

aprender / emprender

Integración del talento latinoamericano en el mundo laboral

Un informe oficial de Manpower



Contenido

Resumen	1
Introducción	3
1. Tendencias de los cambios en el mundo del trabajo	5
2. La transformación estructural de la dinámica de la economía global	10
3. Evolución de las expectativas de los individuos	16
4. La brecha actual entre la oferta y la demanda de talento en América Latina	23
5. La innovación de los esquemas organizacionales	31
6. La dinámica de la educación del futuro	36
7. Esquemas de articulación y tendencias de la integración del talento	43
Referencias	52
Glosario	54
Bibliografía	56
Acerca de Manpower y del informe	58

Integración del talento latinoamericano en el mundo laboral

Resumen

El reto de la formación del talento y su integración en el mundo laboral es una cuestión estratégica para América Latina, ya que durante las próximas dos décadas la región tendrá un bono demográfico sin precedentes, que significará una oportunidad histórica de desarrollo si este reto se atiende de manera frontal y efectiva.

El mundo del trabajo está cambiando profundamente debido a la influencia de la globalización, expresada en la aceleración de los procesos económicos, sociales y culturales, lo cual genera en todos los actores la necesidad de tener que estar en permanente innovación para mantenerse competitivos.

En este mismo contexto, el mundo está viviendo una crisis en la escasez de talentos, en buena medida porque el talento no se adapta -no adquiere y desarrolla conocimientos, habilidades, actitudes y valores- a la misma velocidad a la que va cambiando la demanda de los empleadores.

La naturaleza y el contenido del trabajo están cambiando porque las economías del mundo se concentran cada vez más en el sector servicios y en la producción de bienes de alto valor agregado. Por otro lado, la tecnificación y la sofisticación de los procesos exigen que las organizaciones cuenten con talento que sea capaz de aprender continuamente y de aplicar su iniciativa para responder con rapidez y flexibilidad a las condiciones del entorno.

Las actividades manuales rutinarias y cognitivas rutinarias -que componían hacia la segunda mitad del siglo XX la mayor parte de los trabajos demandados en el sector primario, la industria y los servicios- tienen cada vez menos valor agregado; mientras que las actividades analíticas e interpretativas, e incluso algunas veces las actividades manuales no rutinarias, empiezan a ser más valoradas y demandadas en la región.

Es necesario que el talento que debe llevar a cabo este tipo de actividades adquiera las competencias adecuadas, como ha propuesto, por ejemplo, la Unión Europea:

- Competencias cognitivas: dominio de la lengua (propia y al menos una extranjera), pensamiento científico-tecnológico, matemáticas y el uso de herramientas informáticas.
- Competencias actitudinales: autonomía, autoaprendizaje, vinculación con lo social y apertura a la cultura.

Desde el punto de vista de las personas, los cambios relacionados con la globalización y la irrupción de la tecnología de la información y la comunicación en todos los ámbitos

de la vida han significado también una transformación de las expectativas que el talento deposita en el trabajo.

Si se considera además el cambio generacional -en Latinoamérica conviven cuatro generaciones: la silenciosa, los *baby boomers* (nacidos durante la posguerra), la Generación X y la Generación de la Red (*Net Generation* o Generación Y) en el mismo tiempo y espacio, con intereses y expectativas distintas-

Y por las modificaciones en las estructuras sociales latinoamericanas durante las últimas dos décadas -mayor esperanza de vida al nacer, mayor inclusión de la mujer en la población económicamente activa y urbanización creciente-, se puede apreciar que hoy la población busca en el trabajo recompensas muy diferentes de las que motivaban a las personas hace muy pocos años.

Por supuesto que para el talento latinoamericano, las recompensas básicas (remuneración, estabilidad y beneficios) siguen siendo importantes, pero lo son mucho más para quienes sólo tienen una formación básica o menor. Por otro lado, quienes aspiran a puestos más altos y especializados -en función de sus competencias y habilidades- y también los más jóvenes, son más exigentes en cuanto a la naturaleza del trabajo y el aprendizaje que el empleo les pueda aportar.

La calidad de vida dentro y fuera del lugar del trabajo, así como la responsabilidad y los valores de la organización, son cada vez más relevantes para el talento, que está más orientado a la consecución de resultados, al trabajo en equipo y a los desafíos profesionales.

Aunque signifique un reto para todos los empleadores de América Latina, este cambio en la visión de las personas puede ser sumamente positivo para la innovación y la competitividad, siempre y cuando se logre un equilibrio entre la oferta y la demanda de talento en la región.

Las distancias entre la oferta y la demanda de talento se pueden entender como "brechas" en la integración del talento: la de los perfiles que buscan los empleadores y que les es difícil encontrar (brecha técnico-funcional) y la de las expectativas que tienen las personas al buscar una opción laboral (brecha psicosocial).

Los empleadores latinoamericanos exigen que el talento cuente con competencias para el trabajo en equipo, la comunicación y relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la negociación y el liderazgo. Aunque lo más difícil de encontrar es creatividad e innovación.

Entre las habilidades más difíciles de conseguir en América Latina se encuentran el dominio de idiomas, la investigación, la iniciativa, las habilidades analíticas y de planificación/organización, y son todas habilidades críticas para poder competir de manera adecuada en el contexto de la globalización.

