



# EL DESPERTAR A LA ESCASEZ DE TALENTO:

**MEDIDAS PARA IMPULSAR EL TALENTO ACTUAL Y FUTURO**



ManpowerGroup™





## RESUMEN

La octava edición del Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento reveló que un promedio del 35% de los directivos entrevistados tenía dificultades para cubrir puestos de trabajo en sus empresas debido a la falta de talento disponible. Esto supone el mayor déficit de talento desde el inicio de la recesión mundial.

Este 2013 nos presenta un mundo en el que lo único cierto es la incertidumbre. Los cambios demográficos, la evolución tecnológica y una tendencia global a las crisis políticas, económicas y sociales han creado un entorno en el que la escasez de talento más que la excepción es la regla. Los ciclos económicos se han reducido y, como consecuencia, lo mismo ha sucedido con los ciclos de habilidades y capacidades.

El año pasado ya dábamos a conocer que los directivos se habían acostumbrado tanto a la escasez de talento que la aceptaban conformados. La mayoría no esperaba que esa escasez afectara a sus negocios, en gran parte porque presupusieron que sus competidores también se enfrentaban a este reto universal.

Pero en 2013 se ha producido una toma de conciencia colectiva. El número de directivos que creen que la escasez de talento afectará negativamente a sus negocios ha aumentado en casi un tercio en todo el mundo. En los países donde el problema es especialmente grave, muchos directivos expresan niveles de preocupación aún mayores.

Los directivos reconocen cada vez más que la escasez de talento amenaza su capacidad de competir y se sienten frustrados por no disponer de ninguna solución directa a este problema. Son conscientes de que ampliar sus plantillas, aumentar la remuneración o intentar atraer talento de sus competidores no son soluciones sostenibles.

Afortunadamente, sí existen otras soluciones. Si formulan las preguntas adecuadas, las empresas podrán entender cómo les afecta concretamente la escasez de talento e identificar de qué manera abordar el problema. La actual incertidumbre económica ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor agilidad por parte de los directivos, y son los responsables de recursos humanos de las empresas quienes deben impulsar esa agilidad.

Este documento estudia varias estrategias que los responsables de RR.HH. pueden aplicar para garantizarse una reserva de talento necesario actualmente y a futuro. Al actuar como un socio estratégico, más que exclusivamente como los responsables de un departamento, pueden idear soluciones de gestión de talento que permitan impulsar la competitividad de sus organizaciones en los próximos años.

### ALGUNAS DE ESAS ESTRATEGIAS SON:

- Desarrollo y apoyo de un marco para el concepto de “Identificación de Capacidades Críticas”, Teachable Fit™
- Creación de una cultura de desarrollo de talento
- Obtención del perfil cultural adecuado
- Aprovechar las nuevas fuentes de talento
- Fomento de la agilidad desde el exterior
- Mejorar la colaboración

# LA ESCASEZ DE TALENTO A LO LARGO DE LOS AÑOS

Cuando ManpowerGroup realizó por primera vez su Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento en 2006, buscaba dar respuesta a una preocupación repetida por empresas de todo el mundo: simplemente, no había suficientes personas cualificadas para ocupar las vacantes disponibles y este hecho obstaculizaba la productividad. Nuestra labor consiste en impulsar el talento de las personas como factor clave del éxito de las empresas, queríamos llegar a comprender la gravedad real de esa escasez y a qué lugares del mundo afectaba en mayor medida.

Aquel primer estudio demostró que un 40% de los directivos tenía dificultades para cubrir puestos de trabajo. No fue ninguna sorpresa, ya que conversamos a diario con empresas de todo el mundo. De hecho, ya lo habíamos previsto, gracias a nuestra privilegiada visión global del mundo laboral respecto a la tendencia y el estado de los mercados de trabajo.

En 2009, en plena recesión mundial, la cifra se había reducido, comprensiblemente, a una cuarta parte. Sin embargo, era digno de atención que, a pesar de los millones de desempleados, el 30% de las empresas siguiera teniendo problemas para cubrir puestos de trabajo. Aunque se ofrecían oportunidades laborales, los directivos consideraban que los candidatos carecían de las habilidades específicas que buscaban. A medida que las economías se han ido recuperando, esa tendencia se ha acelerado y la escasez de talento se encuentra ahora en su nivel más alto desde antes de la recesión.

Resulta alarmante que, en 2012, los directivos estuvieran tan habituados a la escasez de talento que empezaran a conformarse con la situación y pensarán, en su mayoría, que no iba a afectar negativamente a su negocio. La creencia generalizada era que, puesto que los competidores se enfrentaban al mismo reto, el hecho de compartir el problema minimizaría, de algún modo, su repercusión.



GRÁFICO 1

# LA CRECIENTE PREOCUPACIÓN SOBRE LA REPERCUSIÓN DE LA ESCASEZ DE TALENTO PARA EL NEGOCIO

Doce meses después, el porcentaje de empresas que experimentan escasez de talento ha vuelto a incrementarse ligeramente y el porcentaje de directivos que prevén que dicha escasez tenga una repercusión media o alta en su negocio ha aumentado espectacularmente, hasta situarse en un 54%.

En muchos casos, los directivos de países con una escasez de talento por encima de la media tienden a creer también que se trata de un problema que afectará a su negocio. Por ejemplo, en el país con la mayor escasez (Japón), el 85% de los directivos espera que se dé una repercusión media o alta en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Prácticamente todos los directivos japoneses prevén que afecte al negocio en alguna medida. En Brasil, donde el problema es casi igual de grave, el 78% cree que la escasez de talento tendrá una repercusión media o alta.

