

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN TIEMPOS DE MIGRACIÓN CALIFICADA

La migración calificada en Venezuela ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años. Gestionar el conocimiento, recrear ambientes laborales que inviten a intercambiar conocimientos, innovar con quienes se quedan e incentivarlos para ello constituyen un gran reto para las organizaciones venezolanas.

Carmen Cecilia Torres

EN 2005, el sociólogo Iván de la Vega publicó un libro con un nombre sugerente: *Mundos en movimiento*. Allí describe una sociedad global definida por su libertad de movimiento: un patrón de conducta que tiende a reafirmarse, entre otras cosas, por los incentivos para la búsqueda de oportunidades. En Venezuela se observa un patrón de creciente migración, impulsado por factores estructurales tales como inseguridad, inestabilidad política, recesión económica y falta de oportunidades laborales. Que esta migración se caracterice como «calificada» no debe sorprender, pues una tendencia global es el incremento de la migración calificada.

La movilidad del capital humano —flujo de destrezas, compromisos, capacidades, habilidades, talento y conocimiento que radica en la gente— no es extraña. Muchos profesionales de esta o anteriores décadas encontraron en la migración oportunidades laborales, dentro o fuera de los mercados laborales de las empresas en las que prestaban servicios.

El proceso de migración en Venezuela plantea la búsqueda de soluciones institucionales a corto, mediano y largo plazo, que reviertan la tendencia. Otras soluciones, de orden organizacional, se refieren a la gestión constante de la movilidad de capital humano, que busca oportunidades dentro o fuera del país. Dado que la movilidad indeseada de capital humano es una tendencia en aumento, las organizaciones necesitan políticas y prácticas que mitiguen el impacto de la emigración; particularmente, en cuanto al conocimiento que las organizaciones aún poseen y que seguramente partirá en un futuro cercano.

La gestión de la movilidad del capital humano es un reto antiguo de la gestión de recursos humanos, encargada de garantizar en cantidad, calidad y oportunidad el capital humano necesario para que las organizaciones resuelvan sus problemas presentes y futuros. Pero la tendencia a la migración calificada requiere, de manera apremiante, centrar la atención en las personas que continúan en la organización. Para ello, la gestión de recursos humanos dispone de un cuerpo de herramientas tales como planificación de carrera, gestión del desempeño, desarrollo del potencial de los empleados, aprendizaje y formación, gestión de competencias, retención, desarrollo profesional y desarrollo de liderazgo. A estas deben agregarse la gestión del mercadeo interno, la gestión del conocimiento, la flexibilización laboral y la informatización.

Gestión del mercadeo interno

Toda organización necesita que sus empleados se identifiquen con los productos o servicios, con la filosofía y los valores de su marca. El mercadeo interno permite al trabajador conocer y asimilar la propuesta de valor de la organización. Implica ver a los empleados como «proveedores internos» y «clientes» de la empresa. Al exponer sistemáticamente a los trabajadores a la propuesta de valor de la marca, se moldean la cultura y la imagen del lugar de trabajo en función de las metas organizacionales. Esto permite a la empresa lograr lealtad a la marca, atracción de nuevos talentos, disminución de la rotación y aumento de la productividad de sus empleados (Backhaus y Tikoo, 2004).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

El mercadeo interno contribuye a la permanencia de las personas en la organización, porque ofrece información apropiada y realista sobre los avances y las necesidades de la organización, la variedad de trabajo, los comportamientos deseados y cómo alcanzarlos, las normas y otros factores necesarios para el éxito. En esta información se basa el contrato psicológico, que crea obligaciones recíprocas entre el empleado y la empresa (Backhaus y Tikoo, 2004).

El contrato psicológico ha ido cambiando durante las últimas décadas. Antiguamente se esperaba de la organización un contrato de por vida. Hoy se espera flexibilidad, una formación que haga más «empleable» a cada trabajador, oportunidades de carrera y desarrollo personal. Esto es lo que se conoce como el nuevo ambiente de la carrera o lo que Backhaus y Tikoo (2004) denominan el desplazamiento de la gestión de carrera organizacional a la gestión de carrera individual. Hoy se considera necesario crear presión para la movilidad: que las personas asuman un papel activo en la gestión de sus carreras, que

La posibilidad de trabajo a distancia que proporcionan el teletrabajo y la digitofactura puede ser una opción para profesionales calificados que dejan el país, pero abre también la oportunidad de desarrollar proyectos o formar a distancia a los empleados que permanecen en la organización

se vean a sí mismas como activos, que inviertan en sí mismas como lo pueden hacer sus empleadores. En este ambiente, los empleados tienen que crear sus propias oportunidades de carrera, perseguir objetivos profesionales dentro y fuera de las organizaciones, con la información que provee la organización de manera oportuna y transparente.

Hoy la empresa se prepara para que sus empleados y su conocimiento estén de paso, y para su pronta sustitución con capital humano proveniente de su mercado interno o del mercado externo. Esto implica identificar los conocimientos, las habilidades y las destrezas clave para que la organización alcance sus metas y brindar a su gente apoyo en la gestión de sus carreras, formación, gestión de su conocimiento y compensación personalizada, que ofrezca un incentivo real para que se produzca el intercambio de conocimiento.

