

# La fuerza de trabajo sin fronteras

La fuerza de trabajo global actual se encuentra en movimiento como nunca antes. Pero la mayoría de los empleadores y gobiernos están lejos de entender completamente la complejidad de esta movilidad y su creciente papel en la escasez de talento que afecta los mercados laborales globales de hoy en día.

El movimiento del talento es parte creciente de la administración de lo que rápidamente se está convirtiendo en una fuerza laboral sin fronteras. Los individuos cada día están más dispuestos a trabajar lejos de sus hogares, ya sean electricistas filipinos trabajando en Australia Occidental o ingenieros petroquímicos de India trabajando en los países del Golfo. Más gente está viviendo y

## Patrones de Migración de Trabajadores



Este mapa nos proporciona una fotografía de algunos de los países de destino más comunes para los trabajadores extranjeros. Los principales patrones de movilidad de trabajadores involucran a las regiones económicamente más fuertes, incluyendo los Estados Unidos, Europa Occidental y Australia. Sin embargo, otras economías emergentes y establecidas, como los países del Golfo de Arabia y China, también están atrayendo crecientes números de trabajadores calificados y no calificados en busca de oportunidades. Fuente: OCDE y Estadísticas de la División de Población, ONU.

trabajando lejos de sus países de origen que en ningún otro momento de la historia.

Los movimientos migratorios dentro de las fronteras nacionales son tan importantes como los movimientos de talento transnacionales. China lucha por medir el número de individuos que dejan las provincias occidentales más pobres en busca de mejores oportunidades laborales en la Costa Este del país. Japón ha atestiguado un gran desplazamiento de su población hacia las ciudades, lo cual ha puesto en peligro la industria agrícola. Noruega tiene que enfrentar las migraciones que dejan vacía la parte rural del norte de su país. Y los estados del sur de México hacen frente a una fuga constante de talento hacia los estados en la frontera norte.

Las complejidades son muchas. No se trata de las antiguas migraciones que eran eventuales y en una sola dirección. El talento va a donde el talento se necesita, y hay vuelos disponibles para regresar a casa para aquellos que así lo desean. El trabajo también implica movimiento, en la medida en que las compañías establecen operaciones cerca de los nuevos mercados y fuentes de abastecimiento. La movilidad del dinero es un factor muy importante, con las remesas (el dinero que los trabajadores migrantes envían a sus familias en sus países de origen) convirtiéndose en las huellas invisibles de regreso hacia sus nuevos empleos. Las remesas actualmente constituyen una vasta subeconomía de la cual dependen muchas naciones para sostener su producto interno bruto.

Al mismo tiempo, las economías no están estáticas; sin embargo muchas organizaciones y empleados se comportan como si lo estuvieran. Un ejemplo: los

trabajadores de la industria automotriz de Estados Unidos tienen dificultades para enfrentar que la demanda de sus habilidades está disminuyendo en esa industria, obligándolos a tomar decisiones que involucran ser reentrenados en otro tipo de trabajo, o cambiar de residencia hacia dónde sus habilidades sean requeridas.

*Hoy hay causas para preocuparse del surgimiento del “nuevo nacionalismo”, con políticas de prevención de la inmigración en lugar de gestionarla estratégicamente en beneficio de las necesidades del mercado laboral.*

Por encima de todos los aspectos de la movilidad de talento está la sombra de las políticas gubernamentales, que se manifiesta en restricciones migratorias, muros en las fronteras, programas de inversión internos, iniciativas educativas, incentivos para desarrollo regional, etc. Las políticas gubernamentales en torno a los problemas de migración siempre han sido asuntos que evocan fuertes sentimientos de los votantes en muchos países, pero actualmente hay una causa real de preocupación ante el incremento de lo que se llama “el nuevo nacionalismo,” con el péndulo de la política inclinándose hacia la prevención de la inmigración, en vez de administrarla estratégicamente para beneficiar las necesidades del mercado laboral.

