

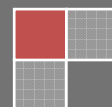
2014

**ENSAYO
EL CONOCIMIENTO: UN RETO PARA GERENTES Y
ESPECIALISTAS DEL FUTURO**

POCA PREOCUPACIÓN DE DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS EN EL MUNDO POR EL
CONOCIMIENTO.

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN COMERCIO INTERNACIONAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA – UMNG**

**INGRID JOHANNA COSTO CRUZ
CÓDIGO 8600792
Docente: César Bernal
25/06/2014**



ENSAYO

EL CONOCIMIENTO: UN RETO PARA GERENTES Y ESPECIALISTAS DEL FUTURO*

INGRID JOHANNA COSTO CRUZ*
Bogotá, Junio de 2014

RESUMEN

Este ensayo sobre la insuficiencia en la formación del talento humano en el ambiente del comercio internacional, particularmente en la alta gerencia, tiene como principal objetivo la reflexión, el cuestionamiento y la concientización respecto a dicha problemática, máxime de las partes generadoras, activamente implicadas y afectadas como son la comunidad académica, las organizaciones, el Estado y en general la sociedad. Dicho cuestionamiento surge tanto de las precarias experiencias de la alta gerencia vislumbradas así como de la preocupación de empresarios y gobiernos ante el estancamiento laboral que se evidencia en la imposibilidad de cubrir las vacantes principalmente aquellas vinculadas con los roles claves del comercio especializado. Es imperativo considerar el capital humano y el conocimiento como recursos invaluableles y su desarrollo global exitoso depende directamente de las sinergias positivas que debe generar una coactiva relación entre academia-empresa-Estado. La formación superior de la alta gerencia en el comercio internacional es una responsabilidad que implica un aprendizaje individual que requiere ser complementado con un trabajo colectivo. Su esencia misma deriva de la necesidad de promover la circulación de cerebros y talentos con potencial a través de las fronteras geográficas y organizativas internacionales.

Palabras claves: formación superior, alta gerencia, capital humano, conocimiento, competencias, especialistas, retos globalizados.

ABSTRACT

This essay about the failure in training and low level of knowledge of human resources related to the environment of international commerce, particularly in senior management, it has as main objective the reflection, questioning and

* El presente ensayo científico fue elaborado como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia en Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.

* Profesional en Administración de Empresas, Tecnóloga en Administración de Empresas.

awareness about this problem, especially for generating, actively involved and affected parts such as the academic community, organizations, the state and society in general. This question arises from the precarious experiences glimpsed in senior management as from the concern of employers and governments considering the labor impasse that is evident in the inability to fill vacancies mainly those related to the key roles of the specialized commerce. It is imperative to consider human capital and knowledge as invaluable resources and its successful global development depends directly on the positive synergies that should generate a coercive relationship between academia-industry-state. The higher training in senior management in international trade is a responsibility that involves individual learning and needs to be supplemented with a collective work. Its essence derives from the need to promote brain circulation and talents with potential across international geographical and organizational borders worldwide.

Keywords: higher education, senior management, human capital, knowledge, skills, specialists, globalized challenges.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se ha venido acrecentando la preocupación por el nivel cognoscitivo, cultural, empírico y el poco grado de conciencia sobre el ámbito internacional de los que serán los futuros especialistas del comercio internacional; aquellos con la enorme responsabilidad de liderar y gerenciar el comercio del mundo y en particular de Colombia. Dentro de la cadena formativa de valor, sus integrantes y participantes activos presentan un grado de frustración considerable, los docentes quienes se definen como los líderes asignados para guiar, transformar y convertir a los estudiantes en los especialistas del futuro, el estudiantado como la materia prima para ser moldeada de acuerdo a los requerimientos cambiantes del entorno, las empresas y organizaciones de quienes deriva el óptimo y constante flujo comercial y los Estados dadores de las condiciones necesarias para llevar a buen término el correcto relacionamiento global en toda la cadena. Dicha frustración es latente en cada participante de manera propia, así como en la cadena de valor de forma colectiva, hoy día el aprendizaje y el respectivo proceso de formación es una responsabilidad inalienable, como conjunta, de cada individuo y de lo que denomina la sociedad moderna como el equipo universidad-empresa-Estado.

La circulación de talentos potenciales se encuentra en estado de cámara lenta y en pausa sostenida debido a la carencia de cerebros interesantes que capturar por parte de las empresas. La necesidad de movilizar, importar y exportar talento a través de las cordilleras y fronteras globales es inminente y es necesario un trabajo en equipo que tenga como principal objetivo, estar a la altura del reto global cognoscitivo. La fluctuación constante de nuevos talentos formados de acuerdo a las cambiantes necesidades del entorno empresarial mundial, debe ser

garantizada de forma que el robo entre empresas y países de esos pocos cerebros interesantes existentes no sea una constante, sino que por el contrario se garantice la posibilidad de escogencia entre un diverso pool de talentos potenciales.

¿No deberían las piezas claves en este proceso de aprendizaje, tanto la comunidad académica así como las organizaciones y el mismo Estado, estar engranados e involucrados de tal forma que los estándares mínimos para realizar la escogencia de aquellas personas que aceptarán para ser los futuros especialistas, que no solo representarán a las universidades o instituciones ante las empresas colombianas, indicando 'ser especialista en Comercio Internacional egresado de la Institución X o Y', sino que representarán a Colombia ante sus colegas, *partners* y competidores en el mundo; sean planificados y acordados por todas las partes intervinientes de una forma colectiva?. ¿Cómo posicionar a Colombia como una economía fuerte y económicamente estable en el mundo y en la región?, si la realidad del capital humano existente, representada en los estudios de competitividad demuestran barreras de localización y ausencia parcial de un recurso importante e invaluable, que la sociedad mundial está requiriendo a gritos: conocimiento.

Es real la preocupación de ver en las aulas de las instituciones educativas y en los roles claves de las organizaciones, recurso humano con limitadas competencias para poder literalmente 'especializarse'; de esta forma este ensayo busca reflejar la precaria situación respecto a las competencias, que demuestran los gerentes y especialistas del comercio internacional y su acotada capacidad y habilidad para liderar el comercio global, buscando una reflexión respecto al origen de esta escasez de talento, ubicándolo en cada eslabón de la cadena de valor en torno a la formación de directivos y alta gerencia; en los departamentos de RRHH y los procesos de selección y contratación aplicados, en las instituciones educativas, sus filtros y estándares mínimos de aceptación para los aspirantes, en el grado de exigibilidad del estudiantado ante las particularidades y beneficios ofertados por la academia y empresas y de igual importancia en las políticas de gobierno direccionadas a la formación de una nación productiva y sostenible.