Gestión del conocimiento

Cualquier proceso o práctica dirigida a crear, adquirir, captar, compartir y utilizar el conocimiento, donde resida, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento en la organización constituye gestión del conocimiento. Okyere-Kwakye y Md Nor (2011) recuerdan la distinción tradicional entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento explícito se basa en datos concretos que pueden ser expresados en lenguaje formal y, por lo tanto, se puede articular y transferir, siempre y cuando el receptor posea las claves necesarias para aprovecharlo. El conocimiento tácito, en cambio, es específico del contexto y resulta difícil articularlo y formalizarlo. Se compone de ideas, habilidades y valores personales. Está ligado estrechamente a las personas, determina sus comportamientos, pero no está registrado, por lo que es difícil de compartir (Sáez Vacas, García, Palao y Rojo, 2003).

La gestión del conocimiento incluye los siguientes procesos (Warsame, Borg, y Lind, 2013):

1. Construcción de conocimiento explícito a largo plazo mediante la investigación.

2. Construcción de conocimiento a partir de pruebas en la práctica y la subsiguiente y sistemática documentación.
3. Construcción de conocimiento mediante la cooperación con expertos internos y externos.
4. Gestión sistemática de la experiencia de la organización.

Para que estos procesos se concreten es vital el intercambio de conocimiento, pues facilita la transformación del conocimiento individual en conocimiento organizacional, lo que contribuye al desempeño individual y facilita los procesos de innovación y la creación de nuevo conocimiento; además, mejora la capacidad de absorción de conocimiento de los miembros de la organización (Foss, Husted y Michailova, 2008), la solución de problemas y el desarrollo de ventajas competitivas.

En el proceso de intercambio de conocimiento el individuo es creador y receptor de conocimiento, mediante el intercambio de ideas y experiencias en el proceso de socialización. Sáez Vacas y otros (2003) distinguen cuatro procesos de conversión del conocimiento:

1. De tácito a tácito (socialización): los individuos adquieren conocimientos de otros.
2. De tácito a explícito (externalización): el conocimiento se articula de manera tangible, mediante el diálogo, y se plasma en esquemas, fórmulas y métodos.
3. De explícito a explícito (combinación): diversas formas de conocimiento explícito se combinan mediante documentos y bases de datos.
4. De explícito a tácito (internalización): los individuos incorporan el conocimiento documentado a su experiencia.

Intercambiar conocimientos es un acto personalísimo que requiere esfuerzo consciente, creencia en el proceso de intercambio de conocimiento y percepción de beneficio (Foss y otros, 2008; Okyere-Kwakye y Md Nor, 2011). Este proceso se activa por la acción deliberada de un sujeto de hacer reutilizable el conocimiento mediante un proceso de trasmisión (Okyere-Kwakye y Md Nor, 2011). Su ocurrencia depende de factores individuales tales como altruismo, reciprocidad y autoeficacia, y de la construcción de confianza entre los participantes. Otro factor que influye en el intercambio de conocimiento es el gobierno del conocimiento (Foss y otros, 2008; Kianto y Andreeva, 2012); es decir, la influencia de aspectos formales de la organización tales como gestión de recursos humanos, estructura, cultura, sistemas de información, procedimientos de operación y liderazgo.

La gente es la columna vertebral de este proceso. Por ello, las prácticas de recursos humanos influyen de manera directa en el intercambio de conocimiento: la escogencia de los conocimientos y las competencias necesarias (procesos de selección), la promoción de la creación y el intercambio de conocimiento (estrategias de compensación, mediante incentivos tangibles e intangibles) y entrenamiento y educación (sistemas de desarrollo de carrera). El intercambio de conocimiento requiere sistemas de información que preserven el conocimiento (digitalización) y faciliten su intercambio (redes). Asimismo, el uso de sistemas que permitan recrear realidades virtuales y espacios de simulación ayuda a captar y compartir el conocimiento.

El proceso de crear, compartir e intercambiar conocimiento depende de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de las personas y del tipo de conocimiento implicado. Los conocimientos explícito y tácito tienen diferentes valores económicos. El explícito es menos costoso que el tácito, porque es más fácil de captar y transferir. El tácito requiere contacto directo y observación para ser transferido, así como deseo y confianza de quien lo posee para

compartirlo. Por ello, todo proyecto de intercambio de conocimiento requiere un sistema de recompensas. Las recompensas destinadas a promover el intercambio de conocimiento pueden ser tangibles (bonos) e intangibles (reconocimiento), monetarias o no. Los incentivos tienden a fomentar el intercambio y otros procesos de conocimiento (Kianto y Andreeva, 2012).

