

Movilidad del talento en España

El talento y la movilidad del mismo es una cuestión compleja y que durante los años de crisis ha sido protagonista del debate público. En el presente artículo trataremos de distinguir las diferencias que actualmente existen en cuanto a la percepción de los efectos negativos y los positivos del denominado brain-drain o fuga de talentos.

Para ello, en primer lugar, trataremos de identificar qué elementos se tienen en cuenta a la hora de calificar lo que es talento. Posteriormente, veremos los flujos de talento que se han producido en nuestro país distinguiendo diferentes parámetros. A continuación, analizaremos los efectos positivos de la circulación del talento y las políticas y estrategias que conviene adoptar para que esos efectos positivos se produzcan. Finalmente, Concluiremos hablando de los cambios que las nuevas tendencias están provocando en una industria de reciente creación, la gestión del talento o *Talent Management*.

1. A vueltas con el talento

La Real Academia de la Lengua asocia talento a inteligencia y a aptitud. Podría decirse que el talento es una suma de ambas. Con respecto a la inteligencia y la forma de medir la misma, existen los denominados test de inteligencia. Estos test tratan de medir, mediante preguntas y ejercicios, distintas capacidades relacionadas con la memoria, la comprensión, o la capacidad de reacción ante los estímulos. Los más conocidos a nivel mundial son el WISC (Wechsler Intelligence Scale for Children) para niños y el WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale) para adultos. Junto a ellos encontramos otros que también pueden resultarnos familiares como son el test Binet-Simon.

Cuando hablamos de la cuestión de los test de inteligencia es importante dejar claro que se distinguen diferentes tipos de inteligencia. Desde los primeros estudios de la inteligencia hemos pensado e incluso aceptado que la inteligencia es una capacidad unitaria que abarca varias capacidades. Sin embargo, en oposición a este enfoque más bien reduccionista, Gardner (1983) propone su teoría de las Inteligencias Múltiples (Ferrandiz et al 2006). La clasificación que hace Howard Gardner distingue hasta doce tipos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógico-matemática, visual-espacial, musical, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal, naturalista, emocional, existencial, creativa y colaborativa. Cada una de ellas, a su vez, comprende una serie de capacidades y habilidades que las configuran.

La medición de la inteligencia tiene una larga y controvertida historia (Bartholomew 2004). Medir la inteligencia es una materia sobre la que no existe consenso y donde estadística e ideología se mezclan habitualmente. En este sentido, la teoría de las inteligencias múltiples es criticada porque no tiene un respaldo empírico o psicométrico de manera que no se puede acreditar con criterios científicos la validez de la teoría de Gardner.

Llegados a este punto del debate quiero poner de manifiesto que, si la inteligencia es tan sólo uno de los ingredientes del talento y medir la misma es realmente complejo, el hecho es que el talento en sí mismo resulta mucho más complicado de identificar y, sobre todo, de medir. Como hemos dicho, el talento se suman inteligencia y aptitud, podría decirse que el origen de la teoría de Gardner viene a tratar de establecer diferentes definiciones de inteligencia de forma que en este caso el talento quedara englobado en cada una de las distintas inteligencias que enumera Gardner. En este sentido, la inteligencia musical que identifica Gardner es fácilmente asimilable al talento musical. No obstante, el hecho de tener talento para la música o una inteligencia musical muy alta, no se asocia en el imaginario colectivo a que un compositor o un cantante sea inteligente. Un ejemplo de ello lo encontramos en los *talent shows* televisivos que han generado una asociación entre talento y espectáculo reduciendo aquél a un ámbito muy específico. Esto contrasta con la consideración que tiene el talento en otros ámbitos. Así, cuando nos trasladamos al mundo corporativo, encontramos que la cuestión del talento es algo que no ha dejado de ganar protagonismo año tras año y que para nada se relaciona con el mundo del espectáculo.

El hecho es que la palabra “talento” se ha utilizado de forma constante a lo largo de la historia y ésta ha tenido múltiples acepciones. En Babilonia y después los griegos, asirios y romanos lo utilizaban como una unidad de medida (Cresswell, 2009). Posteriormente, como nos recuerda la parábola de los talentos, se equiparó al dinero. Pero, es a partir del siglo XIII cuando “talento” se asocia también a la inclinación de una persona por hacer alguna cosa, su predisposición o actitud (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Más adelante, y como consecuencia de la interpretación de la parábola de los talentos, la palabra talento comenzó a referirse a las habilidades con las que nacemos cada uno de nosotros para nuestro uso y aprovechamiento personal. En el sentido que menciona la parábola, dichos talentos han de cultivarse o de lo contrario languidecen⁽¹⁾. Es por ello por lo que aún permanece en nuestro vocabulario el que una persona tenga talento para hacer una determinada tarea. Frente a ello, es a partir del S. XIX cuando el talento comienza a asociarse a la persona, no como algo que posee sino como algo que es (Tansley, 2011).

Todas las circunstancias y hechos que hemos mencionado hasta ahora determinan que cuando se aborda la cuestión del talento se abra el debate. El consenso se produce cuando distinguimos en tener talento para algo y el hecho de que una persona tenga la consideración de ser un talento. A pesar de ello, resulta confuso conceptuar qué es talento cuando hablamos de ello como algo que se tiene, en este sentido, son múltiples las acepciones más comunes que encontramos en la literatura académica (Gallardo-Gallardo et al.):

Tabla 1.

Términos asociados	Fuentes
Habilidad	Gagné (2000), Hinrichs (1966), Michaels et al. (2001), Silzer and Dowell (2010), Tansley et al. (2006), Williams (2000)
Capacidad natural	Jericó (2001)
Capacidad adquirida	Stahl et al. (2007)
Compromiso	Ulrich (2007)
Competencia	Bethke-Langenegger (2012), González-Cruz et al. (2009), Silzer and Dowell (2010), Ulrich (2007), Williams (2000)

(1) Gallardo-Gallardo, Eva & Dries, Nicky & González-Cruz, Tomás. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. Human Resource Management Review

Contribución	Ulrich (2007)
Experiencia	Cheese et al. (2008)
Conocimiento	Bethke-Langenegger (2012), Cheese et al. (2008), Michaels et al. (2001), Tansley et al. (2006)
Rendimiento	Stahl et al. (2007), Tansley et al. (2007)
Potencial	Tansley et al. (2006), Tansley et al. (2007), Williams (2000)
Patrones de pensamiento, sentimientos o comportamiento	Buckingham and Vosburgh (2001), Cheese et al. (2008)
Capacidades/Skills	Cheese et al. (2008), Gagné (2000), Hinrichs (1966), Michaels et al. (2001), Silzer and Dowell (2010), Tansley et al. (2006)

Igualmente, cuando nos referimos a si alguien es o no es un talento, entra un componente subjetivo que dificulta, más aún, que se pueda producir un consenso. A pesar de ello, sí que se produce una convergencia de opiniones cuando nos referimos a que una persona es un talento entendiendo que estamos haciendo referencia a alguien excepcional. El talento, si entendemos éste un sentido amplio, tiene la virtud de que es fácilmente identificable cuando se ve. El *quid* de la cuestión radica en la forma en la que nos ponemos de acuerdo para medir y calificar a esos talentos. Desde mi punto de vista, el componente de inteligencia tiene un peso determinante a la hora de establecer si una persona tiene o no tiene talento, pero con eso no basta. Además, es necesaria una actitud de la persona que le lleve a activar esa inteligencia y las aptitudes naturales que esa persona tiene.