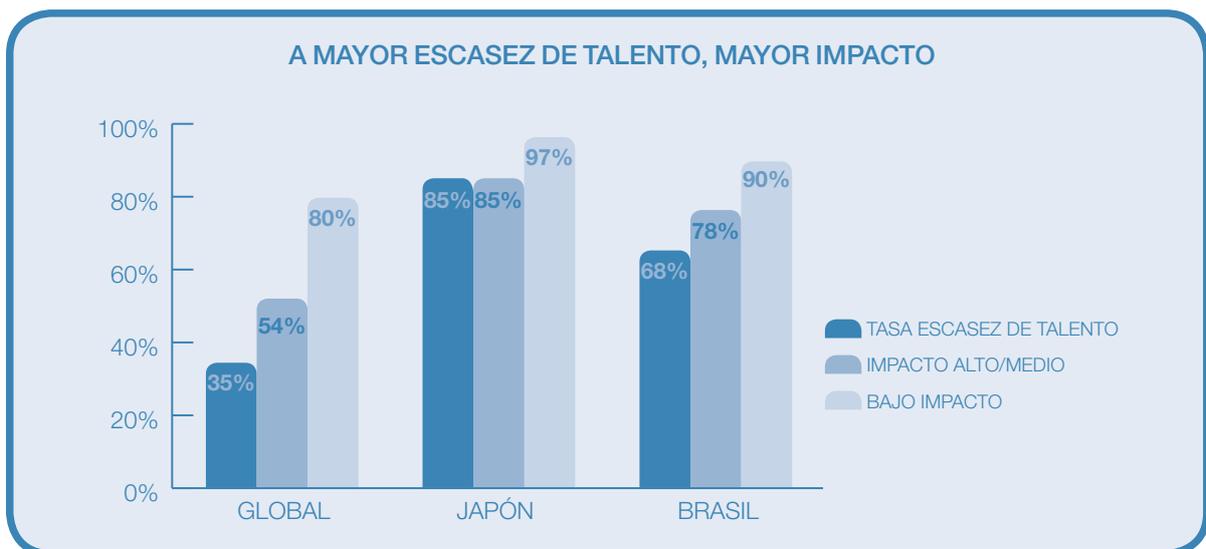


GRÁFICO 2

Aunque los directivos reconocen cada vez más que la escasez de talento representa una grave amenaza para su competitividad empresarial, muchos parecen sentirse perdidos y sin respuestas (más de una quinta parte afirma no estar haciendo absolutamente nada para resolver el problema). Una mera ampliación de su estructura no es necesariamente la solución idónea y, además, es probable que no sea una opción viable, teniendo en cuenta que la demanda es variable y está sujeta a la inestabilidad económica. En medio de esta incertidumbre, los directivos deben aprender a adaptarse en tiempo real. Para poder triunfar plenamente en *Human Age*, la Era de las Personas y el Talento, es necesario aplicar un nuevo modelo de flexibilidad y agilidad respecto a la gestión de talento.

La buena noticia es que sí existen soluciones. Los que ya se ven profundamente afectados por la escasez de talento pueden tomar medidas para revertir la situación, mientras que los que actualmente experimentan una escasa repercusión pueden poner en práctica sistemas para evitar que los problemas se intensifiquen en un futuro. No obstante, lo primero es entender cómo ha llegado a ser tan grave este problema.

## LA INMINENCIA DE LA ESCASEZ DE TALENTO

La escasez de talento (es decir, la disparidad entre lo que las empresas necesitan y lo que los empleados disponibles pueden ofrecer) tiene varias causas. Algunas están relacionadas, mientras que otras son aisladas. Combinadas, crean una situación de “tormenta perfecta” que no muestra signos de remitir.

### ***La demografía de la escasez de talento global incluye a personas de todas las edades.***

En el Estudio de 2012 concluimos que la escasez de talento es “un problema antiguo” en Japón. Y así es. La población de Japón está disminuyendo debido a un índice de natalidad que bate récords negativos y a que la proporción de ciudadanos mayores de 65 años es mayor que en ningún otro país del mundo. En el peor momento de 2009, el 55% de los directivos en Japón afirmaban tener problemas para cubrir puestos de trabajo. En el estudio de 2013, la cifra se ha disparado hasta un 85%. Es imposible que esta cantidad cada vez más limitada de trabajadores sostenga lo que una vez fue una economía de rápido crecimiento. En Japón, la carencia de habilidades (tanto habilidades técnicas –*hard skills*– como sociales o de empleabilidad –*soft skills*–) es, de lejos, la causa de escasez de talento más citada.

Quizá Japón sea un ejemplo extremo, pero no es el único país que se enfrenta a este problema: este año, en Canadá los jubilados superarán en número por primera vez a los jóvenes<sup>i</sup> y, en 2050, se prevé que el porcentaje de ancianos en China se equipare al casi 40% de población activa. La previsión es que el porcentaje global se duplique, hasta sobrepasar el 25%.<sup>ii</sup>

Mientras que algunos países ricos están experimentando una disminución de la tasa de fecundidad y un envejecimiento de la población, muchos países están viviendo exactamente el efecto contrario. Están experimentando un aumento de la población joven, un fenómeno demográfico en el que la proporción de personas de 15 a 24 años aumenta mucho más rápido que otros grupos de edad. En 2012, esta tendencia predominó especialmente en países del África subsahariana, América Latina y Oriente Medio.<sup>iii</sup>

En cuanto a la escasez de talento, el aumento de la población joven afecta a los mercados de trabajo en varios niveles. En primer lugar, aumenta la oferta de empleo, aunque los directivos a menudo consideran que un segmento de esa población no está suficientemente preparado para trabajar. En segundo lugar, la presión añadida sobre los mercados de trabajo provoca una disminución natural de los salarios, lo que afecta a toda la población en edad de trabajar. Por último, está el espinoso problema que se plantea cuando la estructura de una empresa no refleja los distintos niveles de experiencia existentes en el ciclo completo de la vida laboral.

Resulta especialmente preocupante que la tasa de desempleo juvenil sea más del doble del total de la tasa de población activa mundial. Los directivos argumentan que la falta de conocimientos técnicos y de experiencia son dos de los tres motivos principales por los que no pueden cubrir puestos de trabajo en relación con la escasez de talento.

