



*Liberando el potencial
de Norteamérica:*

INTEGRACIÓN *del*
CAPITAL HUMANO
A TRAVÉS *del T-MEC*

LIBERANDO EL POTENCIAL DE NORTEAMÉRICA: INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DEL T-MEC

Presentación

02

Norteamérica tiene la oportunidad de convertirse en la región más próspera y competitiva del mundo, gracias a su fuerza laboral. México, Estados Unidos y Canadá no sólo son economías complementarias en los productos que comercian, sino también en las competencias de su capital humano, en la actualidad y en un futuro previsible.

La transformación social y económica tras la pandemia del COVID-19 evidenció la necesidad de contar con cadenas de suministro resilientes y cercanas a los mercados de consumo, acelerando la adopción de tecnologías digitales y resaltando la importancia de los sectores estratégicos, como la salud y los cuidados. El futuro del mercado laboral en Norteamérica requerirá de una mezcla de capacidades en sectores estratégicos, desde la agricultura y la construcción hasta la medicina y las industrias manufactureras, con un énfasis creciente en las competencias STEM.

El T-MEC proporciona un marco regulatorio común para los tres países, con capítulos específicos que protegen los derechos de las y los trabajadores y facilitan la movilidad laboral a través de visas temporales. Esta coyuntura es ideal para fortalecer la integración de las cadenas de valor regionales y aprovechar las oportunidades de *reshoring* y *nearshoring*, siempre y cuando exista el capital humano necesario para sostener estas inversiones.

El éxito de la movilidad laboral en Norteamérica depende de la colaboración estrecha entre los gobiernos, el sector privado, los sindicatos y las instituciones educativas. Esta sinergia es fundamental para crear un entorno laboral que favorezca el crecimiento económico y la competitividad, asegurando que las políticas implementadas sean efectivas y sostenibles a largo plazo. La cooperación entre estos sectores permitirá una respuesta coordinada y efectiva a los desafíos laborales.

La necesidad de capacitación continua, *reskilling* y *upskilling* de la fuerza laboral es un componente esencial para mantener la competitividad de la región. Invertir en el desarrollo de habilidades permitirá a los trabajadores adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral, fomentando una fuerza laboral resiliente y altamente capacitada. Programas de educación y entrenamiento específicos serán cla-

ve para preparar a las y los trabajadores para los empleos del futuro.

Para que Norteamérica desarrolle su potencial plenamente, debe aprovechar la diversidad demográfica de sus países. Por ejemplo, el bono demográfico de México, con una mediana de edad de 29 años, representa una gran oportunidad para toda la región. Para aprovecharla, se requiere una mayor flexibilidad en el marco de integración del mercado laboral norteamericano, incluyendo la reconsideración de las profesiones necesarias para 2050 y la armonización trilateral de diplomas y certificaciones.

El compendio **Liberando el potencial de Norteamérica: integración del capital humano a través del T-MEC** ofrece una visión multidisciplinaria sobre los retos y oportunidades para una integración efectiva del mercado laboral y del capital humano en la región con miras al año 2050. Este documento es el resultado del foro *Immigration on the Road: Movilidad laboral en Norteamérica* celebrado el 17 de abril de 2024 en la Ciudad de México, una colaboración entre México, ¿cómo vamos?, el Baker Institute Center for the U.S. and Mexico, y Connecting Mexico. Es un llamado a la colaboración entre gobiernos, academia e industria para desarrollar las competencias necesarias para el futuro económico de Norteamérica.



Adriana García

Coordinadora de análisis económico, México, ¿cómo vamos?

@Adri_35

SECCIÓN 1. MOVILIDAD LABORAL EN NORTEAMÉRICA

Alcanzar el potencial del mercado laboral en Norteamérica requiere inversión en la fuerza laboral



Earl Anthony Wayne

Distinguido Diplomático residente. *School of International Service, American University*;
Co-Presidente del Consejo del Mexico Institute, *Wilson Center*
[@EAnthonyWayne](#)

Para mejorar el mercado laboral en Norteamérica, se deben cerrar las brechas de habilidades y fortalecer la competitividad económica. Las necesidades actuales del mercado laboral resaltan la importancia de desarrollar competencias en sectores clave, fomentar la cooperación trilateral y adaptarse a los cambios tecnológicos. Una agenda trinacional para alcanzar el potencial de la fuerza laboral debe promover la inversión continua y la coordinación como pilares fundamentales para el éxito.