Cada integrante de una organización debe traer consigo un proceso de formación, sin embargo la alta gerencia debe capacitarse constantemente, ya que de estos se desprende la real toma de decisiones estratégicas y es la alta gerencia la cual genera un efecto dominó, que va afectando de arriba hacia abajo positiva o negativamente a todos las fichas que se hayan ubicado en el camino organizacional. Una parte fundamental de capacitarse y formarse es amar el conocimiento y la generación de la capacidad de aprender a aprender; la debida formación de competencias suficientes en el recurso humano es el arma fundamental para que las empresas encaren las batallas que ya se presentan y que se avivarán en los mercados globalizados del siglo XXI. El plan de desarrollo estratégico de las empresas globales debe basar sus cimientos en la tenencia de

capital humano capaz de ser la ventaja competitiva y el activo más importante de la organización.

En la actualidad la escasez de talento humano bien capacitado y formado, con una hoja de vida formativa progresiva, con un bagaje laboral empírico, con tenencia de habilidades blandas y duras coexistentes, con la capacidad de adaptación al cambio y a la necesidad constante de aprendizaje, es el factor determinante, que frena constantemente la internacionalización exitosa del capital humano, afectando directamente la productividad de empresas y organizaciones y por consiguiente desacelerando el desarrollo sostenible de los países, impidiendo las efectivas relaciones comerciales globales de los Estados con el mundo, en el mundo y frente al mundo.

El análisis realizado por expertos en el tema de la competitividad del recurso humano fundamentará dicho cuestionamiento, donde indiferentemente del alto, medio o bajo grado de incidencia de cada parte activa, el resultado del no acople de las fichas implicadas solo propenderá hacia la alteración de la cadena de valor formativa propagando la insuficiencia de recurso superior, comprometiendo la estrategia de sostenibilidad y desarrollo de la fuerza laboral globalizada.

POCA PREOCUPACIÓN DE DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS EN EL MUNDO POR EL CONOCIMIENTO.

“Es muy difícil transportar los productos colombianos debido a la vastedad de las cordilleras de este país”, la anterior afirmación es la respuesta dada por un estudiante ante el cuestionamiento realizado por el docente respecto a ¿por qué Colombia no logra posicionar satisfactoriamente los productos, bienes y servicios a nivel mundial como lo hacen otros países?. Dicho interrogante y la respuesta que lo sobrevino se convirtieron en piedra angular para el planteamiento principal del análisis desarrollado a lo largo de este documento.

En esta misma dirección y aunque la teoría del estudiante no es del todo errada, respecto a que son las inmensas cordilleras, las que impiden que Colombia pueda involucrarse efectiva y eficazmente en el comercio internacional; el presente análisis busca argumentar que no son cordilleras geográficas sino por el contrario *‘cordilleras cognitivas, intelectuales y de talento humano’*. Ante la constante diatriba de los colombianos, respecto a que ‘el desempleo aumenta día a día’ y el cotidiano ‘no hay trabajo’, es de sorprender los resultados arrojados por la octava serie de la Encuesta Anual de Escasez de Talento 2013 realizada por *ManpowerGroup International*, en la cual se encuestó a más de 38.000 empleadores a lo largo de 42 países y territorios y donde se identifica la proporción de empleadores que reportan dificultad para cubrir posiciones dentro de su organización, también informa cuales posiciones son más difíciles de cubrir según los empleadores e identifica deficiencias en los candidatos que impiden a los empleadores cubrir las posiciones disponibles, entre muchos otros aspectos mencionados en esta encuesta (Fagalde, 2013).

¿Que debería sorprender?. Las cifras y sus respectivos porcentajes. Así de acuerdo con el autor, el 35% de casi 38.000 empleadores encuestados, reportan estar teniendo dificultades para cubrir puestos debido a la falta de talento disponible, 54% es la proporción de empleadores que informaron que la escasez de talento está impactando en las 'habilidades de cara al cliente' en un grado medio o alto; y no menos importante de mencionar a los empleadores que han expresado su preocupación sobre la escasez de talento no solo en el último año, sino que por el contrario han visualizado dicha situación desde décadas atrás. Cada día más empleadores reconocen la necesidad de acceso a los mejores talentos; donde en un ambiente de negocios incierto las 'capacidades correctas' son esenciales para impulsar oportunidades una vez que aparecen, así mismo denota la frustración de los empleadores ante la imposibilidad de cubrir los 'roles clave' y su afcción directa en la menor competitividad y productividad de sus empresas (Fagalde, 2013). El autor afirma que en la era del potencial humano, asegurarse el acceso a un cada vez más limitado pool de individuos con las capacidades requeridas, será fundamental para el éxito de los negocios.

La escasez de talento está afectando a más de una de tres empresas a nivel global y más de uno entre tres empleadores reportaron dificultades para cubrir posiciones como resultado de la falta de candidatos adecuados. Mundialmente los porcentajes de escasez de talento encontrado por los empleadores y que impide contratar gente con las capacidades que se necesitan, es agobiante e indudablemente son los más altos presentados en los últimos años: Japón (85%), Brasil (68%), India (61%), Hong Kong (57%), Nueva Zelanda (51%), Turquía (58%), Bulgaria (54%), Rumania (54%), USA (39%) (Fagalde, 2013).

Grafica 1. Evolución Global de la Escasez de Talento periodo 2006 a 2013.