### TRES PRINCIPALES MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS, SEGÚN LOS DIRECTIVOS



GRÁFICO 3

El dilema es que los directivos no pueden cubrir puestos de trabajo vacantes por falta de talento, mientras que los jóvenes no pueden encontrar trabajo. Este desajuste no es ninguna casualidad.

### ¿Cuál es la causa de la escasez de talento?

No hay un único culpable a quien achacar los fallos del mercado de trabajo, sino varios. Los cambios demográficos son la respuesta fácil y sin duda constituyen un factor crítico, pero no son el único. Otros factores que contribuyen a la escasez de talento mundial son el estancamiento de los salarios, la oferta y la demanda, la escasa ayuda que ofrecen las políticas públicas, el fracaso de los sistemas educativos y una total falta de voluntad para cambiar el modo de hacer negocios.

Como líder global en soluciones innovadoras en estrategia de talento, ManpowerGroup ha identificado una serie de preguntas clave que las empresas deberían formularse si quieren garantizar la atracción, desarrollo y retención del talento ahora y en un futuro.

### ¿Están preparados los nuevos candidatos para acceder al mercado laboral?

Según un estudio de McKinsey & Co. de 2012 realizado a directivos, estudiantes y instituciones educativas, solo uno de estos tres grupos cree que los jóvenes de hoy están adecuadamente preparados para acceder al mercado laboral. Tan solo el 42% de los directivos está de acuerdo con esa afirmación, mientras que el 45% de los jóvenes considera que su preparación es la adecuada.<sup>iv</sup> Lo único positivo es que existe cierta coincidencia entre la percepción de los empresarios y las de sus empleados jóvenes.

Sin embargo, los responsables de la preparación de los futuros trabajadores del mundo tienen un punto de vista totalmente diferente en lo que respecta a la preparación de sus estudiantes para el mundo laboral. Casi tres cuartas partes de las instituciones educativas consideran que sus recién graduados están listos para trabajar. Esta discrepancia en las percepciones puede suponer el pago de un alto precio para los jóvenes y también para los empresarios, que dependen de una organización con talento para seguir estando por delante de la competencia.

### ¿Estamos buscando el talento en el lugar adecuado?

En épocas anteriores, muchas empresas simplemente deslocalizaban sus negocios a otras partes del mundo. Con la promesa de reducir costes en otros países, el atractivo probablemente tenía más que ver con incentivos económicos que con la ampliación de la bolsa de talento. Los directivos, no obstante, también aprovecharon la ventaja añadida de poder acceder a nuevas poblaciones de trabajadores cualificados. El inconveniente se presentó cuando los incentivos empezaron a desaparecer.

### LA ESCASEZ DE TALENTO INCREMENTA EN LOS PRINCIPALES MERCADOS DE DESLOCALIZACIÓN



GRÁFICO 4

El modelo de gestión tradicional ya no es viable. El coste de hacer negocios en el extranjero es cada vez mayor, debido al aumento de los salarios y de los costes de producción y de envío. El antiguo superávit de talento en los destinos más populares de deslocalización se está convirtiendo rápidamente en un déficit.

India y China son los países más populares para la práctica de la deslocalización, y ocupan el primer y segundo lugar de la clasificación<sup>v</sup>, respectivamente. Tal vez no sea coincidencia que estos países también muestren uno de los mayores aumentos en escasez de talento, desde el peor momento global de la crisis, en 2009, hasta el último estudio. Por ejemplo, en 2009 el 20% de los directivos indios afirmaban tener problemas para cubrir puestos de trabajo. Cuatro años más tarde, ese porcentaje ha aumentado hasta el 61%.

Las empresas con visión de futuro se están dando cuenta ahora de que trasladarse a otros países en busca de talento no es una solución sostenible.

#### ***¿Estamos haciendo lo suficiente para atraer talento de fuentes sin explorar?***

En todo el mundo, el 13% de los directivos que se enfrentan a la escasez de talento están redoblando sus esfuerzos para contratar trabajadores de bolsas de talento sin explotar. Sin embargo, solo el 4% buscan activamente contratar a trabajadores más jóvenes y solo el 2% quieren añadir más mujeres a su estructura. Este hecho resulta especialmente preocupante, ya que los jóvenes y las mujeres representan dos de los mercados más prometedores de talento por explorar.

#### **Faltan mujeres en puestos directivos**

Hace casi una década, un innovador estudio demostró que las empresas con un mayor porcentaje de directivas ofrecían un 34% más de rentabilidad a los accionistas que las empresas con menos mujeres en altos cargos.<sup>vi vii viii</sup> En otros estudios, las mujeres han puntuado más alto que los hombres en casi todas las evaluaciones de habilidades y conductas necesarias para asegurar la eficiencia en los niveles directivos y ejecutivos. Otras investigaciones han demostrado que las mujeres son menos propensas a asumir riesgos que los hombres y más capaces de pensar de forma independiente.<sup>ix x</sup>

La conclusión final es que contar con un mayor número de mujeres en puestos de responsabilidad es bueno para los negocios y aumenta la diversidad de la empresa en cuanto a perspectivas y planteamientos. ¿Cómo se explica, entonces, que tan pocos empresarios estén haciendo algo al respecto?

El Informe Empresarial Internacional de 2013<sup>xi</sup> arroja luz sobre las escasas actuaciones a escala mundial que se realizan para involucrar a las mujeres en los puestos clave. A pesar de que las mujeres constituyen el 50% de la población y el 35% de la población activa mundial, en las 6.500 empresas encuestadas en todo el mundo:

- las mujeres ocupan solo uno de cada cuatro cargos de alta dirección
- solo el 14% tiene una directora general
- solo el 19% de los puestos en juntas directivas están ocupados por mujeres

Sin embargo, eso no quiere decir que las mujeres no estén dirigiendo empresas. En todo el mundo, cada vez más mujeres recurren a la iniciativa empresarial. ¿Por qué? Porque los empresarios tradicionales no les ofrecen lo que quieren.