De este modo yo definiría el talento como el resultado de que concurren en una persona una alta capacidad intelectual o inteligencia, independientemente de las dificultades que entraña su medición, una aptitud natural para desarrollar tareas específicas que no tienen por qué ser generales y, finalmente, una actitud que marca la diferencia. Este tercer elemento que menciono no es intrínsecamente necesario para que una persona tenga la consideración de talento, no obstante una actitud que marque la diferencia determinará que esa persona sea un talento excepcional y eso es lo que verdaderamente distingue a unos talentos de otros.

2. La gestión del talento

En el epígrafe anterior hemos establecido un concepto de talento. Dicho talento es objeto de deseo de los países, las universidades y las empresas. Contar con el mejor talento marca la diferencia en muchos aspectos. Para que nos hagamos una idea en el año 2014 de acuerdo con un informe de Bersin el coste medio de contratar a un empleado en EE.UU. fue de \$4.000(2). La estimación realizada por John Bersin en mayo de 2017 para Forbes fue que este mercado está por encima de los 20.000 millones de dólares(3). La fiebre por el talento encuentra su origen en 1997 cuando Steven Hankin, un consultor de McKinsey acuñó el término “The war for talent”, este término dio título a un libro escrito por Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod publicado en el año 2001 en el que se asociaba el éxito de las organizaciones al talento que las mismas eran capaces de contratar.

El concepto de la gestión del talento, al igual que el concepto de talento, es un concepto sobre el cual aún existe confusión (Adamsen, 2016). Es en Harvard en el año 1950 donde se comienza a hablar de lo que en los años

(2) Bersin by Deloitte: U.S. Spending on Recruitment Rises, Driven by Increased Competition for Critical Talent. <https://www.prnewswire.com/news-releases/bersin-by-deloitte-us-spending-on-recruitment-rises-driven-by-increased-competition-for-critical-talent-300070986.html>

(3) Google For Jobs: Potential To Disrupt The \$200 Billion Recruiting Industry. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/05/26/google-for-jobs-potential-to-disrupt-the-200-billion-recruiting-industry/#23ad02d74d1f>

90 se transformaría en la disciplina que hoy se conoce como la gestión del talento. Su nombre en inglés “*Talent Management*” resulta mucho más familiar en los ámbitos profesionales de los recursos humanos. Por gestión del talento entendemos aquello que integra la gestión de recursos humanos de los altos directivos de una compañía y la planificación estratégica. Es en el año 2000, a raíz de la publicación de “*The war for talent*” cuando realmente se consolida la asociación entre los buenos resultados de una compañía y el hecho de contar con los mejores talentos. Arranca así una nueva industria, la industria del talento y todo lo que ello conlleva, entre otras cosas, los famosos índices de talento o de competitividad por el talento que elaboran las distintas firmas de consultoría. Son múltiples los índices que se pueden mencionar: El Global Talent Competitive Index (GTCI), al que después nos referiremos, elaborado por la escuela de negocios INSEAD y la consultora Adecco es uno de los más conocidos. A ellos se unen las distintas herramientas que elaboran y diseñan multitud de consultoras y que prometen conseguir un impacto directo en la cuenta de resultados de la empresa. Dicho de otra manera, se trata de llevar a la práctica la filosofía de que si se consiguen establecer las estrategias adecuadas para atraer a los mejores talentos se conseguirá traer el éxito a la compañía.

El concepto de “*The war for talent*” y el posterior libro del mismo nombre marcó el comienzo de la era del talento en la que múltiples estudios y publicaciones han sido realizados, todos ellos con la finalidad de sacar partido de un concepto que, como hemos mencionado al principio de este artículo, es complejo y sobre el cuál no existe unanimidad. Basta con señalar que una de las principales críticas que se hizo al libro “*The war for Talent*” es que éste mismo no recogía un concepto de talento.

La realidad actual es tozuda y la guerra por el talento excepcional es patente en nuestra sociedad. La clave está en identificar las estrategias para atraer, retener y activar a los mejores. Hablaremos de ello posteriormente.

3. Movilidad del talento en España

Centrándonos en España, y en el título que da nombre a este artículo, la cuestión de la gestión talento ha generado mucha controversia durante los últimos diez años. Los efectos de la crisis económica han producido el denominado fenómeno de la fuga de cerebros (Santos Ortega, 2013). En este epígrafe nos proponemos analizar dicho fenómeno desde un doble punto de vista. En primer lugar, cuantitativo y en segundo lugar cualitativo.

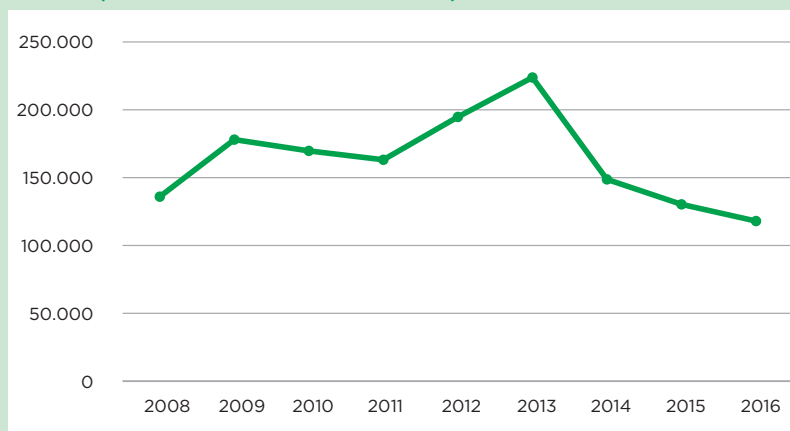
Desde el punto de vista cuantitativo analizaremos este fenómeno en la franja de edad que abarca los 20 y los 35 años y mostrando cuántos de los jóvenes comprendidos dentro de esta franja de edad salieron de nuestro país durante los años 2008 a 2016. En este punto es importante tener en cuenta que no podemos discriminar dentro de estas cifras cuántos de estos jóvenes pueden tener la consideración de talentos de acuerdo con el concepto que hemos dado, esto es algo que trataremos de discernir en el análisis cualitativo. De hecho, sería aventurado y carecería de toda base presumir que todos los jóvenes de entre 20 y 35 que salieron de nuestro país entre 2008 y 2016 tienen la consideración de talentos. Sin embargo, como después veremos, hay algunos casos que podrían tener esa consideración, en particular el caso de los científicos.