En consecuencia, los empleadores de América Latina deberán concentrarse en contar con estructuras abiertas que permitan que el talento desarrolle su potencial y en establecer articulaciones valiosas entre trabajo y aprendizaje con instituciones académicas y con otras organizaciones, en busca de un enfoque más estratégico que aporte capacidad de respuesta y flexibilidad.

Este enfoque es necesario fundamentalmente porque la enseñanza está cambiando radicalmente debido al cambio tecnológico y a la responsabilidad y el papel que el individuo tiene en el aprendizaje. La figura del instructor tradicional se está transformando en la figura de un facilitador que debe acompañar a las personas en el proceso de desarrollo de dos competencias básicas y fundamentales: aprender a aprender y aprender a emprender.

Pocas empresas en América Latina se han acercado decididamente a las instituciones de enseñanza o conocen acabadamente cuál es la oferta educativa y las capacidades de investigación y de cooperación con las que cuentan. Aunque la proporción es mayor entre las empresas más globales (independientemente de su tamaño), la realidad es que la articulación con lo académico debería estar en la agenda estratégica y urgente de todas las organizaciones de la región.

La participación directa de los empleadores en la educación está creciendo porque la vida laboral comienza a entenderse como una extensión de la escuela. De esta manera, se abre la posibilidad de contar con una instrucción más modular, flexible, rápida, centrada en la práctica, que se sintetiza en el modelo de la certificación de habilidades o especialización.

La situación actual de América Latina dibuja claramente la magnitud del reto: baja calidad de enseñanza lingüística, matemáticas y ciencias; ingenieros y científicos insuficientes; relativamente poca inversión en I+D; escasos centros de investigación aplicada y baja colaboración en investigación y desarrollo entre instituciones de enseñanza superior y empleadores.

A la luz de este contexto, es necesario que se lleve a cabo una reforma educativa de largo alcance que enfoque los sistemas de toda la región en el desarrollo de competencias, en la promoción de la movilidad internacional y en la adquisición de habilidades básicas aplicadas a la práctica (educación dual), y que respondan a la demanda de los empleadores y conlleven a destacar en el marco global (idiomas y tecnología).

En América Latina, los gobiernos, las organizaciones y las instituciones de enseñanza superior deben buscar en forma conjunta cómo facilitar el aprendizaje y la coordinación intersectorial para lograr el desarrollo del talento que se necesita para la competitividad y el crecimiento; ya que la oportunidad histórica que tiene la región (su bono demográfico) exige acciones claras, contundentes y medibles para mejorar la educación y el aprendizaje para toda la vida, en la escuela y en el trabajo.

El talento en lo individual debe asimilar la responsabilidad que tiene de su propio desarrollo personal y de maximizar su aporte a la organización en la que trabaja, a la comunidad en la que vive y a la sociedad en su conjunto, a través del aprendizaje.

Los empleadores deben desarrollar planes específicos centrados en la integración del talento y deben verificar el cumplimiento de esos planes, con el objetivo de abrir espacios para el desarrollo y el aporte de las personas, y también para lograr una articulación efectiva con el sector educativo.

Las instituciones educativas deben contar con una oferta que responda a la demanda actual y futura, aportando conocimientos nuevos y abriendo oportunidades de investigación aplicada. De igual manera, tendrán que asegurar una buena operatoria en el vínculo con los empleadores para entender sus necesidades, y así poder generar una orientación vocacional coordinada que derive en la inclusión rápida y efectiva del talento en el mundo laboral.

Los gobiernos deberán promover y auspiciar la interacción entre todos los actores, para que sea posible atender las necesidades mutuas y concientizar a empleadores, instituciones educativas y personas de la importancia de virar el enfoque al conocimiento, a la innovación y al desarrollo de las competencias del talento para la competencia global.

El desarrollo de la economía del conocimiento de América Latina y su futuro económico y social dependen de los esfuerzos de la región en investigación, aprendizaje y educación; no sólo en el aula, sino en todos los ámbitos de la vida familiar, cultural, social y laboral.

Introducción

En vista de la situación actual de desarrollo medio, América Latina podrá convertirse en una región altamente desarrollada en el transcurso de una generación si aprovecha su estructura demográfica, potencial económico y vocación productiva. Y para lograr este desarrollo, es imprescindible que la región alinee las necesidades de los empleadores, las aspiraciones y motivaciones de las personas, el trabajo de las instituciones educativas y de investigación, y los incentivos y el enfoque de los gobiernos. Si la región no trabaja en esta dirección, se topará con obstáculos significativos y no podrá cumplir sus metas de superación y desarrollo económico y social.

Esta alineación se materializa con la integración efectiva del talento en la productividad, la competitividad y la innovación, lo que requiere superar cuatro "brechas":

1. Entre la oferta y la demanda de perfiles (con conocimientos, habilidades, actitudes y valores concretos).
2. Entre las expectativas de las personas y las oportunidades que brindan los empleadores.
3. Entre las estrategias de formación (esquema de enseñanza y programas de estudio de instituciones educativas) y las necesidades de desarrollo y capacitación de los empleadores.
4. Entre la vocación competitiva de los países y los incentivos (formales e informales) para la producción, la investigación, el desarrollo, la educación, la capacitación y la formación permanente del talento.