En un estudio reciente sobre mujeres en 13 países, el 63% declara que “el éxito laboral” consiste en encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El 65% afirma que contar con unas opciones de trabajo flexibles es importante para ellas en la actualidad, mientras que otro 21% adicional prevé que querrán contar con esas opciones en el futuro.<sup>xii</sup>

Si nos fijamos en las estrategias que los directivos están aplicando para superar la escasez de talento, es evidente que hay un desajuste considerable entre lo que ofrecen y lo que las mujeres buscan. Por ejemplo, solo un 6% de los empresarios afectados por la escasez de talento están rediseñando sus procedimientos de trabajo como, por ejemplo, la asignación de tareas compartidas. Solo el 5% proporcionan unas condiciones laborales más flexibles y solo uno de cada 50 ofrece opciones de trabajo virtual a los candidatos.

#### PORCENTAJE DE DIRECTIVOS AFECTADOS POR LA ESCASEZ DE TALENTO QUE OFRECEN MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ATRACTIVOS

**6%** Rediseño de procesos

**5%** Trabajo flexible

**2%** Trabajo virtual

GRÁFICO 5

Los directivos a los que les es indiferente competir por contratar el talento femenino deberían en cambio preocuparse por tener que competir contra las mujeres por la contratación de talento en general. Según un reciente estudio realizado en EE.UU., solo dos segmentos de empresarios lograron incorporar empleos a la economía entre 2007 y 2013: uno fue el de las grandes corporaciones que cotizan en bolsa y otro, el de empresas privadas con participación mayoritaria de mujeres.

Así, en lo que respecta a las mujeres, o bien supondrán una mejora para la competitividad de las empresas o bien pasarán a convertirse en la competencia.

### Faltan jóvenes en todo tipo de cargos

La tasa de desempleo juvenil es 2,8 veces más alta que la de la población adulta, situándose en un 12,6% a escala mundial (con un mínimo del 9,5% en Asia Oriental y un máximo del 28,1% en Oriente Medio).<sup>xiii</sup> La tasa de desempleo juvenil ha aumentado un 7,7% desde 1991, mientras que la tasa de inactividad juvenil ha aumentado un 28,5% durante ese mismo periodo.<sup>xiv</sup> Lo sorprendente es que un gran número de jóvenes de todo el mundo quedan marginados del mundo laboral.

Una organización sostenible debe reflejar los distintos niveles de experiencia presentes en el ciclo completo de la vida laboral. Los trabajadores con más experiencia son los mentores de los más jóvenes. Los recién graduados son los líderes del mañana. Un sector demográfico en ascenso sustituye a uno en declive. Pero esto no es lo que está sucediendo actualmente. Cuando la economía mundial se estancó, las empresas hicieron recortes y los jóvenes se contaron entre sus primeras víctimas, y ahora se les echa en falta.

*“Muchos de nosotros optamos por recortar estructura en las categorías inferiores y hace ya varios años que dejamos de seleccionar candidatos en las universidades –se lamentaba un ejecutivo de servicios financieros–. Hasta ahora no hemos sido conscientes de las implicaciones de la pérdida de talento de todo un grupo de edad. No puedes recortar estructura en la categoría de analistas y esperar que eso no te repercuta cinco años después, cuando busques al que ha de ser el próximo líder”.*

Esta idea concuerda con la investigación llevada a cabo por Right Management, compañía de ManpowerGroup líder mundial en gestión de talento y de la carrera profesional. Del estudio realizado entre 2.000 altos ejecutivos de recursos humanos de 14 países diferentes, una media del 25% aproximadamente citó la falta de futuros líderes como su máxima preocupación. Sencillamente, las empresas no pueden permitirse el lujo de ignorar a los líderes del futuro porque, en poco tiempo, serán los únicos que queden.

### ¿Estamos bloqueados por la incapacidad de cambiar?

Solo un 13% de las empresas busca talento fuera de las bolsas tradicionales y la gran mayoría sigue acudiendo a los mismos lugares de siempre. Una notable excepción a esta regla es la región de Asia Pacífico, donde más de la mitad de los directivos manifiestan que no encuentran talento disponible, un porcentaje mayor que en Europa o la región de América. Los directivos de Asia Pacífico no han tenido más remedio que abordar esta cuestión de manera proactiva, como demuestra el gráfico siguiente.

