

# ¿QUÉ HACER PARA QUE SE QUEDEN? LA MIGRACIÓN CALIFICADA EN VENEZUELA

Las empresas venezolanas enfrentan un fenómeno que trasciende la preocupación por la competitividad (compensación y beneficios): enfrentan una creciente migración calificada. ¿Son ineficaces sus sistemas para proveerse de talento? ¿Es la migración calificada un síntoma de fallas estructurales?

Carmen Cecilia Torres y Josefina Bruni

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO tiene la finalidad de diseñar programas para mantener, desarrollar y aprovechar el conocimiento, las habilidades y las experiencias de las personas con alto potencial y desempeño, para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. Como ocurre con otros aspectos de la gerencia, la gestión de talento humano no es algo nuevo, sino que se hace notar en momentos particulares de los ciclos económicos y el mercado laboral (Hausknecht, Rodda y Howard, 2009) o quizá sea, simplemente, una nueva etiqueta para la tradicional función de recursos humanos. Las políticas y prácticas de gestión de talento humano corresponden a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia de la empresa y se traducen o se experimentan mediante rigurosos procesos de reclutamiento y selección, planes de compensación y beneficios diseñados a la medida, y desarrollo de carrera.

La definición de la gestión de talento no debe dejar de lado, aunque parezca obvio, la definición y la segmentación del talento en las organizaciones; es decir, identificar cargos clave en la operación de la organización y empleados que poseen alto desempeño y potencial para alcanzar cargos ejecutivos en el futuro. Las organizaciones que gestionan talento necesitan diseñar políticas de retención de manera inclusiva —que abarquen todo el talento necesario en la organización: directivos, especialistas en conocimientos clave (como mercadeo e investigación y desarrollo) y puestos clave por la gestión de clientes y el impacto en el negocio— o de manera exclusiva, centrada en perfiles que crean valor o son importantes para la cobertura futura de determinadas posiciones (Jiménez, Hilier-Fry y Díaz, 2008). Otro elemento esencial de la gestión de talento consiste en determinar vías de acceso del talento a la organización, tales como compra (reclutamiento y selección externos) y desarrollo (reclutamiento y selección internos, carrera), y, según Hausknecht y otros (2009), métodos para mantener el flujo del talento (planificación, evaluación de desempeño, evaluación de potencial y sucesión de talento) mediante sistemas computarizados de talento.

## La retención de talento

La retención y la rotación de aquellas personas y perfiles reconocidos como talento en las organizaciones son caras de la misma moneda, y generalmente afectan a una variable principal que es el desempeño organizacional. Dalton (1980, citado por Hausknecht y otros, 2009) introdujo los conceptos de rotación funcional (cuando el talento de alto desempeño se queda en la organización y sale el de bajo desempeño) y rotación disfuncional (cuando se queda el de bajo desempeño y se va el de alto desempeño). Los factores clave son: 1) la movilización del capital intelectual (conocimiento y destrezas distintivas de los empleados y su capacidad para innovar), 2) la relación entre antigüedad del trabajador y satisfacción del cliente, y 3) los costos (directo, indirecto y de oportunidad) de la pérdida de talento.

Carmen Cecilia Torres y Josefina Bruni, profesoras del IESA.

La aproximación al concepto de retención, como contraparte de la rotación, coloca el foco en la pregunta «por qué la gente decide quedarse», en lugar de «por qué se va el talento de la organización» (Rosa y otros, 2014). La mayoría de las políticas de retención de las empresas con reconocida gestión de talento se concentran en ofrecer a los profesionales de mayor potencial y desempeño 1) compensación competitiva en su mercado de referencia, 2) compensación variable basada en desempeño, 3) prácticas de equilibrio vida-trabajo y 4) oportunidades claras y continuas de desarrollo de carrera (participación y liderazgo en proyectos, crecimiento en sucursales fuera del país, programas de formación y certificados en universidades prestigiosas, entre otras), con la esperanza de que decidan quedarse.

Hausknecht y otros (2009) identificaron, en una encuesta con aproximadamente 25.000 empleados del sector salud en Estados Unidos un conjunto de razones para quedarse o factores de retención. Este grupo de empleados reportó como principales factores de retención: satisfacción laboral, recompensas, adjuntos constituyentes, compromiso y prestigio organizacional. Los empleados con alto desempeño mencionaron con mayor frecuencia el factor de inversión y con menor frecuencia las recompensas extrínsecas.