El reto que implica integrar al talento en el mundo del trabajo -lo que implica el cierre de estas cuatro brechas- configurará el futuro de la sociedad y de la economía regional y global. Con el objetivo de abordar este tema, Manpower presenta estas reflexiones acerca del talento en América Latina, en una época en la que la región deberá definir su velocidad de inclusión en el mundo globalizado y afrontar al mismo tiempo el mayor crecimiento de la población económicamente activa de su historia.

Sabemos que el cambio estructural en todo el mundo implica desafíos para los empleadores, las personas, las instituciones educativas y los gobiernos. La velocidad y la extensión del cambio demográfico, científico, tecnológico, cultural, social y económico es de una magnitud abrumadora.

Como consecuencia, las organizaciones afrontan desafíos de productividad, competitividad, flexibilidad y excelencia que las obliga a buscar la integración del

mejor talento posible, y esta problemática incluye a todos: tanto empresas privadas, como organizaciones intermedias, asociaciones profesionales, patronales, sindicatos, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales.

Las instituciones educativas -desde las de educación básica hasta las de formación técnica, universidades e instituciones de investigación- también afrontan retos inéditos ante el cambio de los modelos pedagógicos, mientras el espacio geográfico se reduce por las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Sin duda, las instituciones educativas seguirán siendo una pieza clave en la articulación social y económica, aunque ahora con la responsabilidad renovada de atender activamente las necesidades del entorno productivo, generar conocimiento aplicado y facilitar la adquisición de habilidades y conocimientos relevantes para las personas es un proceso que dura toda la vida.

La situación actual es la consecuencia de los avances tecnológicos que aceleran la dinámica económica de la globalización, provocando una rápida obsolescencia del conocimiento y una vertiginosa renovación de productos y procesos. Al mismo tiempo, las mentalidades evolucionan por la influencia de los nuevos medios, provocando cambios en las expectativas de las distintas generaciones¹.

Entonces, con el fin de mejorar su empleabilidad y su potencial de desarrollo, las personas deberán buscar experiencias más allá de las fronteras de las organizaciones en las que trabajan y de los países en los que viven, con mucha más actividad autónoma en iniciativas de participación cívica, o prolongando y completando su formación técnica y sus habilidades (desde la obtención de certificaciones hasta el aprendizaje de idiomas), y buscando una integración más efectiva y enriquecedora no sólo en el mundo del trabajo sino también en la sociedad y en la cultura.

Además, y para mejorar su atractivo y su capacidad de servicio -tanto para las personas como para los empleadores-, las instituciones educativas deberán redefinir los sistemas y la periodicidad de sus planes de estudio, así como crear nuevas carreras y especialidades. Deberán enfatizar en prácticas para la transferencia del conocimiento al sector productivo, mediante nuevas formas de articulación que reflejen la flexibilidad, rapidez, tecnificación, productividad y competitividad que están transformando a una sociedad globalizada.

Las condiciones críticas de ciertos mercados regionales contrastan con el atraso relativo de algunos segmentos de la población, ya que coexisten espacios de desperdicio de talento con la carencia de condiciones que vinculen la oferta y la demanda en el mercado laboral. La falta de aprovechamiento de las ventajas competitivas regionales o locales que acompaña a dicho desperdicio de talento tiende a perpetuar ciclos negativos de subdesarrollo.

Por ejemplo, aún ante elevados niveles de desempleo y de subempleo en distintos países y regiones, existen empleadores que requieren un determinado tipo de talento (de mayor o menor calificación) que no es fácil de encontrar en el mercado laboral. Y por otro lado, se formó u orientó a muchas personas en el desarrollo de habilidades o capacidades que no son requeridas por las organizaciones.

Por otra parte, algunas instituciones de enseñanza ofrecen una formación del talento que se adelanta a las necesidades requeridas por el mercado laboral, apostando al desarrollo de industrias de valor agregado que actualmente no existen en el entorno productivo de su país o región; mientras que empresas locales, de diversos tamaños y giros, muchas veces dejan a otras regiones del mundo la iniciativa de la investigación y el desarrollo.

Ante este contexto, los gobiernos y las organizaciones intermedias deberán poner especial énfasis en la responsabilidad que tienen de facilitar el vínculo entre los diferentes entes sociales, desde los empleadores hasta los institutos de enseñanza, los institutos de investigación y las personas, promoviendo la colaboración activa a favor del aprovechamiento de la vocación competitiva de sus países.

Para mejorar la capacidad de atraer el talento adecuado según sus necesidades, los empleadores deberán interactuar en forma directa con el sector educativo, tanto para la generación de conocimiento nuevo a través de la investigación y el desarrollo, como para la formación del talento en todos los niveles y etapas de la integración de las personas en el trabajo. Esta integración ha comenzado a ser un puntal gracias a las estrategias de nueva generación para incrementar la competitividad, integrando de manera sostenida el mejor talento posible en las organizaciones².

