



# Oferta/Demanda

## Cómo hacer frente a la futura crisis de talentos

### ¿Qué se viene?

Informe Oficial de Manpower Inc.

#### **CÓMO HACER FRENTE A LA FUTURA CRISIS DE TALENTOS: ¿QUÉ SE VIENE?**

##### ***Resumen***

La escasez de talentos en muchas áreas del mercado laboral mundial ya es una realidad, situación que se incrementará y será más grave y generalizada en muchos puestos de trabajo durante los próximos diez años y que podría amenazar los motores del crecimiento y la prosperidad económica mundial.

Los cambios demográficos, como por ejemplo, poblaciones envejecidas, tasas de natalidad en disminución, migraciones económicas, la evolución social, programas educativos inadecuados, la globalización y las prácticas empresariales (tercerización, búsqueda de talentos en el exterior, empleo según la necesidad), por nombrar algunos, producen escasez, no solo en la disponibilidad total de talentos sino también, y lo que es más importante, en las habilidades y competencias específicas, necesarias en las economías industrializadas, emergentes y en vías de desarrollo.

Los gobiernos y los empleadores de todo el mundo están tomando medidas para contrarrestar los efectos de dicha escasez, mejorando los recursos educativos y de formación profesional, adoptando políticas de migración estratégicas, haciendo que la mano de obra económicamente inactiva se vuelva más integradora e incentivando al personal de más edad experimentado y calificado a permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo.

Pero, a medida que las tendencias continúan y la escasez se torna más grave, los gobiernos y los empleadores podrían hacer mucho más para mitigar la escasez inminente, desde el punto de vista preventivo.

Como resultado de los avances tecnológicos y de los aumentos de productividad, se están eliminando muchos puestos de trabajos rutinarios que no requieren habilidades específicas y, las aptitudes que alguna vez fueron solicitadas, ahora se vuelven rápidamente obsoletas. Mientras que este hecho reduce la demanda de algunos puestos de trabajo y, por ende, la escasez de talento percibida, también produce el desempleo futuro de los trabajadores, por lo que éstos y sus representantes sindicales deben tomar medidas para garantizar que se aprovechen todas las oportunidades disponibles para re-capacitarse y adquirir habilidades con el propósito de convertirse en candidatos aptos en el mundo laboral emergente futuro.

Este informe examina cuáles son las tendencias que, probablemente, se volverán más marcadas y cuáles son las medidas que los gobiernos y los empleadores pueden tomar en respuesta a dichas tendencias. También estudia la manera en que se puede incentivar y capacitar a los empleados para redefinir regularmente los objetivos de sus carreras, renovar sus habilidades y, cuando sea necesario, re-insertarse en el mercado laboral de manera más sostenible.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN:

2 Una Paradoja de los Recursos Humanos

### TENDENCIAS QUE SE INTENSIFICAN: ¿QUÉ SE VIENE?

3 – *Evolución Demográfica*

3 – *Desarrollo Económico*

4 – *Competencia Global*

4 – *Progreso Tecnológico*

### COMO HACER FRENTE A LA CRISIS: ¿QUÉ SE VIENE?

5 – *Gobiernos: Cómo Promover las Habilidades Correctas*

7 – *Empleadores: Cómo Abordar la Crisis de Talentos*

11 – *Empleados: Mantenerse en Forma para la Carrera*

### CONCLUSIÓN:

13 **La necesidad de actuar en forma preventiva**

## CÓMO HACER FRENTE A LA FUTURA CRISIS DE TALENTOS: ¿QUÉ SE VIENE?

### INTRODUCCIÓN: Una Paradoja de los Recursos Humanos

Los cambios continuos en la dinámica global del mercado laboral tienen un impacto importante sobre la manera en que los empleadores de todo el mundo manejan sus asuntos. Dichos cambios se han transformado en una realidad nueva y progresiva, un hecho de la vida económica, de modo que no se pueden ignorar. En su documento<sup>1</sup> recientemente publicado *Los Indicadores Clave de los Mercados Laborales (KILM, por sigla en inglés)*, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informa que, a pesar de un crecimiento económico relativamente dinámico en muchas regiones del mundo, la economía global fracasa en su intento de generar suficientes puestos de trabajo para reducir los niveles promedio totales de desempleo o subempleo.

## La Oficina de Estadística Laboral de los EE.UU. proyecta un déficit de 10 millones de trabajadores en los Estados Unidos para el año 2010.

Oficina de Estadística Laboral de los EE.UU.

Y, sin embargo, al mismo tiempo, muchas regiones de la economía global ya están enfrentando una importante escasez en su mercado laboral, que cada vez será peor y que surge no sólo como consecuencia de cambios demográficos sin precedentes, sino también de una falta de trabajadores con las habilidades necesarias para ocupar los puestos de trabajo disponibles. En otras palabras, ocurrirá una crisis demográfica, la cual se verá exacerbada por la crisis de talentos que amenaza con paralizar los mismísimos motores del crecimiento de la economía. En muchas economías desarrolladas, las tasas de natalidad están disminuyendo por debajo de los índices de sustitución y las expectativas de vida se están alargando como resultado de una mejor asistencia sanitaria, lo cual conduce a la situación de una mano de obra incapaz de sostener las necesidades económicas de la nación. En otras economías, los trabajadores se encuentran desempleados o subempleados debido a que su educación es insuficiente o deficiente mientras que en otras, no falta la

cantidad de personas disponibles para trabajar pero las habilidades de los trabajadores no coinciden con los requisitos de los puestos de trabajo o, cuando dichas habilidades son las apropiadas, los trabajadores no se encuentran en los mismos lugares donde están los puestos de trabajo.

