



EL DESPERTAR FRENTE A LA ESCASEZ DE TALENTO:

Acciones a tomar para una Fuerza Laboral Sostenible



ManpowerGroup





RESUMEN EJECUTIVO

La octava Encuesta anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup arrojó que en promedio 35% de los empleadores tienen dificultad para cubrir los puestos debido a la falta de talento disponible. Esta es la escasez más alta desde el comienzo de la recesión global.

En el mundo de 2013, la única certeza es la incertidumbre. El cambio demográfico, la evolución tecnológica y un mundo propenso a crisis económicas, políticas y sociales han creado un ambiente global donde la escasez de talento es la regla más que la excepción. A medida que los ciclos de negocios se han comprimido, de igual manera ha sucedido con los ciclos de habilidades.

El año pasado reportamos que los empleadores habían estado tan acostumbrados a la escasez de talento que la complacencia había comenzado. Una mayoría no esperaba tal escasez que impactara sus empresas, principalmente porque asumían que este reto universal era algo que sus competidores también enfrentaban.

En 2013 ha habido un despertar colectivo. Globalmente, el número de empresarios que creen que la escasez de talento impactará negativamente a su empresa ha incrementado a casi un tercio. En países donde el problema es particularmente agudo, muchos expresan aún mayores niveles de preocupación.

Si bien los empleadores reconocen cada vez más que la escasez de talento amenaza su capacidad de competir, todavía están frustrados por la falta de una solución sencilla. Se dan cuenta que ampliar su fuerza laboral, aumentar la compensación o cazar talento de los competidores son soluciones insostenibles.

Afortunadamente, las soluciones existen. Tiempos de incertidumbre han arrojado luz sobre la necesidad de que el empleador cuente con agilidad; pero esa agilidad ahora debe ser impulsada por los líderes de recursos humanos (RRHH) de la empresa. Actuando como socios estratégicos, en lugar de ser líderes funcionales únicamente, los líderes de RRHH pueden diseñar soluciones en materia de gestión de personas para impulsar la competitividad de sus organizaciones en los años venideros.

Estas incluyen:

- Desarrollar el “Perfil Educable”
- Crear una cultura de desarrollo de talento
- Lograr el perfil cultural correcto
- Incursionar en nuevos recursos de talento

- Impulsar la agilidad desde el entorno
- Colaborar con instituciones educativas

La Escasez de Talento a través de los Años

ManpowerGroup inició su Encuesta anual de Escasez de Talento en 2006, impulsada por una frase común que resonaba en el ambiente de negocios en todo el mundo: simplemente no había suficientemente personas calificadas para cubrir los puestos disponibles. Debido a que es nuestro negocio liberar el talento humano como factor clave de éxito organizacional, queríamos entender qué tan aguda era esta escasez y dónde era más significativo su impacto en el mundo.

La encuesta original mostro que 40% de los empleadores estaban luchando por cubrir posiciones. Anticipamos que esto pasaría dada nuestra singular visión del mundo del trabajo a nivel global, su dirección y la “salud” de los mercados laborales.

Para 2009, en el apogeo de la recesión global, la cifra se había reducido comprensiblemente en una cuarta parte. Sin embargo, con millones de personas desempleadas, era definitivamente notable que 30% de las empresas todavía reportaran dificultad para cubrir sus vacantes. A pesar de que existían oportunidades laborales, los empleadores sentían que esos candidatos no tenían las habilidades específicas que ellos buscaban. Como las economías han mejorado, esta tendencia se ha acelerado y la escasez de talento se encuentra ahora en su nivel más alto desde antes de la recesión.



FIGURA 1

Es alarmante que para 2012 los empresarios hubieran llegado a acostumbrarse a la escasez de talento, la complacencia había comenzado a establecerse y la mayoría creía que no impactaría negativamente sobre su negocio. Con sus competidores enfrentándose a retos similares, parecía existir una creencia que teniendo un problema compartido, de alguna manera, minimizaría su impacto.

Preocupación Creciente sobre el Impacto de la Escasez de Talento en los Negocios

Doce meses después, el porcentaje de empresas que ha experimentado escasez de talento se ha incrementado levemente de nuevo y la proporción de empleadores que espera tener de un mediano a alto impacto en sus empresas ha incrementado dramáticamente a 54%.

En muchos casos, los empleadores en países con más escasez de talento que el promedio, son también más propensos a esperar que el problema impacte en su negocio. Por ejemplo, en el país con la escasez más alta reportada (Japón), 85% espera un impacto mediano a alto sobre la habilidad de enfrentarse a las necesidades del cliente. Virtualmente, todos los empresarios japoneses esperan que tenga algún grado de impacto. En Brasil, donde el problema es casi tan agudo, 78% cree que la escasez de talento tendrá un impacto mediano a alto comparado al promedio global de 57%.

