

Movilidad del talento: reto y oportunidad para la gestión del capital humano



(1998-1999)
MANPOWER S.A. DE C.V.
Subdirectora de Outsourcing.

Conforme a lo anterior, dos de los grandes desafíos que tendrán los profesionales del campo de la Gestión del Capital Humano serán: la movilidad de talento y la disponibilidad de personas capacitadas. Es de utilidad definir algunos conceptos para poder abordar el primer tema.





EN RESUMEN

- 1 Los mercados laborales juegan un papel preponderante en un mundo globalizado y competido.
- 2 Mientras la movilidad de productos, información y servicios se simplifica cada día más, la de talento se enfrenta con crecientes obstáculos.
- 3 Ésta se trata de una reubicación temporal del capital humano con miras a un eventual regreso al sitio de origen.
- 4 Por su parte, la migración internacional es el traslado de individuos de un país a otro con la intención de permanecer en el país destino.
- 5 Dos de los grandes desafíos que tendrán los profesionales del campo de la Gestión del Capital Humano serán: la movilidad de talento y la disponibilidad de personas capacitadas.



Transferencia o traslado continuo	Esquema en el que el talento acude periódicamente a una oficina central y se mueve por tiempos cortos entre las oficinas de diversos países. (<i>Commuting</i>)
Expatriación	Personal de muy alto nivel con visión integral de negocio, que es enviado por la corporación a otro país, durante un plazo de varios años, para hacerse cargo de la operación integral o capacitar a ejecutivos locales.
Movilidad internacional con esquema local	Cuando la empresa promueve o permite que el talento se traslade de un país a otro, pero no asigna el estatus de expatriado, sino que contrata a la persona en la oficina local del país destino, como si fuese oriundo.
Asignaciones de corta estadía	De un talento global en un país por un tiempo determinado inferior a 1 año. Se hace por razones de capacitación o intercambio de competencias. (<i>Short Term Assignment</i>)
Desperdicio formativo	Cuando los países en desarrollo no logran retener a las personas con educación terciaria y éstas emigran hacia otros países en busca de trabajo. Sin embargo, al llegar al país de destino los talentos se ven obligados a adquirir trabajos por debajo de su preparación. (<i>Brain Waste</i>)
Fuga de talentos	Se da cuando la migración de personas con educación terciaria alcanza niveles porcentuales altos con respecto a la población con el mismo nivel que permanece en el país. La fuga de talentos puede llegar a reducir la capacidad de crecimiento económico por la falta de retribución a la inversión hecha en la educación y/o escasez de capital humano. (<i>Brain Drain</i>)
Movilidad de talentos	Se refiere a la movilidad internacional de personas educadas a nivel terciario, es decir, que estudiaron por lo menos 4 años después de finalizar la secundaria. (<i>High Skilled Mobility</i>)
Circulación de talentos	Cuando los talentos vuelven a sus países de origen, en muchas ocasiones se sitúan como una palanca para el desarrollo, por ser personas que han tenido experiencias profesionales enriquecedoras. (<i>Brain Circulation</i>)
Intercambio de talentos	Cuando el número de personas que se mueven al exterior es recompensado por el número de las que ingresan. Algunos países de Europa, como España, experimentan este tipo de dinámicas. (<i>Brain Exchange</i>)
Globalización de los talentos	El comercio internacional viene normalmente acompañado por la movilidad de personas. La existencia de empresas transnacionales y las fuerzas de la globalización requieren de la movilidad internacional. (<i>Brain Globalization</i>)
Exportación de talentos	En contadas ocasiones, los países en desarrollo escogen educar y exportar a sus talentos. La estrategia que se sigue es la de mejorar la balanza nacional por medio de la inversión de los talentos que regresan al país, o por medio de las remesas de la fuerza laboral, el intercambio tecnológico o la inversión. (<i>Brain Export</i>)

MIGRACIÓN INTERNACIONAL

Las sociedades de origen consideran a los trabajadores que se han desplazado a otros países como una palanca para su desarrollo.

Detrás del movimiento de cada grupo social existen lazos culturales y sociales que justifican la decisión de moverse o no, junto con la elección de a dónde ir. Las personas buscan activamente oportunidades en los lugares donde se encuentran las redes sociales más fuertes que les permitan disminuir la distancia cultural entre su sociedad de origen y su destino.