Esta realidad dual de desempleo y escasez de talentos está creando un ciclo único que se autoreafirma y presenta a los gobiernos y a los empleadores una paradoja de recursos humanos: cómo encontrar a las personas correctas, en el momento justo y en el lugar indicado, y cómo suplir la escasez en medio de la abundancia.

Este **Informe Oficial de Manpower** estudia lo que se viene: cómo es probable que se desarrollen las tendencias actuales y cómo los gobiernos, empleadores y trabajadores pueden prepararse para hacer frente al incremento de la escasez de talentos.

La escasez de talentos que se avecina en China: Para trasladarse de la fabricación a los servicios, China debe aumentar la calidad de sus graduados universitarios McKinsey Quarterly, Diana Farrell y Andrew J. Grant, 4 de noviembre de 2005.

Cómo asegurar el futuro del traslado de talentos de la India al extranjero: La India no solo debe producir más ingenieros de alta calidad sino que también debe mostrar al mundo la profundidad y la calidad de su talento en otras áreas, y en otras ciudades distintas a Bangalore y Mumbai. McKinsey Quarterly, Diana Farrell, Noshir Kaka y Sascha Stürze, 2005 Edición Especial: Cómo Cumplir la Promesa de la India.

La crisis de talentos y la brecha de habilidades, desafíos para RR.HH.: La crisis inminente de habilidades laborales ofrece a los profesionales de RR.HH. una excelente oportunidad de demostrar el valor estratégico.

Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos  
Susan Meisinger, Octubre de 2005

La verdad acerca de la escasez de trabajo que se viene: las predicciones y datos confusos están empañando la imagen real de la oferta laboral del futuro.

Sociedad para la Administración de Recursos Humanos.  
Robert J. Grossman, marzo de 2005.

## **TENDENCIAS QUE SE INTENSIFICAN: ¿QUÉ SE VIENE?**

Los gobiernos y los empleadores ya han tomado conciencia de las tendencias existentes de escasez de talentos y están tomando medidas para abordarlas. Sin embargo, es probable que algunas tendencias existentes se vuelvan más marcadas y que surjan otras durante la próxima década, hecho que intensificará la escasez y que los gobiernos, empleadores y trabajadores deberán evaluar y responder.

### **Evolución demográfica**

Los distintos cambios demográficos en todo el mundo han provocado que muy pocas personas formen parte de grupos etarios y de habilidades correctos, o se encuentren en el lugar adecuado. Además, cada vez menos personas formarán parte del mercado laboral en los próximos 20 años, en muchas partes del mundo (**Véase la Figura 2, El Desfasaje de la Pirámide de Oferta/Demanda de Habilidades**)

### **Figura 2: El Desfasaje de la Oferta/Demanda de Talentos**

\$ por hora

La falta de recursos crea tensión en el mercado de trabajadores altamente capacitados.

La oferta excesiva de recursos poco capacitados genera desempleo.

HOMBRES / MUJERES

Cantidad de personas disponibles por nivel de habilidad

Demanda de habilidades  
Oferta de habilidades

**Una tasa de natalidad** en el mismo nivel (Estados Unidos y Japón) o en disminución (la mayor parte de la Unión Europea) implica que en muchos países menos personas jóvenes ingresan y progresan en el ciclo de vida de empleos del mercado laboral, lo cual afectará la capacidad de las economías de dichos países para sustentar el crecimiento.

Además, a medida que la **expectativa de vida** se extiende, las personas en actividad en el mercado laboral no serán suficientes para generar la riqueza necesaria para mantener a aquellos que se han jubilado o que están económicamente inactivos y los estándares de vida a los que se han acostumbrado o, a los que por lo menos, aspiran.

Incluso en países con poblaciones en crecimiento, como la mayoría de las naciones de África, **las enfermedades y los desastres** podrían diezmar los mercados laborales.

En el Sur de África, donde existen altas tasas de natalidad, la expectativa de vida de las personas, y el período en los trabajos, se ven restringidos por las enfermedades, en especial, SIDA/VIH.

Las personas en edad de trabajar provenientes de economías en vías de desarrollo y emergentes abandonan sus países en busca de empleo en otros lugares. Muchos estudiantes, también, se van a estudiar al extranjero y, a menudo, no regresan, lo cual lleva a una mayor “fuga de talentos”.

Mientras que dicha **migración** es bienvenida por parte de los países receptores, no lo es tanto en otros y, además, origina la escasez de talentos en los países de origen.

A la inversa, la **inmovilidad** demográfica también puede causar escasez de talentos dentro de los países. En China, mientras que algunos trabajadores abandonan el país para asistir a universidades en otros países, los graduados universitarios son reticentes a dejar sus ciudades de provincia, donde estudiaron y no están disponibles para trabajar en las ciudades internacionalmente conectadas, donde se desarrollan las principales actividades industriales y comerciales. En la India, Manpower ha observado que, la mayor parte de la actividad de reclutamiento, se lleva a cabo fuera de Bangalore y de Mumbai, lo cual indica que el problema de la inmovilidad podría estar comenzando a disminuir en este país.

## **Para 2025, India y China en conjunto ofrecerán el 27% del PNB del mundo.**

- Banco Mundial

### **Desarrollo económico**

Si bien es posible que no todos los países tengan el mismo ritmo de desarrollo económico, el hecho es que éste ocurre en todo el mundo, lo cual pone en juego varias fuerzas competitivas.

Por un lado, se debate que casi todos los trabajos de manufactura se trasladarán fuera de los países desarrollados con escasez de talentos a economías emergentes con salarios más bajos y en vías de desarrollo. Por otro lado, existe un indicio cada vez mayor de que los salarios en rápido crecimiento en estas economías receptoras representan un indicador de la escasez de talentos y, por ende, de la inaptitud para manejar el incremento de las opciones de trabajo en el extranjero. Esto agravará la escasez para todas las economías.

