



El mercado del talento internacional

La globalización ha cambiado las reglas del juego, las compañías protagonistas de la nueva era son las que están capacitadas para gestionar mejor el conocimiento. Los tiempos en que la principal forma de competir era la diferenciación industrial se han ido para no volver. En la nueva economía de servicios, donde la innovación juega un papel importante, el talento es la única ventaja competitiva sostenible. La captación, retención y motivación del talento se ha convertido, pues, en una tarea de importancia capital.

ALFONSO JIMÉNEZ, socio director de PeopleMatters, y ANDREA DUQUE DE LAS HERAS, consultora

Hasta ahora, la incorporación de nuevos profesionales se producía en el marco geográfico nacional e incluso local. En estos momentos hay varios factores que nos obligan a romper las fronteras geográficas y culturales para buscar nuevos nichos y atraer el talento.

El primer aspecto es que cada día hay menos jóvenes en el mundo desarrollado, resultado de la caída de la natalidad, cada vez menos jóvenes se incorporan al mercado laboral. Otra razón importante en nuestro caso es el fracaso escolar, reflejado en la orientación a titulaciones de poco esfuerzo o directamente el abandono por la disposición de trabajo. Esto hace que muchos jóvenes no lleguen a desarrollar su talento al no nutrirlo con los conocimientos y competencias adecuados. Por tanto, no solo tenemos menos jóvenes sino que, además, su talento es escaso. Si a esta circunstancia también sumamos el bajo compromiso hacia la empresa que muestran las últimas generaciones, la conclusión es que cada día es más complicado encontrar talento "bruto", en un momento en el que la gestión del talento es una prioridad estratégica.

En este nuevo escenario empresarial, la creciente tendencia a la movilidad del talento ha cobrado una importancia relevante, lo que ha despertado el interés tanto de las políticas gubernamentales como en las políticas y estrategias empresariales. Surgen pues fenómenos actuales como el *brain drain* o "fuga de cerebros" y el *reverse brain drain* o "retorno de la fuga de cerebros".

FICHA TÉCNICA

Autor: JIMÉNEZ, Alfonso y DUQUE DE LAS HERAS, Andrea

Título: El mercado del talento internacional

Fuente: Capital Humano, nº 232, pág. 70, Mayo, 2009.

Resumen: Abordamos la importancia de la movilidad geográfica del talento en el ámbito internacional. Las empresas deben adaptarse a la nueva situación del mercado en el cual la globalización, la innovación, el desarrollo de las tecnologías o los cambios demográficos han cambiado las reglas del juego. En España, la caída de la natalidad y la diferencia generacional y de valores que existe entre los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, debería hacer a las organizaciones plantearse la importancia de la incorporación de talento para mantener su ventaja competitiva, encontrándose éste más allá del ámbito nacional. EE.UU. es el país con más poder de atracción de talento. La gran inversión en I+D y el hecho de tener las escuelas de negocios con mayor reconocimiento internacional hace que los estudiantes brillantes lo consideren su primera opción para trabajar. En el contexto de la Unión Europea, la migración también es un fenómeno reseñable en el que se han visto involucrados diversidad de perfiles que buscan nuevos destinos motivados por hallar mejores oportunidades.

Descriptor: Gestión del Talento / Erasmus / Diversidad / Captación y Retención del Talento



El *brain drain* es la migración de profesionales cualificados hacia otros países más desarrollados impulsados por la falta de recursos y oportunidades en sus países de origen. Más recientemente se ha empezado a generar el fenómeno opuesto, llamado *reverse brain drain* en el que esos profesionales deciden volver tras haber aprendido y empezar a desarrollar sus propios negocios, dedicarse a la docencia universitaria o trabajar en una multinacional desde su país.

A través de un recorrido por las geografías que constituyen los principales focos económicos de la economía actual, analizamos los flujos migratorios de trabajadores altamente cualificados para, posteriormente, describir la situación en España y sacar conclusiones que nos ayuden a tomar decisiones en la carrera por la atracción, retención y motivación del talento internacional.