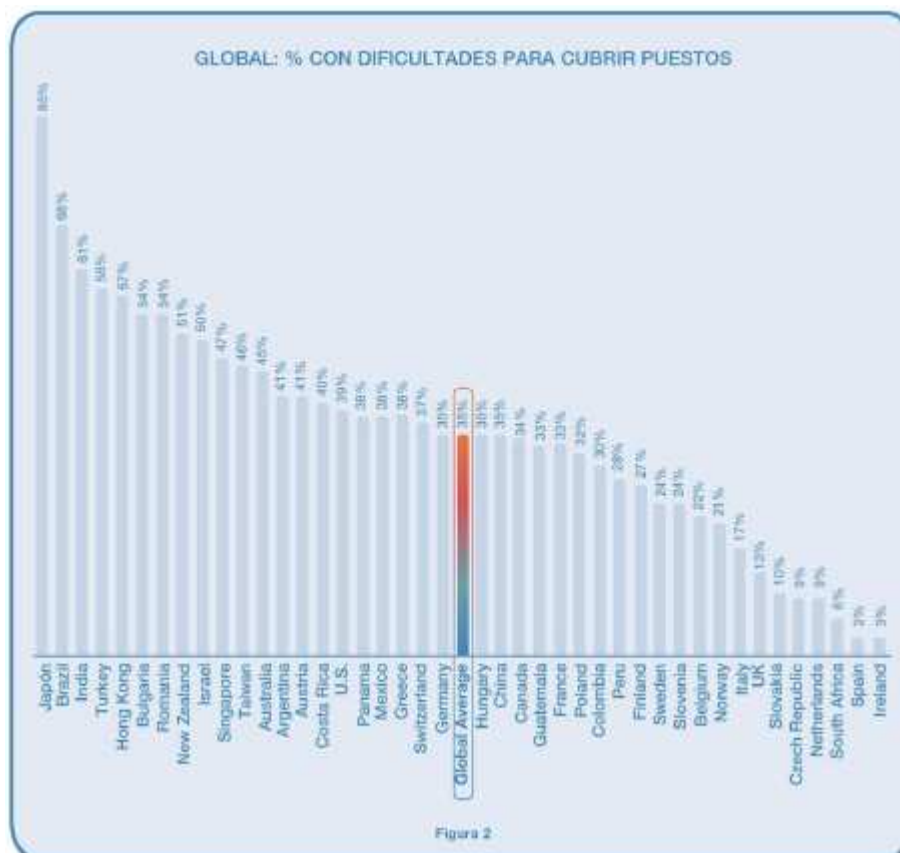


Fuente: Fagalde, Alfredo (2013). Encuesta de escasez de talento 2013.

¿Qué pasa con Colombia?. Colombia presenta un porcentaje bastante alto (30%), identificándose que más de uno de cada tres empleadores en Colombia reportaron dificultades para cubrir posiciones como resultado de la falta de candidatos adecuados (Fagalde, 2013).

Las cifras globales (mundiales) analizadas de la mano con la cifra específica para Colombia, sin poder ignorar o dejar de mencionar que los estándares requeridos en Colombia están muy por debajo de los requerimientos, necesidades, pisos y techos solicitados por los empleadores de otros países, (más si se está hablando de países desarrollados y los ya efectivamente globalizados), llevan al siguiente cuestionamiento: ¿si los especialistas y profesionales colombianos no cumplen con las capacidades y requerimientos básicos para suplir satisfactoriamente las *no* exigentes y mínimas necesidades de los empleadores colombianos, como se espera y se aspira salir a un mundo globalizado, internacionalizarse y aventurarse a si quiera pretender cubrir los puestos y roles claves que países desarrollados y las economías más fuertes del mundo están necesitando con urgencia? (Japón 85%, Brasil 68%, India 61%, Hong Kong 57%, USA 39%) (Fagalde, 2013).

Grafica 2. Porcentaje de Escasez de Talento en el periodo 2013 / país.



Fuente: Fagalde, Alfredo (2013). Encuesta de escasez de talento 2013.

De la situación ya mencionada vale resaltar los gaps de capacidades, entendiendo estos como cualquier carencia en materia de conocimientos o capacidades. En términos globales la encuesta ManpowerGroup reveló que la escasez de talento es más probable que refleje una falta de competencias técnicas o una falta más general de candidatos para un puesto determinado, entre los factores principales que contribuyen a la insuficiencia de talentos que enfrentan las empresas globales; los gerentes de RRHH responden que en mayor proporción (34%) se encuentra una falta de competencias técnicas específicas (o habilidades duras) requeridas para un rol particular, se está hablando de candidatos que carecen tanto de las calificaciones profesionales necesarias o de la experiencia relevante en oficios calificados.

Para Fagalde (2013), la falta general de experiencia es la raíz de la escasez de talentos que enfrenta el mundo, adicionalmente dicho informe reveló carencia de habilidades de empleabilidad requeridas en los candidatos, también llamadas 'habilidades blandas': entusiasmo, motivación, habilidades interpersonales, profesionalismo, apariencia, puntualidad, flexibilidad, adaptabilidad y otras más. 32% representa una directa falta de candidatos o ausencia de candidatos ante las convocatorias. El autor hace referencia a que ante la limitada oferta de candidatos con experiencia, con conocimientos y con competencias en los roles claves, las organizaciones se rinden y tienen que dar prioridad a contratar candidatos por sus (también escasas) 'habilidades blandas'; las empresas se están viendo obligadas a escoger el candidato menos perjudicial entre aquellos no cualificados que se presentan aspirando a ser elegidos para cubrir las vacantes.

La falta de habilidades, conocimientos, experiencia laboral en el campo y competencias de los gerentes y especialistas no solo tienen arrinconadas a las empresas del mundo, especialmente a sus departamentos y líderes del área de RRHH, sino muy importantemente tienen en jaque-mate al comercio internacional. De acuerdo con León E. (2010), todos los integrantes de una organización deben capacitarse pero la alta gerencia debe capacitarse primero, ya que de estos se desprende la real toma de decisiones estratégicas y es la alta gerencia la cual genera un efecto cascada, que va consumiendo de arriba hacia abajo positiva o negativamente al recurso humano, incidiendo directamente en el desarrollo de las organizaciones. El recurso humano hoy está jugando un papel principal junto con las funciones de negocio en la creación del impulso necesario y capacidades internas (Venkatesh, 2010).

Las organizaciones que lideran la generación de inversión directa en la formación y crecimiento del talento humano con capacidades correctas, principalmente son organizaciones extranjeras con funcionamiento en terceros países; al no ser un porcentaje importante a favor de la 'inversión en el talento', es mayor el número de recurso humano con gaps (deficiencias) de capacidades, que finalmente terminan afectando el servicio, la productividad, la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes; siendo así que más de la mitad de los

empleadores manifiestan que las brechas en habilidades impactan en su capacidad de dar servicio al cliente en un nivel alto o medio (Fagalde, 2013).

Las empresas y organizaciones necesitan comenzar a combatir esta escasez de talento, con financiamiento de la capacitación a sus empleados en pro de ver satisfactoriamente un retorno de dicha inversión directamente enfocado al servicio de cara al cliente, más allá de recibir un beneficio económico y productivo para sí mismas, esta estrategia de inyección de capital en el recurso humano debe actuar como un reconocimiento y como un elemento motivacional de fidelización del personal con y hacia las empresas. Siendo así que se terminará recibiendo un lucro duplicado al generar soluciones internas a la crítica realidad de la escasez de conocimiento, talento y mayores competencias del recurso humano en todos los niveles de la organización: beneficios para la empresa, económicos y para la empresa al fidelizar al recurso, que conllevan en beneficios para todas las partes implicadas en la cadena global de valor (Venkatesh, 2010).

Venkatesh (2010), también considera a los departamentos de RRHH elementos fundamentales en el éxito de las empresas de cara a la obligatoriedad de la interacción internacional, indicando que la globalización ha elevado la importancia del desarrollo de la DHR en la organización; dando lugar a la noción del sistema de recursos humanos como un activo estratégico. Estrategia de consecución externa directa o indirecta, consecución interna directa o desarrollo progresivo por medio de la formación '*desde cero*' de nuevos talentos creados dentro de las organizaciones y ajustándolos a las necesidades del *corebusiness* de la empresa y a las exigencias latentes y velozmente cambiantes del mundo.