## **En los próximos 50 años, las bajas tasas de fertilidad y el crecimiento de la expectativa de vida en los países de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) causarán que el índice de dependencia de la tercera edad casi se duplique**

- Willi Leibfritz, "La jubilación tardía tiene sentido",  
*OECD Observer*, enero de 2003

A medida que las naciones emergentes y en vías de desarrollo amplían sus economías e incrementan sus riquezas, querrán más talentos para sus propias necesidades locales, los cuales serán escasos. Y, en tanto y en cuanto los salarios aumenten en la economía local creciente, las actividades de los empleadores globales en el extranjero comenzarán a satisfacer la competencia más intensa de fuentes locales de empleo y experimentarán una escasez de talentos. Y esta situación empeorará cada vez más.

### **Competencia global**

A medida que se intensifica la competencia global por clientes, con economías emergentes que se unen a la lucha, las empresas más importantes han respondido administrando las organizaciones con muy poco personal para mejorar su agilidad estratégica y para reducir los costos. Al hacer esto, han tercerizado los elementos de su actividad que no son fundamentales, sensibles desde el punto de vista estratégico o esenciales para su ventaja estratégica y la mayor parte de esto se realizó en el extranjero. Otros, también han eliminado parte de los recursos humanos de su nómina de empleados interna y confiaron en las empresas de servicios de empleo para brindar servicios de reclutamiento a fin de satisfacer todos los requisitos de reclutamiento de personal permanente y contingente.

Es probable que la tendencia competitiva global se vuelva más marcada en el futuro.

Esto significa que se buscarán cada vez más talentos flexibles, ya capacitados, a pedido y listos para trabajar en empresas. Y, mientras que las empresas de servicios de empleo son, tal vez, las especialistas mejor posicionadas para buscar y ofrecer dichas categorías de talentos, es posible que hasta para estas empresas la escasez de talentos disponibles implique un desafío importante.

### **Progreso tecnológico**

Los avances en la tecnología informática y su aplicación en la automatización han elevado los requisitos del conjunto de habilidades de todos los trabajadores, literalmente, con solo tocar un botón. También es probable que esta tendencia aumente. Esto significa que los puestos de trabajo se continuarán eliminando pero que también se crearán nuevos puestos de trabajo, para los cuales se requerirán nuevas habilidades y competencia tecnológica, la cual puede ser escasa.

## **La mejora en la productividad se produce por la combinación de la tecnología y el capital humano capacitado. Las oportunidades laborales para los trabajadores sin capacitación o sin habilidades son cada vez menos, casi en todas partes.**

- *OECD*: Andrea Bassanini, "Cómo resolver la brecha en la capacitación"

Esto hará que sea aún más importante para los empleados en sus trabajos, los empleadores y los gobiernos, garantizar que las habilidades se renueven, actualicen y amplíen continuamente. La capacitación será de suma importancia, como así también la planificación por parte de los empleadores y el compromiso por parte de los empleados.

## **CÓMO HACER FRENTE A LA CRISIS: ¿QUÉ SE VIENE?**

Una escasez de cualquier tipo, se puede enfrentar de dos maneras: reduciendo la demanda y/o incrementando la oferta.

Informatización  
Automatización  
Rediseño de los procesos comerciales  
Rediseño de los puestos de trabajo  
Búsqueda de talentos en el extranjero  
Tercerización  
Optimización de la mano de obra

Reducir la Demanda

Incrementar la Oferta  
Migración  
Educación / capacitación  
Iniciativas públicas / privadas  
Vínculos con establecimientos educativos  
Desempleo / subempleo  
Diversidad / Integración  
Re-capacitar / mejorar las habilidades  
Trabajadores de edad avanzada  
Búsqueda de talentos en el extranjero  
Capacitación cruzada (*Cross-training*)  
Flexibilidad  
Optimización de la mano de obra

Al enfrentar la escasez actual y futura de talentos, los empleadores necesitan reducir la cantidad de puestos de trabajo para los cuales hay pocos talentos y/o aprovechar el potencial previamente desaprovechado e incrementar la reserva de talentos disponibles. Y, los trabajadores, objeto de esta escasez, deben estar alerta a las tendencias y acontecimientos en el escenario del empleo.

Los gobiernos y los empleadores pueden adoptar varios enfoques preventivos para mejorar la situación y mitigar la gravedad del problema. Los trabajadores y sus representantes pueden tomar medidas para garantizar que las habilidades del empleado se renueven, sean transportables e importantes, y que seguirán siendo aptos para conseguir puestos de trabajo.

### **Gobiernos: Cómo Promover las Habilidades Correctas**

¿Qué pueden hacer los gobiernos para contrarrestar la escasez creciente de talentos y garantizar que se hayan implementado las habilidades correctas para satisfacer las necesidades de talentos del país y garantizar su economía futura?

### ***Facilitar la migración “estratégica”***

Varias naciones enfrentan la disminución demográfica y una demanda de reemplazo de fuerza laboral que no

se puede satisfacer con el suministro de mano de obra local. Es posible que los países con índices bajos de participación en el mercado laboral, como los de Europa del Este, la ex Unión Soviética y África subsahariana, puedan aprovechar sus reservas laborales y eliminar la brecha de talentos. Sin embargo, este recurso no estará disponible para todos los países.

No obstante, otros, como por ejemplo, España, Italia y Grecia, al enfrentarse con la necesidad imperiosa de satisfacer la demanda creciente de trabajadores con habilidades específicas en ciertos sectores, han comenzado a facilitar el acceso al mercado laboral a trabajadores inmigrantes calificados, en especial, aquellos provenientes de los Balcanes. Asimismo, Japón y las economías recientemente industrializadas del sudeste de Asia, cada año, atraen a miles de trabajadores de las Filipinas, Indonesia, China, Tailandia y Pakistán.