La retención de talento opera más allá de las fronteras de la organización. Sus estrategias se basan en el análisis del entorno; por ello, es importante considerar, al diseñar prácticas y políticas para mantener por mayor tiempo el talento en las organizaciones, los efectos del escenario macroeconómico en el mercado de trabajo, las situaciones familiares, las influencias sociales sobre las expectativas de carrera de los empleados en relación con las empresas y las personalidades de los talentos (Rosa y otros, 2014).

Las empresas venezolanas realizan grandes esfuerzos para diseñar estrategias competitivas para la retención de profesionales de alta calificación y desempeño que muestran preferencia por:

- Continuar estudios (dentro o fuera del país).
- Optar por el mercado global de trabajo por cuenta propia (es decir, migrar y, una vez en el destino, encontrar empleo).

- Aceptar ofertas de trabajo de empresas de otros países.
- Optar por el mercado interno en compañías transnacionales (por ejemplo, una compañía alemana solicita el traslado de un profesional que se encuentra en la sede de Venezuela).

Estas empresas enfrentan ahora un reto adicional: el empleado deja la organización porque decide dejar el país. Esta situación no es nueva, sino recurrente, y se agudiza por la globalización de la educación, la demanda de los mercados laborales globales, los mercados de trabajo interno de las compañías transnacionales y la situación económica, política y social de los países.

La empresa venezolana debe no solo diseñar las mejores estrategias de retención, sino, además, lidiar con la migración calificada. Esta migración se caracteriza por 1) los grupos que la componen (estudiantes, científicos y académicos, gerentes, técnicos, profesionales independientes y empresarios) y 2) la temporalidad de la movilidad (permanente, de mediano y largo plazo, movimientos circulares y proyectos transitorios).

### La migración calificada

La migración se inicia con la percepción de que el país de destino ofrecerá mayor bienestar y seguridad que el país de origen, en función de los atributos pecuniarios y no pecuniarios de vivir y trabajar. Según Globerman y Shapiro (2008), los factores más importantes de cualquier tipo de migración son las condiciones económicas y las distancias culturales, de lenguaje, de religión y físicas; sin embargo, las condiciones económicas del país de destino poseen mayor importancia para el inmigrante calificado que para el de baja calificación.

Las grandes tendencias de la migración global de recursos humanos calificados en las últimas décadas son: 1) crecimiento sin precedentes de la migración calificada, 2) con un ritmo de crecimiento superior al de la migración de media y baja calificación, 3) creciente participación de mujeres en el flujo de mano de obra calificada (SELA, 2009), 4) concentración de los recursos humanos con altos niveles de educación en países desarrollados y 5) relación inversa entre el tamaño

### Factores de retención entre empleados del sector salud en Estados Unidos (porcentajes de respuestas)

Factores	%
Satisfacción en el trabajo (grado en que a los empleados les gusta su empleo)	51
Recompensas extrínsecas (pagos, beneficios o equivalentes a cambio de servicio)	41
Adjuntos constituyentes (grado de apego a individuos asociados con la organización, tales como supervisores, compañeros de trabajo o clientes)	34
Compromiso organizacional (grado en que el individuo se identifica y participa en la organización)	17
Prestigio organizacional (percepción de que la organización tiene buena reputación y es bien considerada)	13
Falta de alternativas (percepción de falta de oportunidades de trabajo fuera de la organización)	10
Inversiones (percepciones de la duración del servicio para la organización e inversión en la construcción de derechos de antigüedad)	9
Oportunidades de ascenso (potencial de movimiento a niveles superiores en la organización)	8
Ubicación (proximidad del lugar de trabajo al lugar de residencia)	8
Justicia organizacional (percepción de imparcialidad de recompensas, asignaciones, políticas y procedimientos, y trato interpersonal)	7
Trabajo flexible (naturaleza del horario de trabajo)	7
Influencias no laborales (existencia de responsabilidades y compromisos fuera de la organización)	3

Fuente: Hausknecht, Rodda y Howard (2009).