Casi ocho de cada diez empleadores encuestados indican estar adoptando medidas para hacer crecer el pool de talento y asegurarse el acceso a las capacidades correctas de su recurso humano, que ayudarán a lograr resultados en sus negocios (Fagalde, 2013). De la mano con las acciones correctivas que pueden iniciar las empresas y organizaciones para contrarrestar la apremiante escasez de talento, se debe reflexionar sobre las medidas que deben provenir del Estado por medio de sus políticas de gobierno referentes al sector educativo, en materia de inversión, financiamiento, estrategia, planificación, implementación y control; en las cuales para Gómez P. (2013), el estado debe comprometerse con una educación superior, avalando la formación de una fuerza laboral talentosa en pro de garantizar la soberanía nacional. Si bien el autor plantea concretamente la incidencia del Estado en la correcta generación de talento humano, también es preciso al indicar que hoy día la soberanía nacional está siendo amenazada por la educación superior y sus menguadas competencias.

En esta misma dirección y de acuerdo con el autor las empresas podrían avanzar más rápidamente en la labor de internacionalización y los países en su desarrollo global y el resguardamiento de su soberanía si la fuerza laboral sustentara la tenencia de todas las competencias necesarias y requeridas para los roles claves. En este orden de ideas se debe considerar tanto de las

organizaciones, del Estado así como también de las instituciones educativas certificadas y de su estudiantado, un grado de afectación así como de incumbencia y responsabilidad de las diferentes acciones correctivas a tomar ante la incertidumbre de talento existente. La incidencia del sector académico en el mejoramiento de las competencias de la fuerza laboral necesaria para la internacionalización de las naciones abarca un sin número de segmentos argumentados en el presente documento por diferentes estudiosos del tema.

Retomando los gaps existentes en el recurso humano disponible, se ha considerado consuetudinariamente 'el inglés como el idioma universal de los negocios', en este orden de ideas, debería ser el dominio de una segunda lengua (inglés) una necesidad indiscutible para poder llevar a buen término el especializarse en ámbitos y temas de carácter comercial e internacional. Y más allá, la presión de la globalización en este momento hace que ya un segundo idioma se muestre insuficiente para poder dar frente a los retos internacionales del comercio; siendo así necesario y haciendo obligatorio el manejo de un tercer, cuarto y hasta quinto idioma dentro de las competencias del recurso humano. De acuerdo a Venkatesh (2010), el multilingüismo gesta la integración de las actividades empresariales a través de fronteras geográficas y organizativas, direccionando a las empresas primero a adaptar los productos o servicios a las necesidades lingüísticas y culturales de los clientes; y dicha adaptación solo será posible al darse primero y efectivamente la adecuación del recurso humano a las necesidades lingüísticas y culturales con las que se interactúa y se relaciona, ya que es el talento humano el encargado directo de crear, producir, adaptar, mercadear y usar los productos y servicios.

De acuerdo al informe presentado por The Smart Cube (2013), un significativo número de empresas por medio de sus departamentos de RRHH y reclutadores expertos en búsqueda de talento han indicado enfrentar escasez de personas con buenas habilidades comunicativas, carencia que va más allá de las barreras del idioma, se observan comúnmente situaciones en que los candidatos no son fluidos ni coherentes; la falta de competencias lingüísticas y comunicativas críticamente se visualiza tanto en el idioma nativo así como en una segunda lengua: el inglés. Las empresas que quieren ir de cara a los retos de la internacionalización buscan personas competitivas en su lengua natal, el inglés y adicionalmente en otros idiomas a donde este direccionada la operación de la empresa.

Según Venkatesh (2010), con el fin de reclutar a empleados de otras culturas, los gerentes de recursos humanos bien tendrán que aprender nuevos idiomas o sin duda tendrán que tener ponentes extranjeros en el personal del departamento, adicionalmente el autor indica que el reto de los departamentos de RRHH parte de la contratación de la persona adecuada pasando por el proceso de gestionar el rendimiento de los empleados, la formación y desarrollo del talento humano, complementándose con la retención del talento humano exitoso.

Los retos para las instituciones educativas en la formación de los gerentes y especialistas del comercio internacional son enormes y deben buscar el único fin de obtener y mantener una fuerza laboral competente (Venkatesh, 2010). Estos retos deben contemplar varios flancos fundamentales que permitan a las personas, empresas y organizaciones, al Estado y a las universidades encarar correctamente al *global business* por medio del *global resource*, gestando una estrategia de aprendizaje y formación continua, aplicable para todo el capital humano, encabezado y liderado por los mismos gerentes de los departamentos y áreas de RRHH y haciendo dicha estrategia extensa a cada individuo que interactúa activamente en las organizaciones.

De la mano, está el reto que se plantea a la comunidad académica, inherente a la creación en el sector académico de una cultura de rendimiento óptimo, la capacitación constante y progresiva, el desarrollo de competencias cognitivas a la medida y la necesidad de un bagaje cultural internacional concreto, no como una obligación (como actualmente se visualiza por parte de los estudiantes), sino como una forma de vida que genere beneficios para cada persona, para la empresa donde labora y para toda la cadena de valor que deriva de las competencias del recurso humano aplicadas día a día en sus funciones.

En este orden de ideas, ¿Qué competencias, cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes deberán ser sentadas como pre requisito por parte de las instituciones educativas a los candidatos que se postulan ante ellos en los programas de diplomados, especializaciones, posgrados, maestrías y demás grados educativos que titulen a los estudiantes en alta gerencia para representar a las empresas y al país ante el mundo en el área internacional y del comercio?:

- La formación pregrado del estudiante debe haber sido cursada en áreas directamente relacionadas y que abarquen claramente el tema a especializar. Debe existir tolerancia cero por parte de las instituciones educativas ante la no correlatividad entre las áreas pregrado y posgrado.
- Se debe requerir un mínimo (en años) de experiencia laboral certificada a cada estudiante en el campo a especializarse.
- Debe existir una exigencia de dominio del idioma inglés con certificación de nivel avanzado, intermedio-alto o como mínimo un nivel intermedio, para aquellos aspirantes a ser especialistas, magísteres y otros grados de educación superiores al pregrado.

Para Venkatesh (2010), son varias las competencias que debe poseer el recurso humano encabezado por los mismos gerentes y líderes: flexibilidad, trabajo en equipo, comunicación eficaz, rapidez de decisión, liderazgo, planificación estratégica, orientación al servicio al cliente, conciencia organizacional, comprensión global y cultural, múltiples competencias lingüísticas entre muchas

más, que también deberán ser prerrequisito analizado y exigible por las instituciones educativas a los estudiantes.