### **Un total neto de 151.735 inmigrantes calificados ingresaron en Australia durante 5 años hasta el año 2003, lo cual representa un aporte de hasta 4% del total de personas empleadas en 2001.**

- Informe Oficial de Manpower Australia #V pg.3

En un futuro escaso de talentos, podría ser necesario adoptar este enfoque de manera más generalizada. En los Estados Unidos, por ejemplo, después de años de intentar evitar que los trabajadores cruzaran ilegalmente la frontera con México, se debería alentar una mayor migración y normalizar la situación de los trabajadores que ya están en los Estados Unidos y que, muy posiblemente, estén trabajando a cambio de salarios inferiores a los que se pagan habitualmente debido a su condición de ilegales.

Muchos estudiantes abandonan su país de origen para obtener formación universitaria en el exterior. El corolario de la migración podría involucrar a una nación que tome medidas para fomentar que los estudiantes extranjeros permanezcan en el país luego de finalizar sus estudios y se integren en el mercado laboral local.

Australia, por ejemplo, ha llevado a cabo esta clase de política desde 2001 para los estudiantes extranjeros que cumplen con una serie de requisitos profesionales.

Lo contrario ocurre con China que tendrá que tomar medidas para alentar a la mayoría de los estudiantes que van a cursar estudios en el extranjero a que vuelvan a su país de origen y activen la economía emergente con los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos.

#### ***Invertir en educación y formación profesional***

Para crear una reserva de talentos con empleados mejor capacitados, los gobiernos, en particular aquellos de economías emergentes o en desarrollo, necesitarán tomar decisiones políticas para invertir en educación y formación profesional y técnica. Será necesario hacerlo en un contexto que permita alinear mejor los programas educativos, de formación y desarrollo con las necesidades económicas del país.

El gobierno de México, por ejemplo, está tomando medidas para mejorar la educación y el acceso a ella, con el objeto de elevar los estándares educativos y ofrecer una reserva nacional de empleados con buena formación que resulten más atractivos tanto para los participantes del mercado local como para las multinacionales que invierten en el país.

A medida que China va cobrando cada vez mayor presencia en el panorama mundial, está invirtiendo muchos recursos en mejorar las habilidades para dominar el idioma inglés y tendrá que continuar haciéndolo, en particular, para los adultos que no se beneficiaron con la posibilidad que existe actualmente de educar a los niños a través del sistema escolar. Resultará imperativo capacitar a más cantidad de maestros locales de

inglés y contratar a más maestros del exterior. Esto hará que sus ciudadanos consigan puestos en empresas multinacionales y puedan hacer mejores negocios en todo el mundo

Además, debido a que el chino en sí mismo no es un idioma universal, sino una familia de idiomas que están estrechamente relacionados, posiblemente será necesario que el gobierno se decida y establezca un idioma nacional estandarizado para garantizar la movilidad laboral tanto dentro del país como entre empresas, y para facilitar la comunicación y el intercambio interno de conocimientos. Muchos países europeos también necesitarán intensificar la competencia del idioma inglés para que su gente pueda competir por puestos laborales en el creciente mercado global de empleo.

Los gobiernos de todo el mundo pueden tomar parte en mejorar las habilidades de los empleados y en alentarlos a que adquieran las necesarias para mantener la continuidad laboral, promoviendo cursos de formación técnica y capacidades, así como elevando el nivel del trabajo técnico, al que muchas personas y parte de la sociedad, actualmente, considera como una buena opción en segundo término.

### **Con una población 16 veces mayor, China tiene solamente tres veces la cantidad de jóvenes ingenieros preparados y angloparlantes que las Filipinas; Polonia tiene casi tanto como Rusia, a pesar de que ésta última tiene mucha más población.**

- Diana Farrell, Martha A. Laboissière, y Jaeson Rosenfeld, "Evaluación del mercado global y emergente de talentos", *The McKinsey Quarterly* 2005/3

#### ***Mejorar las iniciativas públicas-privadas***

Los gobiernos y empleadores pueden mejorar la perspectiva de la oferta del mercado laboral organizando mejor e incrementando la eficacia de las alianzas públicas-privadas.

Debido a que a los mismos gobiernos les resulta cada vez más difícil reclutar los talentos adecuados, buscan proveedores de servicios de empleo para encontrar soluciones creativas a fin de reclutar y capacitar personal para puestos difíciles de cubrir. El gobierno australiano, por ejemplo, ha contratado a Manpower para que se ocupe de realizar el reclutamiento militar durante los últimos años, lo cual dio como resultado un mejor desempeño de las metas de reclutamiento y mejores tasas de retención.

Otros gobiernos han contratado a Manpower para que se ocupe de resolver la escasez de personal en ciertas áreas, como por ejemplo, los maestros en los Países Bajos, en donde la falta de personal se solucionó reclutando antiguos maestros e identificando personas que trabajaban en otros oficios que reunían las habilidades necesarias y podían recibir entrenamiento para ocupar los puestos de enseñanza.

En una alianza reciente, Manpower está trabajando con el gobierno de Shanghai, China, para ayudar a diseñar el futuro mercado laboral, brindar servicios de evaluación y capacitación para agilizar el traspaso de empleados a la gerencia media y a funciones empresariales del mercado laboral.

En un esfuerzo por contratar personas que hace mucho tiempo se encontraban desempleadas y ayudar a aquellos en desventaja a que vuelvan a trabajar, en el año 2000, Manpower del Reino Unido trabajó para crear Working Links, una asociación pública/privada/voluntaria entre el *Shareholder Executive* del gobierno del Reino Unido, Manpower, Cap Gemini y Mission Australia.