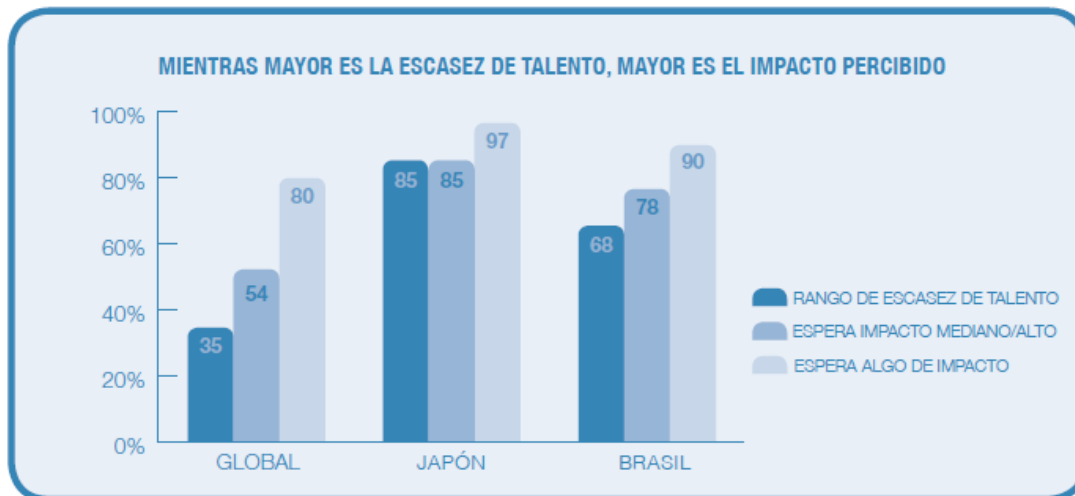


FIGURA 2

Mientras los empleadores mayormente reconocen que la escasez de talento supone una seria amenaza a la competitividad de su empresa, muchos parecen no tener respuestas con más de un quinto reportando que no están haciendo nada para solucionar el problema. No es necesariamente la solución expandir la fuerza laboral y, probablemente, no es una opción viable cuando la demanda es incierta y sujeta a crisis económicas. En medio de una cierta incertidumbre, los empresarios deben aprender a adaptarse en tiempo real. Para aprovechar al máximo la era del potencial humano, se requiere una marca completamente nueva en materia de flexibilidad y agilidad de la fuerza laboral.

La buena noticia es que existen soluciones. Aquellos que están profundamente afectados por la escasez de talento pueden tomar acción para cambiar el rumbo y, aquellos que actualmente experimentan un impacto mínimo, pueden establecer sistemas para prevenir que los problemas se intensifiquen en el futuro. Sin embargo, primero es importante entender cómo el problema llegó a ser tan grave.

La Escasez de Talento en Ciernes

La escasez de talento - la disparidad entre lo que los empleadores necesitan y lo que los empleados tienen para ofrecer - tiene una variedad de causas. Algunas están interconectadas, otras aisladas. Tomadas en cuenta conjuntamente crean una “tormenta perfecta” que no muestra signos de ceder.

La demografía de la escasez de talento global es tanto antigua como nueva.

En la Encuesta 2012 reportamos que es “un problema viejo” en Japón. Claro que lo es. La población está reduciéndose debido a una baja natalidad récord y la cantidad de ciudadanos mayores de 65 años, es mayor que en cualquier otro país en el mundo. En el punto bajo de 2009, 55% de los empleadores en Japón reportaron dificultad para cubrir empleos. Para la Encuesta 2013, la cifra había ascendido a 85%. La disminución de trabajadores posiblemente no de soporte a lo que alguna vez fue una economía de crecimiento acelerado. En Japón, la carencia de competencias - tanto las competencias técnicas “duras” como las habilidades “blandas” - es lejos la causa más comúnmente citada de la escasez de talento.

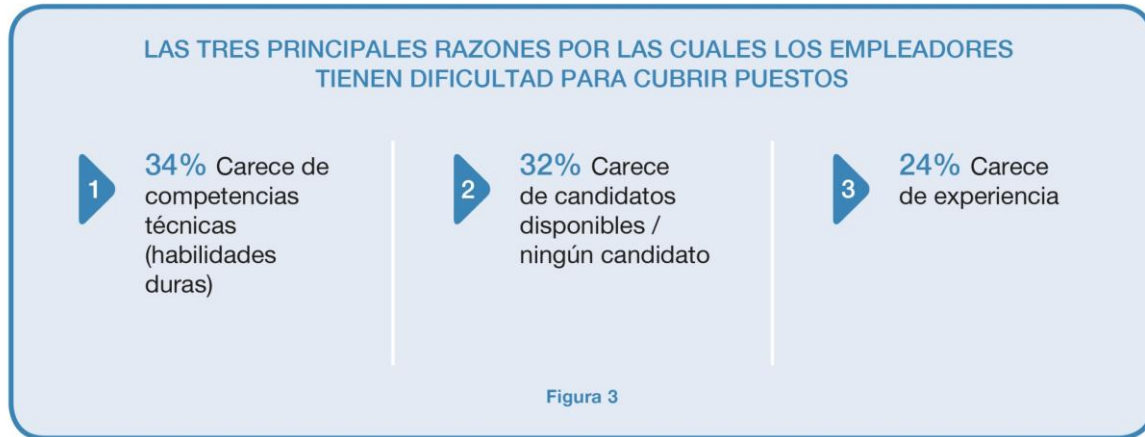
Japón podría ser un ejemplo extremo, pero no es el único país que enfrenta tal problema. Este año los jubilados en Canadá superarán a la juventud por primera vez. Y, para 2050, se espera que la cantidad de ancianos en China sea igual a casi 40% de su fuerza laboral, mientras que se estima se duplique la proporción mundial a más del 25%.

Mientras algunos países ricos están experimentando el declive de las tasas de fecundidad y una población creciente de ancianos, muchos países están notando exactamente lo opuesto. Están pasando por lo que se conoce como “explosión de la juventud” –un fenómeno demográfico en donde la proporción de 15–24 años se incrementa significativamente más rápido que otros grupos de otra edad. En 2012, la tendencia prevalecía especialmente en países del África Subsahariana, América Latina y Medio Oriente.

En términos de escasez de talento, el aumento de juventud impacta los mercados laborales en múltiples niveles. Primero, incrementa la oferta de trabajo, aunque un segmento de la población es usualmente considerada por los empleadores como inadecuadamente preparada para el empleo.