Este estudio nos da una dimensión del alcance, escala y absoluta volatilidad del movimiento de la gente hacia nuevas oportunidades laborales lejos de sus hogares. Exploramos los retos y oportunidades que presenta la movilidad de talento para los individuos y advertimos la continua y alarmante presencia del problema de la explotación de los trabajadores. Examinamos la

forma en que los empleadores están respondiendo al flujo de talento, destacamos los casos de éxito y enfatizamos lo que tiene que hacerse tanto en las compañías como en los gobiernos, si la movilidad de talento ha de convertirse en componente central de una estrategia de negocios y una política económica cuidadosa y de vanguardia.

La historia de la movilidad de la fuerza laboral es una historia de pares. Hay dos categorías de trabajadores: obreros y trabajadores de cuello blanco, con aspiraciones y patrones de movilidad muy diferentes. Existe otra división entre empleados calificados y no calificados: los empleados calificados se benefician de una demanda de mercado estable por sus servicios; los trabajadores no calificados siguen luchando para poder subir un peldaño en la escalera económica. Existen dos tipos de fronteras: las fronteras nacionales, por supuesto, pero también tenemos las fronteras dentro de los países que afectan el flujo de personas. Hay fuerzas opuestas que afectan las políticas gubernamentales en torno a la migración: por una parte la globalización y por la otra la soberanía nacional.

Muchos de los estudios de Manpower sobre patrones de empleo también revelan dos tipos de respuesta de los empleadores y los gobiernos: por una parte las respuestas tácticas, reactivas y generalmente defensivas, y por la otra las respuestas, realistas, basadas en hechos y firmemente enfocadas a la oferta y demanda futuras del trabajo. La intención de este documento es que se promueva las primeras y más de las últimas.

## Enfrentando los retos

En muy pocos casos los empleadores mantienen el dinamismo del movimiento del talento y en menor grado los gobiernos están al tanto de lo que sus ciudadanos están haciendo para mejorar su situación económica y acelerar sus carreras.

Los retos se intensificarán antes de disminuir. Los patrones demográficos (las tasas de natalidad a la baja en muchos países desarrollados y muchos más nacimientos en otras partes del mundo), indican movimientos de la fuerza laboral en el futuro. Una creciente tendencia de sentimientos nacionalistas llevará a muchos gobiernos a adoptar políticas e iniciativas que por dentro saben no son las óptimas para los negocios o para los individuos.

Para ayudar a promover los mercados laborales dinámicos “bajo demanda” que los empleadores necesitan, Manpower sostiene que deben repensar sus enfoques de contratación y retención de personal. De la misma manera, creemos que los gobiernos nacionales y regionales pueden beneficiar a sus ciudadanos a largo plazo a través de la creación de riqueza en función de la oferta y la demanda del trabajo durante muchas décadas, sin importar de donde pudiera venir o hacia donde pudiera dirigirse dicha fuerza laboral.

De acuerdo a *The Economist*: “la pregunta que actualmente se hacen los países desarrollados— sobre si las tasas de inmigración son insosteniblemente altas — pudiera ser equivocada.<sup>1</sup> Tal vez no son lo suficientemente altas.

<sup>1</sup> “El Largo Plazo,” *The Economist*, 5 de Enero 2008

Muchos empleadores creen que están tomando medidas para resolver sus retos de talento, pero podemos observar que sus esfuerzos son marginales, soluciones prácticas que resuelven una escasez aquí o allá sin representar un cambio institucional real.

Para ir en la dirección correcta, el primer paso que deben tomar los empleadores es simplemente reconocer la posibilidad de la movilidad del talento. El siguiente paso vital es anticipar en forma proactiva la demanda de talento como parte de la demanda de negocios a futuro. Eso requiere de deshacerse de viejas ideas sobre la disponibilidad de talento, y reconsiderar la lealtad de los empleados hacia los empleadores.