Hasta la fecha, 60.000 personas han encontrado empleo a través de Working Links. Gran parte del éxito se lo

deben a la manera revolucionaria en la que Working Links ha sabido satisfacer las necesidades reales de las personas que hoy buscan empleo y de los empleadores. La iniciativa continúa ayudando con éxito a grupos de subempleados a adquirir habilidades y encontrar trabajo con una continuidad laboral de más del 70% luego de haber transcurrido un año.

### **Empleadores: cómo abordar la crisis de talentos**

La crisis de talentos está provocando cambios estructurales en la mano de obra, y los empleadores que no presten atención a estas cuestiones encontrarán que su empresa no tendrá problemas en un año, pero sí al año siguiente. Hoy en día, muchas empresas cuentan con tan poco personal que, si tan sólo unos pocos puestos de vital importancia quedaran vacantes, toda la compañía podría sufrir un colapso. Esto significa que existe la necesidad de concentrarse no sólo en el 10% más importante de las categorías de talentos, sino en todo su espectro.

Entonces, ¿qué pueden hacer los empleadores ahora y en los próximos años para preparar a sus empresas a enfrentar la crisis inevitable de talentos que se cernirá sobre nosotros de aquí a 10 años?

### ***Mejorar los vínculos con las instituciones educativas***

Los estudiantes de muchos países realizan prácticas laborales como parte de su educación escolar. Sin embargo, en general, simplemente se limitan a acompañar a un profesional durante cierto tiempo en su lugar de trabajo, y difícilmente los introduzca en el mundo real del trabajo o conozcan las actitudes necesarias para trabajar.

Los empleadores tendrán que establecer mejores vínculos con las escuelas para generar oportunidades de realizar prácticas laborales significativas a fin de ofrecerles a los estudiantes una verdadera muestra de las aptitudes laborales reales y prepararlos para un futuro empleo.

En una alianza reciente con la Universidad La Salle de México, Manpower ha abierto una oficina de empleo en la misma universidad, a través de la cual ofrece alrededor de 2.000 vacantes directamente a los alumnos que se están por graduar y organiza conferencias para enseñarles a los estudiantes aptitudes comerciales valiosas.

### ***Aprovechar las fuentes de subempleo***

Muchas economías tienen gran cantidad de personas desempleadas o subempleadas que podrían reinsertarse en el mercado laboral: los jóvenes desempleados insatisfechos; madres solteras y discapacitados; trabajadores de medio tiempo que preferirían empleos de tiempo completo; y trabajadores de avanzada edad que necesitan trabajar más tiempo para subsidiar las pensiones que cada vez se reducen más.

Los empleadores tendrán que crear condiciones de trabajo adecuadas para atraer a cada una de estas categorías y así formar parte de la mano de obra. Asimismo, los gobiernos pueden colaborar creando un marco legal apropiado para que los empleadores puedan hacer que estas personas tengan un rol activo en la economía.

El hecho de reinsertar a los desempleados y subempleados en el mercado laboral, en particular, aquellos que han estado inactivos por un largo tiempo, implicará capacitarlos en relación con las habilidades laborales básicas y los mejores hábitos de la ética laboral.

El programa de desarrollo de mano de obra de Manpower, TechReach, prepara a los desempleados y subempleados estadounidenses y canadienses para cargos bien pagos en el área de TI. Este programa

incluye capacitación intensiva, certificaciones, colocación y tutoría, en un intento de ofrecer a las empresas nuevos recursos de empleados con habilidades técnicas.

A través de la iniciativa *Jóvenes con Futuro* junto con la Universidad Nacional de La Plata y distintas organizaciones profesionales de la Argentina, Manpower provee a los jóvenes que se encuentran en situación de desventaja social, cultural y educativa, capacitación y experiencia laboral para facilitar su inserción en el mercado de trabajo.

### ***Promover la integración***

Pueden encontrarse otras fuentes potenciales de talentos alentando una mano de obra integradora. Las mujeres, las personas de edad avanzada, los discapacitados y las minorías representan una porción pequeña del mercado laboral, aunque son una fuente potencial de talento que no debería desestimarse.

Es necesario que los empleadores trabajen para crear expectativas y cambiar la cultura a fin de incluir a todos, lo cual ayudará a integrar a dichos grupos en la mano de obra. Por ejemplo, Manpower se asoció con el gobierno mexicano para crear el programa *Caminemos Juntos* que ha ayudado a colocar a varios cientos de discapacitados en empleos productivos.

Además, los empleadores pueden ampliar su red de talentos invirtiendo en hacer que los discapacitados puedan acceder a la tecnología, como por ejemplo, lectores para computadoras que vocalicen el texto en pantalla y sitios Web accesibles para personas con problemas de visión, y controles de PC adaptados para aquellas personas con discapacidad física.

En 2004, Manpower de los EE.UU. fue reconocida como el Empleador del Año por el Consejo Nacional de Negocios y Discapacidad por sus programas exclusivos de empleo que incluyen identificación de puestos, amplia capacitación laboral, conciencia de las discapacidades y la adaptación de instalaciones para su propio personal, y alianzas con la comunidad que abren puertas laborales a los discapacitados.

**Quince años después de que la ley *American with Disabilities Act* (Estadounidenses con discapacidades) entró en vigencia, solamente un tercio de los estadounidenses discapacitados están empleados, a pesar de que más de dos tercios de los desempleados con discapacidades digan que les gustaría trabajar.**

- D&I Workers with Disabilities, "Crear actitudes y romper los mitos", de Honorable Alexis M. Herman, Secretario de Trabajo de los EE.UU. (1997-2001)

### ***Invertir en capacitación y desarrollo***

Debido a que las iniciativas de las políticas de educación tardan un tiempo en dar resultado, los mismos empleadores tendrán que invertir más en capacitación profesional y técnica en el lugar de trabajo con el fin de desarrollar su propia reserva de talentos calificados. Aunque esto pueda ser un proceso costoso, reportará beneficios al mantener el suministro necesario de talentos.