Entendiéndose así que la comunidad educativa y el mismo estudiantado actúan importantemente como filtro y ente de control sobre las competencias previas de los estudiantes que dichas instituciones aceptarán y aún más importante que titularán como los mejores profesionales provenientes de sus aulas. Adicionalmente a los tres requisitos básicos y a las competencias referidas anteriormente, de acuerdo con Venkatesh (2010), las instituciones educativas deben garantizar al mundo que sus egresados contaran con competencias previas a su aceptación y con competencias adquiridas durante el término del curso, proporcionándole al mundo profesionales integralmente competitivos, que sobresaldrán en el mundo por su dominio de aspectos globales como lo son: proporcionar resultados medibles específicos, producir resultados cuantificables, profesionales más eficientes, más eficaces, más competitivos; capaces de estar a la altura de las exigencias y de los desafíos de la competitividad global, compenetrados con una cultura de rendimiento, capaces de prever y anticiparse a las necesidades de las empresas y del mundo, retención del éxito, conocimiento de otras culturas, idiomas, y prácticas de negocios, transportabilidad a otras culturas, sensibilidad cultural, habilidades del lenguaje, aprendizaje continuo de las cuestiones transnacionales, capacidad lingüística, formación y desarrollo constante de nuevas habilidades evitando el estancamiento cognoscitivo.

La experiencia de cursar un posgrado, una maestría, una licenciatura, un MBAs, o un PhDs, debe ser un reto certificado, donde cada estudiante se foguee con los mejores de los mejores, donde la competencia por la excelencia sea cruda y estricta y al finalizar el término del curso solo los mejores sean titulados y certificados para representar a una compañía o a un país ante el mundo; la experiencia de la educación superior a este nivel debe hacer valer cada peso, dólar o euro invertido en ello; evitando que el tiempo de exploración, de especialización, de competitividad, de internacionalización, de guerra intelectual, de realmente especializar a los mejores, se utilice para, en el mejor de los casos 'repasar o recordar información del pregrado' o en los casos menos afortunados, donde los estudiantes no mantienen formación pregrado en el área a especializarse este poco y valioso tiempo sea utilizado para 'enseñar a los estudiantes la información básica del pregrado'.

Para Young B. (2013), la planificación de personal estratégico ayuda a las empresas a anticipar las capacidades y el talento que necesitarán para ejecutar su estrategia de negocio y frente a la escasez de talento indica que cada país debe contrarrestar el desajuste entre la oferta y la demanda de recurso humano especializado y cualificado, realizando un estricto análisis hacia arriba y hacia abajo de la cadena de suministro del talento; detectando las lagunas y cuellos de botella especialmente en la educación superior, la educación continua, y demás programas educativos de alta gerencia.

De acuerdo con García (2007), la formación es poder y el desarrollo directivo es competitividad, los hábitos directivos saludables se consiguen a través de la adecuada formación, trascendiendo más allá de la adquisición de conocimientos y de la acertada toma de decisiones, alcanzando un clima de productividad real y el logro de los objetivos. Es transparente que deben cambiar radicalmente las estructuras educativas para proporcionar a los estudiantes experiencias formativas únicas, personales e irrepetibles que realmente permitan generar competencia profesional global. En síntesis, García (2007) ve a la alta gerencia y directivos como los pilotos de las compañías, los cuales deben sobrellevar el reto de la competitividad por medio del poder gerencial que solo puede ser adquirido a través de la formación y el entrenamiento.

Según lo reglamentado en el *Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource SHRM* (2014), la cultura formativa de profesionales debe edificarse sobre bases sólidas, principios de ética y altos estándares, que inviten al talento humano al cumplimiento de un código de aprendizaje y formación profunda y continua, enfocándose principalmente al desarrollo profesional de directivos en temas internacionales, al compromiso e intención de fortalecer las competencias necesarias de una forma progresiva y evolutiva y a la expansión del conocimiento propio para la mejor comprensión del funcionamiento de las organizaciones y del mundo.

Para Parra L. (1997), existe claramente una insuficiente conexión Universidad-Empresa, la cual debería por principio ser el medio idóneo para una correcta formación de competencias teóricas-prácticas interactivas en los profesionales. Al contrario la necesidad de formación en profesionales y alta gerencia, de acuerdo al autor viene siendo insistentemente denunciada. Autores como Tofler, Drucker y Bell citados por Parra L. (1997), sostienen que los problemas de nuestra civilización son principalmente problemas de insuficiente preparación teórica y práctica para hacer frente a los desafíos de un mundo crecientemente superpoblado, tecnificado y complejo. Los directivos empresariales están presentando lagunas formativas, de las cuales los mismos pueden o no estar conscientes, algunos porque decidieron por voluntad propia no dar importancia a su formación y no continuar un proceso formativo especializado de competencias y otros porque piensan utópicamente que su formación es más que suficiente para suplir las necesidades del mundo; conscientes o no conscientes, lo que si se garantiza es que dichas lagunas formativas mostrarán la incapacidad de los directivos de cumplir el difícil rol empresarial, de adaptación al entorno y de su competitividad.

De acuerdo a Díaz P. (2011) las empresas deben capacitar a sus empleados para complementar los conocimientos y formación que el personal a contratar ya lleva consigo a través de su currículo tanto educativo como laboral y así poder desempeñar de una mejor manera su labor o rol para el cual está siendo contratado; evento que se está viendo frustrado exactamente por la falta de

currículo a complementar en los ámbitos ya mencionados, concluyéndose así una carencia total o porcentualmente grande de formación previa de los candidatos.

Para el observatorio de la universidad colombiana (2008) es indudable que la buena proyección de los profesionales de hoy recae en el importante papel que juegan las universidades, que deben formar jóvenes estructurados y formados para asumir los grandes retos de la modernidad, el rol de las universidades deberá dar un acertado perfil a los egresados de acuerdo con las características de los actuales escenarios con bases fundamentales de creatividad, innovación y '*suficiente conocimiento*' y una disposición mental en estudiantado y académicos universitarios a la adquisición de competencias suficientes que conduzcan a las empresas y organizaciones hacia la productividad y la competitividad, por medio de la formación y el conocimiento.

Al respecto Misas Arango en su estudio 'La Educación superior en Colombia' citado por Gómez P. (2013), es contundente al afirmar que la actual formación universitaria no responde, ni cualitativamente ni cuantitativamente, a las necesidades de la sociedad, y por el contrario coopta a profesionales ignaros que promueven la ineficiencia y frenan el desarrollo económico. Según el observatorio de la universidad colombiana (2013), se debe ser más exigente en los requisitos para la oferta de programas, especialmente de especializaciones, maestrías y doctorados, en las universidades; es prioritario establecer requisitos rigurosos para evitar la deficiente calidad en el posgrado que se viene presentando.