La integración de mercados laborales en Norteamérica y el T-MEC



Tony Payan

Director fundador del Centro Estados Unidos y México en el Instituto Baker de Políticas Públicas de la Universidad Rice
[@PayanTony](#)

La integración laboral entre México y Estados Unidos surge de la interdependencia histórica debido a la demanda de mano de obra estadounidense y el excedente mexicano. El T-MEC, especialmente el Capítulo 16, tiene el potencial de ordenar esta integración mediante la actualización de la lista de profesiones elegibles para la visa *TN*. Lo anterior es asequible mediante el Grupo de Trabajo de Entradas Temporales sin necesidad de renegociar el Capítulo 16.

SECCIÓN 2. INTEGRACIÓN DEL MERCADO LABORAL DE NORTEAMÉRICA EN EL CONTEXTO DE NEARSHORING

Paradoja migratoria



Brenda Estefan

Consultora en temas Internacionales, conferencista y catedrática del área de Entorno Político del IPADE y columnista del diario Reforma
[@B_Estefan](#)

Desde la entrada en vigor del TLCAN hasta la actualidad, el aumento en los flujos migratorios de México a Estados Unidos han estado impulsados por factores económicos, políticos y sociales. Las estrictas medidas de seguridad fronteriza de Estados Unidos contrastan con la dependencia de esta economía de mano de obra mexicana. Un acercamiento integral y equilibrado entre ambos países será clave para una gestión eficaz de la migración.

Movilidad de personas para la adquisición de habilidades: *microcursos*, multiculturalidad y un mercado laboral cambiante



Sofía Ramírez Aguilar

Directora General de México, ¿cómo vamos?
[@Sofia_RamirezA](#)

La movilidad estudiantil es el punto de partida para el intercambio cultural y la formación de ciudadanía con valores cívicos compartidos. Para lograr lo anterior, es necesario evolucionar desde los esquemas de movilidad estudiantil tradicional hacia la impartición de cursos cortos, transmisión de habilidades específicas y flexibilidad educativa tanto para estudiantes, profesionales o técnicos, como para trabajadores experimentados que buscan incorporar habilidades nuevas y capacidades específicas a su trayectoria. Para aprovechar el nearshoring y la integración regional se recomiendan: microcursos, reconocimiento trilateral de certificaciones y programas de capacitación docente.



Texto elaborado por la autora a partir de la participación de Hazel Blackmore en el Foro *Immigration on the road: movilidad laboral en Norteamérica*

Talento en América del Norte: factor de competitividad



Luz María de la Mora

Directora de comercio internacional y productos básicos en UNCTAD
@luzmadelamora

El T-MEC, sucesor del TLCAN, aborda la competitividad regional mediante normativas laborales en el Capítulo 23 y facilita la entrada temporal de negocios en el Capítulo 16. Sin embargo, el acuerdo trilateral no establece realmente un mercado laboral integrado ni libre movimiento de trabajadores, como la Unión Europea lo cual es un área de oportunidad para la región. Esquemas de movilidad laboral que fomenten la innovación y el crecimiento sostenible serán clave para la competitividad regional en el futuro.

Integración laboral de América del Norte: catalizador de la competitividad regional



Luis de la Calle

Director general y socio fundador de De la Calle, Madrazo, Mancera (CMM)
@eledece

Norteamérica busca posicionarse como la región más competitiva hacia 2050, por arriba de Asia y Europa, por lo que la movilidad laboral y la integración económica, fortalecidas por el T-MEC, son clave. La región tiene ventajas, tales como una demografía favorable, innovación tecnológica y la integración del mercado energético. El aprovechamiento de nuestras ventajas competitivas requiere de medidas que promuevan el intercambio ordenado de talento mediante visas y certificaciones.

Potenciar el talento de la juventud



Rubén Sánchez

Investigador en la Iniciativa de Educación con Equidad y Calidad de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey
@rubensanchez597



Laura Noemi Herrera Ortiz

Investigadora de la Iniciativa de Educación con Equidad y Calidad de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey e investigadora asociada a México Evalúa.
@noemi_heol



Marco Antonio Fernández Martínez

Es Profesor-Investigador en la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey, Investigador Asociado en México Evalúa y Coordinador de la Iniciativa de Educación con Equidad y Calidad.
@marco_fdezmn

El *nearshoring* ha impulsado una revolución industrial en sectores como el automotriz, el aeroespacial y el electrónico, creando mayor demanda de talento especializado y generando oportunidades para jóvenes en educación media superior y superior. Para lograr que la educación se adapte rápidamente al mercado laboral, es crucial fomentar habilidades clave y la colaboración entre agentes relevantes para preparar a las y los jóvenes, y cerrar así las brechas educativas y laborales.