Por todo lo expuesto, ante la velocidad y la profundidad de los cambios -por la innovación en la economía del conocimiento-, la atención de aquellos que toman las decisiones en el mundo se está concentrando en el desafío de alinear las múltiples perspectivas de los empleadores, las instituciones educativas y de investigación, las personas y los gobiernos, a través de nuevas formas de colaboración y nuevos esquemas de articulación que resultan enriquecedores para todos.

En el caso de América Latina en particular, será fundamental superar la desconfianza común entre el entorno productivo y las instituciones de investigación y educación. En un mundo comandado por la innovación, no se puede perpetuar la desarticulación, que explica en buena medida el atraso relativo de la región tanto en el desarrollo de la investigación aplicada como de las acciones comerciales basadas en la investigación. América Latina tendrá que animarse a romper paradigmas desde su interior para poder prosperar hacia afuera.

Este diagnóstico prospectivo sobre la integración del talento en el mundo del trabajo, refleja tanto las fortalezas como las debilidades de América Latina, con datos descriptivos que Manpower ha obtenido y analizado para preparar este informe a través de múltiples métodos, entre los que se encuentran 2.200 encuestas telefónicas, más de 8.000 encuestas por correo electrónico, entrevistas en profundidad a líderes de opinión de la región y el estudio de bases de datos de diversas fuentes, tanto privadas como públicas.

Valiéndose de otras investigaciones promovidas por Manpower en los últimos años, en las que se han discutido temas como *El futuro del trabajo en América Latina*, *La movilidad del talento en América Latina* o *Una fuerza laboral sin fronteras: 2008*, ahora, hacia el final de esta primera década del siglo XXI, se presenta este informe sobre *La integración del talento latinoamericano en el mercado laboral* como fruto de un nuevo esfuerzo reflexivo. Manpower agradece la participación de los distintos líderes de opinión de toda América Latina -procedentes del mundo académico, la empresa, las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales y multilaterales- que enriquecieron este estudio con los conocimientos que tienen de su ámbito de acción y su visión del futuro.

Este informe se refiere a la realidad multifacética de la integración del talento en el mundo del trabajo y destaca las oportunidades históricas que tiene América Latina.

Las organizaciones, personas, instituciones educativas y gobiernos de la región tienen la posibilidad real de superar los rezagos de la región y ocupar un nuevo lugar en el mundo si se comprometen a la hora de encauzar, formar, aprovechar y potenciar la enorme reserva de talento joven con la que contará la región durante su transición demográfica, y si apuestan decididamente a la colaboración entre instituciones, al aprendizaje como proceso humano y social, a la empresa como comunidad de aprendizaje y al conocimiento como motor del desarrollo.

1. Tendencias de los cambios en el mundo del trabajo

1.1. La globalización y el desplazamiento del talento y de las fuentes de empleo

Globalización es el concepto que mejor sintetiza el cambio estructural que se está viviendo en el mundo en todos los ámbitos. Denota la nueva definición de las relaciones entre gobiernos, organizaciones y personas, e implica el surgimiento de nuevas tendencias en el mundo del trabajo, lo que incluye por supuesto cambios estructurales en las actividades del mundo laboral y en las relaciones que genera.

Entre otros fenómenos ampliamente discutidos -por ejemplo en *La movilidad del talento en América Latina* (Manpower, 2007)-, se observa cómo los empleos pueden ocurrir en el espacio cibernético y cruzar las fronteras físicas de los países; las fuentes de empleo también pueden trasladarse con facilidad en función de las necesidades competitivas de las organizaciones, y las personas también se desplazan cada vez más, tanto por sus propias aspiraciones de desarrollo como por la demanda de los empleadores de contar con talento multicultural.

La movilidad de las personas y de los empleadores en un mundo en el que la ubicación geográfica pierde relevancia, implica que es cada vez más fácil para las personas y para los empleadores desplazarse y radicarse donde se requieren sus servicios o donde sus funciones son más productivas y competitivas, o simplemente donde consideren que pueden satisfacer mejor sus expectativas.

Las posibilidades que se abren con la globalización, aunadas a la presión competitiva, llevaron a que organizaciones de todos los tamaños se concentren en sus actividades centrales y estratégicas -tanto por costo como por enfoque-, y recurran con más frecuencia a la tercerización² y al *offshoring*³ de operaciones, procesos o segmentos de procesos.

De la mano de estas tendencias, es posible hablar del desplazamiento de las fuentes de empleo, dado que el empleo también se puede trasladar a donde está el talento que se necesita para operar, donde se realizan las mejores prácticas y donde existe el conocimiento especializado afín a la actividad económica -por ejemplo, el establecimiento de centros atención al cliente y desarrolladoras de tecnología donde se concentran los especialistas de las TIC⁴-. Se trata de un fenómeno que seguirá presente en la dinámica económica general y en la de los mercados laborales en particular.

La tercerización y el *offshoring* se han establecido sólidamente como las mejores prácticas de estrategia operativa ya que incrementan la competitividad y el enfoque de las organizaciones. Muchas veces estas prácticas se llevan a cabo en operaciones de baja especialización con el objetivo específico de reducir costos, pero en muchas otras ocasiones, y con una frecuencia cada vez mayor, se llevan a cabo en procesos críticos de alta especialización.