Para la elaboración del análisis cuantitativo hemos tomado las cifras que ofrece el Instituto Nacional de Estadística sobre flujo migratorio

con destino al extranjero. En el análisis voy a recoger en primer lugar las cifras de flujo migratorio de los jóvenes de 20 a 35 años de ambos sexos, independientemente de su nacionalidad. A continuación, expondré los datos que se refieren a los jóvenes de 20 a 35 años de ambos sexos y de nacionalidad española.

De acuerdo con las cifras que ofrece el INE el año en que se produjo mayor fuga de jóvenes en España fue el año 2013 (Gráfico 1), alcanzando la cifra total de 223.805 jóvenes. Los datos de la serie que mostramos comienzan en 2008 porque el INE no ofrece datos anteriores de manera que no podemos determinar cuál era el flujo de emigración los años inmediatamente anteriores a la crisis económica.

Gráfico 1. Flujo de emigración con destino al extranjero por año (20-35 años - todas las nacionalidades)



Fuente: INE - Elaboración propia

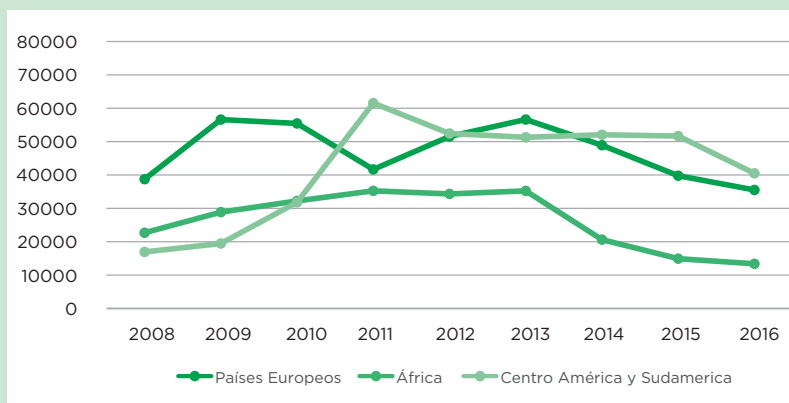
De acuerdo con las cifras que recoge el INE en el año 2008 se produjo un claro aumento en la salida de jóvenes que se frena levemente durante los dos años siguientes para volver a crecer significativamente en los años 2012 y 2013, siendo este último año donde se alcanza la cifra más alta de salida de jóvenes de nuestro país. Este fuerte incremento contrasta con el drástico descenso que tiene lugar en el año 2014, continuando la tendencia descendente durante los dos años posteriores. Este fenómeno puede encontrar su explicación en la combinación de dos factores. El primero de ellos es, sin duda alguna, los efectos que ha tenido la crisis económica en nuestro país. El segundo, la fuerte entrada de inmigrantes en España durante el periodo anterior a la crisis. Nuestro país fue el segundo país del mundo que más inmigrantes recibió en el año 2006⁽⁴⁾. La combinación de ambos factores explicaría la tendencia alcista de los años más duros de la crisis que quedaría amortiguada una vez producida la salida de un gran número de los inmigrantes que llegaron a España con anterioridad a dichos años.

En particular, de acuerdo con los datos del INE son los jóvenes de los países europeos y los de América del Sur los que en mayor medida salieron de España durante los años 2008 a 2016. En el siguiente gráfico (Gráfico 2) distinguimos tres regiones específicas, Países europeos que no son España, Latinoamérica (países de Centroamérica, Caribe y Sudamérica) y África que ponen de manifiesto que la salida de jóvenes de otras nacionalidades como consecuencia de los efectos de la crisis económica se ha dejado

(4) http://www.abc.es/hemeroteca/historico-17-10-2007/abc/Nacional/espa%C3%B1a-es-el-segundo-pa%C3%ADs-del-mundo-que-m%C3%A1s-inmigrantes-recibe_1641170863007.html

sentir principalmente en aquellos que tienen nacionalidad de los países de Latinoamérica mientras que el flujo migratorio de los jóvenes entre 20 y 35 años pertenecientes a la UE se ha mantenido estable a lo largo de la serie con un ascenso significativo en 2008 y descenso acusado en 2010 y una progresión ascendente en el periodo 2011-2013 tomando una senda descendente a partir de ese año.

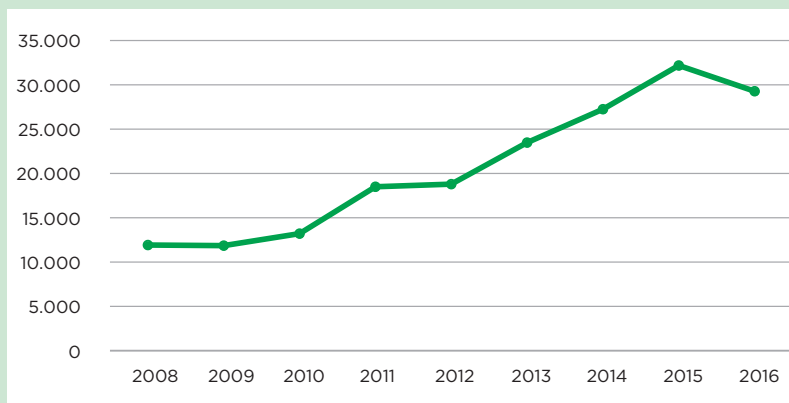
Gráfico 2. Flujo de emigración con destino al extranjero por año (20-35 años - Países europeos - África - Latinoamérica)



Fuente: INE - Elaboración propia

El gráfico siguiente (Gráfico 3) permite analizar el flujo migratorio de los jóvenes españoles de entre 20 y 35 años de nacionalidad española durante el mismo periodo de tiempo.