Las palabras de Tung L., sintetizan el planteamiento realizado en este trabajo, indicando que se ha creado una demanda sin precedentes de personas que posean las competencias para competir con éxito en una economía global. Sin esta fuente de talento humano, el crecimiento económico se desacelerará y las aspiraciones individuales y colectivas se verán frustradas (Tung L., 2007).

La circulación de cerebros y talentos con potencial en los mercados emergentes.

Debido al número reducido de cerebros interesantes, de talento humano competitivo y debidamente formado para afrontar la creciente globalización del comercio e incapaz de interactuar internacionalmente, la adquisición y fidelización del poco existente se ha convertido en una carrera febril por obtener a los mejores. La competitividad internacional de un país depende directamente de la circulación de cerebros o más comúnmente llamada la 'triangulación del flujo del talento humano', es necesario lograr que el concepto de 'la circulación de cerebros' sustituya al concepto tradicional de 'fuga de cerebros'; se necesita menos robo de cerebros y más movilidad de talento humano a través de las fronteras

internacionales (Tung L., 2008). De esta forma se deben aumentar los cerebros existentes y así mismo acrecentar su circulación nacionalmente entre empresas, y más importante la circulación de cerebros internacionalmente; propender por la existencia de una mayor cantidad de talento que pueda movilizarse en el mundo.

Para Ready, Hill, y Conger (2008), dicha escasez de talento no es un tema del siglo XXI, como podría llegar a entenderse, para grandes e importantes compañías como el Standard Chartered Bank, cuyo patrimonio se remonta a 1850 en países como India, Hong Kong y Singapur la incapacidad de encontrar talento y gestores experimentados ha aflorado en diversos momentos en el tiempo, no solo en el actual siglo y se visualiza un factor determinante en el estudio realizado por los tres autores, que indica y reitera que la falta de experiencia global hace que los empleados en el mundo no estén acostumbrados a pensar en el futuro en términos de expansión mundial y por ende el recurso humano no está capacitado para jugar en un escenario global.

Al respecto Fernández (2014), señala acertadamente *la capacidad de adaptarse y crecer en funciones y entornos cada vez más complejos*, como el factor más importante que se debe detectar en el talento humano que necesita el mundo para sobrellevar los cambios que conlleva la globalización. Presentándose así también como uno de los factores más escasos de encontrar en la actualidad en los aspirantes a los cargos clave internacionales. El potencial del capital humano es el predictor más importante del éxito empresarial en todos los niveles, desde la gestión del ciclo de la secundaria hasta la alta dirección, potencial para enfrentar la creciente volatilidad y complejidad de los negocios y potencial para satisfacer la necesidad mundial de profesionales de primer nivel requeridos en el mercado.

Los estudiosos de la búsqueda de talentos concuerdan con aspectos características y habilidades fundamentales que no encuentran en los candidatos especialmente para aquellos que aspiran a roles de 'cuello blanco' o especializados por así llamarlos: inteligencia cognoscitiva e inteligencia emocional, experiencia, capacidad analítica de lo matemático, lógica e indicadores educativos y de cualificación, fiabilidad, transparencia y una de las habilidades más importantes, 'el potencial de aprender nuevas cosas'. Para Fernández (2014), en este momento coyuntural de la historia se necesita unificar, complementar y acompañar perfectamente el movimiento mundial de localización de talento por competencias con la nueva era de localización de talento por potencial de aprender nuevas cosas; por separado cada una de estas eras es funcional pero acompañadas realizarán una búsqueda de talento especializado de una forma eficiente, eficaz y efectiva, generando talento capaz de tomar en sus manos el comercio internacional, su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad sin titubear.

Para ManpowerGroup Australia (2013) la insuficiencia de talento que se vive actualmente en el mundo es la mayor escasez desde el inicio de la recesión

mundial, los escasos ciclos de cualificación laboral han creado un entorno mundial propenso a la escasez de talento como regla general más que como excepción, siendo así la *incertidumbre* la única certeza que se tiene. Ante este reto universal las empresas han sufrido un despertar colectivo en el cual han visualizado claramente que debido a la falta de talento humano tanto ellas como sus competidores están perdiendo día a día la capacidad de competir en sus países e internacionalmente.

ManpowerGroup Australia (2013) presenta, el desarrollo y el apoyo de un marco de perfil educable y la creación de una cultura de desarrollo de talentos como la solución más acertada para garantizar un flujo de talento sostenible para el futuro, evitando así seguir presentando la contradicción laboral más grande de estos tiempos: millones de personas desempleadas vs. 35% de vacantes laborales en el mundo sin cubrir debido a que las empresas no encuentran candidatos cualificados para el rol. El cambio demográfico (un alto porcentaje de juventud en unos países, otros por el contrario no cuentan con población joven para educar), el estancamiento de los salarios, la oferta y la demanda, la poco acertada política pública, la falta de voluntad de ciertas empresas y empresarios a cambiar la forma de hacer negocios, sumado al fracaso de los sistemas educativos son los factores críticos identificados plenamente, que originan actualmente la escasez de talento en el mundo (ManpowerGroup Australia, 2013).

La publicación del PR Newswire (2013), pone en evidencia la necesidad de replantear la manera de medir, administrar y comercializar los recursos humanos dando forma a una fuerza de trabajo sostenible para el futuro, adaptando el talento humano a las necesidades mundiales y en particular de los mercados nacionales. El autor ratifica el capital humano como elemento de avance y vanguardismo pero así mismo visualiza una demanda muy alta de habilidades específicas en el talento humano que supera por mucho a la oferta ahora y en el futuro. Cada día es mayor el porcentaje del producto interno bruto (PIB) que se desprende del comercio internacional en cada país, es así que se debe trabajar profundamente en transformar las habilidades del recurso humano necesarias para el comercio, trascendiendo e incentivando la generación de 'ecosistemas de habilidades', permitiendo a las fuerzas de trabajo fortalecer la competitividad de los países, el cumplimiento de metas económicas y un mejor posicionamiento como socios comerciales globales.

De acuerdo con Chamorro M. y Tato J. (2005), las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. Ventajas que se dan de forma directa a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma directa, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles. Al respecto, Castells (2000) citado por Chamorro M. y Tato J. (2005), señala que la economía global debe encontrar en el talento humano su piedra básica de sustento de la competitividad. Los autores definen este talento como las competencias

contenidas en un nuevo trabajador auto-programable, flexible, técnicamente equipado, y *bien formado* para adaptarse a diferentes tareas, contextos y necesidades. Al respecto Pucik (1997), respalda que en un terreno de competitividad global, la ventaja competitiva sostenible dependerá cada día más del comportamiento de los empleados a través de todas las regiones del mundo.