ÁREAS PROTAGONISTAS EN LA CARRERA POR EL TALENTO

Los Estados Unidos de América. Tradicionalmente se ha caracterizado por ser un país de inmigrantes que resulta muy atractivo para el talento internacional (en la actualidad

existen 3,1 millones de científicos y tecnólogos extranjeros trabajando allí). Factores como la inversión anual del estado americano en investigación y desarrollo (2,6 por ciento del PIB, aproximadamente en 2007), el hecho de disponer de las mejores universidades y escuelas de negocios del mundo (en el ranking del *Financial Times* 2007, diecisiete de las veinte primeras escuelas son norteamericanas) y el predominio de estadounidenses en los Premios Nobel (en la última edición, seis de los once galardones fueron estadounidenses) hacen de este país un punto de encuentro para muchos de los mejores profesionales del mundo¹.

Un alto porcentaje de las últimas innovaciones tecnológicas llevadas a cabo en EE.UU. se deben a estudiantes y científicos extranjeros, y es que casi el 22 por ciento de los alumnos de las universidades estadounidenses no son nativos. Son muchos los

La política de gestión de personas va a cambiar, enfatizando la atracción del talento y la ruptura de fronteras, pasando de un marco geográfico limitado a la consideración de un mercado laboral mundial

centros de investigación y universidades que últimamente están preocupados por la falta de agilidad del Estado para facilitar visados y otros permisos de trabajo haciendo que estos estudiantes acepten ofertas en otros países.

La Unión Europea. En este contexto la migración también es un fenómeno reseñable en el que se han visto involucrados diversidad de perfiles, estudiantes y profesionales altamente cualificados, motivados por la búsqueda de mejores oportunidades. Países como Reino Unido, Francia, Alemania y Austria son los destinos que atraen a los estudiantes más brillantes, en algunos casos gracias a políticas de incentivos en forma de cursos de inglés o becas. España, Italia y otras economías menos asentadas no están todavía a su altura².

En la actualidad, 400.000 científicos y tecnólogos de la Unión Europea están trabajando en EE.UU. en temas relacionados con la investigación³. Adicionalmente, y según un estudio de la Comisión Europea⁴, los trabajadores altamente cualificados forman un 3 por ciento de la fuerza laboral total en EE.UU. y un 7 por ciento en Canadá, mientras que en Europa solamente llega a un 1,7 por ciento. Dichas cifras no solo indican la gran capacidad de atracción de EE.UU. sino también la pérdida de talento y, como consecuencia, el retroceso en el desarrollo científico y económico que sufre Europa.

En un esfuerzo para mantener a los mejores, Europa debe sumarse a la batalla global para captar profesionales cualificados e intentar posicionarse como un lugar atractivo para estudiantes e investigadores internacionales (atrayendo también otras nacionalidades como chinos e hindúes, las grandes economías emergentes). Entre los factores clave que determinarán la capacidad de atracción de talento se encuentran la reputación internacional de Europa, de sus universidades y las oportunidades ofrecidas tanto a nivel de recursos y dotaciones como a disciplinas de estudio disponibles.

La Unión Europea ya está tomando medidas para facilitar el acceso a inmigrantes cualifi-

cados con los objetivos de paliar la carencia existente de mano de obra y para competir en el mercado internacional. En dicho contexto se ha propuesto una nueva política: la creación de un proceso con la llamada "tarjeta azul" que permitirá la entrada, residencia y permiso de trabajo a los profesionales cualificados extranjeros por el periodo de dos años con posibilidad de revalidarla. Es análoga a la *green card* que existe en EE.UU. Algunos de los estados miembros se han opuesto a esta propuesta que, por otra parte, a fecha de hoy, no se ha llevado a cabo⁵. El objetivo de esta iniciativa es atraer a jóvenes profesionales actualmente en el mercado laboral y retener a los estudiantes que ya estén en el país facilitándoles la inserción al trabajo de los países de la Unión Europea⁶.

Asia-Pacífico. Se observa una migración de talento tanto dentro del propio continente como hacia otras geografías y focos económicos mundiales. Por ejemplo, Japón se ha convertido en un país exportador de ingenieros. Un considerable número de éstos y otros profesionales del sector emigran a Taiwán, China y Corea del Sur buscando oportunidades en empresas dinámicas y en fase de crecimiento, que quieren aprovechar el talento y la experiencia en tecnología japonesa.