Gráfico 2. Flujo de emigración con destino al extranjero por año (20-35 años - nacionalidad española)

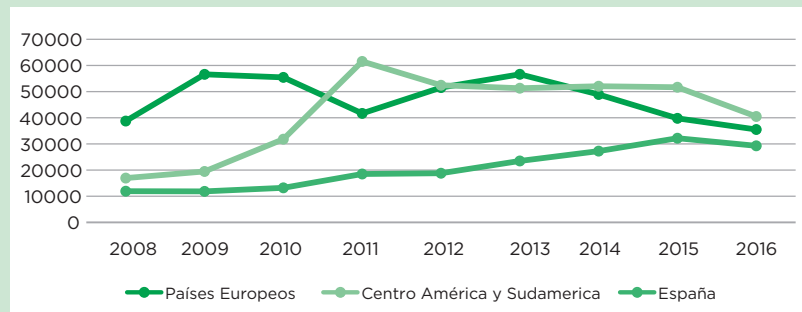


Fuente: INE - Elaboración propia

El resultado contrasta de forma notable con los gráficos anteriores. El número de jóvenes españoles de entre 20 y 35 años que abandonaron nuestro país entre 2008 y 2015 aumentó de forma progresiva hasta alcanzar su número más alto en el año 2014 cuando un total de 32.183 jóvenes españoles salieron de España. El año 2015 es el primero desde el año 2008 en el que el número de jóvenes españoles que abandonan nuestras fronteras es inferior al del año anterior.

Las cifras ponen de manifiesto que el fenómeno migratorio que provocó la crisis económica se ha detenido. Sin embargo, el análisis detallado de las mismas revela que esto se ha producido de forma diferente entre los jóvenes de distintas nacionalidades. Por un lado, se aprecia un incremento del flujo migratorio de los jóvenes latinoamericanos muy alta en un corto espacio de tiempo entre los años 2009-2011. En cuanto a los jóvenes europeos a lo largo de la serie se aprecia una salida constante donde algunos años se produce de forma más pronunciada y otros de forma más atenuada con una tendencia bajista a partir del año 2013. Por último, la tendencia más progresiva se observa en el caso de los jóvenes españoles donde se observa una salida progresiva hasta alcanzar su cénit en 2014.

Gráfico 4. Comparativa UE - Latinoamérica - España)



Fuente: INE - Elaboración propia

En cuanto a las cifras absolutas, observamos que al comienzo de la serie los jóvenes españoles salían en un número similar al de los jóvenes latinoamericanos y a una distancia mucho mayor se encontraban los jóvenes europeos (Gráfico 4). A partir del año 2009 se produce un distanciamiento acusado entre los jóvenes latinoamericanos y españoles y en el año 2010 son los latinoamericanos los que por primera vez en toda la serie abandonan en mayor medida nuestro país. La distancia entre los jóvenes españoles y el resto de jóvenes de otras nacionalidades se mantiene a lo largo de toda la serie comenzando un acercamiento entre todos ellos a partir del año 2014 que culmina en el año 2016 donde el número de jóvenes que sale de nuestras fronteras se reduce en cada una de las referencias que hemos tomado.

A la luz de estos datos puede concluirse que si bien desde un punto de vista cuantitativo la fuga de cerebros ha descendido su ritmo esto ha ocurrido de forma diferente y queda por confirmar si en el año 2017 continúa la tendencia bajista de la salida de jóvenes españoles.

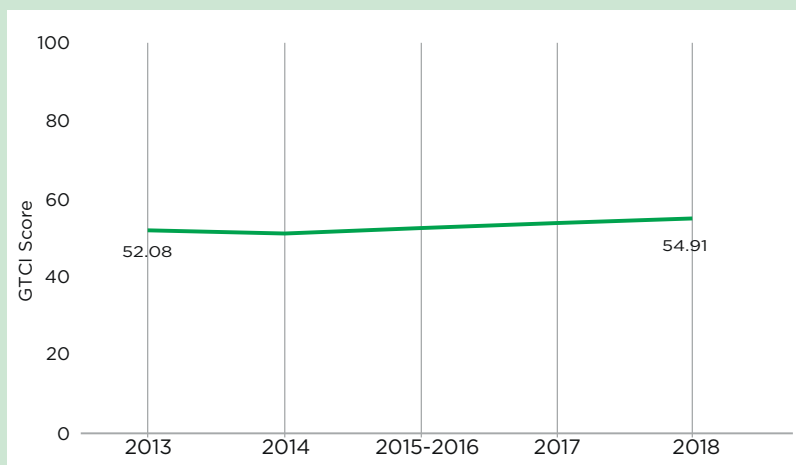
Sin embargo, el objeto de este epígrafe es analizar el caso concreto del talento joven, algo que exige un análisis cualitativo y no cuantitativo. Al inicio de este artículo hemos explicado los problemas que entraña discernir lo que es talento de lo que no lo es. Si bien, y con un carácter meramente orientativo, existen índices que nos pueden ayudar a tratar de discernir el aspecto cualitativo de este análisis. El Global Talent Competitive Index⁽⁵⁾ es un índice, que se elabora todos los años desde el 2013, que analiza multitud de fuentes, índices y parámetros para determinar la capacidad de los países de activación del talento, atracción, hacerlo crecer y retención del mismo. En el presente artículo expondré el resultado obtenido en el índice global y en dos aspectos que se refieren a la movilidad del talento: La retención

(5) <https://gtcistudy.com/>

y la atracción del talento. Entre las fuentes e índices internacionales, que este índice analiza, sin ánimo de ser exhaustivo, podemos citar: Estabilidad política, facilidad para hacer negocios, calidad regulatoria, gasto en I+D+I, tolerancia a la inmigración etc. El resultado del índice se traduce en un ranking global donde los países que mejor gestionan el talento aparecen en lo más alto del mismo.

Nuestro país se encuentra en la posición número 31 del ranking mundial, por debajo de países como Portugal, Qatar o la República Checa. La evolución de nuestro país en este ranking (Gráfico 5) apenas es destacable ya que de los 52.08 puntos que obtuvimos en el índice global de 2013 hemos pasado a 54.91 en el año 2017.