Segundo, la presión agregada sobre los mercados laborales naturalmente deprime salarios, lo cual afecta a toda la población en edad de trabajar. Finalmente, existe la problemática que se presenta cuando la fuerza laboral de una empresa no refleja o se corresponde con los distintos niveles de experiencia presentes en el ciclo de vida laboral completo.

Es especialmente preocupante el hecho de que el desempleo de la juventud duplica la tasa de la población global actual en su conjunto. Los empleadores nos mencionan que la falta de habilidades técnicas y la falta de experiencia son citadas como dos de las tres principales razones por las cuales los empresarios no pueden cubrir puestos.



El dilema es que los empleadores no pueden cubrir los puestos de trabajo disponibles debido a la falta de talento y la gente joven no puede encontrar trabajo. Esto no es casualidad.

¿Qué causó la Escasez de Talento?

Las falencias del mercado laboral no responden a una sola causa, existen numerosos motivos. Los cambios demográficos son la respuesta fácil y constituyen definitivamente un factor crítico, pero no es el único. Salarios estancados, oferta y demanda, carencia de políticas públicas, falla en los sistemas educativos y la falta de voluntad para cambiar la manera de hacer negocios, todos estos son factores que contribuyen a la escasez de talento global.

Como líder global en soluciones innovadoras de capital humano, ManpowerGroup ha identificado una serie de preguntas clave que las empresas deberían formularse al intentar asegurar la sustentabilidad de la fuerza laboral para el futuro.

¿Están preparados nuestros jóvenes?

De acuerdo a un estudio de McKinsey & Co. realizado en 2012, sobre empleadores, estudiantes y educadores, sólo uno de estos tres grupos cree que la gente joven de hoy en día está adecuadamente preparada para el mercado laboral. Sólo 42% de los empleadores concuerda que este es el caso, mientras que 45% de la gente joven cree que está adecuadamente preparada. Lo único positivo es que existe alguna alineación entre las percepciones de los empleadores y sus colaboradores jóvenes.

Sin embargo, los responsables en preparar la fuerza laboral mundial del futuro tienen un punto de vista completamente diferente en relación con la preparación laboral de los estudiantes. Casi las tres cuartas partes de las instituciones educativas juzgan a sus nuevos graduados como laboralmente preparados. Esta falta de coincidencia de percepciones es un alto precio tanto para las personas jóvenes como para las empresas que confían en una fuerza laboral talentosa para mantenerse un paso adelante de sus competidores.

¿Estamos Buscando Talento en el Lugar Correcto?

En el pasado, muchas compañías podían deslocalizar sus prácticas de negocios a otras partes del mundo. Con la promesa de reducir costos en otros países, lo atractivo probablemente tenía que ver más con incentivos financieros que con ampliar las reservas de talento. Los empleadores, sin embargo, cosecharon el beneficio agregado de acceder a poblaciones enteras de trabajadores expertos. La baja llegó cuando los incentivos comenzaron a desaparecer.

La antigua manera de operar ya no es viable. El costo de hacer negocios en el extranjero está escalando debido a los incrementos en salarios, costos de producción y de envío y el excedente de talento posterior en lugares populares de deslocalización está rápidamente convirtiéndose en un déficit de talento.

India y China son los países de más alto rango para offshoring, clasificados en primero y segundo lugar, respectivamente. Quizás no casualmente estos países también muestran algunos de los incrementos más altos en escasez de talento entre el punto más bajo global (en 2009) y la encuesta más reciente. Por ejemplo, en 2009, 20% de los empleadores en India reportaron dificultad para cubrir puestos. Cuatro años después, la cifra se ha incrementado a 61%.

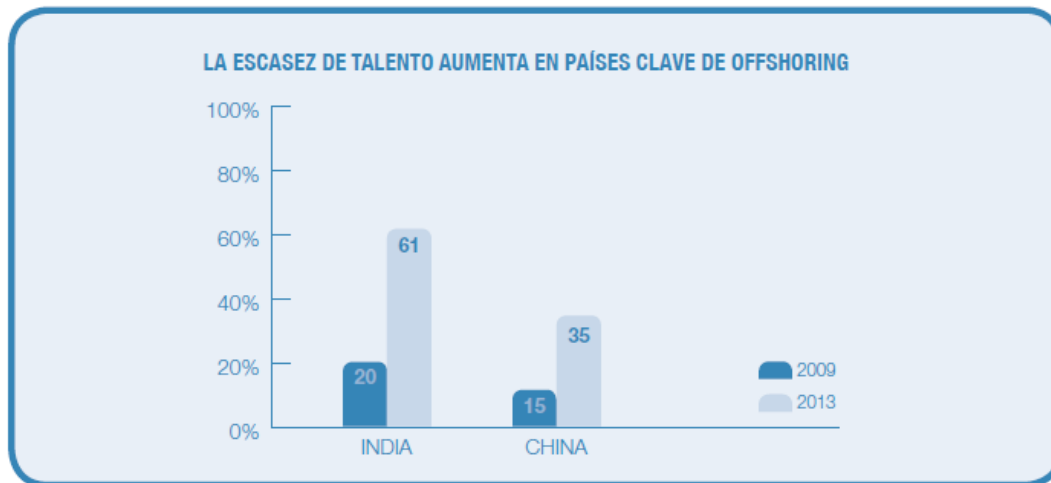


FIGURA 4

Ahora compañías con visión de futuro se dan cuenta que simplemente ir a otro lado por talento no es una solución sostenible.

¿Estamos Haciendo lo Suficiente para Atraer Talento No Explotado?