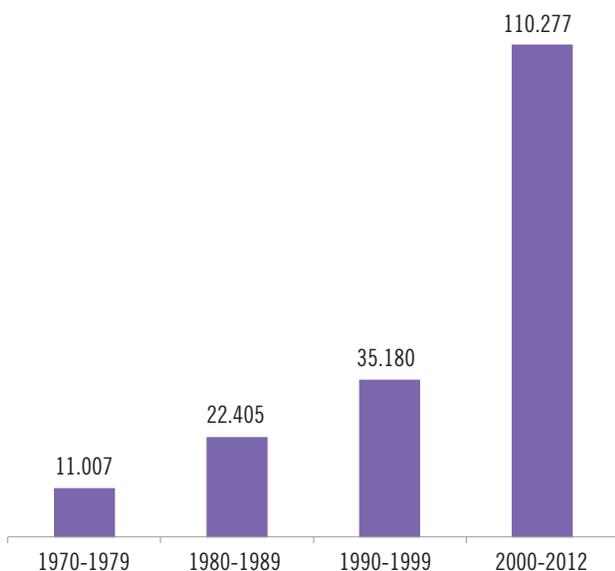
de la población de los países y las tasas de emigración de profesionales (Lozano y Gandini, 2011).

La migración de alta calificación de los países menos desarrollados hacia los más desarrollados es una consecuencia del incremento de la escolaridad en la población de los países en desarrollo, la mayor selectividad de individuos calificados en la emigración internacional que se refleja en el mayor ritmo de crecimiento de la población de migrantes calificados frente a los no calificados y la creciente demanda de recursos humanos calificados en los países desarrollados (SELA, 2009).

En Venezuela se observó, en los años ochenta, un fenómeno de migración calificada, de manera sistemática, impulsado por el programa de becas Gran Mariscal de Ayacucho, que formó a un contingente importante de profesionales venezolanos, quienes a su regreso no encontraron oportunidades de desarrollo en el país. En los años noventa ocurrió el retorno de extranjeros a sus países y la emigración de venezolanos, debido a la profunda crisis social, económica e institucional del país (Freitez, 2011). El comportamiento migratorio se incrementó en 216 por ciento entre profesionales jóvenes altamente calificados entre 1990 y 2007 (SELA, 2009). En 2007, el 31 por ciento (113.000) de los inmigrantes venezolanos en países de la OCDE correspondía a la categoría «altamente calificado»: con educación superior completa o contratados en áreas de ciencia y tecnología que requerirían alto nivel de educación (SELA, 2009). Según Freitez (2011), las razones de emigración del venezolano eran la inseguridad personal, la inseguridad política y la falta de oportunidades personales, económicas y profesionales.

Los principales destinos de la emigración de América Latina han sido Estados Unidos, España, Canadá y Japón, aunque el patrón migratorio abarca grandes regiones del mundo desarrollado y, con el tiempo, tiende a aumentar el número de países de destino (Calvelo, 2011). Esto no es diferente para el caso venezolano. Según el Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, entre 1970 y 1999, 68.592 venezolanos obtuvieron residencia legal permanente y 100.277, entre 2000 y 2012.

#### Venezolanos con condición de residentes en Estados Unidos



Fuente: Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (2013).

Los emigrantes venezolanos, junto con los de Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay, son contratados en Estados Unidos para trabajos de alta calificación. Asimismo, Venezuela es el primer país de Latinoamérica y está entre los diez países con mayor porcentaje de inmigrantes calificados, graduados universitarios entre 25 y 55 años en 2000 (48,9 por ciento) y en 2005 (52,1 por ciento) (Medina y Poso, 2008).

La proporción de venezolanos con doctorado en Estados Unidos (catorce por ciento) supera la proporción de estadounidenses con doctorado (nueve por ciento) y la de

#### La aproximación al concepto de retención, como contraparte de la rotación, coloca el foco en la pregunta «por qué la gente decide quedarse», en lugar de «por qué se va el talento de la organización»

otros residentes nacidos en América Latina (once por ciento) (SELA, 2009). Venezuela fue calificado como uno de los países latinoamericanos con mayor porcentaje (33 por ciento) de inmigrantes en Estados Unidos en ocupaciones gerenciales, directivas y profesionales (Freitez, 2011). Si bien es cierto que Estados Unidos absorbe la mayor cantidad de emigrantes venezolanos, según fuentes oficiales, otros destinos se han sumado en la última década, tales como España, Portugal, Canadá y Chile, y países fuera de la OCDE como República Dominicana, Panamá y Colombia.