La mayor parte de los empleadores consideran a la capacitación como una fachada. Aunque los empleadores más importantes cuentan con buenos programas de capacitación, estos no son obligatorios, debido a la falta de tiempo durante el día, dada la escasa cantidad de empleados que tienen. Los empleadores ya no se podrán dar el lujo de tener esta actitud para abordar un futuro con escasez de talentos y habilidades.

### ***Facilitar la re-capacitación / mejoramiento de habilidades***

Los empleadores harán todo lo que puedan para retener los talentos potencialmente útiles y flexibles, cualquiera sea su función actual en la empresa. Ya no podrán darse el lujo de, un día, dejar cesantes a 5.000 empleados con habilidades obsoletas y contratar 5.000 nuevos empleados calificados al día siguiente. La escasez de talentos implicará detenerse a pensar, oportunamente, en volver a capacitar y en mejorar las habilidades de las personas con funciones redundantes u obsoletas con el objeto de que ocupen puestos creados recientemente.

### ***Alentar un período laboral prolongado***

Los empleadores pueden incrementar su reserva general de talentos disponibles encontrando maneras innovadoras de prolongar la vida laboral activa de las personas.

La jubilación a partir de los 50 años en adelante no será posible para los empleadores ni empleados en un futuro escaso de talentos. Será necesario que los empleadores incentiven a las personas de edad avanzada a permanecer en las empresas y ofrezcan a los jubilados volver a capacitarlos para asumir funciones menos estresantes y que les lleven menos tiempo, como por ejemplo, compartir su conocimiento institucional y capacitar a las nuevas generaciones para transmitirles las habilidades que adquirieron.

### **Hoy en la OCDE, más de 4 de cada 10 personas de edad avanzada (50-64) están desempleadas o inactivas; casi el doble de la cifra en el caso de personas de entre 25 y 49 años.**

- Bruno Tobback, conclusiones de la presidencia, Foro sobre envejecimiento de la OCDE, 18 de octubre de 2005.

### ***Investigar el rediseño del trabajo***

El hecho de reducir la cantidad de trabajo que no es fundamental implicó que los talentos muy calificados que ocupan puestos de mucha demanda puedan mejorar su productividad y reducir la demanda total de personas necesarias en esos puestos. Al rediseñar los puestos de trabajo para reducir las tareas menos calificadas del trabajo, las empresas pueden disminuir la necesidad que existe respecto de los numerosos puestos con mucha demanda, a la vez que se crean nuevos puestos de menor calificación a partir de las tareas descartadas, para los cuales existe una mayor cantidad de personas calificadas y disponibles.

Por ejemplo, en los Estados Unidos, existe una escasez grave de Enfermeras Matriculadas, por lo que las entidades de asistencia sanitaria han identificado los aspectos del trabajo de dichas enfermeras que no requieren las habilidades de una enfermera diplomada y que, entonces, podrían delegarse. Los nuevos puestos han sido creados para que los asistentes de enfermería menos calificados se ocupen de realizar tareas acordes; de esta manera, disminuye la necesidad de contar con tantas enfermeras matriculadas, porque pueden ocuparse solamente del trabajo más especializado.

La automatización también puede utilizarse para eliminar algunas tareas rutinarias poco calificadas. Durante años, la automatización ha reducido la necesidad de empleados con poca calificación en plantas manufactureras, sin embargo, ahora también se usa para disminuir la necesidad de puestos con mayor calificación. Por ejemplo, debido a que las empresas se han volcado a distintas aplicaciones automatizadas de software autoservicio para manejar ciertos procesos, como los de nómina, administración de recursos humanos y similares, se ha reducido la necesidad de contar con profesionales de TI, RH y contables que anteriormente realizaban estas tareas.

Al analizar los trabajos con alta demanda y determinar qué aspectos podrían rediseñarse o automatizarse, los empleadores podrán aprovechar aún más las habilidades de los empleados más calificados y, al mismo

tiempo, proponerles más desafíos, ya que se verán libres de algunas de las tareas más banales que tenían anteriormente.

### ***Utilizar de manera flexible el talento disponible***

El hecho de alentar la capacitación cruzada y promover la flexibilidad laboral puede crear un grupo potencial de reservas de respaldo o suplentes, y brindar a la empresa mayor flexibilidad para mantener las habilidades que necesita. Además, los empleadores también pueden incorporar más talentos contingentes – personal temporario, contratado, de consultoría, externo – al total de empleados, para adaptarse a los cambios de la demanda.

En el caso de los empleadores más grandes, ahora, el trabajo contingente ya no constituye un extra secundario para cubrir los puestos vacantes de asistentes administrativos, sino un aspecto imperativo estratégico relacionado con la optimización del personal. Hoy en día, las empresas tienen mucho menos personal que en otras épocas, por lo que esperan y obtienen más de una mano de obra reducida. En la actualidad, la dirección no volverá a los años en que se contaba con mucho personal; los accionistas de la empresa tampoco se lo permitirían.

### ***Sacar provecho de las oportunidades en el extranjero***

El hecho de buscar, en el extranjero, salarios más bajos o lugares que ofrezcan condiciones laborales adecuadas – bien a través de una subsidiaria extranjera totalmente propia o bien mediante la tercerización a proveedores en el extranjero – continuará siendo una posibilidad para muchas operaciones de manufactura y para funciones transaccionales y de servicios no personalizados de atención al cliente, a pesar de que sólo ciertos trabajos que no son estratégicos ni críticos para la empresa puedan aprovechar esta opción.