La Price Water House Coopers (2003), en su informe '*Sustaining value through people. Turning corporate responsibility into corporate opportunity*' afirma que son precisamente las personas quienes pueden hacer o deshacer los negocios. La reciente necesidad de manejar a la gente como un activo y no como una 'fuerza de trabajo' debe ser reflejado en los enfoques de gestión de gobiernos pero *especialmente en el mundo académico y el mundo empresarial*, quienes hasta el momento no han comenzado a abordar este enfoque. Adicionalmente dicho informe es transparente al reflejar que el papel de las personas para la creación de valor en el entorno empresarial de hoy día es fundamental ya que las personas son los generadores de los ingresos clave, más cuando son las empresas basadas en el conocimiento las que están moviendo el mundo a pasos agigantados. Es el capital intelectual y humano el recurso clave, a apostarle el éxito de las empresas y organizaciones.

Se precisa terminar este análisis dando a conocer los limitados pero de una forma u otra reales esfuerzos que hoy en día las efectivas relaciones academia-empresa-Estado están generando en pro de reducir la escasez de talento mundial y local y con la intención principal de proveer al mundo de un pool variado de talento humano con potencial. En cuanto a la academia es importante mencionar cambios emprendidos por instituciones de reconocimiento mundial como lo son el Massachusetts Institute of Technology (MIT), el London School of Economics, la Escuela de Negocios de Harvard, la Escuela de Negocios Haas de la universidad de California-Berkeley, la Escuela de Negocios de Stanford y de otras más que les han tomado como modelos a seguir, dando un rumbo diferente a las clases, modificando sustancialmente sus currículos y programas, agregando nuevos cursos obligatorios con un creciente énfasis en la ética y el trabajo en equipo; como parte de un esfuerzo para reformar la cultura de elite de las escuelas en busca de líderes más éticos, competentes y con carácter, incrementando su sentido de responsabilidad y de empatía y una mejor comprensión del riesgo financiero; así mismo se puede visualizar en un interesante y cada día mayor número de estudiantes que por sí solos han cambiado la mentalidad que conlleva interactuar en una cultura hambrienta por dinero, conexiones y credenciales, quienes expresan la necesidad de exigir y no conformarse con menos que una

educación básica, complementaria y superior que cumpla con las expectativas tanto del estudiantado así como con las inherentes al ambiente empresarial global.

Las empresas y organizaciones por su parte y de forma eficiente aportan en gran medida a la especialización, capacitación y complementación cognoscitiva específica de sus empleados en ciertas áreas determinadas del entorno, y de las directamente relacionadas con el *corebusiness* de la empresa. El Estado por medio de sus políticas de gobierno educativas muestra un pequeño pero contundente avance promoviendo la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), adicionalmente de contemplarse una política con tendencia global donde se hace efectiva la condonación de créditos de estudio para aquellos estudiantes que al finalizar los cursos de alta gerencia alcancen promedios interesantes y muy superiores al mínimo requerido.

CONCLUSIONES

Cada uno de los estudiosos del tema del talento humano expuestos en el presente documento coincide en la inminente escasez y falencias en las competencias cognitivas, profesionales y de práctica laboral que presenta el talento humano disponible para cubrir aquellos roles clave en las empresas, especialmente en aquellas vacantes de cuello blanco, designadas a la alta gerencia.

Es imperativo mirar la escasez de talento con una lente diferente: el mercado ha cambiado y las estrategias de adquisición de talento tienen que cambiar con este; haciendo insuficientes las habilidades blandas y también a las habilidades duras, exigiendo a los futuros gerentes y especialistas los mismos estándares que viene demandando desde hace varias décadas atrás el mundo y su avance a pasos agigantados e imponentes. La necesidad latente respecto al talento humano en la actualidad, sugiere que con el aumento de la globalización y de la competencia en el mercado, una fuerza laboral diversa y correctamente formada es propicia para atraer y retener una base de clientes sólida.

La productividad y riqueza de una organización y de un país provienen de gerentes y empresarios capacitados y formados, no obstante es concluyente que este recurso humano formado se gesta en instituciones educativas certificadas de la mano con empresas y organizaciones emprendedoras y con el apoyo de políticas públicas y de gobierno acertadas; tres instituciones correlativas que deben ser exigentes y estrictas en sus estándares requeridos para el proceso de formación. Orígenes estratégicos que no se están viendo satisfactoriamente ni positivamente enfocados a sus respectivos objetivos globales: ni una agenda rigurosa en la comunidad académica, ni personal acertadamente formado, ni productividad y mucho menos riqueza.

Cada uno de los autores expuestos invita de una forma u otra a generar un cuestionamiento global y colectivo, que involucre tanto a profesionales, como a las empresas y organizaciones, a la comunidad académica y al mismo Estado, a contemplar interrogantes estratégicos y coyunturales:

- ¿Se prepara la fuerza de trabajo entrante, de acuerdo con las necesidades constantemente variables del entorno? y ¿Cómo garantizar futuras generaciones de profesionales y especialistas que conformen una fuerza laboral sostenible de cerebros con competencias acertadas y potencial ante nuevos retos?.
- ¿Existe un desacople entre las partes que interactúan en el correcto proceso de formación de capital y recurso humano?. Siendo así la falta de acompañamiento entre estudiantado, universidades, empresa, organizaciones y Estado, ¿el principal obstáculo ante el aprendizaje efectivo y superior?

Cada década trae consigo cambios aún mayores, cada día el mundo despierta con nuevos retos; cada momento es una oportunidad para demostrar la efectividad de managers y ejecutivos, en el siglo del conocimiento la gerencia superior requiere de una formación superior, capacitación superior, intensiones, compromisos, competencias, esfuerzos, estándares y requisitos superiores, no obstante podría decirse que para lograr esta superioridad se necesita un sistema de apoyo formativo superior prolongado desde la educación básica hasta la alta gerencia; sistema formativo que en la actualidad se vislumbra inexistente en algunos puntos específicos de la cadena educativa y en otros puntos denota falencias bastante significativas y con afecciones críticas sobre el capital humano.

La cadena global formativa está compuesta por aquellas habilidades positivas y productivas que deban y pueda potenciar, apalancar y posicionar los futuros especialistas, gerentes y la alta gerencia a ser titulados como los mejores entre los mejores del mundo. Los mejores provistos con sets de habilidades específicas (evitando las similares), con las mejores competencias cognoscitivas, con las mejores experiencias laborales, con las mejores habilidades comunicativas y lingüísticas, con la mejor aptitud y actitud ante el cambio, con la mejor intención de aprender a aprender y por sobre todo aquellos con la mejor formación para salir al mundo e interactuar activamente y de la mano con el entorno, sus requerimientos, necesidades y retos.