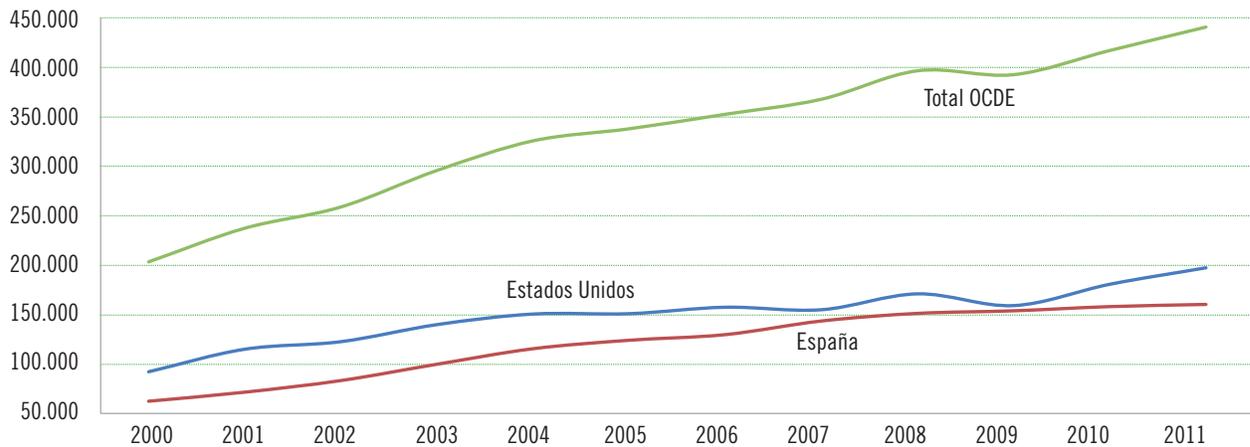
#### Hacia una estrategia para las empresas

La migración calificada del venezolano es un hecho que impacta el desarrollo y la competitividad de las empresas del país, sin importar su escala. Las empresas que se encuentran gestionando su capital humano en estos tiempos no pueden sorprenderse por este hecho, sino anticipar las acciones necesarias para retener el conocimiento para sus necesidades actuales y futuras. Las grandes empresas que han apuntado al personal de mayor calificación, egresados de las mejores universidades del país, requieren revisar la duración de los procesos de recursos humanos (selección, compensación y carrera) y segmentar las estrategias para dos grupos etarios muy bien definidos: menores y mayores de treinta años.

Los jóvenes profesionales sin experiencia, egresados de las principales universidades del país, requieren procesos acelerados de socialización en la organización que les permitan conocer sus valores, misión y visión, para fortalecer su compromiso. Además, esperan que sus supervisores establezcan planes de carrera que les permitan ver con claridad sus próximos cargos, y de la organización esperan procesos acelerados de formación en destrezas personales y técnicas, planes personalizados de compensación y beneficios, y un claro balance vida-trabajo. Este grupo de profesionales constituye un segmento de alta demanda para las organizaciones y requieren de sus supervisores realimentación constante, *coaching* y mentoría, para mantener su motivación alta y fortalecer constantemente su contrato psicológico con la empresa.

Una estrategia viable para la gestión de este talento se resume en la fórmula presentada por Dychtwald, Erickson y Morison (2006): incorporación rápida, retención continua y fácil retorno. La incorporación rápida a la organización se basa en programas elaborados en alianzas entre el departamento de Recursos Humanos y las distintas unidades de la organización durante los tres primeros años de ingreso de los profesionales jóvenes, que aseguran procesos acelerados de aprendizaje me-

## Venezolanos residentes en países de la OCDE, 2000-2011



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: «StatExtract». <http://stats.oecd.org/>.

dianter inmersión profunda en la operación del negocio, acelerada contribución mediante la participación en la solución de problemas y acelerada asimilación mediante la asociación con mentores y expertos de la organización. La ejecución de este plan debe acompañarse de la guía de los expertos de cada unidad de la organización, oportunidades de aprendizaje y programas de compensación asociados con desempeño.