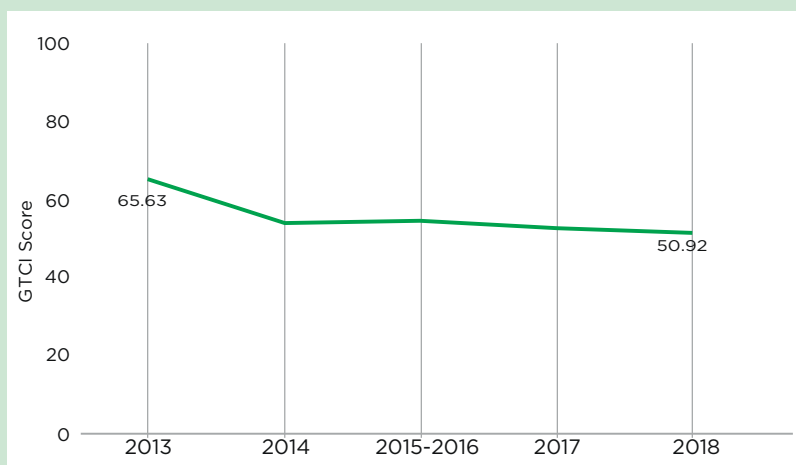
Gráfico 5. Evolución de España en la puntuación global del GTCI



Fuente GTCI

El análisis que resulta de este informe en cuanto a la movilidad del talento en España pone de manifiesto que el aspecto de la atracción del talento es una asignatura pendiente (Gráfico 6).

Gráfico 6. Evolución de España en la puntuación de atracción de talento del GTCI

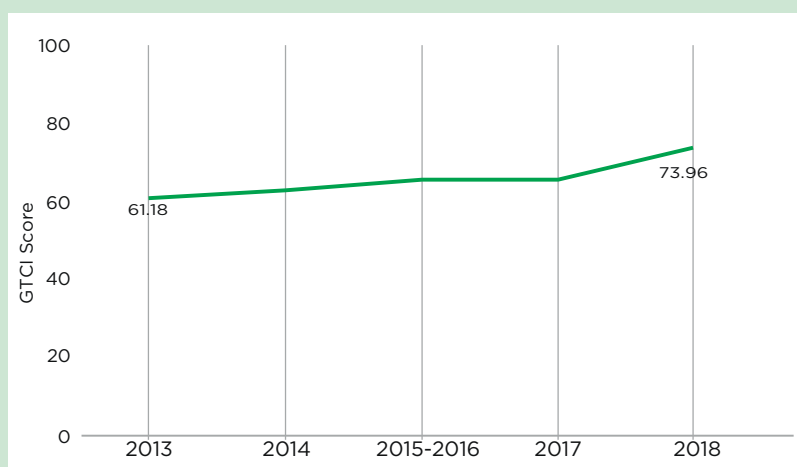


Fuente GTCI

El histórico pone de manifiesto que el acusado descenso que se produjo en el año 2013 no se ha recuperado en los años posteriores a la crisis económica. Entre las fuentes y referencias que toma el índice para valorar la forma de atraer talento se encuentran dos parámetros principales: El denominado “external openness” donde se incluye la capacidad para atraer negocios, inversión extranjera directa y transferencia de tecnología, porcentaje de inmigrantes, estudiantes internacionales, entre otros. Y el otro parámetro, denominado “internal openness” donde se incluyen tolerancia a inmigrantes y a minorías, movilidad social, o cuestiones de género.

No obstante, del informe de 2017 sí que hay que destacar que en lo que se refiere a la retención de talento sí se observa un cambio notable en el histórico, en particular el que se produce entre el año 2016 y el año 2017 (Gráfico 7) y que viene a confirmar la tendencia observada a la luz de los datos tomados del INE.

Gráfico 7. Evolución de España en la puntuación de retención de talento del GTCI



Fuente GTCI

El GTCI utiliza dos parámetros para medir la retención del talento que van más allá de los flujos migratorios, de ahí que haya empleado esta fuente para plasmar que en nuestro país están cambiando las cosas para bien en este ámbito. En concreto, los parámetros que se recogen son: Sostenibilidad y estilo de vida. Los cuáles a su vez comprenden diferentes sub-parámetros, entre ellos, “brain retention”, seguridad personal, protección social, sistema de pensiones, sanidad etc(6).

La conclusión que podemos extraer a la luz de estos datos es que no cabe determinar de forma clara, con los datos de los que disponemos, cuánto talento se ha ido a otros países durante el período 2008-2016. Sin embargo, los datos revelan que a todas luces ese fenómeno se ha producido y que ahora es el momento de poner en marcha iniciativas, estrategias y políticas que permitan que nuestro país obtenga réditos de esa fuga de talento.

(6)
The GTCI 2018 – pags 330 y 331

(7)
<https://www.migrationpolicy.org/research/reaching-fair-deal-talent-emigration-circulation-and-human-capital-countries-origin>

4. La circulación del talento y la fuga de cerebros

De acuerdo con el informe “Reaching a “Fair Deal” on Talent: Emigration, Circulation, and Human Capital in Countries of Origin”, elaborado en 2016 por el Migration Policy Institute(7) son de sobra conocido los efectos positivos

que en la economía produce la emigración, tanto para los emigrantes como para los países de origen. No obstante, muchos países y grupos de interés permanecen preocupados por el impacto negativo que la emigración de talento (fuga de talentos o brain drain) puede tener en los países de origen. El hecho es que diferentes publicaciones académicas han puesto de manifiesto que la emigración de talentos puede llevar a un aumento de los niveles de capital humano en el país de origen (Gibson and McKenzie, 2011).

La principal razón por la que determinados países incentivan que sus jóvenes más capaces vayan a otros países radica en el hecho de que en su país de origen no encuentran las oportunidades suficientes para desarrollar todo su potencial. Este fenómeno, propio de países en vías de desarrollo, se ha reproducido en España durante los años de la crisis económica como hemos tenido ocasión de analizar en el epígrafe anterior. De esta manera, el ir a un país donde existen más oportunidades para ese talento excepcional, a la larga, puede producir un efecto positivo en el país de origen. Para ello, no obstante, el informe apunta a que deben concurrir una serie de factores y aconseja la puesta en práctica de determinadas políticas y estrategias que faciliten la atracción de talento, o el retorno del talento emigrado. Sin este tipo de facilidades por parte de los países de origen éstos no se pueden beneficiar de los efectos positivos del retorno de sus talentos.

Las estrategias de atracción de talento pueden ser múltiples, pero para ello hay que identificar cuáles son las necesidades de los talentos que se fueron y tratar de satisfacerlas. Dichas necesidades varían en función del perfil y los estudios de cada uno de los perfiles emigrados, en este sentido lo más importante es que al volver tengan un empleo que se ajuste a sus perfiles. Entre estas estrategias destacan, en particular, todas aquellas que afectan al mundo de la ciencia, ya que éste, por sus propias características determina que el talento que existe sea escaso. Cabe destacar el caso de Argentina y su programa RAICES implementado para crear redes científicas que han ayudado a que más de 1,000 científicos hayan retornado a su país entre 2009 y 2014⁽⁸⁾. Otras tratan de identificar a los perfiles más capaces para labores específicas en su país de origen, como por ejemplo Taiwán⁽⁹⁾. Dentro de la Unión Europea destaca el caso de Alemania y su Centro para la Inmigración y el Desarrollo, que desde 1980 desarrolla un programa para retornados con información sobre las oportunidades laborales en Alemania y fuentes de inserción, entre 2004 y 2014 han sido 10,000 expertos los que han vuelto a Alemania gracias a este programa.