China e India son los dos países en los que el fenómeno *brain drain* ha tenido una mayor repercusión. En ambos casos se experimentó una migración masiva de estudiantes y profesionales, principalmente hacia Europa y EE.UU. En el caso de China, y como reacción ante dicha tendencia, se han tomado medidas a nivel gubernamental y empresarial para recuperar a sus estudiantes, de modo que regresen a su país y activen la economía emergente con los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos en el exterior. Aparentemente, estas medidas empiezan a ofrecer resultados: según la Oficina Nacional de Estadísticas de China, entre los años 1978 y 2006, uno de cada cuatro estudiantes chinos que estudiaron en el extranjero volvió a su país al finalizar sus estudios, cifra que muestra una tendencia al alza.

EL DESAFÍO PARA GANAR LA CARRERA POR EL TALENTO EN ESPAÑA

Las empresas españolas no deben tomar la actual situación de movilidad internacional del talento como una amenaza sino más

Los líderes deben reconocer los cambios sociales, políticos, culturales y económicos entre países e identificar las oportunidades de esta diversidad

UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Muchos gobiernos han pasado de ser estrictos con la entrada de inmigrantes a relajarse en sus políticas de admisión para, finalmente, salir a buscar, de manera proactiva, profesionales altamente cualificados:

- Alemania está facilitando la obtención de visados para trabajadores cualificados.
- Reino Unido ofrece cada vez más permisos de trabajo para inmigrantes con estudios.
- Francia entrega el "visado científico".
- Otros muchos países también ofrecen facilidades para que los estudiantes extranjeros se queden al finalizar su formación.
- Irlanda está poniendo en marcha políticas para recuperar jóvenes y estudiantes que emigraron en el pasado.
- Australia y Canadá no solo han introducido políticas para facilitar la entrada de estos perfiles sino que, además, lo incentivan económicamente.
- Singapur ha agilizado la tramitación de permisos de trabajo para profesionales que vayan a incorporarse a una empresa en el país.
- La intención de Francia es elevar el número de estudiantes internacionales en sus instituciones y Alemania quiere internacionalizar los estudios. Ambos países ofrecen estudios en inglés.
- Australia y Nueva Zelanda han creado un puente para que los estudiantes puedan incorporarse al mercado laboral y finalmente recibir el permiso de residencia.
- El ejemplo de China es muy notorio, mientras el gobierno local trabaja para reclutar a los que deciden volver, el gobierno central ha introducido políticas para facilitar la repatriación y la recolocación incluyendo beneficios para alojamiento, facilidades, etc. (*The Economist: "The battle for Brainpower" 10/2006*).
- Sin embargo, complementariamente a la labor de los gobiernos en cuanto a facilitar visados, permisos de trabajo, etc., las empresas, a su vez, deben realizar esfuerzos para resultar atractivas. En este sentido, necesitarán desarrollar sus políticas de RR.HH. de modo que se adapten a las necesidades del perfil cualificado internacional:
 - Configurando una oferta competitiva a través del contenido de los puestos y el nivel de responsabilidad. El talento internacional solo puede ser atraído mediante la oferta de puestos altamente estimulantes y con una perspectiva de progresión rápida y gradual dentro de las organizaciones.
 - Ofreciendo planes de carrera interesantes y más rápidos. El enorme atractivo que posee el talento internacional para las empresas globales hace que sea necesaria la creación de planes de carrera que persuadan a los empleados para permanecer en la organización obviando las oportunidades del exterior.
 - Ofreciendo paquetes retributivos atractivos, etc. La parcela económica continúa siendo uno de las principales causas por las que se decide cambiar de empresa o permanecer en la actual; en ese sentido se deben confeccionar propuestas salariales que estén en línea con la calidad del talento deseado y que tengan muy en cuenta la escasez del mismo.
 - Contratando en régimen de expatriado con seguro médico privado, vivienda financiada por la empresa, coche de empresa, etc. La contratación en régimen de expatriado supone muchas veces un gran atractivo para el talento internacional pues proporciona salarios que multiplican varias veces los niveles en origen.
 - Ofreciendo participación en beneficios como *stock options*, plan de pensiones privado, etc.
 - Facilitando programas de *mentoring* y *coaching*. Las empresas que pretendan captar y retener el talento internacional deben estar al tanto de las últimas técnicas en liderazgo y *management*, de esta forma herramientas como el *mentoring* y el *coaching* han demostrado ser muy poderosas ayudando a mejorar el clima entre los empleados, potenciando su desarrollo profesional y personal y, por consiguiente, facilitando la captación y fidelización del talento.
 - Facilitando programas de formación continuos, cursos de postgrado, etc. La formación continua se ha erigido como una necesidad para las organizaciones de la economía global si quieren seguir siendo competitivas, pero también un poderoso atractivo para el talento que busca aquella empresa que le ayuda a crecer profesionalmente cada día.