Esta nueva modalidad -tanto la tercerización como el offshoring de procesos críticos altamente especializados, tecnificados e intensivos del talento (por ej.: laboratorios remotos de I+D, análisis médicos a distancia y otras funciones de diseño, ingeniería o soporte técnico)- se concentra en la generación de valor, con lo que crea nuevas oportunidades en el ámbito empresarial que rodea a las organizaciones.

Así, estas prácticas muchas veces generan mayores oportunidades de empleo dentro de un nuevo paradigma, porque las sociedades que buscan atraer operaciones o segmentos de operaciones de las organizaciones que están más allá de sus fronteras, deberán asegurar -entre otras cosas- la adecuada integración del talento en las actividades laborales: desde la formación general hasta la especialización -que es lo que genera precisamente un polo de atracción para la inversión productiva de alto valor agregado⁵-.

1.2. Aceleración de los mercados, hipercompetencia e innovación

La globalización no sólo significa mayor facilidad para el desplazamiento de personas, organizaciones y fuentes de empleo, sino también la fuerza de la aceleración de los mercados en donde la dinámica oferta-demanda encuentra cada vez menos barreras y limitaciones de tiempo y de espacio.

En el mercado globalizado, los productores deben responder con una velocidad cada vez mayor a los requerimientos de los clientes, pues estos se encuentran literalmente a un clic de una oferta en constante movimiento y evolución. Al agregarse oferentes en mercados con fronteras más difusas, prácticamente todos los bienes (productos y servicios) se *comoditizan*⁶ y pierden diferenciación rápidamente, lo que a su vez estimula la búsqueda de una nueva forma de destacarse, por medio de la aceleración de los merca-

dos y la hipercompetencia⁷ que acompañan a la globalización.

En la práctica, ningún mercado, país, industria, organización, empresa -del tamaño que sea- puede escapar a la inercia de esta aceleración.

Dadas las circunstancias, la innovación se convierte en una necesidad para la diferenciación, lo que a su vez incrementa el ritmo de creación de nuevos productos y servicios.

El proceso de innovar requiere experimentar, explorar, aceptar el riesgo y equivocarse, pero también requiere disciplina, enfoque y minuciosidad, por lo que se revela como un proceso intensivo que requiere del talento adecuado. Sin embargo, el hecho de que una organización cuente con talento con habilidades creativas, científicas o tecnológicas no es suficiente para asegurar que un proceso de innovación culmine, ya que también es necesario contar con el marco organizacional propio, esfuerzos multifuncionales y una estructura adecuada y alineada con la propia innovación.

En consecuencia, la aceleración de los mercados y la hipercompetencia que acompañan a la globalización reclaman la consolidación de talento, capital intelectual y capital social dentro de la organización moderna; sea una gran corporación con presencia global, una pyme o una nueva iniciativa empresarial o social.

1.3. La paradoja de la escasez de talentos y la coordinación del mercado como tarea compartida

Por lo tanto, las organizaciones productivas se ven obligadas a generar en su seno las capacidades técnicas y humanas que:

- Les permitan responder de manera rápida -si no inmediata- a los requerimientos de su demanda.
- Les faciliten el proceso de creación, desarrollo e introducción de nuevos productos, procesos y servicios a su oferta.
- Les garanticen la flexibilidad organizacional necesaria, tanto para responder a los cambios del entorno competitivo, las condiciones de la demanda y la innovación, como para ajustar recursos y procesos con rapidez y eficacia.

Además, el papel de los emprendedores es fundamental. Ya sean individuos insertos en organizaciones o personas dispuestas a asumir los riesgos inherentes a

la formación de organizaciones nuevas, que son el sustento del crecimiento económico de las empresas y de los países.

El talento emprendedor es el motor que dinamiza a las organizaciones, es una fuerza que impulsa y transforma a las industrias; y la innovación es la plataforma que generan para que las empresas y las economías generen riqueza.

Por supuesto, la forma en la que ha crecido la introducción de innovaciones en todos los mercados guarda una estrecha relación con un grupo de tecnologías en particular: las tecnologías de la información y la comunicación que, por su propia esencia, han permitido hacer más eficiente el trabajo inherente a la creatividad, la investigación, el desarrollo y la aplicación tecnológica y, al mismo tiempo, han pulverizado la distancia geográfica y la velocidad de respuesta en todos los ámbitos de la vida, impactando no sólo en la aceleración del mercado, de la competencia y de la innovación, sino incluso en la consolidación de nuevos formatos de relación laboral como el teletrabajo.

Como nunca antes en la historia, el conocimiento humano -que reside activamente en el talento que es capaz de aplicarlo, moldearlo, mantenerlo, implementarlo, mejorarlo, o hacerlo crecer- se ha convertido en el pilar genuino del desarrollo⁸.

Por un lado, el conocimiento humano se ha convertido en el motor más visible del crecimiento económico, añadiendo presión a la necesidad de las organizaciones de contar con talento apto y dispuesto a la innovación y, por otro lado, se observa una crisis de talentos. Esta crisis "está ocurriendo ahora y amenaza con tornarse más grave y generalizada. La escasez de talentos es una amenaza para el crecimiento y la prosperidad económica mundial"⁹.