SECCIÓN 3. DINAMISMO EN LA INTEGRACIÓN LABORAL: MAYOR USO DEL VISADO T-MEC PARA MEXICANOS

Desafíos de la movilidad laboral en América del Norte bajo las visas TN



Nuty Cárdenas Alaminos

Profesora Investigadora Titular de la División de Estudios Internacionales del CIDE
[@NutyCardenas](#)

A pesar del crecimiento exponencial en el uso de visas TN desde la eliminación de ciertos requisitos en 2004, estas visas enfrentan barreras significativas para su aprovechamiento, como falta de información respecto a cómo realizar los trámites y quién puede realizarlos, costos de certificación y discrepancias en la calificación laboral requerida, a pesar de las facilidades que ofrece a mexicanos y canadienses. Para mejorar la efectividad en el uso de estas visas, se necesita una mayor supervisión gubernamental y la homologación de certificaciones y títulos entre ambos países.

Actualización Normativa para la Integración Regional: Extensión de Periodos y Armonización de Disposiciones en el Marco del T-MEC



Karen Torres

Coordinadora de Incidencia y Desarrollo Institucional en México, ¿cómo vamos?

La falta de conocimiento sobre las visas TN exige una estrategia de promoción intensiva sobre su accesibilidad y proceso simplificado. Las y los aplicantes generalmente desconocen las facilidades que ofrece y, aunque la asistencia de un profesional es recomendable, este apoyo no debe convertirse en una barrera de entrada. Esclarecer los prejuicios

sobre las dificultades en la aplicación es clave para aprovechar una herramienta única de integración laboral.



Texto elaborado por la autora a partir de la participación de Anaibelca Gama Rivas en el Foro *Immigration on the road: movilidad laboral en Norteamérica*

Migración, desarrollo económico y derechos humanos



Dana Graber Ladek

Jefa de Misión de Organización Internacional para las Migraciones México (OIM)
[@DanaGraberLadek](#)

La integración del mercado laboral regional debe garantizar los derechos humanos y laborales de los trabajadores migrantes. El T-MEC y su Capítulo 23 han sido clave en este esfuerzo, pues han incentivado reformas laborales necesarias en México. La OIM ha realizado esfuerzos como el MECAL y el corredor ético México-Canadá que han creado vías regulares y alternativas para la migración segura y eficiente.

Movilidad temporal bajo el T-MEC



Guillermo Malpica Soto

Director Ejecutivo de Alianza In México
[@GMalpicaSoto](#)

El capítulo sobre Entrada Temporal de Personas de Negocios (ETPN) en el T-MEC otorga un trato preferencial a las y los nacionales de México y Canadá frente a otros socios comerciales de Estados Unidos. Sin embargo, ha sido poco aprovechado. La resistencia política y las sensibilidades migratorias han mantenido el capítulo casi idéntico desde 1994; pero su futura revisión representa una oportunidad de mejorar su eficacia sin necesidad de una renegociación.

Escasez Laboral, inmigración y la visa Trade NAFTA (TN)



José Iván Rodríguez-Sánchez

Investigador para el Centro para los Estados Unidos y México en el Instituto Baker de Políticas Públicas de la Universidad Rice

La escasez laboral actual en Estados Unidos está asociada a la disminución de la inmigración proveniente de países como México. Extender el uso de las visas TN y la lista de ocupaciones elegibles para obtenerla puede contribuir a la solución al problema de escasez. Sin embargo, la complejidad persiste para modificar integralmente el sistema migratorio estadounidense. Las políticas migratorias tienen el potencial de incidir positivamente en las economías y, por ende, en el desarrollo económico de la región.