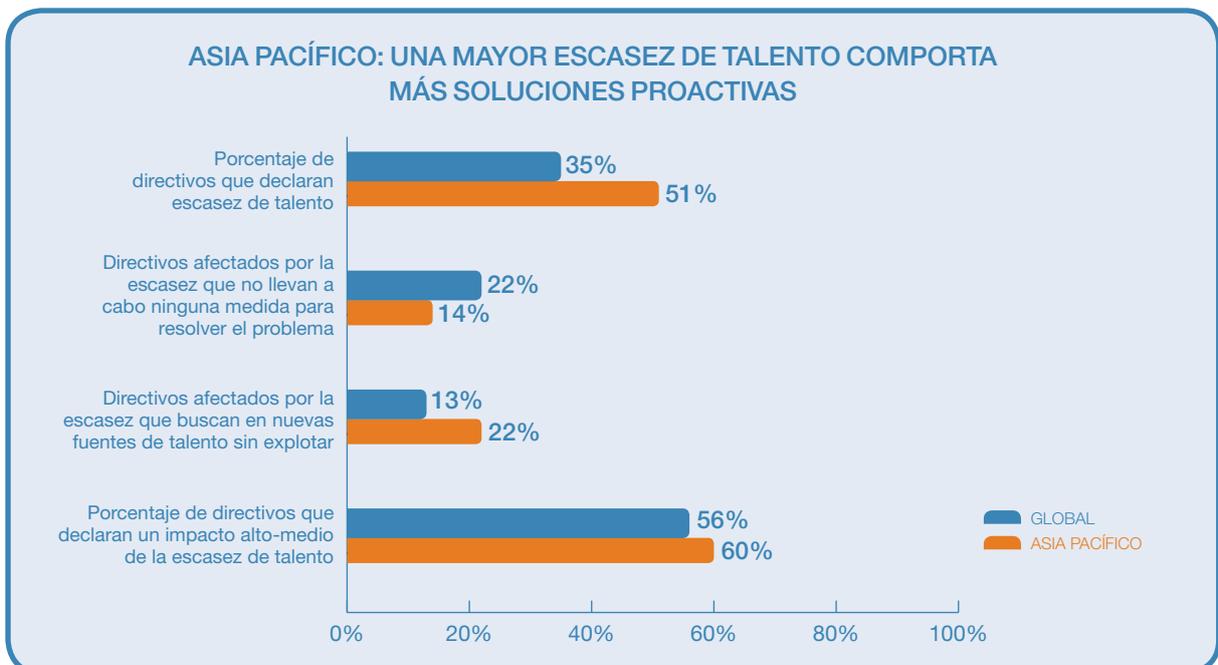


GRÁFICO 6

## DIEZ FORMAS RÁPIDAS DE ESTIMULAR LA AGILIDAD

### ¿Suponen un obstáculo las políticas públicas?

Los gobiernos y los responsables políticos deben asumir un papel protagonista en el fortalecimiento de las reservas de talento. En EE. UU., por ejemplo, los directores generales de las empresas de tecnología más poderosas del país se han unido para exigir un programa más ágil que facilite la obtención de visados y de un estatus laboral permanente a extranjeros altamente cualificados. Los responsables de Facebook, Google, Yahoo! y otras empresas no pueden encontrar el talento que necesitan en su propio país, pero el programa de visados para contratar a especialistas técnicos extranjeros está limitado a 65.000 anuales, un cupo que normalmente se alcanza cada año a los pocos días de abrirse el periodo de solicitud de visados.

Los datos del Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento de este año sugieren que los directores generales de Silicon Valley tienen razón. Las categorías laborales de profesionales de tecnologías de la información e ingenieros (precisamente el tipo de trabajo para el que se diseñó el programa estadounidense de visados) son dos de los cargos que se mencionan más habitualmente al hablar de escasez de talento y figuran siempre en la lista de trabajos demandados.

No obstante, las políticas públicas que abordan la escasez de talento en un país pueden afectar también a otros. Por ejemplo, en Malasia, se considera que un tercio de toda la migración que tiene lugar allí es lo que se denomina *fuga de cerebros*<sup>xv</sup> (cuando los expatriados son ciudadanos con formación universitaria), un problema que se prevé que vaya en aumento. Si bien las políticas públicas de Malasia tendrán que tratar los factores subyacentes asociados a esa fuga de cerebros, es también evidente que posibles cambios en las políticas de inmigración de los países desarrollados podrían agravar el problema.

De todos modos, las políticas públicas no son solo una cuestión de importar o exportar talento. Se trata de en qué medida los gobiernos posibilitan que exista un empleo productivo y preparan a sus ciudadanos para cubrirlo. Un buen punto de partida es entender qué puestos son más difíciles de cubrir para los directivos y por qué.

1. **Ser eficiente:** No ampliar la plantilla o contratar talento en respuesta a cada variación de los resultados. Pensar en soluciones capaces de adaptarse al cambio continuado de las condiciones económicas.
2. **Comprometerse:** Escuchar a las personas de la organización para retener a los mejores y más brillantes profesionales. Mostrarse receptivos a la hora de aceptar sus solicitudes (por ejemplo, condiciones laborales flexibles) puede incluso ahorrar dinero.

### 2013: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR A NIVEL MUNDIAL

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Comerciales
- 4 | Técnicos cualificados
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Directivos
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Conductores
- 9 | Secretarías y personal administrativo
- 10 | Peones

GRÁFICO 7

3. **Cultivar las relaciones:** A menudo, los mejores y más leales embajadores de las empresas son aquellos que han ido desarrollando su carrera por todos los niveles de la organización. Invertir en esos “grandes potenciales”.
4. **Ser flexible:** Cada vez es más frecuente alternar trabajadores eventuales, en prácticas, a tiempo parcial o a distancia. Tener una mentalidad abierta aporta más flexibilidad.
5. **Concretar proveedores preferentes:** Establecer una relación estrecha con aquellos proveedores de recursos humanos que comprendan su sector y cuál es la oferta, la cultura y la marca de su empresa.
6. **Invertir en la “marca” de la empresa:** Ofrecer a los profesionales más demandados una razón para que trabajen en su compañía y no para la competencia.
7. **Fomentar la vertiente social:** Para el segmento de trabajadores más jóvenes, el compromiso social puede determinar la elección de la empresa donde trabajar. Lo mismo ocurre con los accionistas.
8. **Asociarse con escuelas:** Ofrecer prácticas remuneradas o convalidables por créditos. Crear acuerdos y ofrecer formación personalizada para conseguir profesionales técnicos expertos.
9. **¿Fuera de la oficina? ¡De acuerdo!**: Atraer al segmento de trabajadores con talento que se muestran reacios a estar atados a una oficina. Y, de paso, ahorrar.
10. **Adoptar una cultura empresarial basada en la identificación del potencial de las personas.** Inteligencia emocional + habilidades transferibles = solución potencial a la escasez de talento. No limitarse a una lista cerrada de atributos y habilidades.

Por ejemplo, a escala mundial, los directivos afirman por segundo año consecutivo que los puestos de oficios manuales cualificados son los más difíciles de cubrir. Al mismo tiempo, una encuesta de McKinsey reveló que, en todos los países excepto en uno, los encuestados consideraron que la formación universitaria era más valorada por la sociedad que la formación profesional. La única excepción es Alemania, que, no por azar, integra en su sistema de educación pública una formación profesional práctica y de gran calidad.