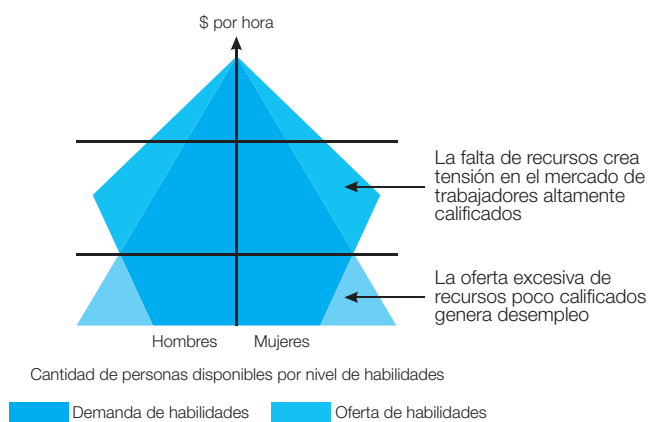
La globalización y las prácticas empresariales, aunadas a los cambios demográficos y a la evolución social -mayor expectativa de vida, menor natalidad, migración y cambios en las estructuras familiares-, más programas educativos muchas veces no alineados a la demanda, provocan escasez "no sólo en la disponibilidad total de talentos, sino también, y lo que es más importante, en las habilidades y competencias específicas que se necesitan para las economías industrializadas, emergentes y en vías de desarrollo"¹⁰.

La escasez de talentos, desde la óptica de los requerimientos de los empleadores y del potencial de las economías, refleja la necesidad de una mayor coordinación entre la oferta educativa y la demanda de los empleadores -tanto del entorno productivo y las propias instituciones educativas como de la promoción activa por parte de los gobiernos-.

Además, como parte del proceso de globalización e hipercompetencia y de tecnificación e innovación, se genera continuamente una revolución productiva que hace obsoletos los conocimientos a una velocidad nunca antes vista, lo que implica el desplazamiento de aptitudes y oficios antes demandados, y el surgimiento de nuevas necesidades en el mercado laboral (nuevos conocimientos y habilidades).

Desde la óptica de las personas, la escasez de talentos es una paradoja difícil de digerir: además de los altos niveles de subempleo y desempleo, el creciente desplazamiento del talento por efecto de la automatización o la transformación de los procesos productivos, también incrementa la dificultad de los empleadores para conseguir el talento que necesitan.

Figura 1.1. Desconexión entre oferta y demanda de talentos



Fuente: Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos*, 2008.

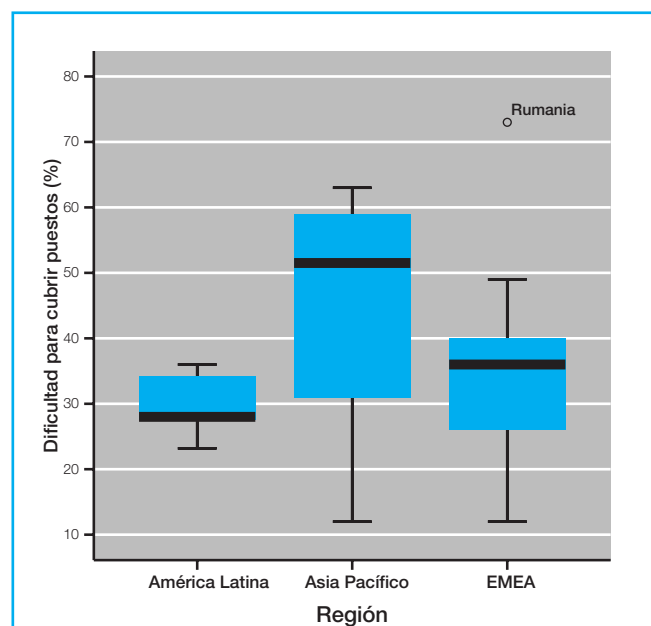
Esta otra cara del fenómeno revela la necesidad de que los sindicatos y las asociaciones profesionales, los gobiernos y las propias personas en lo individual tomen medidas para garantizar que se aprovechen todas las oportunidades disponibles para re-capacitarse y adquirir habilidades con el propósito de convertirse en candidatos aptos en el emergente mundo laboral¹¹.

A fin de cuentas, la disociación entre la oferta y la demanda de talentos afecta a todos los integrantes de la sociedad: ya sea porque la escasez de talento calificado frena el crecimiento de los sectores económicos o porque la abundancia de talento no requerido o de personas con una formación no pertinente se manifiesta en desempleo.

En América Latina, la crisis de talentos existe aunque es relativamente menor que en otras regiones del mundo. Por ejemplo, en los sectores manufacturero y de la construcción evidencian una conciencia mayor que en el sector primario que comprende tanto a agricultura, ganadería y pesca, como a minería y extracción. Si América Latina quiere aprovechar el potencial de su atractivo para la inversión y acelerar su crecimiento económico, deberá atender con mayor énfasis este fenómeno.