Globalmente, 13% de los empleadores está redoblando sus esfuerzos para reclutar a grupos de talento sin explotar. Sin embargo, sólo el 4% está activamente buscando contratar trabajadores más jóvenes y solo 2% está buscando activamente sumar mujeres a su fuerza laboral. Esto es particularmente preocupante porque la gente joven y las mujeres representan dos de los mercados más prometedores y no explotados de talento.

Faltan Mujeres en la Cima

Hace casi una década, un estudio innovador mostró que las compañías con porcentajes más altos de mujeres en puestos clave tenían un rendimiento superior al 34% respecto de compañías con

menos mujeres en los niveles más altos (vii.viii). En otros estudios, las mujeres han calificado más alto que los hombres en casi cualquiera de las métricas de habilidades y comportamientos necesarios para ser efectivos a niveles gerenciales y ejecutivos. Otra investigación ha mostrado que las mujeres toman menos riesgos que los hombres y son más capaces de pensar independientemente.

El resultado final es que tener a más mujeres en posiciones senior es un buen negocio e incrementa la diversidad de perspectiva y pensamiento en una empresa. Entonces, ¿Por qué hay muy pocos empleadores que están haciendo algo sobre esto?.

El International Business Report de 2013 da luz sobre lo poco que se ha hecho para involucrar globalmente a las mujeres en roles clave. A pesar del hecho de que las mujeres componen el 50% de la población global y el 35% de la fuerza laboral global - entre 6.500 empresas encuestadas alrededor del mundo:

- Las mujeres ocupan sólo uno de cada cuatro roles gerenciales senior.
- Sólo 14% tiene una CEO femenina.
- Sólo 19% de los roles directivos son ocupados por mujeres.

Sin embargo, eso no quiere decir que las mujeres no se estén haciendo cargo de empresas. Cada vez hay más mujeres en el mundo desarrollando su espíritu empresarial. ¿Por qué? Porque los empleadores tradicionales no están ofreciendo lo que las mujeres quieren.

En un reciente estudio de mujeres en 13 países, 63% de ellas dicen que el “éxito en el trabajo” quiere decir encontrar el balance vida/trabajo. Mientras que 65% dice que las opciones de trabajo flexibles son importantes, otro 21% espera que las opciones flexibles sean algo que van a querer en el futuro (xii).

Mirando las estrategias que los empleadores están buscando para superar la escasez de talento, podemos ver que hay una brecha considerable entre lo que ellos ofrecen y lo que las mujeres están buscando. Por ejemplo, sólo 6% de los empleadores afectados por la escasez está rediseñando procedimientos laborales, tales como compartir funciones de trabajo. Sólo 5% está ofreciendo acuerdos laborales más flexibles y sólo un empleador de cada 50 proporciona opciones de trabajo virtual para los candidatos.

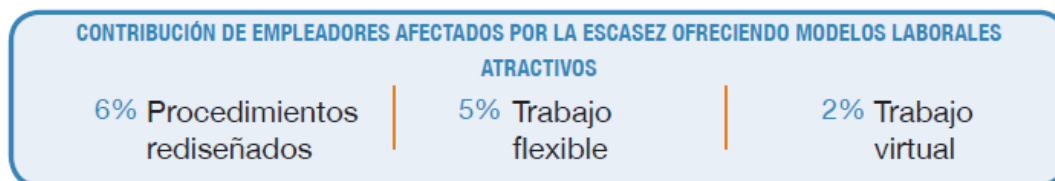


FIGURA 5

Aquellos empleadores despreocupados por competir por talento femenino deberían preocuparse por competir con mujeres de talento. Un estudio reciente de los Estados Unidos mostró que sólo dos segmentos de empleadores crearon empleos entre 2007 y 2013. El primero, se refiere a grandes compañías que cotizan en bolsa. El segundo segmento es privado, en firmas que mayormente pertenecen a mujeres.

Cuando se trata de ellas, harán una empresa competitiva o se convertirán en la competencia.

Fundamentalmente Hace Falta Gente Joven

La tasa de desempleo en gente joven es 2.8 veces mayor que la tasa de adultos, con una baja de 9.5% en el Este de Asia y un incremento de 28.1% en Medio Oriente. La tasa de desempleo de la juventud se ha incrementado 7.7% desde 1991 y la tasa de inactividad juvenil se ha incrementado 28.5% durante el mismo periodo. Lo sorprendente es que muchos de los jóvenes del mundo están simplemente al margen del trabajo.

Una fuerza laboral sustentable necesita reflejar diferentes niveles de experiencia presentes en el ciclo completo de vida laboral. Trabajadores experimentados pueden ser mentores de los más jóvenes. Recientes graduados serán los líderes del mañana. Cuando la economía global se estancó, las compañías recortaron personal. La gente joven fue la más afectada por las reducciones de personal.

“Muchos de nosotros hicimos recortes en categorías inferiores y dejamos de hacer reclutamiento de campo hace ya varios años,” lamentó un ejecutivo de servicios financieros. “Sólo ahora estamos aprendiendo la lección de lo que significa perder una cohorte de talento. Tú puedes hacer reducciones en los niveles de analistas y no esperas que te impacte cinco años después cuando estás buscando al siguiente líder.”

Esto es consistente con la investigación liderada por Right Management, líder global de ManpowerGroup en administración de talento y carrera. Entre 2.000 ejecutivos senior de recursos humanos en 14 países, la falta de futuros líderes también fue citada como la principal preocupación con un promedio de un cuarto de los empleadores. Las compañías simplemente no se pueden dar el lujo de ignorar a los líderes del futuro. Dentro de poco, ellos serán los únicos que queden.

¿Estamos Bloqueados por una Inhabilidad para Cambiar?