Es difícil determinar dónde termina el trabajo de un gobierno y dónde empieza el del directivo. Pero la verdadera pregunta es: “¿Realmente importa?”. Cualquiera que sea la respuesta correcta, no es probable que los competidores más fuertes se queden sentados en el banquillo esperando a que otra persona les resuelva el problema.

## LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Habrà quien prefiera esperar a que los gobiernos y los sistemas educativos resuelvan este problema y habrá quienes tomen medidas proactivas para adaptarse a la dinámica cambiante de los mercados. Teniendo en cuenta que las empresas nos están diciendo que necesitan talento y lo necesitan ya, está claro que los directivos con mayor capacidad de adaptación pasarán a ser las empresas más competitivas en el futuro.

La solución al problema consiste en considerar el área de recursos humanos como un área estratégica en lugar de un simple departamento, con el objetivo de contemplar la escasez de talento desde una óptica diferente. El mercado ha cambiado y las estrategias de contratación de talento deben cambiar en consonancia.

### RR.HH. es el factor clave para una organización ágil

Una organización dinámica y ágil se crea gracias a personas ágiles. Dyer y Shafer señalan que las compañías de mayor éxito valoran a los empleados que son proactivos, que pueden improvisar, que desempeñan múltiples funciones y se reorientan en distintos puestos, que saben colaborar y tienen ganas de aprender, y que comparten sus conocimientos.<sup>xvi</sup> El Departamento de RR. HH. es el que identifica y selecciona a estas personas, estableciendo el grado de prioridad de esa búsqueda. A continuación, se presentan algunas de las estrategias de gran repercusión que ManpowerGroup ha identificado para ayudar a los responsables de RR. HH. a abordar la escasez de talento e impulsar a las organizaciones de alto rendimiento del futuro.

#### **Desarrollo y apoyo de un marco Teachable Fit**

Hasta cierto punto, el hecho de que los directivos no sean capaces de encontrar el talento que necesitan se debe probablemente a que no hay un exceso del talento que requieren. Una solución es contratar basándose en posibles habilidades en lugar de basarse en las existentes.



ManpowerGroup ha sido pionero en un enfoque conocido como Teachable Fit (“Identificación de Capacidades Críticas”), que consiste en contratar o promocionar internamente a personas que quizás no posean todas las habilidades técnicas necesarias, pero que tienen la mentalidad y las habilidades sociales adecuadas y presentan la aptitud y las capacidades necesarias para desenvolverse en el puesto. ManpowerGroup ha creado un marco analítico para ayudar a los responsables de contratación a predecir hasta qué punto puede suplirse la carencia de habilidades de un candidato. En otras palabras, identifica la probabilidad de que un candidato sea un firme aspirante a tener una aptitud de aprendizaje.<sup>1</sup>

Para comprobar una aplicación práctica del Teachable Fit, valoremos el ejemplo de un técnico de parque eólico. Los candidatos con experiencia pueden provenir de fabricantes de equipos y empresas de producción de energía, pero exigen salarios más altos de los que la empresa está en condiciones de pagar. Los responsables recurrirán entonces a candidatos dentro de la organización, incluidos los recién graduados en formación técnica y grados asociados, y preverán la necesidad de formar a los candidatos en algunos de los conceptos básicos. El trabajo requiere un conocimiento profundo de la tecnología de la empresa, mientras que las técnicas concretas sobre calidad, seguridad, diagnóstico de equipos y mejora de procesos son todas enseñables. Lo esencial es comprometerse a aprender, tanto durante la preparación como mientras se desempeña el cargo.

Los ejecutivos de RR. HH. pueden aplicar el marco Teachable Fit para descubrir dónde hay una oportunidad de contratar a personas procedentes de fuentes de talento no identificadas previamente.

### ***Creación de una cultura de desarrollo de talento***

Las empresas que triunfan son las que entienden la importancia de invertir en el desarrollo del talento existente. Este compromiso debe existir en todos los niveles de una organización e incluir todas las fases, desde promover un ambiente de aprendizaje en el que la formación en el puesto de trabajo sustituya a los cursos de formación tradicionales a los que antes se enviaba a los trabajadores, hasta incentivar los esfuerzos para mejorar la colaboración. Debería considerarse el desempeño de distintos cargos o funciones como un método ya previsto para dirigir un negocio, y los cambios internos de cargo deberían ser recompensados y fomentados. Las personas que prosperan en este tipo de ambiente son personas que construyen colectivamente una empresa adaptable y ágil capaz de responder a las incertidumbres.

### ***Obtención del perfil cultural adecuado***

Todas las empresas poseen una cultura empresarial a la que sus mejores empleados se adaptan con naturalidad. En su nivel más básico, esta cultura no difiere mucho de los rasgos de la personalidad. Algunas empresas son serias y conservadoras mientras que otras son más informales e irreverentes. En un nivel más profundo, la cultura empresarial refleja los valores de la empresa y la forma en la que los empleados interactúan entre sí y respecto a las partes interesadas externas. Las multinacionales también deben tener en cuenta las distintas culturas de los países en los que están presentes.

Una economía cada vez más global exige unos líderes efectivos en un mundo hiperconectado y la transmisión de la cultura corporativa en todos los mercados. Si bien es poco probable que la cultura local pueda enseñarse en un marco de tiempo razonable, la cultura empresarial sí puede enseñarse.