Por lo que se refiere a nuestro país, no son difíciles de encontrar casos de científicos españoles que son de todo punto llamativos ya que éstos no son capaces de encontrar trabajo en su especialidad y acaban desarrollando tareas para las que no se encuentran cualificados o nunca pensaron desempeñar.

Otra de las políticas indispensables para que la circulación de talento sea indispensable es que haya un sistema de reconocimiento de los títulos extranjeros que sea riguroso pero ágil y flexible. Que no se quede en formalismos por el hecho de que los notarios de dos países trabajan distintos cuando de la documentación transcrita no queda duda de que el título y las firmas son originales y que alguien que está tratando de convalidar su título no presenta una posible falsificación tres veces seguidas.

Por último, de acuerdo con el informe que hemos mencionado, es muy importante que la diáspora se interrelacione y se active para que los efectos

⁽⁸⁾
RAICES <http://www.raices.mincyt.gov.ar/>

⁽⁹⁾
<https://www.migrationpolicy.org/article/brain-drain-and-gain-case-taiwan/>

positivos de ese “brain-drain” se conviertan en una realidad. Para promover esto es muy importante el desarrollo de redes entre los profesionales de los mismos ámbitos y que se incentive la creación y la visibilidad de las asociaciones de profesionales de un mismo país de origen en países extranjeros.

5. ¿Qué es lo que busca el talento joven?

A lo largo de este artículo hemos tratado de analizar, en primer lugar, lo que puede entenderse por talento cuando este se refiere a un sujeto; en segundo lugar, como ese talento es objeto de deseo y cómo en torno al mismo ha surgido una verdadera industria que ha revolucionado el fenómeno de los recursos humanos; en tercer lugar, hemos analizado el fenómeno de la fuga de cerebros en España durante la crisis; en el epígrafe anterior hemos hablado de la circulación del talento y que dicha circulación o fuga de cerebros no tiene por qué tener efectos negativos para el país de origen.

En este último epígrafe, hablaremos de lo que ocupa el tema central de este número de la revista de estudios de INJUVE: ¿Qué es lo que busca “consumir” el talento joven de España cuando hablamos de la movilidad profesional del mismo?

Para responder a esta pregunta habría que hacer la pregunta a los jóvenes talentos, con las dificultades que ello entraña, de acuerdo con lo que venimos diciendo a lo largo del artículo. No obstante, podemos identificar cuáles son las inquietudes de los jóvenes analizando cómo han variado sus estrategias de gestión de talento las grandes empresas y las tendencias que, a nivel mundial, están apareciendo para tratar de salir victoriosos en eso que se ha denominado guerra por el talento.

De acuerdo con el informe realizado por LinkedIn “Global Recruiting Trends 2018”⁽¹⁰⁾, resultado de más de 9.000 entrevistas realizadas en 39 países del mundo, son cuatro tendencias que van a determinar la forma en que se atrae, se retiene y se motiva el talento en 2018: Diversidad, una nueva forma de hacer entrevistas, datos e Inteligencia Artificial. Nos vamos a centrar en las dos primeras puesto que éstos ponen de manifiesto, de forma indirecta, lo que buscan los jóvenes talentos.

De acuerdo con el informe “2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0”⁽¹¹⁾ los jóvenes trabajadores (millennials y Generación Z) correlacionan diversidad con mentalidad orientada hacia el futuro y tienen una percepción mucho más positiva de la compañía cuando el equipo directivo es diverso.

Precisamente, la diversidad es uno de los elementos que el GTCI identifica como elemento clave para que un país tenga un buen rendimiento en lo que se refiere a la gestión del talento. Son múltiples los argumentos que se pueden dar para justificar la importancia de la diversidad para una compañía o para un país: Incrementa la velocidad con la que se lleva a cabo la innovación, se puede acceder a muchos más mercados contando con un equipo multicultural, o incluso se ha identificado que los consejos de administración multiculturales son más efectivos⁽¹²⁾. Los jóvenes españoles han crecido en una sociedad más abierta, más dinámica y que ha sufrido fenómenos migratorios de alta intensidad, tanto durante los años de bonanza económica, donde llegamos a ser el 2º país del mundo en recepción de inmigrantes, como durante los años de la crisis económica, donde muchos

⁽¹⁰⁾ Global Recruiting Trends 2018. 4 ideas changing how you hire.

⁽¹¹⁾ 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

⁽¹²⁾ GTCI 2018 - Diversity for competitiveness.

de nuestros jóvenes han salido del país. A ello se une un mundo mucho más globalizado y abierto. Estos factores configuran una predisposición a la multiculturalidad en nuestros jóvenes que se expresa en sus deseos de viajar y conocer otras culturas y países.

La segunda tendencia que destaca el informe realizado por LinkedIn tiene que ver con algo que denominan la reinención de la entrevista de trabajo. La forma de entrevistar para acceder a un puesto de trabajo es considerada por la mayor parte de las empresas como la más eficaz para cubrir la necesidad que se tiene en un determinado momento, pero algo está cambiando. La irrupción del concepto de “*soft-skills*” ha puesto en entredicho el concepto tradicional de entrevista puesto que ésta no es capaz de identificar adecuadamente este tipo de competencias socioemocionales que se adivinan como las competencias indispensables para los líderes del trabajo del futuro⁽¹³⁾. De hecho, ya hay empresas como Citi que han implementado técnicas que buscan evaluar las *soft-skills* de los candidatos con carácter previo a las entrevistas de manera que éstas resulten mucho más eficaces. Estas herramientas, además, tienen la ventaja de que proporcionan al candidato *feedback* inmediato sobre su mejor capacidad.

El mundo de los Recursos Humanos está cambiando, no sólo en lo que se refiere a la contratación de los candidatos, sino también a cómo se gestiona el talento dentro de la compañía. Todo proceso de gestión de talento que se usa hoy en día fue diseñado hace más de medio siglo. Ha llegado la hora de un nuevo modelo (Peter Capelli, 2008). La razón de ello, una vez más, está no solo en la necesidad de que las compañías sean más competitivas, sino que sean capaces de integrar en sus estructuras a los jóvenes que han nacido en los albores de la era digital. Los procedimientos ágiles (*Agile*) que pusieron de moda los emprendedores de Silicon Valley han supuesto un antes y un después en lo que se refiere a la gestión de procesos. Dichas metodologías se están empezando a implementar en los procesos de gestión de talento también. Es clave contar con procesos ágiles para la identificación, retención y desarrollo del talento joven de una compañía.