Flexibilidad laboral e informatización

Desde hace algún tiempo se discuten diversas estrategias para alcanzar una máxima utilización de las habilidades de los trabajadores mediante el uso de tecnología digital y la integración entre los ámbitos laboral y personal. Flexibilizar el tiempo y el espacio donde ocurre la relación laboral e introducir herramientas de comunicación e información son tendencias claras de redefinición del paradigma laboral. La flexibilidad laboral intenta ofrecer posibilidades a empleados y empleadores para enfrentar un entorno laboral donde existe incertidumbre, exigencias laborales y personales, reestructuraciones, desempleo, aumento de la inserción femenina en el mercado laboral, necesidad de conocimiento en diversas geografías y contratos laborales flexibles.


Las estrategias de flexibilización abren posibilidades para el manejo de la pérdida de capital humano, pues permiten a empleados y empleadores liberarse de espacios y tiempos delimitados para ejecutar las jornadas laborales convenidas. Entre estas estrategias se encuentran la contratación a destajo por servicios profesionales, la subcontratación y la flexibilidad horaria. Estas posibilidades están previstas en la legislación laboral venezolana. Otras modalidades con gran impacto global son el teletrabajo y la digitofactura.

El teletrabajo es un modo de organizar el trabajo mediante la relocalización: se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalación de producción, lo que hace innecesario el contacto personal. El teletrabajo puede ocurrir en el hogar, telecentros comunitarios, oficinas satélites o cualquier lugar donde las telecomunicaciones lo hagan posible y cómodo. También puede implementarse en diferentes lugares en los que se alternen los horarios (trabajo móvil o nómada) o en diferentes países y continentes: teletrabajo transfronterizo (cuando las partes proveedora y receptora se encuentran en países que comparten una frontera o están muy cerca) o teletrabajo *offshore*, entre países distantes (Di Martino, 2004).

El trabajo digital —también denominado «digitofactura» pues transforma una materia prima (información) mediante tecnología digital— consiste en movilizar y modificar información existente (básicamente en la red) para crear información nueva con significado para un cliente (Micheli, 2002). La digitofactura es una innovación laboral que combina trayectorias de flexibilización y cambios en la tecnología digital, gracias al medio que ofrece internet. En la digitofactura, los trabajadores aprenden y crean conocimiento para sus organizaciones y sus

clientes. Estos trabajadores manejan, procesan y transforman, reinterpretan y adaptan información que existe en la red, con lo cual recrean y crean conocimiento de valor para sus clientes (Micheli, 2002). Ejemplos de esto son actividades de promoción y venta, generación y administración de bases de datos, atención al cliente, creación de contenidos en masa para portales, revistas especializadas, envío de correspondencia, investigación, etc.

La flexibilidad contractual enmarcada en nuevos parámetros de tiempo y espacio podría mitigar los efectos de la ausencia de capital humano y acompañar arreglos económicos que permitan continuar contando con empleados dispuestos a adoptar nuevas formas de trabajo. La posibilidad de trabajo a distancia que proporcionan el teletrabajo y la digitofactura puede ser una opción para profesionales calificados que dejan el país, pero abre también la oportunidad de desarrollar proyectos o formar a distancia a los empleados que permanecen en la organización.

El espacio que muchos profesionales han dejado en las organizaciones venezolanas, producto de la migración, es una oportunidad de desarrollo para empleados actuales y potenciales, así como una gran oportunidad para sistematizar procesos de comunicación interna que informen de manera creíble y oportuna las opciones de crecimiento y las necesidades de la organización. Nunca es tarde para trabajar en la identificación, la captación, el intercambio y la reutilización del conocimiento que hace a una organización única e inimitable. Las crisis abren la puerta a oportunidades, solo a quienes las miran con rapidez y se atreven a pasar a través de ellas. 

REFERENCIAS

- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004): «Conceptualizing and researching employer brandings». *Career Development International*. Vol. 9. No. 5: 501-517.
- De la Vega, I. (2005): *Mundos en movimiento: el caso de la movilidad y migración de los científicos y tecnólogos*. Caracas: Fundación Polar.
- Di Martino, V. (2004): «El teletrabajo en América Latina y el Caribe». Proyecto No. 102374 «Puesta en marcha del teletrabajo». Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Foss, N., Husted, K. y Michailova, S. (2008): «Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, mechanisms and research directions». Discussion paper 2008: 1. Norwegian School of Economics and Business Administration. Department of Strategy and Management.
- Kianto, A. y Andreeva, T. (2012): «Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. No. 4: 617-636.
- Micheli, J. (2002): «Digitofactura: flexibilización, internet y trabajadores del conocimiento». *Comercio Exterior*. Vol. 52. No. 6: 522-536.
- Okyere-Kwakye, E. y Md Nor, K. (2011): «Individual factors and knowledge sharing». *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. 3. No. 1: 66-72.
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2003): *Innovación tecnológica en las empresas: temas básicos*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Warsame, A., Borg, L. y Lind, H. (2013): «How can clients improve the quality of transport infrastructure projects? The role of knowledge management and incentives». *The Scientific World Journal*, <http://dx.doi.org/10.1155/2013/709423>.

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.