Con 13% de las compañías buscando fuera de las tradicionales reservas de talento, la vasta mayoría de los empleadores todavía está buscando en los mismos lugares que siempre lo han hecho. La excepción remarcable en esto es la región Asia-Pacífico, donde más de la mitad de todos los empleadores reportan falta de talento disponible (en mayor proporción que Europa o América). Los empresarios en Asia-Pacífico no han podido sino atender proactivamente este problema, como se hace evidente en el siguiente gráfico:

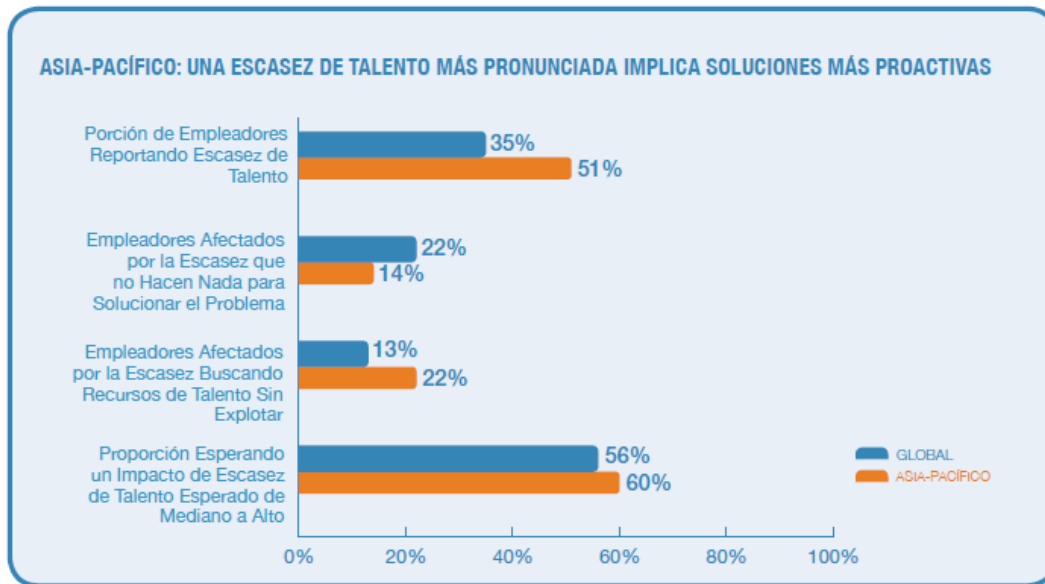


FIGURA 6

¿Estamos Obstruidos por la Política Pública?

Los gobiernos y los responsables políticos deben tomar un rol de liderazgo en el fortalecimiento del flujo de talento. Por ejemplo, en Estados Unidos, los CEO's de las empresas tecnológicas más poderosas del país se han unido para exigir un programa más coordinado para atraer extranjeros altamente calificados, para la obtención de visas de trabajo y para lograr un camino más fácil para obtener el estatus de trabajador permanente. Los líderes de Facebook, Google, Yahoo! y otras compañías no pueden encontrar internamente el talento que necesitan, y el programa de visas para contratar especialistas técnicos extranjeros tiene un tope de 65.000 por año, una cuota que normalmente es alcanzada dentro de los días disponibles de visas cada año.

Los datos para la Encuesta de Escasez de Talento de este año sugieren que los CEO's de Silicon Valley están en lo correcto. Ingenieros y personal de tecnologías de Información -precisamente el tipo de puestos que el programa de visas de los Estados Unidos está diseñado para cubrir - son dos de los títulos laborales más comúnmente citados experimentando la escasez de talento.

Sin embargo, las políticas públicas que se dirigen a la escasez de talento en un país bien podrían impactar a otra. Por ejemplo, en Malasia, un tercio de la migración se considera "fuga de cerebros" -cuando los ciudadanos con educación universitaria son expatriados- y se espera que el problema aumente. Mientras que las políticas públicas de Malasia necesitan dirigirse a factores subyacentes asociados con la fuga de cerebros, también es claro que los cambios para las políticas de inmigración de países desarrollados, en realidad, podrían exacerbar el problema.

No obstante, la política pública no es sólo un asunto de importar o exportar talento. Se trata de la medida en la cual los gobiernos permiten empleo productivo y preparan a sus ciudadanos para ello.

Por ejemplo, globalmente, los empresarios reportan que los oficios calificados son los más difíciles de cubrir por segundo año consecutivo. Al mismo tiempo, la anteriormente mencionada encuesta McKinsey arrojó que en todos los países con excepción de uno, los encuestados sintieron que los caminos académicos son más valorados por la sociedad que los técnicos. La única excepción es

Alemania que, no por casualidad, tiene una educación técnica de alta calidad en su educación pública.



FIGURA 7

Cuándo el trabajo del gobierno acaba y el de un empleador empieza es una especie de zona gris. Pero la verdadera pregunta es: ¿realmente importa? Cualquiera que sea la respuesta correcta, no es probable que los competidores más fuertes sean los que estén sentados esperando a que alguien más les resuelva el problema.

Resolviendo el Problema

Estarán aquellos que esperarán a que los gobiernos y sistemas educativos resuelvan el problema y aquellos que proactivamente den pasos para adaptarse a las dinámicas del cambiante mercado. Considerando que las empresas nos están diciendo que necesitan talento y lo necesitan ahora, está claro que los empleadores adaptables tendrán las empresas más competitivas en el futuro.

Resolver el problema hace al asunto de ver a Recursos Humanos como un socio estratégico en lugar de una simple área funcional, a fin de mirar la escasez de talento desde otra perspectiva.

El mercado ha cambiado y las estrategias de adquisición de talento necesitan cambiar con él.