Son de sobra conocidas las características que se atribuyen a los *millennials*, en un documento titulado “*How to manage the millennials*” la consultora PWC señalaba que hay muchas similitudes entre la generación *millennial* y las precedentes: Quieren seguridad y variedad en sus carreras, quieren que se les exija y que se les marquen retos, quieren trabajar en una compañía de la que se sientan orgullosos y tienen la intención de ser leales. El hecho es que muchas compañías siguen tratando de dar respuesta a eso que buscan muchos *millennials* porque a pesar de que la introducción del informe hablaba de lealtad de los *millennials* al final del mismo ese documento dice que la tasa de rotación entre compañías por parte de los *millennials* es más alta que la de sus generaciones precedentes. Además, otro hecho importante es que necesitan *feedback* constante sobre lo que están haciendo, necesitan saberse valorados. Al mismo tiempo quieren flexibilidad en el trabajo, lo cual se contradice con el hecho de que se les exija o se les pongan retos.

Por primera vez en la historia conviven cuatro generaciones distintas trabajando en las empresas, lo cual supone un reto para las mismas a la hora de identificar las necesidades y las formas de interactuar con los trabajadores. Por poner un ejemplo, de acuerdo con el libro “50 HR & Recruiting Stats That Make You Think” publicado por Glassdoor en 2015⁽¹⁴⁾ revela que frente a la pregunta de si un empleado debería permanecer

⁽¹³⁾ <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

⁽¹⁴⁾ 50 HR & Recruiting Stats That Make You Think <https://www.glassdoor.com/employers/blog/50-hr-recruiting-stats-make-think/>

al menos cinco años en una compañía antes de abandonarla el 41% de los *babyboomers* respondió que sí mientras que tan sólo el 13% de los *millennials* dio la misma respuesta. A la misma conclusión llega el informe elaborado por Deloitte “*Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*” de donde resulta que en España el 82% de los que contestaron a la encuesta elaborada por la consultora internacional consideran que la adquisición del talento se ha convertido en muy importante o importante. Las conclusiones que arroja este informe es que la adquisición de talento ya no es una cuestión que ocupa solamente al departamento de recursos humanos sino a todos los directivos de la compañía.

La cuestión de fondo es que nunca los empleados habían tenido tan fácil encontrar trabajo y los jóvenes con talento aún más. Puede ir donde ellos quieran. Esta es una de las razones por las que algunas empresas están empezando a identificar a los empleados como los nuevos consumidores. El que una empresa sea capaz de identificar los gustos y las motivaciones de los jóvenes talentos determinará que tendrá una ventaja competitiva a la hora de atraer y retener el talento. De hecho, el citado informe de Deloitte recoge como una de las nuevas reglas de la adquisición de talento que las descripciones de trabajo se deben centrar en las necesidades de los candidatos como táctica para conseguir un mayor número de solicitantes de empleo⁽¹⁵⁾. Tendencia que se confirma con la última regla que recomienda el informe donde se recomienda que sean el candidato y el responsable de contratación los que definan cual va a ser la experiencia del candidato a lo largo de su trayectoria en la organización.

En este punto del artículo es importante poner de manifiesto el fenómeno de las *startups* y cómo éstas están siendo capaces de atraer el talento y ganarle la partida a compañías tradicionales. Con motivo de esta cuestión los jóvenes que participan en el programa Celera, de aceleración de talento personal, organizaron el foro ‘Pasión por Talento’ donde empresas como Oracle, KPMG y BMW debatieron con tres Startups, Source[d], Future Lighthouse y Pangea. Las conclusiones a las que se llegaron es que una estructura más pequeña y una visualización más inmediata del impacto que tiene el trabajo de los jóvenes es la principal ventaja que presenta una start-up frente a una gran compañía mientras que como inconveniente se presentan el hecho de que la estabilidad no está garantizada y que, como regla general, la remuneración es más alta en las grandes compañías.

⁽¹⁵⁾ Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Pag. 46

⁽¹⁶⁾ Merco Talento Universitario <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento-universitario>

⁽¹⁷⁾ Las 100 empresas más atractivas para los universitarios españoles. <http://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/01/17/las-100-empresas-mas-atractivas-para-los-universitarios-espanoles/2088/>

⁽¹⁸⁾ Only 19 Percent of Employees Globally Report Their Experience at Work Matches Their Organization's Employer Brand <https://www.webershandwick.com/news/article/only-19-percent-of-employees-globally-report-their-experience-at-work-match>

Concluiremos este epígrafe citando el Monitor Merco Talento Universitario, cuya primera edición se presentó el pasado mes de enero en Madrid. Se trata de un estudio elaborado por Merco y PeopleMatters⁽¹⁶⁾ que arroja como resultado las empresas donde preferirían trabajar los jóvenes universitarios. Dicho monitor recoge los principales factores que los universitarios valoran, siendo el primero de ellos una buena retribución y beneficios, un buen balance entre la vida profesional y la personal o el teletrabajo. Asimismo, un 39,3% valora compañías que ofrezcan formación y desarrollo profesional, apuesten por la meritocracia y el reconocimiento, y ofrezcan retos profesionales⁽¹⁷⁾. Por último, destacar que este monitor pone de manifiesto que los jóvenes siguen prefiriendo trabajar en grandes compañías frente a las pequeñas y, preferiblemente, en multinacionales.

La existencia de estos monitores guarda relación con el denominado “*Employer Branding*” que de acuerdo con un estudio del pasado mes de noviembre de Weber Shandwick⁽¹⁸⁾ se ha convertido en un imperativo

en un momento en el talento es difícil de atraer, el cambio es rampante, la activación del talento es débil, y los millennials tienen la vista puesta en el siguiente trabajo. Todavía no está muy presente en España pero las tendencias apuntan a que pronto hará acto de presencia una nueva industria relacionada con el mundo del marketing y la comunicación donde el *target* no será el cliente sino el empleado o el potencial empleado.

6. Conclusiones

A lo largo de este artículo hemos expuesto las complejidades que entraña hablar de una cuestión como es la de la movilidad del talento. En primer lugar, por el hecho de que no existe una definición cerrada de lo que es talento y que el consenso dista mucho de estar cercano. En segundo lugar, a la hora de analizar el flujo de emigración de los jóvenes españoles entre 20 y 35 años hemos constatado que el fenómeno de la fuga de cerebros o *drain-brain* se ha incrementado entre los jóvenes de nacionalidad española de una forma diferente al incremento que se ha producido entre los jóvenes de otras nacionalidades. Sin embargo, como decíamos en el cuerpo del artículo, del análisis de ese flujo no podemos concluir de forma cuantitativa cuanto talento está perdiendo nuestro país.