En la Figura 1.2, se puede observar cómo se distribuye la dificultad para cubrir puestos en tres regiones del mundo. La mayoría de los países latinoamericanos presenta una dificultad del 28%, el valor porcentual mínimo en dificultad es del 22% y el valor máximo de la región es del 36%. En lo que respecta a Asia Pacífico, la mayoría de los países que comprenden esta región reflejan un índice de dificultad del 52%, siendo el valor porcentual mínimo del 12% y el máximo del 63%. Finalmente, en la región de Europa, Medio Oriente y África se observa un porcentaje del 36% en la mayor parte de los países, el valor mínimo es del 12% y el máximo del 49%. El caso particular de Rumania registra un valor muy extremo del 73%, siendo este país el que afronta la mayor dificultad para cubrir puestos en su mercado laboral.

Figura 1.2. Dificultad para cubrir puestos en tres regiones



Nota: América Latina (Argentina, Costa Rica, Guatemala, México y Perú), Asia Pacífico (Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur, Taiwán), Europa, Medio Oriente y África, EMOA (Austria, Bélgica, República Checa, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Rumania, Sudáfrica, España, Suecia, Reino Unido).

Fuente: Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos*: 2008.

Puestos más difíciles de cubrir en América Latina: sectores primarios (agricultura, ganadería y pesca / minería y extracción), manufacturero y de la construcción.

	Sectores		
	Primarios	Manufactura	Construcción
Operadores	26,8	32,8	33,7
Ventas	18,3	20,6	17,9
Profesionales	13,8	10,9	10,6
Administrativos	8,1	6,5	9,3
Directores	12,6	7,7	7,7
Gerentes / Ejecutivos	8,5	8,9	8,1
Oficios Certificados	8,5	10,9	11

Fuente: Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.

En muchas partes del mundo, pero notablemente en América Latina, la distancia en la interacción entre el entorno productivo y las instituciones educativas constituye una verdadera brecha que debe cerrarse. No sólo por la falta de comunicación mutua entre ambos mundos (el productivo y el académico) -que muchos empresarios, analistas e investigadores latinoamericanos subrayan como un reto formidable por superar- sino porque la misma tarea de mantener una coordinación efectiva y dinámica entre organizaciones distintas implica romper paradigmas operativos, económicos, sociales y culturales de todo tipo.

A medida que evolucionan las necesidades de las empresas a nivel local, van surgiendo las demandas para que los sistemas de educación y formación profesional adecuen sus programas, pero es difícil para esos sistemas -muchos de los cuales están relativamente centralizados en los países de la OCDE-, adaptarse al ritmo exigido...

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *Cómo diseñar estrategias para las habilidades locales*, 2008.

La desarticulación entre el ámbito local y ámbitos de acción más globales subraya de una manera clara el alcance de las responsabilidades que involucran tanto a las personas en lo individual como a gobiernos, empresas y empresarios, asociaciones, sindicatos, escuelas e instituciones de enseñanza superior.

Muchos de los puestos más difíciles de cubrir hoy ni siquiera existían hace unos diez años. Y muy probablemente, dentro de una década, veamos precisamente surgir una crisis de talentos para funciones que hoy en día ni siquiera figuran en la lista del talento formado o del talento difícil de conseguir.

Los primeros diez puestos con mayores dificultades para cubrir a nivel mundial:

1. Oficios manuales calificados (carpinteros, soldadores y plomeros)
2. Representantes de ventas
3. Técnicos (principalmente de producción/operaciones y mantenimiento)
4. Ingenieros
5. Gerentes/Ejecutivos
6. Obreros
7. Secretarías, asistentes personales, administrativos y personal de apoyo
8. Conductores
9. Personal de contabilidad y finanzas
10. Personal de tecnologías de la información (TI). (principalmente desarrolladores y programadores)

Fuente: Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.

Además, otra de las causas principales que provoca la escasez de talentos es la evolución de las necesidades de los empleadores, no sólo en lo referente a conocimientos y habilidades, actitudes y valores, sino también a competencias.

Figura 1.3. Definición de los elementos que componen el perfil del talento



El hecho de que tanto los empleadores como las instituciones educativas comiencen a reconocer la diferencia entre estos cinco conceptos, refleja la importancia que está adquiriendo la formación del talento como pieza clave en la superación de las personas, las sociedades y las economías.

Esta nueva demanda refleja también el cambio estructural en el que estamos inmersos y la nueva orientación de la actividad económica hacia la innovación, la productividad y la capacidad de una respuesta flexible a la demanda acelerada del mercado.

En América Latina en particular, el reto adquiere una dimensión enorme si se tiene en cuenta que existe una brecha aún más básica en lo que se refiere al acceso universal a la educación, ya que la educación universal no necesariamente cuenta con una calidad suficiente para asegurar la formación de habilidades básicas en las personas, no sólo para su integración en la vida laboral, sino incluso para poder continuar procesos de aprendizaje más avanzados.

Los resultados del último estudio internacional realizado por la OCDE sobre la calidad de la educación colocan a tres de los países latinoamericanos incluidos en el estudio (Brasil, Chile y México) entre los últimos cinco países en las tres categorías que se miden (lectura, matemáticas y ciencias)¹².

2. La transformación estructural de la dinámica de la economía global

2.1. Cambios en la composición sectorial de las economías

La economía mundial se está transformando estructuralmente con un peso creciente del sector servicios, que continuó creciendo durante 2007, incluso sobrepasando al sector de la agricultura, para ubicarse como la fuente de empleo más importante.