Recursos Humanos es el Factor Clave para una Organización Ágil

Una organización ágil y dinámica es creada por gente con esas características. Dyer y Shafer argumentan que las compañías más exitosas valoran empleados que son proactivos, capaces de improvisar y de llevar a cabo múltiples funciones y roles, son colaborativos y ansiosos por aprender y compartir conocimiento (xvi). La identificación y reclutamiento de estas personas y la medida en que se fija una prioridad en la búsqueda de los mismos, es tarea de Recursos Humanos.

A continuación, hay algunas estrategias de alto impacto que ManpowerGroup ha identificado para ayudar a solucionar la escasez de talento y a estimular organizaciones de alto desempeño en el futuro.

Desarrollando y apoyando un marco laboral de “Perfil Educable”

Hasta cierto punto, el hecho de que los empleadores no puedan encontrar el talento que necesitan es, probablemente, porque no existe un superávit de talento requerido. Una solución a esto es contratar personas con habilidades potenciales en lugar de las ya existentes.

ManpowerGroup ha sido pionero en un enfoque conocido como “Perfil Educable” (*), contratando o promoviendo aquellos que podrían no tener todas las habilidades técnicas necesarias, pero que tienen la mentalidad y habilidades “blandas” correctas que representan la aptitud y capacidad de desarrollarse en la posición. ManpowerGroup ha creado un marco laboral analítico para ayudar a los gerentes de recursos humanos a predecir las capacidades de un candidato. En otras palabras, identifica que tan adecuado es un candidato para “aprender a aprender”.

Como muestra de una práctica de “Perfil Educable”, consideremos el ejemplo de un técnico de un parque eólico. Candidatos experimentados podrían venir de empresas de manufactura y compañías de producción de energía, pero exigen salarios más altos que los que la compañía puede pagar. Los empleadores buscan entonces personas de reciente ingreso a la fuerza laboral y anticipan la necesidad de capacitar a candidatos en algunos de los conceptos básicos. El trabajo se trata de un conocimiento profundo de la tecnología de la empresa, mientras que las técnicas específicas alrededor de calidad, seguridad, diagnóstico de equipo y mejora de procesos es posible enseñarlas. El compromiso de aprender, tanto en la preparación para y en el trabajo, es esencial.

Los ejecutivos de Recursos Humanos pueden aplicar el marco de “Perfil Educable” para entender dónde existen oportunidades para, con antelación, reclutar recursos de talento no identificados.

(*) Más información sobre el marco perfil educable se puede encontrar en "Perfil Educable: una nueva veta para mitigar la falta de correspondencia del talento" en:
<http://www.manpower.com.ar/download.asp?idNoticia=640>

Creando una Cultura de Desarrollo del Talento

Las compañías exitosas entienden la importancia de invertir en el desarrollo del talento existente. Este compromiso debe existir en todos los niveles de una organización e incluye todo, desde promover un ambiente de aprendizaje donde el entrenamiento sobre el trabajo reemplace enviar personas a cursos de entrenamiento tradicionales, hasta incentivar esfuerzos para mejorar la colaboración. Trabajar en distintos puestos debería ser el método esperado para conducir una empresa y los cambios internos deberán ser recompensados y fomentados. La gente que prospera en tal ambiente son personas que colectivamente crean una empresa adaptable y ágil que puede responder a cierta incertidumbre.

Logrando el Perfil Cultural Correcto

Todas las compañías tienen una cultura organizacional con la cual sus mejores empleados se alinean naturalmente. En su nivel más básico, estos no son diferentes a los rasgos de personalidad. Algunos negocios son formales y conservadores, otros casuales e irreverentes. A un nivel más profundo, la cultura organizacional se relaciona a los valores de una compañía y la manera en que los empleados interactúan entre sí y con sus públicos de interés. Las multinacionales también deben tener en cuenta los numerosos factores de los países en los que opera la empresa.

Una economía cada vez más global demanda líderes efectivos en un mundo hiperconectado y la transferencia de la cultura corporativa a través de los mercados. Mientras que es improbable que la cultura local sea enseñada dentro de cualquier tipo de marco de tiempo razonable, con la cultura organizacional se puede absolutamente.

A manera de ejemplo, ManpowerGroup coloca regularmente empleados de nivel gerencial en tareas dentro de operaciones en otros países –lo que hemos acuñado como la estrategia “Expatriados a la inversa”. En efecto, más que recolocar a un expatriado del oeste a liderar un equipo completamente foráneo, el Expatriado a la inversa, quien culturalmente está a tono con el equipo y operación del mercado emergente que él/ella está liderando, pasa un periodo de tiempo predeterminado inmerso en él y expuesto a una operación madura y establecida al seguir e interactuar intensamente con el líder local. El Expatriado a la inversa observa y absorbe protocolos, procesos y prácticas efectivas, considerando cómo adoptar y adaptarse apropiadamente a su mercado emergente para un impacto inmediato y duradero. Ejecutado efectivamente, la aproximación resulta en un tiempo reducido para valorar la operación nueva establecida y, al final, crear una organización más sostenible.

Explotando Nuevos Recursos de Talento

Como se mencionó previamente, 87% de las compañías experimentando escasez de talento no está activamente buscando nuevos recursos de talento. Las mujeres y la gente joven, por ejemplo, conforman una porción considerable de la población mundial y son recursos de talento no explotados, pero sólo una fracción pequeña de empleadores afectados por la escasez está activamente buscando reclutarlos.

Esto tiene poco sentido. Aprovechar efectivamente estos “nuevos” recursos de talento llevará a la organización leguas adelante de sus competidores.