Por otro lado, hemos abordado la cuestión de si la fuga de cerebros tiene efectos positivos o no en el país de origen. Los informes analizados arrojan ejemplos de países en vías de desarrollo. España no se encuentra en esta categoría de países, no obstante, al igual que muchos de ellos carece de las políticas y las estrategias necesarias para rentabilizar esa fuga de cerebros. La rentabilización, por parte del país de origen, de la fuga de cerebros es algo que se ha producido en diferentes lugares y, aunque resulta difícil de medir, cabe deducir que poniendo en marcha las estrategias y políticas adecuadas funcionaría. Una vez más, los ejemplos que hemos encontrado en las fuentes analizadas ponen el acento en la necesidad de que se creen estructuras de sociedad civil que ejecuten esas estrategias y políticas. El estado no puede llegar a todo y ha de ser capaz de crear las condiciones necesarias para que este tipo de iniciativas cristalicen y faciliten la consecución de los resultados deseados.

Por último, al principio y al final de este artículo hemos abordado sucintamente la cuestión de la gestión del talento (*talent management*) y la evolución que ha tenido esta disciplina a partir de los años 50 hasta el día de hoy. Sin duda este es uno de los campos que va a determinar la buena marcha de las compañías y los países, ser capaz de atraer y retener a los mejores talentos será fundamental en un mundo donde la tecnología está cambiando por completo las estructuras conocidas.

La realidad es que las capacidades que demanda el mercado laboral y las necesidades de las administraciones públicas están provocando un escenario de escasez de talento donde los perfiles que son capaces de dominar las nuevas tecnologías tienen la posibilidad de elegir dónde, cómo y con quien quieren trabajar. Esta situación viene teñida por el fenómeno de que los más jóvenes han crecido y se han desarrollado en entornos digitales, de manera que tienen una clara ventaja competitiva frente a la fuerza laboral senior que no ha sido capaz de hacer la transición digital exigida por las circunstancias. La coexistencia de cuatro generaciones en el mercado laboral actual pone de manifiesto que la gestión del talento es el mayor reto al que se enfrentan las estructuras de las grandes compañías y las administraciones y que en este

entorno, donde además proliferan de forma recurrente nuevas compañías digitales que son capaces de saltar de un mercado a otro en apenas unos meses, los empleados jóvenes que tienen talento son consumidores a los que se les paga por desarrollar sus capacidades en una empresa.

Esta es la principal conclusión del presente artículo y que viene confirmada por la ingente cantidad de recursos que las empresas destinan a captar el mejor talento (\$4.000 en EE.UU. en el año 2014) y un nuevo fenómeno conocido como “*employer branding*”. Aquellos jóvenes que tengan talento suficiente y sean capaces de hacer cosas que muy pocos saben hacer tendrán el privilegio, no sólo de ser mejor remunerados, como venía siendo la tónica tradicional, sino de determinar la cultura de una compañía mediante la elección de la misma como lugar de trabajo. De acuerdo con los informes que hemos mencionado las compañías se ven obligadas a hacer un esfuerzo para conseguir atraer y retener al mejor talento. Los jóvenes buscan propósito, flexibilidad, diversidad, reconocimiento y proyectos que les motiven. No todas las compañías están en condiciones de hacer eso y, por lo tanto, se ven obligadas a introducir cambios en la forma de gestión del talento que les hagan atractivas para este objeto tan codiciado que es el talento joven. Se trata de un fenómeno complejo que es resultado de unos cambios de paradigma en la forma de crear y generar valor. En este punto, el papel que juegan los intangibles cobra un protagonismo que nunca antes había sido tan grande y las compañías cuidan mucho su reputación para que esto sirva de reclamo al mejor talento. El talento joven es un recurso escaso y el saber cuidarlo, motivarlo y atraerlo y retenerlo es crucial para la buena marcha de una empresa o de una sociedad en su conjunto.

Referencias bibliográficas

Carmen Ferrándiz, María Dolores Prieto, María Rosario Bermejo y Mercedes FERRANDO, Fundamentos psicopedagógicos de las inteligencias múltiples.

David J. Bartholomew (2004), *Measuring Intelligence. Facts and Fallacies*.

Gallardo-Gallardo, Eva & Dries, Nicky & González-Cruz, Tomás. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review* (a., b., c.).

Adamsen B. (2016) *The Need for Talent: The Origins of Talent Management in Business and Sports*.

Bersin by Deloitte: U.S. Spending on Recruitment Rises, Driven by Increased Competition for Critical Talent. <https://www.prnewswire.com/news-releases/bersin-by-deloitte-us-spending-on-recruitment-rises-driven-by-increased-competition-for-critical-talent-300070986.html>

Google For Jobs: Potential To Disrupt The \$200 Billion Recruiting Industry. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/05/26/google-for-jobs-potential-to-disrupt-the-200-billion-recruiting-industry/#23ad02d74d1f>

Global Talent Competitive Index 2018. Insead y Addeco.

Instituto Nacional de Estadística (INE).

Santos Ortega (2013) Fuga de cerebros y crisis en España: los jóvenes en el punto de mira de los discursos empresariales. <http://revistas.um.es/areas/article/view/192331/158761>.

Kate Hooper and Madeleine Sumption (2016). Reaching a “Fair Deal” on Talent: Emigration, Circulation, and Human Capital in Countries of Origin

John Gibson David McKenzie (2011), Eight Questions about Brain Drain

RAICES <http://www.raices.mincyt.gov.ar/>

Brain Drain and Gain: The Case of Taiwan <https://www.migrationpolicy.org/article/brain-drain-and-gain-case-taiwan/>

Global Recruiting Trends 2018. 4 ideas changing how you hire. LinkedIn.

2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.

The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution.

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Peter Capelli (2008), Talent Management for the Twenty-First Century.

50 HR & Recruiting Stats That Make You Think <https://www.glassdoor.com/employers/blog/50-hr-recruiting-stats-make-think/>

Merco Talento Universitario <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento-universitario>

Las 100 empresas más atractivas para los universitarios españoles. <http://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/01/17/las-100-empresas-mas-atractivas-para-los-universitarios-espanyoles/2088/>

Only 19 Percent of Employees Globally Report Their Experience at Work Matches Their Organization's Employer Brand. <https://www.webershandwick.com/news/article/only-19-percent-of-employees-globally-report-their-experience-at-work-match>