A modo de ejemplo, ManpowerGroup ubica periódicamente a nuevos empleados de nivel directivo en funciones de operaciones en otros países, lo que hemos denominado la estrategia Expat Reverse (“expatriado inverso”). Es decir, en lugar de re-ubicar a un expatriado occidental para que dirija a un equipo extranjero, con una cultura y modo de funcionamiento completamente ajenos, el expatriado inverso, que sintoniza culturalmente con el equipo y con el funcionamiento del mercado emergente que está dirigiendo, pasa un período predeterminado de tiempo inmerso en un negocio operativo maduro y

<sup>1</sup> Si desea más información sobre el marco Teachable Fit, visite “Teachable Fit: A New Approach for Easing the Talent Mismatch” (“Identificación de las Capacidades Críticas: un nuevo enfoque para reducir el desajuste entre la oferta y la demanda de profesionales”) en <http://us.manpower.com/us/en/multimedia/fresh-perspective-hardest-jobs-to-fill.pdf>.

ya establecido siguiendo de cerca al responsable local e intercambiando funciones con él. El expatriado inverso observa y absorbe los protocolos, procesos y prácticas reales, valorando cómo adoptarlos y adaptarlos adecuadamente a su mercado emergente a su regreso para lograr el efecto más inmediato y duradero. Si se realiza con eficacia, el enfoque del expatriado inverso se traduce en una espectacular reducción del tiempo de obtención de valor para el negocio operativo recién creado y, en última instancia, crea una organización más sostenible.

### ***Aprovechar las nuevas fuentes de talento***

Tal como se ha mencionado anteriormente, el 87% de las empresas que sufren la escasez de talento no están buscando activamente nuevas fuentes de talento. Las mujeres y los jóvenes, por ejemplo, constituyen una parte considerable de la población mundial y son fuentes de talento sin explotar, pero solo una pequeña fracción de los empresarios afectados por la escasez de talento se propone contratarlos activamente.

Eso carece de sentido. Aprovechar de manera efectiva estas “nuevas” fuentes de talento ayudará a situar a una organización muy por delante de sus competidores.

Otra posibilidad es buscar talento de forma que conecten con la gente allí donde se encuentre. La tecnología se ha incorporado a las estrategias de selección de talento a través de los sitios web, la contratación por Internet, las redes sociales, las aplicaciones móviles, etc. Sin embargo, la verdadera diferencia radica en si una empresa es reactiva o proactiva. Por ejemplo, ¿la aplicación móvil sirve solo para remitir a las personas a un sitio web? ¿La contratación en las redes sociales es activa o pasiva? ¿El directivo espera a que el talento llegue a él o emprende la búsqueda activa de los mejores empleados?

Un ejemplo de buena práctica en términos de aprovechar la tecnología para paliar la escasez de talento es una *start-up* llamada Souktel. Esta nueva empresa global con sede en Oriente Medio conecta a los jóvenes con puestos de trabajo y servicios de apoyo a través de mensajes de texto. Su herramienta JobMatch permite a sus usuarios subir un mini-currículum a través de un SMS y después los combina con los directivos más adecuados, que también están registrados en la red. Esta tecnología ha ayudado a los directivos a encontrar personal de TI, ventas y auxiliares por una mínima parte del coste de contratación habitual. Souktel utiliza la misma tecnología para conectar a organizaciones humanitarias con personas que necesitan ayuda, lo que supone una manifestación definitiva del planteamiento innovador y del compromiso de la empresa con la responsabilidad social, ambas importantes cualidades organizativas para atraer a los mejores profesionales jóvenes.

### ***Fomento de la agilidad desde el exterior***

Los recursos humanos desempeñan un poderoso papel en el fomento de una estrategia ágil desde el interior. Sin embargo, el cambio a largo plazo también requiere de cambios procedentes del exterior. Si bien es cierto que los directivos tenderán a resolver su escasez de talento a corto plazo dentro de su propia empresa, éstos también tienen un gran interés en comunicar sus necesidades concretas a los responsables políticos y en defender un cambio sistémico, como el que están llevando a cabo los directores generales de Silicon Valley CEO que hemos mencionado antes.

En Australia, por ejemplo, los cambios en la dinámica del mercado de trabajo y las aportaciones de los grupos industriales conllevaron cambios significativos en un programa financiado por el gobierno para impulsar el aprendizaje de las habilidades necesarias.<sup>xvii</sup> Como resultado, el gobierno financia ahora un programa de prácticas laborales en el lugar de trabajo, en las que los candidatos pueden recibir certificaciones reconocidas a escala nacional en tecnologías de la información, atención al cliente o administración de empresas, sin coste alguno. Las empresas participantes tienen la posibilidad de invertir en candidatos que cuenten con potencial para adquirir las habilidades necesarias, a la vez que reducen la rotación de la plantilla, aumentan la productividad e incrementan la motivación.

De modo similar, en Japón una serie de corporaciones convenció al gobierno para que creara las escuelas Kosen: 57 escuelas estatales de tecnología en las que los estudiantes reciben, ya desde los 15 años, aprendizaje práctico y especialización en todas las disciplinas, desde oficios manuales y ciencias hasta tecnologías de la información. Una prueba más de la escasez de talento en Japón es que los estudiantes de estas escuelas reciben de 20 a 30 ofertas de empleo después de su graduación.

Los ejecutivos de recursos humanos cuentan con las herramientas y la experiencia para reconocer cuándo se necesita un cambio de modelo. Aunque sean otros ejecutivos de alto nivel los que defiendan personalmente el cambio, son los responsables de recursos humanos los que pueden desarrollar una estrategia coherente que satisfaga las necesidades de talento de las empresas, unas necesidades que están en constante cambio.

### ***Mejorar la colaboración con las instituciones educativas***

Para mejorar la colaboración entre las empresas y las instituciones educativas, ManpowerGroup ha identificado una serie de factores que contribuyen a la competitividad general. En resumen, las empresas y las instituciones educativas deben colaborar de manera efectiva en planes de estudio “post-crisis”, en el desarrollo de habilidades específicas y en el encaje de esas habilidades.