Otra oportunidad es llevar al talento de manera que se conecte con personas donde están ahora. La tecnología ha sido incorporada dentro de las estrategias de adquisición de talento por medio de sitios web, reclutamiento en línea, redes sociales, aplicaciones móviles, etc. Sin embargo, la verdadera palanca se centra en si una compañía está siendo reactiva o proactiva. Por ejemplo, ¿la aplicación móvil hace un poco más que referir personas a un sitio en la red? ¿El reclutamiento en redes sociales es activo o pasivo? ¿El empleador espera a que el talento venga a ellos o está activamente “cazando” a los mejores empleados?.

Un ejemplo de una mejor práctica en términos de tecnología aprovechada es un start-up llamado Souktel. Es una compañía global establecida en Medio Oriente, conecta gente joven con trabajos y apoya servicios a través de mensajes de texto. Su herramienta JobMatch permite a las personas subir un mini-CV vía mensaje de texto y luego lo coteja con empleadores adecuados que también están registrados en la red. La tecnología ha ayudado a las empresas a encontrar personal de IT, ventas y soporte en una fracción de su costo de reclutamiento usual. Souktel utiliza la misma tecnología para conectar organizaciones sociales con gente que necesita apoyo –una seria demostración de pensamiento corporativo innovador y de compromiso con la responsabilidad social, los cuales son importantes cualidades organizacionales para atraer al mejor talento joven.

Impulsar la Agilidad desde el entorno

Recursos Humanos juega un rol poderoso al impulsar una estrategia ágil desde adentro. Sin embargo, un cambio a largo plazo también requiere un cambio desde fuera. Mientras que es cierto que los empleadores probablemente necesitarán resolver su escasez de talento internamente, las

empresas tendrán un gran interés en comunicar sus necesidades específicas a los responsables políticos y abogarán por un cambio sistémico como el caso de los CEO's de Silicon Valley, mencionado anteriormente.

Por ejemplo, en Australia, los movimientos en la dinámica del mercado laboral y la contribución de los industriales llevaron a cambios significativos en un programa de fondos gubernamentales diseñado para impulsar competencias requeridas. Como resultado, el gobierno ahora subsidia un programa de prácticas donde los candidatos pueden recibir certificaciones en tecnología de la información reconocidas nacionalmente, contacto con el cliente o administración de negocios, sin costo.

Las compañías participantes pueden invertir en candidatos que tengan el potencial para adquirir las habilidades necesarias, mientras reducen la rotación e incrementan la productividad.

De igual manera, las corporaciones en Japón presionaron al gobierno a desarrollar universidades Kosen –57 escuelas tecnológicas a cargo del Estado donde estudiantes tan jóvenes como de 15 años se comprometen con enseñanza aplicada y se especializan en todo desde oficios calificados y ciencias hasta tecnología de la información. Como evidencia posterior de la escasez de talento en Japón, los graduados Kosen pueden aspirar de 20 a 30 ofertas de trabajo después de la graduación.

Los ejecutivos de Recursos Humanos tienen las herramientas y la experiencia para reconocer dónde se necesita un cambio en los sistemas. Aunque sean otros ejecutivos de nivel C (C suite) quienes hagan la recomendación cara a cara, son los líderes de Recursos Humanos los que pueden desarrollar una estrategia significativa que enfrente las crecientes necesidades de fuerza laboral de una compañía.

Colaboración Mejorada con Instituciones Educativas

Para mejorar la colaboración entre el negocio y las instituciones educativas, ManpowerGroup ha identificado una serie de factores que contribuyen a una competitividad integral. En resumen, las empresas y los organismos e instituciones educativas deben colaborar efectivamente en programas “postcrisis” y en el desarrollo de competencias específicas.

Las estrategias incluyen:

- Compromiso de contratar gente joven y desarrollar sus habilidades.
- Lograr un enfoque estandarizado para desarrollar a los trabajadores a su máximo potencial durante toda su vida laboral.
- Financiación agregada de las principales agencias y organismos, para mejorar la eficiencia de la financiación actual, basados en proyectos de educación e iniciativas de empleo.
- Para los gobiernos, mantener o incrementar la inversión total en el desarrollo de habilidades prácticas, particularmente formación vocacional.
- Apoyar la investigación sobre necesidades actuales de competitividad, especialmente en relación a habilidades y competencias presentes y futuras.
- Mejorar los vínculos entre los ministerios y departamentos de educación con el sector empresarial. Los gobiernos deben combinar la información de las habilidades emergentes

a nivel compañías con los esfuerzos existentes a nivel nacional en materia de talentos (tales como la Estrategia de Habilidades de la OCDE) para influir en el desarrollo de planes de estudio flexibles, enfocados a escuelas de negocios, colegios y universidades.

En cuanto al mundo de los negocios y las instituciones de educación superior, es absolutamente esencial asociarse conjuntamente para mejorar los vínculos y adaptar los planes de estudios universitarios y la empleabilidad de los estudiantes a las demandas de las empresas.

Como Resolver la Escasez de Talento Depende de Recursos Humanos

Desde la primera Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup, la economía global ha visto altas y bajas. En este tiempo de cierta incertidumbre, parece que sólo una cosa ha permanecido constante: la habilidad de una organización de competir y lograr su crecimiento económico, dirigida por su habilidad para liberar el potencial humano. Por eso, es ésta la Era del Potencial Humano.

Indicadores de esta era aparecen a lo largo del tiempo. Lo que vemos es que no importa que tan próspero o arriesgado sea el ambiente, los empleadores en su totalidad siempre tienen escasez de talento. Pero esto no tiene por qué ser así.

La clave es que las empresas sean impulsadas por la demanda y la creatividad. Las compañías deben desafiar el statu quo y dejar de hacer las cosas de la vieja manera. No solamente deben adherirse al cambio, deben fomentarlo. Esto le permitirá a una compañía volverse ágil, un empleador respondiendo con agilidad al que los empleados responden. Y esto es lo que hace que una empresa prospere, aunque se enfrente a cierta incertidumbre.