Esta solución seguirá siendo una opción solamente en lugares en donde la búsqueda/tercerización de mano de obra en el extranjero todavía resulte rentable.

### ***Perfeccionar la atracción y retención***

En un futuro competitivo con escasez de talentos, todas las empresas tendrán que transformarse en “empleadores predilectos” y expertos en cómo atraer los talentos que necesitan, y en cómo retenerlos a largo plazo. Esto significará ofrecer distintas clases de motivación: experiencia variada, buenas perspectivas de ascenso, y la combinación correcta de condiciones laborales, entre ellas, horario flexible, convenios de maternidad y paternidad, y una generosa licencia anual paga, con el objeto de crear un equilibrio aceptable entre el trabajo y la vida personal. Estos enfoques de “*branding* de empleadores” alentarán el compromiso y fidelidad del empleado.

Al abordar la escasez de talentos, la gerencia de RH de las empresas tendrá que analizar sus necesidades generales de talentos y planificar cómo las satisfarán. Manpower ha desarrollado un servicio llamado Talent Value Management (TVM), un enfoque holístico y de planificación estratégica para proveer talentos y disponer de ellos durante el ciclo de vida del empleo, que está destinado a optimizar el talento de la empresa.

**La implementación de una estrategia global de suministro de talentos puede hacer que se reduzcan los costos en un 70%: 50% por la globalización laboral, 15% por gestión de procesos y 5% por rediseño de tareas.**

- The McKinsey Global Institute

Este enfoque hace que el departamento de Recursos Humanos, como parte integral del equipo de gestión

estratégica, participe de la segmentación de todas las funciones de la empresa, independientemente del “silo” funcional tradicional en el que se hallen o de su nivel jerárquico en la organización. Esta segmentación clasifica las funciones según las calificaciones, habilidades, competencias y experiencia necesarias para llevarlas a cabo y su valor estratégico para la empresa, ponderadas por la importancia de cada puesto en el funcionamiento de la empresa y la dificultad potencial para encontrar reemplazos.

Una vez realizada esta segmentación, la gerencia de RH puede decidir si cada tipo de función debería permanecer dentro de la empresa o puede tercerizarse, y si es necesario que se mantenga cerca del principal centro local de operaciones o puede funcionar igualmente bien de forma remota en el extranjero.

Este ejercicio de análisis y suministro permite a los directivos adaptar las condiciones de empleo a cada una de las distintas categorías de talento y gestionarlas de la manera más adecuada durante todo el ciclo de vida del empleo. Pueden implementarse ciertas estrategias de retención para conservar los empleados más valiosos, que no son necesariamente los gerentes de primera categoría, sino aquellos que tienen las funciones más significativas, en términos estratégicos, en la empresa.

### ***Considerar una alianza de servicios de empleo***

Crear una alianza estratégica ahora con un proveedor especializado de servicios de empleo puede ser un paso extremadamente inteligente. El hecho de adoptar un enfoque estratégico para la gestión y planificación “global” de talentos le dará al empleador una idea bastante acertada sobre la clase de talentos que necesita y cuándo los necesita. El hecho de compartir esa estrategia con un socio estratégico y confiable de servicios de empleo, significa que el socio siempre tendrá conocimiento de las necesidades potenciales futuras de la empresa cliente, en términos de números, habilidades y cultura, y que podrá desarrollar planes para suministrar, capacitar y preparar el personal necesario – tanto permanente como contingente – cuando se necesite.

### **Empleados: Mantenerse en forma para la carrera**

¿Y qué sucede con el objeto de la escasez – los talentos, las personas? ¿Cuáles son las consecuencias para ellos de las tendencias que provocan la escasez de talentos que se avecina?

Hasta hace muy poco tiempo, las personas creían que las calificaciones, habilidades y experiencia que aportarían a lo que parecían ser las funciones más importantes dentro de la empresa en la que trabajaban, los mantendría bien ubicados por varios años. Sin embargo, su experiencia ha sido distinta. El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y empresariales han hecho que muchas habilidades que alguna vez fueron “clave” pasen rápidamente su momento de gloria y se vuelvan indudablemente insustanciales. Probablemente, en el futuro, muchas personas encuentren que, a pesar de la escasez de talento en el mercado laboral, que aparentemente brindaría mayor estabilidad en el empleo, sus habilidades y experiencia se han vuelto obsoletas y ya no resultan necesarias.

En la actualidad, los trabajos más buscados se vuelven poco interesantes casi tan rápidamente como cambia el ciclo de vida de un producto. El ciclo de una habilidad que, en otro momento, duraba tres años, ahora, es de tan sólo nueve meses. Hasta no hace mucho, un administrador de sitios Web era un trabajo muy buscado; ahora, si se utiliza el programa adecuado, se puede crear un sitio Web con un programa común, por lo que el mercado para esa clase de habilidad es mucho menor.

Resulta aleccionador para los empleados encontrarse con que, de pronto, son menos atractivos y valiosos para los empleadores, cuando un año antes, podían percibir un muy buen salario, debido a que sus habilidades tenían una gran demanda. Mientras que cada sector tiene su propio ritmo de compresión, en el fondo, existe una rutina interminable de mejoramiento de habilidades, y esto hace que la re-capacitación de los empleados sea algo de suma importancia.

¿Qué pueden hacer los empleados para seguir siendo importantes y contar con las habilidades necesarias para competir por un puesto de trabajo y permanecer en un empleo remunerado y activo en la próxima década?

### ***Cómo mantener y renovar las habilidades***

Por varios años, hemos escuchado que las generaciones futuras tendrán varios trabajos distintos, incluso, carreras, durante su vida laboral. Esta tendencia se consolidará en el futuro.