bien como una gran oportunidad. Puede resultar muy útil fijarse en el modelo *reverse brain drain* de China e India que ha supuesto altos índices de reincorporación de profesionales muy cualificados y con experiencia internacional.

Numerosas empresas se han expandido más allá de nuestras fronteras y cuentan con programas de expatriación para afrontar las necesidades que plantea el negocio en las nuevas localizaciones, no obstante, sería necesaria la creación de planes sistematizados





de desarrollo internacional de profesionales con talento con el fin de enriquecer su capital humano. Estos programas deberían estar bien estructurados, contar con políticas de apoyo y adaptación al profesional en el país de destino, una clara fijación de objetivos de desarrollo y en el que finalmente hubiera una buena gestión de retorno del profesional a su lugar de origen.

Aunque en la actualidad existen iniciativas interesantes en las grandes empresas españolas como las Universidades Corporativas (NH Hoteles, Unión Fenosa, etc.), todavía hay un largo camino que recorrer en la creación de programas internacionales de desarrollo del talento. Algunos ejemplos de lo que están haciendo grandes multinacionales son el *Challenge Program* o *Eurograduate Program* de British Petroleum, los *Leadership Program* en Finanzas, RR.HH., Ingeniería, Operaciones, etc. de General Electric o el *MACH Program* de Microsoft. En estos programas de formación y desarrollo internacional el profesional toma asignaciones y proyectos diversos en emplazamientos geográficos

diferentes durante dos años. A lo largo de ese periodo, además, se le da formación en habilidades técnicas, directivas, de comunicación y negocio.

A las políticas de desarrollo y formación internacional de los españoles con talento que hemos mencionado se deben añadir otras conducentes a la captación de talento internacional. Las empresas no pueden conformarse con el talento que tienen a su disposición en el lugar que operan. No tienen porqué tener a los mejores allá donde están ubicados, tienen que salir de su entorno para atraer el talento que requieren.

Tenemos cierta experiencia en contratar trabajadores de otros mercados pero, fundamentalmente, en puestos de baja cualificación. Todavía son pocas las empresas que han abierto sus fronteras a la atracción de talento de alta cualificación en los mercados internacionales. En este punto podríamos preguntarnos cuáles son las principales vías de actuación. Esto implica en algunas ocasiones estar dispuesto a mejorar nuestra propuesta de valor y acercarla al mercado internacional del talento. Es nuestra mejor prueba del valor que otorgamos al talento. Si estamos realmente dispuestos a atraerlo, tenemos que estar dispuestos a pagar por ello.

Las empresas españolas deben aprovechar la imagen positiva que refleja nuestro país para atraer mentes brillantes. Los líderes empresariales han de ser capaces de reconocer los cambios sociales, políticos, culturales y económicos entre países e identificar las oportunidades que esta diversidad encierra. Para ello deben desarrollar lo que un grupo de investigadores de la *Thunderbird School of Global Management* han denominado una "mentalidad global" (o "*global mindset*"): una serie de atributos psicológicos y sociales así como conocimientos y actitudes empresariales, que ayudan a aceptar a individuos de otras culturas, construir relaciones interpersonales productivas y transformar la diversidad de barrera a fuente de ventaja competitiva. Estos mismos líderes nos advierten de que los colegas que no miren más allá de sus propias fronteras a la hora de analizar tendencias en su sector, están condenados a perder competitividad rápidamente.