Sin embargo, este esfuerzo, no será manejado por finanzas, ventas o marketing. A decir verdad, sólo hay un grupo con el poder y la habilidad para remodelar completamente el futuro de una empresa a través de asegurar una fuerza laboral sostenible: el futuro depende de Recursos Humanos.

Diez Maneras Rápidas para Impulsar la Agilidad

1. **Sé Ágil, se Experto.** No aumentes ni reduzcas la fuerza laboral en respuesta a cada dato. Piensa en soluciones “personalizadas” o adaptables a tu empresa para contar con una fuerza laboral frente al continuo cambio en las condiciones económicas.
2. **Comprométete.** Escucha a tu personal para retener a los más capaces y mejores. Lo que quieren (por ejemplo, acuerdos de trabajo flexible) incluso podría ahorrarte dinero.
3. **Nutre.** Casi siempre los más leales y mejores embajadores de las empresas son aquellos que se han desarrollado entre las filas. Invierte en estos “altos potenciales”.
4. **Sé Flexible:** Contratar pasantes, personal part time y trabajadores virtuales se está incrementando. Ser abierto te hará más flexible.
5. **Establece Proveedores Preferenciales:** Establece relaciones cercanas con proveedores de talento que entiendan tu industria, ofreciendo cultura y marca.
6. **Invierte en la Marca Empleadora.** Dale al talento demandado una razón para trabajar por tu empresa por sobre tu competidor.

7. **Sé Socialmente Responsable:** Para el segmento laboral más joven, el compromiso social puede determinar a qué empleador elegir. Lo mismo sucede con los accionistas.
8. **Asóciate con Escuelas:** Ofrece prácticas rentadas. Asóciate para ofrecer formación especializada para talento técnico calificado.
9. **¿Fuera de la Oficina? ¡Está bien!** Atrae al ejército de trabajadores talentosos que no están dispuestos a estar atados a la oficina. Ahorra dinero mientras estás en ello.
10. **Crea una Cultura de “Perfil Educable”.** Inteligencia emocional + habilidades transferibles = solución potencial de escasez de talento. No estés limitado a una lista de atributos y habilidades no negociables.

Para consulta:

Friesen, J. (2013). "Retirees set to outnumber Canada's youth for the first time." *The Globe and Mail*, February 18, 2013. Retrieved from <http://www.theglobeandmail.com/news/national/retirees-set-to-outnumber-canadas-youth-for-the-first-time/article8783751/> April 24, 2013.

The Economist. "Old Story: Which countries have most elderly people?" *The Economist*, May 8, 2009. Retrieved from http://www.economist.com/node/13635381?story_id=13635381 April 24, 2013.

Ortiz, I. & Cummins, M. (2012). *When the Global Crisis and Youth Bulge Collide: Double the Jobs Trouble for Youth*. UNICEF Social and Economic Policy Working Paper.

Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). *Education to Employment: Designing a System that Works*. McKinsey Center for Government. at McKinsey & Company. Retrieved from: mckinseysociety.com/education-to-employment, April 19, 2013.

A.T. Kearney. (2011). *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*. The A.T. Kearney Global Services Location Index.

Weishul, K. (2004). "The Bottom Line on Women at the Top." *BusinessWeek*, January 25, 2004. Retrieved from <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-25/the-bottom-line-on-women-at-the-top> April 24, 2013.

(vii) Moskal, B. (1997). "Women Make Better Managers." *Industry Week*, February 3, 1997.

viii) Sharpe, R. (2000). "As Leaders, Women Rule." *BusinessWeek*, November 20, 2000. Retrieved from http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm April 24, 2004.

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.

Fleming, D. (2012). "Time to re-evaluate." *ESPN: The Magazine*, May 2, 2012. Retrieved from http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/_id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine April 24, 2013.

Grant Thornton and Forbes Insights. (2013). "Women in senior management: setting the stage for growth" in the Grant Thornton International Business Report 2013.

(xii) LinkedIn. (2013). *What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study*. Retrieved from <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/> April 24, 2013.

International Labour Organization. *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*, 7th Edition.

International Labour Organization. *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*, 7th Edition.

The World Bank. (April 2011). *Malaysia Economic Monitor Brain Drain*. The World Bank.

(xvi) Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*.

Knight, B. (2011). Overview of the Australian apprenticeship and traineeship system. National Center for Vocational Education Research

ManpowerGroup Argentina

www.manpowergroup.com.ar

© 2013 ManpowerGroup. Todos los derechos Reservados

ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ Argentina es líder en soluciones laborales innovadoras que aseguren la sustentabilidad del talento comunidades,-personas. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a lograr agilidad empresarial y flexibilidad del capital humano, ManpowerGroup aprovecha sus 48 años de experiencia local en el mundo del trabajo para crear modelos laborales, diseñar prácticas de recursos humanos y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde reclutamiento y selección, contratación temporal o permanente, consultoría, tercerización, *outplacement* y gestión de carrera hasta evaluación de empleados, capacitación y desarrollo, ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a miles de personas con su trabajo contribuyendo a construir sus experiencias y aptitudes para el empleo, a través de sus relación con más de 2000 clientes en todo el país.

El paquete de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. ManpowerGroup fue nombrada una de las Empresas más Éticas del Mundo por tercer año consecutivo en 2013, confirmando así nuestra posición como la marca más confiable en la industria de soluciones de RRHH. Conozca más acerca de cómo ManpowerGroup hace más humanamente posible el mundo del trabajo en www.manpowergroup.com.ar. Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde: [Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)

Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde: [Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)