Los trabajadores tendrán que darse cuenta de que las habilidades con las que ingresaron en el mercado de trabajo no serán necesariamente suficientes para mantenerlos en actividad durante toda su vida laboral. El desarrollo de habilidades y la capacitación permanentes – y el aprendizaje de por vida – estarán a la orden del día. Mientras que la oferta de capacitación debe estar a cargo tanto de los gobiernos como de los empleadores, serán los trabajadores quienes deberán aprovechar toda oportunidad disponible de mejorar sus habilidades o de volver a capacitarse.

Hoy en día, los empleadores ofrecen acceso al material de capacitación, pero ya no envían a los empleados al centro de capacitación empresarial durante semanas. El entrenamiento se ofrece por la noche, los fines de semana o durante la hora de almuerzo, y los empleados hacen caso omiso. Los empleados eligen capacitarse, si la capacitación está directamente vinculada a la remuneración, sin embargo, muchos todavía no lo han hecho, a pesar de necesitarlo.

Los empleados tendrán la responsabilidad de hacer un análisis periódico de sus intereses laborales, identificar vías adicionales y alternativas para el avance profesional, si su función actual se vuelve obsoleta, y establecer planes para prepararse para dicho avance y lograrlo. El equipo de RH de los empleadores puede colaborar en el proceso de planificación y asesoramiento respecto de la carrera profesional

Asimismo, los trabajadores pueden ayudarse a sí mismos y a la comunidad al permanecer activos en el mercado laboral y estar disponibles para el empleo, ya sea de tiempo completo o de medio tiempo.

### ***Adopción de iniciativas sindicales***

Tradicionalmente, los sindicatos consideraban que la mejor manera de promover los intereses de sus afiliados era a través del salario, los beneficios y la protección del trabajo. Ellos también tendrán que cambiar el eje de sus esfuerzos y comenzar a promover la capacitación como un medio para proteger el trabajo.

En definitiva, los sindicatos enfrentan el mismo problema que los demás: la necesidad de capacitar y “mejorar las habilidades” de sus trabajadores. Cada vez más, los sindicatos tendrán que preguntarse cómo pueden proteger las habilidades de sus afiliados y garantizar que no pierdan sus empleos debido a que no cuentan con las habilidades necesarias.

En consecuencia, los sindicatos, como por ejemplo, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz de los Estados Unidos (UAW, por su sigla en inglés), en donde cientos de puestos laborales se han vuelto

obsoletos y se ha dejado cesante a cientos de trabajadores, tendrá que adoptar un rol muy activo para volver a capacitar a sus afiliados y, así, acortar la brecha de falta de habilidades, y considerar iniciativas preventivas en cuanto a la re-capacitación y mejora de habilidades para asegurar que las habilidades de sus miembros no se vuelvan obsoletas.

Sería una buena idea que los representantes de los sindicatos trabajaran estrechamente con la gerencia de RH de los empleadores para planificar la capacitación de sus afiliados y organizar el entrenamiento, ya sea que ellos mismos se ocupen, o a través de organizaciones de servicios de empleo contratadas a tal efecto. Esto reportaría beneficios tanto para los empleados como para los empleadores, ya que ayudaría a los trabajadores a mantener su empleo y a los empleadores a retener la mano de obra existente y capacitada de la empresa, en tiempos de escasez de habilidades para futuros trabajos.

### **CONCLUSIÓN: la necesidad de actuar en forma preventiva**

Distintas tendencias ya están provocando una grave escasez de talentos en muchas partes del mundo, las cuales empeorarán en la próxima década y posteriormente.

En la actualidad, los empleadores deberían determinar cómo aliviar los problemas causados por esta escasez y planificar cómo hacer frente a los desafíos que se plantean a medida que las tendencias se vuelven más pronunciadas.

La resolución de la paradoja de talentos no es una tarea imposible. No obstante, requiere un enfoque integrado y estratégico para gestionar talentos, desde la planificación y suministro, hasta la capacitación, desarrollo y retención.

Las prácticas integradas y perspicaces de gestión de talentos no sólo pueden ayudar a que una empresa supere la escasez de talentos, sino también a generar los resultados financieros necesarios para contar con la aprobación de los accionistas y otros miembros de la empresa.

Según los resultados obtenidos por McKinsey & Company cuando actualizó su encuesta *1998 War of Talent* (Guerra de talentos – 1998) a empresas estadounidenses, “[aquellos] que hacen un buen trabajo en la gestión de talentos, generan beneficios mucho mejores para los accionistas.”

La investigación de McKinsey reveló que las compañías que utilizaban las mejores prácticas en cuanto a la gestión de talentos “superaban el retorno promedio del sector a los accionistas por una cantidad extraordinaria de 22%.”<sup>2</sup> Aunque reconocieron que la gestión de talentos no fue el único factor que influyó en los resultados, ciertos indicios sugieren que se trata de un elemento muy poderoso para impulsar el desempeño.

\* \* \*

Inevitablemente, habrá ciertos inconvenientes relacionados con la escasez de talentos que se avecina, antes de que la gente tome en serio este problema y lo incluya en su pensamiento estratégico: si no hubiese sufrimiento, sería muy sencillo continuar posponiéndolo y dejar que otro lo resuelva.

En un mundo de gran demanda y con una oferta restringida, aquellos empleadores que puedan encontrar la mejor manera de hacer frente y de resolver el problema de la escasez de talentos serán los triunfadores, así como los empleados que puedan capacitarse para contar con las habilidades adecuadas para el mundo laboral futuro.

---

## **Referencias**

**1** *Indicadores clave de los mercados laborales*, 4ta. edición, OIT, Ginebra, 2005.

**2** Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones y Timothy A. Walsh, "Guerra de Talentos, parte dos", *The McKinsey Quarterly*, 2001 Número 1.