Un futuro común: clave para la integración



Mariana Raphael

Directora General de *Connecting Mexico*
@marianaraphael | @ConnectingMex

El T-MEC destaca como motor para el crecimiento económico y la integración de Norteamérica. Sin embargo, los nuevos escenarios políticos resaltan la necesidad de estrategias de gestión de riesgos ante un escenario de incertidumbre. En la revisión en 2026, la movilidad laboral y la visa TN adquirirá relevancia. Es central fortalecer su difusión, ampliar el listado de profesiones y crear alianzas estratégicas para avanzar hacia un mercado más integrado y próspero.

SECCIÓN 4. VISIÓN 2050 SOBRE LA INTEGRACIÓN LABORAL REGIONAL

Desafíos, riesgos y oportunidades desde las empresas transnacionales



José Manuel Bulás

Jefe de Asuntos Corporativos en CEMEX

En la última década, el mercado laboral global ha cambiado rápidamente generando nuevos desafíos demográficos, geopolíticos, de capacitación en IA y una mayor demanda de flexibilidad laboral para las empresas. En Norteamérica, fomentar el uso de visas TN, crear certificaciones regionales y promover la movilidad educativa son claves para enfrentar estos desafíos y fortalecer la competitividad regional.

Geografía y, ahora, demografía son destino



Pedro Casas Alatríste

Vicepresidente Ejecutivo y Director General de la Cámara Americana de Comercio de México (AMCHAM)
@PedroCasas

El perfil demográfico actual presenta desafíos y oportunidades complementarias. En Estados Unidos, la población económicamente activa decrece y China enfrenta una tasa de natalidad decreciente. México, en cambio, tiene una creciente población joven, lo que representa una oportunidad única. La movilidad laboral y la migración impulsadas por oportunidades educativas son estrategias clave para sostener el dinamismo económico regional.

Integración laboral en 2050: ¿tenemos las competencias necesarias?



Alexa Castro

Analista económica en México, ¿cómo vamos?

La integración laboral regional requiere una comunicación efectiva entre agentes de la oferta y demanda laboral. La visa *TN* conecta las necesidades de las y los empleadores y trabajadores, pero persisten desafíos, como el dominio del inglés de los aplicantes. Hay una necesidad impostergable de modernizar los criterios de la visa *TN* para aprovechar la oportunidad en sectores clave para el *nearshoring* y el sector salud hacia el 2050.



Texto elaborado por la autora a partir de la participación de Samantha Díaz en el Foro *Immigration on the road: Movilidad laboral en Norteamérica*

Perspectivas desde Washington: de lo improbable a lo posible



Andrew I. Rudman

Asociado senior del programa Américas en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS)
[@AndrewIRudman](#)

Los temas de migración y movilidad laboral en Estados Unidos son complejos y controversiales. La polarización partidista sobre el tema ha impedido avances, lo que, aunado a la reciente narrativa republicana de "crisis fronteriza", dificulta una solución legislativa. Existen oportunidades para mejorar la movilidad laboral en Norteamérica, especialmente en el sector agrícola, mediante el aumento del uso de la visa H2-A y la implementación de reformas que faciliten el proceso.

Retos, riesgos y oportunidades en la frontera de México con Estados Unidos



Eduardo del Valle Torres

Director de Relaciones Gubernamentales de *Constellation Brands (CB)*

La frontera norte de México facilita el comercio bilateral y la integración social y cultural entre ambos países. Desafíos migratorios, laborales y de seguridad afectan a empresas que operan en zonas fronterizas, como CB, que promueven la movilidad laboral. La revisión de 2026 debe integrar la perspectiva de empresas que operan en la frontera para mantener el dinamismo y la fortaleza de las cadenas de suministro.

México, el T-MEC y América del Norte hacia 2050



Claudia Ruiz Massieu Salinas

Senadora independiente y presidenta de la Comisión Especial para el Seguimiento de la Implementación del T-MEC
[@ruizmassieu](#)

El inicio del T-MEC estuvo marcado por optimismo. Hoy ha evolucionado y, con ello, se han generado nuevos desafíos. Eventos como la renegociación del tratado bajo la administración Trump y las decisiones gubernamentales recientes en México, sobre todo en el área energética, son ejemplo de tensiones políticas que podrían afectar los beneficios del tratado. México tiene pendiente una estrategia integral y de diplomacia pública que asegure el futuro del tratado hacia 2050.

*Liberando el potencial
de Norteamérica:*

**INTEGRACIÓN *del*
CAPITAL HUMANO
A TRAVÉS *del* T-MEC**

