

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Movilidad laboral en el siglo XXI

Repatriación de talento, inteligencia y potencia empresarial

Por: AMEDIRH

La movilidad laboral es una de las estrategias para el desarrollo del talento con mayor éxito entre los colaboradores (en especial los de las generaciones más jóvenes). Por un lado, proporciona reconocimiento a los logros y al cumplimiento de metas; pero más importante aún es el hecho de que incrementa el dominio de competencias profesionales en las personas; por ejemplo:

- Los colaboradores adquieren la visión enriquecida de un contexto cultural diferente, tanto en el marco de la movilidad nacional como internacional.
- Se amplía el perfil del profesional toda vez que tiene oportunidad de entrar en contacto con nuevas metodologías, alternativas para solucionar los problemas y rutas para el aprendizaje.
- Si la reubicación del talento es fuera del país, aumenta el potencial tras el dominio de una segunda y hasta una tercera lengua como son el inglés, el alemán, el chino o el francés.

Los gobiernos y las empresas realizan grandes inversiones en los procesos de movilidad académica y laboral. En particular, la repatriación del talento se ha convertido en un proceso cada vez con mayor variedad de aristas y dificultades. Esto se debe a que la tecnología de comunicación ha facilitado las conexiones y los profesionistas aluden a que ya no tendría que ser necesario volver a casa mientras se encuentren *on line*.

Si bien el argumento es válido y sólido, cada organización presenta culturas con necesidades diferentes. Puede ser que la unidad de una compañía que está ubicada en Shanghai tenga acceso a condiciones de tecnología cada vez más avanzadas, mientras en otra localidad no ocurra lo mismo. Lograr un proceso adecuado de retención del talento requiere enlazar las diferentes acciones de movilidad laboral, inteligencia y potencial empresarial. He aquí algunas reflexiones importantes alrededor de estos temas:

- **La movilidad laboral es parte del sistema.** Cuando un colaborador es ubicado en una nueva plaza, se requiere de una evaluación previa muy escrupulosa capaz de anticipar el impacto que tendrá de manera sistémica en el equipo de trabajo al que pertenece, en los indicadores de productividad/rentabilidad y, por supuesto, en su familia o esfera de vida privada. Todas las áreas están interconectadas y el éxito será mayor a medida que se consideren las variables implicadas.
- **Utilizar los modelos de inteligencia de negocios.** Hasta hace algunos años se requería de mayor tiempo de espera y un esfuerzo adicional para contar con los datos necesarios para efectuar un análisis sobre el retorno de inversión de los colaboradores reubicados. En la actualidad, cada vez son más las empresas que tienen acceso a software para gestionar inteligencia de negocios. Es decir, herramientas que analizan grandes volúmenes de información de manera dinámica para identificar dónde,

cuándo y en qué condiciones debería encontrarse ubicado el talento según el país, la región, el continente y las necesidades y objetivos de negocio.

- **Constituir comunidades de aprendizaje.** Esta tendencia cada vez resuena más en todos los círculos académicos y de especialidad en gestión del talento. Los colaboradores con mayor desarrollo de competencia y horas de vuelo ya no pueden permanecer estáticos demasiado tiempo en la matriz de la empresa. Por el contrario, en torno a ellos se requiere configurar estrategias radiales que faciliten la diseminación del conocimiento y el aprendizaje. La movilidad laboral lo hace posible, pero es indispensable que detrás de ello haya una estrategia donde todos los empleados participen convencidos y totalmente dispuestos a actuar a favor de las iniciativas.
- **Profundizar en el aprendizaje.** Uno de los rasgos más importantes de las experiencias de ubicación y reubicación de talento en otras latitudes proviene de la adaptación a una cultura desconocida. Eso da fortalezas y competencias diferentes a los colaboradores. Antes de emprender la repatriación se requiere diseñar las estrategias que le permitirán comunicar a los colegas connacionales todo el bagaje adquirido a través de los mecanismos de entrenamiento apropiados para profundizar en todo lo que se adquirió con las experiencias en el exterior.
- **Alcance.** Probablemente este sea el aspecto más complejo de dimensionar y que requiere mayor sutileza al ser tratado. El alcance del talento que ha sido movilizad a otra ubicación de la organización tiene que anticiparse desde el inicio del proyecto. Un colaborador que ingresa a un proceso de expatriación tiene que conocer desde un principio cuál es el arco que habrá de desarrollar; es decir, qué objetivos y metas compromiso existen, cuál será la trayectoria a seguir, cuáles insumos le servirán para realizar la tarea, así como en qué momento y circunstancias volverá a su punto de partida y de qué manera se capitalizará todo el aprendizaje.

Para desarrollarse más y mejor, las empresas mexicanas requieren movilizar a su talento e igualmente recuperarlo y retenerlo. Es momento de reflexionar acerca de cómo lo estamos haciendo para evitar la fuga del capital intelectual y mantenerlo siempre conectado con la organización.