#### **ESTAS ESTRATEGIAS INCLUYEN:**

- Comprometerse a contratar a jóvenes y a desarrollar sus habilidades.
- Desarrollar un enfoque internacional normalizado para desarrollar y emplear a las personas en su máximo potencial durante toda su vida laboral.
- Financiación conjunta de las principales agencias para mejorar la eficiencia de la financiación actual, que está basada en proyectos, de iniciativas de educación y empleabilidad.
- En el caso de los gobiernos, mantener o aumentar la inversión total en el desarrollo de habilidades prácticas, especialmente de la formación profesional.
- Apoyar la investigación sobre las necesidades actuales de competitividad, sobre todo en relación con las habilidades y competencias actuales y futuras.
- Mejorar la vinculación de los ministerios y departamentos de Educación con el sector empresarial. Los gobiernos deberían combinar los datos sobre habilidades emergentes a escala empresarial con los esfuerzos actuales realizados a escala industrial y nacional en materia de formación en habilidades (como la Estrategia sobre Habilidades de la OCDE) para influir en la creación de planes de estudios flexibles y enfocados a los negocios en las escuelas, institutos y universidades.

En cuanto a las empresas e instituciones de educación superior, es absolutamente esencial que se asocien para crear un vínculo más sólido y adaptar los planes de estudios universitarios y la empleabilidad de los estudiantes a las demandas de las empresas.

## **DECIDIR PONER SOLUCIÓN A LA ESCASEZ DE TALENTO, Y CÓMO HACERLO, DEPENDE DE USTED**

Desde el primer Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento, la economía mundial ha experimentado grandes altibajos. En estos momentos de cierta incertidumbre, parece que solo una cosa ha permanecido constante: la capacidad de una organización de competir y lograr el crecimiento

económico se debe a su capacidad para liberar el potencial de las personas. Por eso, a esta época se la denomina “Human Age”, la Era de las Personas y el Talento.

Constantemente aparecen indicadores de que, efectivamente, nos encontramos en la Era de las Personas y el Talento, y comprobamos que no importa cuán próspero o peligroso sea el entorno, en general, a los directivos siempre les faltan profesionales con talento. Pero no tiene por qué ser así.

La clave está en que la demanda y la creatividad sean los motores de las empresas. Deben desafiar el *statu quo* y abandonar el uso de prácticas anticuadas. No se trata simplemente de aceptar el cambio, sino de promoverlo. Eso es lo que permite que una empresa sea ágil y receptiva, con empleados ágiles y receptivos. Y eso es lo que permite a una empresa prosperar, incluso en momentos en que lo único cierto es la incertidumbre.

Este esfuerzo, sin embargo, no vendrá motivado por los departamentos de finanzas, ventas o marketing. En realidad, solo hay un área que cuente con el poder y los conocimientos para remodelar por completo el futuro de una empresa garantizando el talento actual y futuro: Recursos Humanos, el futuro está en vuestras manos.

- i Friesen, J. (2013). “Retirees set to outnumber Canada’s youth for the first time.” *The Globe and Mail*, 18 de febrero de 2013. Extraído de: <http://www.theglobeandmail.com/news/national/retirees-set-to-outnumber-canadas-youth-for-the-first-time/article8783751/>, 24 de abril de 2013.
- ii *The Economist*. “Old Story: Which countries have most elderly people?”, *The Economist*, 8 de mayo de 2009. Extraído de: [http://www.economist.com/node/13635381?story\\_id=13635381](http://www.economist.com/node/13635381?story_id=13635381), 24 de abril de 2013.
- iii Ortiz, I. y Cummins, M. (2012). “When the Global Crisis and Youth Bulge Collide: Double the Jobs Trouble for Youth”. UNICEF Social and Economic Policy Working Paper.
- iv Mourshed, M., Farrell, D. y Barton, D. (2012). “Education to Employment: Designing a System that Works”. McKinsey Center for Government at McKinsey & Company. Extraído de: [mckinseysociety.com/education-to-employment](http://mckinseysociety.com/education-to-employment), 19 de abril de 2013.
- v A. T. Kearney. (2011). “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence”. The A.T. Kearney Global Services Location Index.
- vi Weishul, K. (2004). “The Bottom Line on Women at the Top.” *BusinessWeek*, 25 de enero de 2004. Extraído de <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-25/the-bottom-line-on-women-at-the-top>, 24 de abril de 2013.
- vii Moskal, B. (1997). “Women Make Better Managers.” *Industry Week*, February 3, 1997.
- viii Sharpe, R. (2000). “As Leaders, Women Rule.” *BusinessWeek*, 20 de noviembre de 2000. Extraído de: [http://www.businessweek.com/2000/00\\_47/b3708145.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm), 24 de abril de 2013.
- ix Eckel, C. C. y Grossman, P. J. (2008). “Men, women and risk aversion: Experimental evidence”. *Handbook of Experimental Economics Results*, 1, 1061-1073.
- x Fleming, D. (2012). “Time to re-evaluate.” *ESPN: The Magazine*, 2 de mayo de 2012. Extraído de: [http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/\\_id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine](http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/_id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine), 24 de abril de 2013.
- xi Grant Thornton y *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”. Extraído de: <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>, 24 de abril de 2013.
- xiii Organización Internacional del Trabajo. “Key Indicators of the Labour Market (KILM)”, 7.ª edición.
- xiv Organización Internacional del Trabajo. “Key Indicators of the Labour Market (KILM)”, 7.ª edición.
- xv Banco Mundial (abril de 2011). “Malaysia Economic Monitor Brain Drain”. Banco Mundial.
- xvi Dyer, L., y Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*.
- xvii Knight, B. (2011). *Overview of the Australian apprenticeship and traineeship system*. National Center for Vocational Education Research.

MANPOWERGROUP

C/ CÓRCEGA 418

BARCELONA, 08037

ESPAÑA

[WWW.MANPOWERGROUP.ES](http://WWW.MANPOWERGROUP.ES)

© 2013 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.



ManpowerGroup™