Finalmente deben pensar en términos de la constancia de abasto, para percibir que los trabajadores extranjeros son tan esenciales para el desarrollo de sus países de origen, como del desarrollo de sus países destino.

Eso abre el camino para la reciprocidad, el reconocimiento de que los empleadores tienen la obligación de ayudar a las naciones exportadoras de fuerza laboral para que sigan produciendo talento bien calificado, así como tienen la responsabilidad de mejorar su propia fuerza laboral nacional. Y esto nos lleva a un cambio en la mentalidad de “fuga de talentos” a “circulación de talentos”: la idea es que el talento puede verse enriquecido en forma importante por el movimiento entre empleadores y ubicaciones diferentes.

En breve, los empleadores deben hacerse preguntas directas sobre la forma en la que la movilidad del talento

*Los empleadores deben preguntarse seriamente sobre cómo la movilidad de talento afectará su éxito, y su competitividad y valor en 10 o 20 años.*

tendrá un impacto en su éxito, no solamente en términos del próximo contrato o el próximo proyecto, sino en términos de su competitividad y valor en 10 o 20 años. En otras palabras, las preguntas deben reflejar un cambio en la definición de “situación de emergencia”, por ejemplo, entre los 150 representantes en la nueva central telefónica que se necesitan para el siguiente trimestre y el abasto y demanda de talento a largo plazo para que el empleador pueda seguir operando por mucho tiempo en el futuro.

Al mismo tiempo, los empleadores no pueden, ni deben, perder de vista su misma obligación humana de motivar lo que la Organización Internacional del Trabajo denomina “trabajo decente”, trabajo que es libre de toda explotación. La total falta de principios al ofrecer un muy pequeño dormitorio para seis trabajadores, pretender no darnos cuenta de niños trabajando o de condiciones de trabajo abusivas, no puede ser condonada y debe ser vigilada y erradicada. Es indispensable que las organizaciones investiguen a profundidad las prácticas laborales a lo largo de todas las cadenas de abasto de sus proveedores, sin importar qué tan importantes sean estas relaciones.

¿Y los gobiernos? No es la intención de Manpower el hacer declaraciones sobre políticas y prácticas. Pero podemos decir que muchos puntos de vista, a largo plazo y holísticos relativos a la oferta y la demanda de la fuerza laboral que aplican los empleadores, se pueden aplicar de igual manera a los generadores de políticas. Ya existe un gran valor en las muchas alianzas locales y regionales entre compañías y gobiernos que se están llevando a cabo para resolver los retos de movilidad de talento a mediano plazo. Y existe una buena oportunidad para que

los países hagan con personas capacitadas lo que durante años han hecho las compañías: crear paquetes de “inversión interna” que deben atraer a los mejores y más capacitados con más que simplemente salarios de expatriados y estilos de vida glamorosos. En breve, los países y las regiones deberán posicionarse como “marcas” de destinos. Tal y como Silicon Valley se convirtió en una marca atractiva para los profesionales en todo el mundo, Dubai y Shanghai han logrado alcanzar un estatus como marcas importantes a nivel global y atractivos destinos de talento.

Las personas también tienen que hacerse preguntas. Los gerentes y muchos trabajadores administrativos necesitan pensar cómo pueden enriquecer sus carreras a través de cambiar su residencia a otras regiones u otros países. El personal calificado debe entender más sobre los flujos de la demanda para sus habilidades a lo largo del tiempo y en distintas ubicaciones geográficas, y evitar conjeturas impulsivas sobre la duración de la demanda. Y si el menos calificado puede determinar más fácilmente qué oportunidades de trabajo son legítimas y libres de explotación, habrán alcanzado ese primer paso seguro en la escalera económica. La movilidad del talento es muy real. Ahora es la obligación de los empleadores y gobiernos en todo el mundo enfrentar esa realidad y desarrollar soluciones que funcionen, tanto para los individuos que emplean como para las partes a quienes sirven.

Derechos de  
Autor©2008  
Manpower Inc.  
Todos los Derechos  
Reservados.