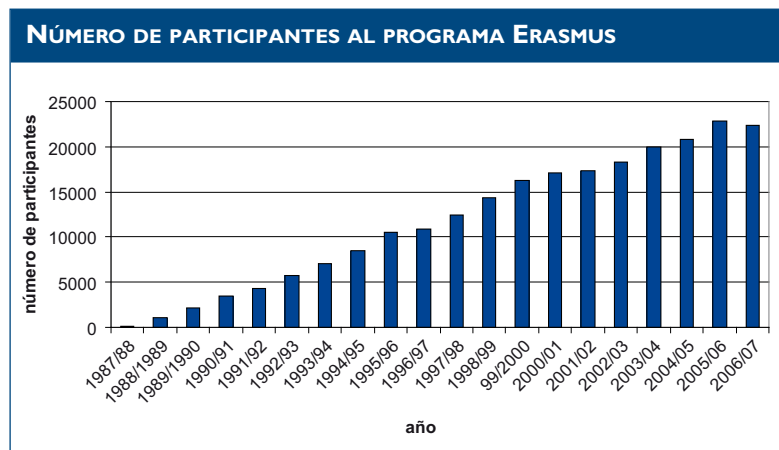
Otra vía para enriquecer a las empresas españolas es atrayendo el talento español que está disperso en el mundo. Hay varios

colectivos muy interesantes en este punto. El primero son los alumnos de Erasmus que se quedan a trabajar fuera de España. Son una magnífica fuente de reclutamiento ya que junto con los conocimientos adquiridos han asumido competencias muy interesantes en términos empresariales como es la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la visión global del mundo y otro idioma. El gráfico a continuación muestra la evolución de los alumnos españoles que han participado en el programa Erasmus en los últimos años. Los estudiantes que han realizado han participado del programa europeo Leonardo da Vinci, son aún más interesantes ya que, además, han tenido una experiencia laboral en el extranjero.

Otro colectivo atractivo que merece ser mencionado es el de los investigadores y científicos. Es más complicado de atraer pues vocacionalmente están menos interesados por las actividades empresariales pero hay experiencias interesantes de compañías que han "reciclado" con mucho éxito doctores hacia tareas más aplicadas, siempre respetando sus áreas de conocimiento.

No podemos dejar fuera el colectivo de talento de gran valor social y económico como es el de los médicos, un sector que se ha visto desfavorecido debido a la movilidad de éstos hacia el extranjero buscando mejores oportunidades. La cifra de médicos españoles que ejercen en el extranjero es de unos 8.530 médicos, un 5,9 por ciento del total.

Finalmente, para facilitar la atracción del talento internacional, se puede participar en programas específicos. Hay iniciativas multiempresa que pretenden aunar esfuerzos para hacer proyectos de atracción del talento, como el Proyecto *Recruiting Erasmus*, que pretende identificar jóvenes españoles de ta-



FUENTE > Comisión Europea.

lento participando en el Programa Erasmus y ofrecerles un empleo a su regreso a nuestro país. Y tras la atracción, viene la gestión y la retención. No basta con atraer sino que hay que retener. El talento es libre, es mucho más libre que el no-talento, por lo que tenemos que asegurar que tenemos propuestas de valor realmente competitivas. Además, tenemos que saber gestionar su diversidad. El talento no tiene siempre el mismo origen ni el mismo color, el mismo acento o la misma religión. Gestionar talento implica necesariamente gestionar diversidad. ▲

NOTAS

- 1 Fundación Premio Nobel.
- 2 AEDE Asociación de Economía de la Educación.
- 3 National Science Foundation.
- 4 Comisión Europea.
- 5 Comisión Europea.
- 6 Diario "El Mundo": "Bruselas propone una tarjeta azul para atraer más inmigrantes cualificados" 22/10/2007.



Nuestros clientes van por delante

Trabajamos para que nuestros clientes desarrollen al máximo su potencial. Nos comprometemos con sus objetivos y les ayudamos a alcanzar nuevas metas.

Para ello contamos con los mejores profesionales, las más importantes homologaciones internacionales y una amplia experiencia.

Este es nuestro compromiso, que vayas siempre por delante.



ESCUELA EUROPEA DE COACHING
Y HABILIDADES DIRECTIVAS
Madrid • Barcelona • Torino • Milán • Lisboa

Líderes entrenando a líderes.