La retención continua de los trabajadores jóvenes requiere atender los factores que aportan un clima organizacional donde aprendizaje, reto, diversión, trabajo en equipo y participación se conjuguen en un armonioso equilibrio; debe tenerse en cuenta que el entorno del país pareciera expulsar el talento venezolano. La cercanía y la atención de la organización y los supervisores requieren un gran esfuerzo para mantener una comunicación constante acerca de las expectativas de los jóvenes profesionales y su comprensión de las realizaciones de la organización con respecto a sus expectativas. La cercanía a los supervisores no evitará una decisión familiar de dejar el país, pero sí alertará con rapidez de los pasos para ofrecer oportunidades a otros empleados y crear alianzas mediante contrataciones flexibles, trabajo a distancia o traslados en el mercado laboral interno de empresas transnacionales.

El fácil retorno se refiere a la construcción y el mantenimiento de redes con los trabajadores que seguramente seguirán perdiendo las empresas. Mantener el contacto y ofrecerles oportunidades de retorno a la organización en Venezuela o traslado a otra sucursal son claves para conservar el conocimiento y el talento de quienes optan por irse.

El segmento mayor de treinta años requiere mayor claridad en los programas de carrera y seguridad, mediante planes de compensación y beneficios claros y personalizados. El profesional calificado mayor de treinta años seguramente se encuentra transitando su carrera gerencial, con preocupaciones claras de ingreso y familia, lo cual los hace más atractivos para el mercado global, pues están persiguiendo mayores retos profesionales e ingreso en moneda extranjera que les permita mantener su poder adquisitivo. Estos profesionales son los más atractivos para los mercados laborales internos de las empresas transnacionales: por un lado, conocen los procesos y la cultura organizacional y, por el otro, perciben la expatriación o el traslado como éxito de carrera. En Venezuela, las prácticas de retención más reconocidas para este segmento tienen que ver con la participación en programas de desarrollo y beneficios para el candidato y su grupo familiar.

Las empresas venezolanas transitan un camino complejo y preocupante, pero pueden superarlo. La receta es mayor inversión en programas de formación y sistemas de gestión de desempeño que permitan tener información actualizada de la ubicación del talento en las organizaciones, sus necesidades de desarrollo, sus planes de carrera, sus posibles reemplazos y sus expectativas con respecto a la empresa y el país. La formación y el desarrollo de habilidades y destrezas, y refinados procesos de reclutamiento y selección son los mejores aliados para mantener el flujo de talento presente y futuro de las organizaciones. **FI**

## REFERENCIAS

- Calvelo, L. (2011): «Viejos y nuevos asuntos en las estimaciones de la migración internacional en América Latina y el Caribe». *Series CEPAL: Población y Desarrollo*. No. 98.
- Coloma, S. (2012): «La migración calificada en América Latina: similitudes y contrastes». *Andina Migrante*. No. 13: 2-14. Quito: FLACSO.
- Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (2013): *Yearbook of immigration statistics 2012*. Washington, D.C.: Department of Homeland Security. Office of Immigration Statistics.
- Dychtwald, K., Erickson, T. y Morison, R. (2006): *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ermólieva, E. (2011): «¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas de investigación». *Nueva Sociedad*. No. 233: 114-131.
- Freitez, A. (2011): «La emigración desde Venezuela durante la última década». *Temas de coyuntura*. No. 63: 11-38.
- Globerna, S. y Shapiro, D. (2008): «The international mobility of highly educated workers among OECD countries». *Transnational Corporations*. Vol. 17. No. 1.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M. y Howard, M. J. (2009): «Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying». *Human Resource Management*. Vol. 48: 269-288.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008): «Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global». *Harvard Deusto Business Review*. No. 173.
- Lozano, F. y Gandini, L. (2011): «Migración calificada y desarrollo humano en América». *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 73. No. 4: 675-713.
- Medina, C. y Poso, C. (2009): «Colombian and South American immigrants in the United States of America: education levels, job qualifications and the decision to go back home». *Borradores de economía*. No. 572. Bogotá: Banco de la República.
- Rosa, E., Cunha, R., Souza, J., Luiz, A. y Nelmi, L. (2014): «Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company». *RISUS-Journal on Innovation and Sustainability* (São Paulo), Vol. 5. No. 1.
- SELA (2009): «La emigración de recursos humanos calificados desde países de América Latina y el Caribe: tendencias contemporáneas y perspectivas». SP/RR-ERHCPALC/DT No. 1-09. Caracas: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.