Es indudable la importancia de gestar una cultura formativa de profesionales con bases sólidas y edificada sobre principios de ética y altos estándares, que inviten al talento humano al cumplimiento de un código de aprendizaje y formación profunda y continua, enfocada principalmente al desarrollo profesional de directivos en temas internacionales, al compromiso e intención de fortalecer las competencias necesarias de una forma progresiva y evolutiva; a la expansión del

conocimiento propio para la mejor comprensión del funcionamiento de las organizaciones y del mundo.

La situación evidenciada en el presente documento no deja de ser menos que alarmante y preocupante, al establecer dicha escasez desde siglos atrás acrecentándose hasta la fecha, más aún al identificar en la futura alta gerencia ausencia total o parcial de formación y competencias básicas y aún más allá cuando es un tema argumentado por tantos autores citados y muchos más autores que han presentado sus planteamientos a través de los años. Dicha situación adversa invita a cada una de las partes generadoras, intervinientes y consecuentemente afectadas (como lo son la comunidad académica, las organizaciones y el Estado), a presentar los planes de acción correctivos, preventivos y reactivos al problema de la escasez de talento.

De los diez roles o trabajos que los empleadores en el mundo reportaron como los más difíciles de cubrir por falta de talento humano, justamente son los trabajadores en comercio especializado, el puesto número uno de estas listas (ManpowerGroup Australia, 2013) y (The Smart Cube, 2013). Incuestionable es entonces, que el capital más valioso en la actualidad el conocimiento, se encuentre menospreciado, de forma que el talento existente sea poco productivo impidiendo que el comercio se desarrolle correctamente.

REFERENCIAS

Chamorro M. Antonio y Tato J. Juan Luis. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Revista Análisis económico*. En: <http://www.redalyc.org/pdf/413/41304308.pdf>. Consultado en 3 de Junio de 2014.

Díaz P. Adriana. (2011). Importancia de la capacitación de personal. En: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-de-personal.htm> Consultado en 3 de Junio de 2014.

El observatorio de la universidad colombiana. (2008). Necesitamos profesionales competentes y preparados. *Diario El Informador*. En: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=559:necesitamos-profesionales-competentes-y-preparados&catid=12:opini&Itemid=200. Consultado en 18 de Mayo de 2014.

El observatorio de la universidad colombiana. (2013). Educación de posgrado en Colombia. *Diario Portafolio*. En: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4268:educacion-de-posgrado-en-colombia&catid=12:opini&Itemid=200. Consultado en 21 de Mayo de 2014.

Fagalde, Alfredo. (2013). Encuesta de escasez de talento 2013. *ManpowerGroup*. En: www.manpowergroup.com.ar/Upload/doc_641.pdf?r=5/15/2014%206:35:19%20PM. Consultado en 15 de Mayo de 2014.

Fernández, Claudio. (2014). The big idea: 21st –Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*. En: hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting/ar/1. Consultado en 1 de Junio de 2014.

García E. Eduardo. (2007). Formación directiva y capacidad competitiva: Entrenando para el éxito empresarial. *Revistas ICE*. En: www.revistasice.com/cachepdf/ICE_838_157-168_A6FE485976F128935D11E245946470FF.pdf. Consultado en 1 de Junio de 2014.

Gómez P. Floro. (2013). Nuestra educación superior: una amenaza para la soberanía nacional. *El observatorio de la universidad colombiana*. En: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3526:nuestra-educacion-superior-una-amenaza-para-la-soberania-nacional-&catid=12:opini&Itemid=200. Consultado en 18 de Mayo de 2014.

León E. Ricardo. (2010). Importancia de la capacitación del personal en las utilidades de la empresa. *La prensa grafica*. En: http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA_DE_LA_CAPACITACION.pdf. Consultado en 2 de Junio de 2014.

ManpowerGroup Australia. (2013). The Great Talent Shortage Awakening: Actions to take for a sustainable workforce. En: http://www.manpower.com.au/documents/White-Papers/2013_Talent_Shrtage.pdf. Consultado en 1 de Junio de 2014.

Parra L. Francisco. (1997). La formación del directivo empresarial como variable estratégica del cambio. *Reis*. En: <file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Dialnet-LaFormacionDelDirectivoEmpresarialComoVariableEstr-760160.pdf>. Consultado en 3 de Junio de 2014.

PR Newswire. (2013). Big Data, Bright Ideas Enable Workforce Planning on a National Scale. En: www.prnewswire.com/news-releases/big-data-bright-ideas-enable-workforce-planning-on-a-national-scale-226915271.html. Consultado en 1 de Junio de 2014.

Price Water House Coopers. (2003). Sustaining value through people. *Turning corporate responsibility into corporate opportunity*. En:

http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/sus_value.pdf. Consultado en 3 de Junio de 2014.

Pucik Vladimir. (1997). Human Resources in the Future: an obstacle or a champion of Globalization? *Human Resource Management*. En: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C163::AID-HRM26%3E3.0.CO;2-B/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C163::AID-HRM26%3E3.0.CO;2-B/abstract). Consultado en 3 de Junio de 2014.

Ready, Douglas A., Hill, Linda A. y Conger, Jay A. (2008). Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard Business Review*. En: hbr.org/2008/11/winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets/ar/1. Consultado en 1 de Junio de 2014.

SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management. (2014). En: <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>. Consultado en 30 de Mayo de 2014.

The Smart Cube. (2013). Report on the Global Shortage of Skilled Workers. En: www.slideshare.net/TSCInsights/global-shortage-of-skilled-workers. Consultado en 1 de Junio de 2014.

Tung L. Rosalie. (2007). The human resource challenge to outward foreign direct investment aspirations from emerging economies: the case of China. *The International Journal of Human Resource Management*. En: www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/U3VRxPI5Og0#.U4uUfvl5Og0. Consultado en 14 de Mayo de 2014.

Tung L. Rosalie. (2008). Brain circulation, diaspora, and international competitiveness. *European Management Journal*. En: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237308000388. Consultado en 1 de Junio de 2014.

Venkatesh, Bharti. (2010). Challenges faced by human resource managers in the era of globalization. *Portal Publishing cc*. En: www.theskillsportal.com/human-resources/articles/253-challenges-faced-by-human-resource-managers-in-the-era-of-gloablization.html. Consultado en 23 de Mayo de 2014.

Young B., Mary. (2013). Addressing National Talent Shortages: What Countries Are Doing, What Companies Can Learn. *The Conference Board*. En: www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2606. Consultado en 1 de Junio de 2014.