión sobre el talento humano. La realidad que se observa es más matizada: la IA no reduce la necesidad de talento estratégico, la desplaza y la intensifica. Los perfiles que antes eran suficientes empiezan a serlo cada vez menos; los perfiles críticos son cada vez más específicos, más escasos y más disputados globalmente. Cualquier empresa que hoy proyecte su próxima fase de crecimiento tiene que responder a una pregunta que hasta hace poco no formaba parte del análisis estratégico: si cuenta —o podrá acceder— al talento crítico que su hoja de ruta requiere. Y ese talento, por su naturaleza, es cada vez menos local y más internacional. La captación de talento internacional deja de ser una función operativa de recursos humanos para convertirse en una decisión estratégica de continuidad del negocio.



Ira Lemmetyinen, cofundadora y CEO de Openrelo

Cuando una empresa incorpora talento internacional para ejecutar un proyecto estratégico, el foco tiende a concentrarse en las fases visibles del proceso: la búsqueda, la selección, la negociación del paquete y la firma. Lo que ocurre después —cómo esa persona llega, se instala y empieza a producir en un país nuevo— suele tratarse como un asunto operativo menor. Es precisamente ahí donde se juega buena parte de la eficacia de la inversión. El talento internacional que llega a España hoy ya no responde al perfil del expatriado clásico, con paquete corporativo amplio y estructura de soporte alrededor. Cada vez con más frecuencia se trata de profesionales contratados como local hire, que han decidido voluntariamente cambiar de país y que llegan sin anclaje previo —ni corporativo, ni cultural, ni social. Cómo se les recibe en las primeras semanas y meses determina dos variables económicas concretas: la velocidad con la que alcanzan productividad plena y la probabilidad de que se queden más allá del primer año. “Vemos empresas que invierten meses y recursos considera-

bles en captar a un perfil crítico y luego dedican dos horas a explicarle cómo empadronarse”, señala Ira Lemmetyinen, Fundadora y CEO de Openrelo. “El desajuste entre la sofisticación del proceso de contratación y la del proceso de asentamiento es una de las causas menos analizadas de la rotación temprana del talento internacional”.

Cualquier respuesta sería a este reto tiene que articular tres dimensiones que hoy operan en compartimentos estancos y que, sin embargo, condicionan conjuntamente el resultado. La primera es la de cumplimiento normativo: garantizar que la contratación internacional respete el marco legal y migratorio, con los tiempos y las certezas que exige la planificación estratégica de la empresa. Es la dimensión más visible y la mejor cubierta históricamente, pero también la que menos margen admite: un fallo en plazos regulatorios puede retrasar meses la incorporación de un perfil crítico.

La segunda dimensión es la logística de la instalación: vivienda, alta administrativa, sanidad, escolarización, servicios cotidianos. Parece aparentemente

“El talento estratégico se ha convertido, en muchos sectores, en un recurso más escaso que el capital, la energía o las materias primas.”

“Cumplir la legislación, garantizar la logística e integrar culturalmente: tres dimensiones que hoy operan en silos y que determinan si el talento se queda.”

menor, pero es determinante para llegar a la productividad plena del empleado. Una persona que dedica sus primeras semanas a resolver por su cuenta los aspectos básicos de su vida en el país, tarda notablemente más en integrarse profesionalmente y arranca su nuevo rol con una carga cognitiva que no debería tener.

La tercera es la más subestimada y probablemente la más determinante en el medio plazo: la integración cultural. No solo la del profesional que llega, sino también la de la empresa que le recibe. Las organizaciones que aspiran a incorporar talento internacional con continuidad tienen que desarrollar capacidad para operar con equipos multiculturales —algo que exige mecanismos concretos, no solo buenas intenciones. “Las tres dimensiones han funcionado como silos separados durante años, con proveedores y responsables distintos”, apunta Emilina Bastidas, Cofundadora y Responsable de Global Mobility Legal de Openrelo. “El siguiente paso del sector es integrarlas en un modelo continuo que trate al talento internacional como el recurso estratégico que es”.

España tiene ante sí una oportunidad histórica, apoyada en dos activos: un aparato de captación de inversión que da cifras récord y un capital menos nombrado pero determinante —el atractivo país, ese que hace que el talento internacional quiera venir. Completar la ecuación exige saber recibirle y hacerle productivo, a nivel proyecto y a nivel país, con la misma seriedad estratégica que se aplica al capital financiero. Los proyectos empresariales del país se juegan, cada vez más, en ese eslabón.