Estas redes generan relaciones de colaboración, reunir recursos y desarrollar actividades en beneficio de sus participantes. Asimismo, ampliar y estrechar vínculos, creando un sentido de pertenencia.

De acuerdo con la Fundación para la Superación de la Pobreza en Chile, al socializar, los conocimientos y las experiencias facilitan la reconstrucción de la confianza social y el establecimiento de relaciones de intercambio y reciprocidad.

Existen varios ejemplos de internacionalización laboral étnica: polacos en Irlanda, pakistaníes en Inglaterra, turcos en Alemania, ecuatorianos en España, chinos en Rusia y latinos en Estados Unidos.

CREANDO CONCIENCIA

En su informe de 2006, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), mencionó los problemas que enfrentan los países que la conforman para conservar una población altamente calificada. A esto se debe que diversos gobiernos de la región aplican programas para vigorizar las redes científicas de sus nacionales en el exterior y fomentar el nexo entre ellas y su país de origen. Habrá que invertir fuertemente en este rubro para desarrollar redes que capitalicen las oportunidades al exterior y también aprovechen las posibilidades económicas y sociales en sus propias naciones.

Las pequeñas economías son las más gravemente afectadas cuando una parte considerable de su población calificada emigra hacia países desarrollados. En Latinoamérica deberán identificarse las áreas que pueden enfrentar



escasez de talento para poder ofrecer retribuciones competitivas y crear, así, una dinámica de mercado intraregional. Los países que compiten por este talento han impulsado mecanismos para atraer estudiantes internacionales hacia sus áreas críticas de insuficiencia. Por ejemplo, alinean políticas de inmigración con objetivos de reclutamiento, desarrollan programas en inglés y configuran *clusters* (grupos) locales o regionales de especialización en áreas estratégicas del conocimiento.

La mayor parte de los países industrializados compiten para atraer a los mejores talentos jóvenes, formarlos en sus universidades y fomentar su permanencia para generar valor. Un ejemplo de ello es que el número de estudiantes internacionales, según cifras del American Council of Education, aumentó entre 2000 y 2005: 17% en Estados Unidos, 29% en Inglaterra, 46% en Alemania, 81% en Australia, y 108% en Japón.

UNA REALIDAD

Los talentos potencialmente migrantes mejor preparados tienen mayor acceso a la información sobre oportunidades de trabajo en el exterior. Las diferencias salariales, las oportunidades de desarrollo profesional y el acceso a equipos sofisticados propician que se desplacen hacia localidades internacionales en las cuales estas tres variables resultan más atractivas.

En un futuro competitivo y con escasez de talento, las organizaciones y los países deberán convertirse en “los empleadores preferidos”. Esto implica mejorar en la atracción del talento requerido y lograr su retención a largo plazo, generar oportunidades estimulantes para adquirir diversas experiencias y posibilidades reales de promoción, y hacer una mezcla adecuada de condiciones de trabajo para crear un balance aceptable de vida laboral y personal.

Tales propuestas atraerán a las personas y fomentarán su permanencia en la organización o en el país en cuestión por un mayor tiempo.

Éste es un asunto que compete a las sociedades y a los gobiernos, pero sobre todo y desde hoy, a los empleadores, quienes deberán anticiparse al futuro.

“La globalización ha generado que el mercado laboral, al igual que muchos otros aspectos económicos y sociales, experimente una mayor movilidad que trasciende fronteras”.



LA MOVILIDAD COMO RESPUESTA ANTE LA ESCASEZ DE TALENTO

A principios de 2007, Manpower encuestó a 37,000 empresarios en 27 países para determinar el nivel de desabasto de talento presente en el mercado laboral. Los resultados del estudio *Paradoja de la escasez de talento en el mundo* revelaron que el 82% de los encuestados en México y el 41% en todo el mundo, tienen dificultades para cubrir ciertas posiciones, debido a la carencia de personal capacitado.

Los empleadores mundiales señalaron que puestos de representantes de ventas, técnicos, oficios manuales calificados, ingenieros, obreros, choferes y operadores de producción y maquinaria, entre otros, son los de mayor dificultad para cubrir. Por su parte, los empleadores mexicanos revelaron que los puestos de mayor complejidad de reclutamiento son los que solicitan obreros de producción, personal de contabilidad y finanzas, operadores de maquinaria y técnicos, entre otros.