El sector de los servicios ahora provee el 42,7% de los empleos en el mundo, comparado con el de la agricultura que provee el 34,9%. El sector manufacturero, cuya tendencia evidenció una ligera caída entre 1997 y 2003, muestra una tendencia ligeramente creciente en años recientes, representando el 22,4% de los empleos en el mundo.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Global Employment Trends*, 2008.

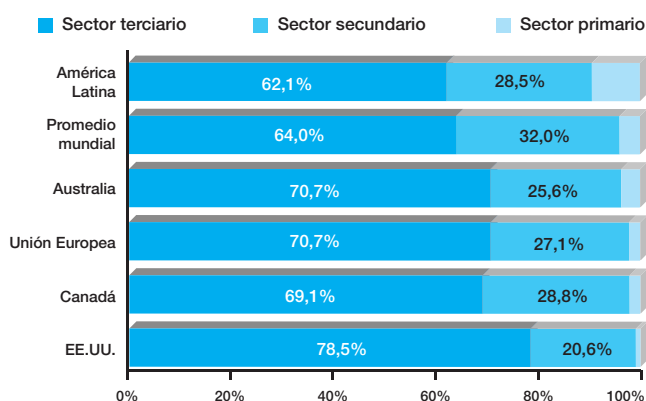
En términos muy generales, podemos decir que el sector primario de la economía es básicamente dependiente de la existencia de recursos naturales; el sector secundario se apoya en la existencia de capital físico (maquinaria y equipos) y el sector terciario o de servicios crece a partir del talento. Desde hace décadas, la composición sectorial de las economías se ha considerado como un indicador importante del desarrollo relativo de los países. A partir de la madurez de la economía industrial, comenzó a verse que el potencial para seguir agregando crecimiento económico está en sectores relacionados con los servicios. Además, para fines del segundo tercio del siglo XX, comenzaron a aparecer innovaciones tecnológicas que concentraron el interés de todos los agentes productivos en torno al valor de la información y del conocimiento.

Así, desde la última década del siglo pasado, ha crecido el potencial del talento -tanto para añadir valor a través de la acumulación de capital intelectual como para mejorar la organización a través de la formación y consolidación de capital social- como consecuencia del vertiginoso avance de las tecnologías y las comunicaciones.

Aún cuando la composición sectorial no es un indicador único del grado de modernización de una economía, sí enfatiza el grado en el que una sociedad requiere intensificar su enfoque en la formación de talento, y transformar las habilidades y conocimientos de las personas que pueden estar dedicadas a actividades de bajo valor agregado.

Hoy en día, el peso del sector terciario en el mundo es mayor al de los sectores secundario y primario. En América Latina, aunque el sector terciario representa el 62% de la composición sectorial, su aporte al PBI es menor que en los países desarrollados, siendo el sector primario el responsable de más del doble de la riqueza de la región.

Figura 2.1. Composición sectorial en el mundo



Sector primario: comprende las actividades económicas que implican la extracción directa de recursos naturales sin transformaciones (agricultura, ganadería y pesca; silvicultura, minería y energía)

Sector secundario: engloba las actividades económicas que implican la transformación de materias primas (manufactura y construcción).

Sector terciario: contempla a las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividades financieras como la banca, la bolsa, seguros, turismo, educación, salud, etc.

Fuente: Central Intelligence Agency, CIA, *The World Factbook. Field Listing - GDP*, 2007.

Durante un período de cambio estructural profundo a nivel global en el que una serie de países emergentes aceleran el paso de su propio cambio sectorial, incrementan su demanda de materias primas y aceleran sus procesos de acumulación de capital y superación de la pobreza extrema, América Latina deberá aprovechar su abundancia de recursos naturales, la coyuntura de altos precios de los commodities, y dedicarse al mismo tiempo a generar las capacidades en su talento que le permitan trascender las actividades rutinarias asociadas habitualmente con la explotación de materias primas y con las tareas agrícolas no tecnificadas.

Una mayor participación de los sectores más avanzados de la economía -incluso de la producción industrial, requiere de una fuerza laboral con habilidades cognitivas, analíticas e interpretativas que contrastan drásticamente con las habilidades requeridas en la producción del sector primario tradicional.

Los empleadores de todo tipo, tamaño y procedencia sectorial o geográfica están enfocados en incrementar su productividad, lo que implica realizar un trabajo más calificado, complejo, orientado al procesamiento de la información y a la creación de conocimiento¹³. Sin embargo, existe una gran oferta de personal dedicado a actividades rutinarias y una alta demanda por los servicios analíticos e interpretativos no rutinarios, como puede ser personal dedicado a la comercialización, a la ingeniería y a la investigación.

Este contraste es mayor en países menos desarrollados, donde la sobreoferta de trabajo productivo rutinario limita las oportunidades laborales de las personas y presenta a los empleadores la tentación de utilizar más horas hombre para realizar funciones que podrían automatizarse con inversión en tecnología. En general, utilizar trabajo cuando se puede agregar tecnología, no genera mejores oportunidades para las personas y tampoco asegura una competitividad sustentable para las empresas.

El trabajo "productivo rutinario" es sustituible por tecnologías que ya se encuentran desarrolladas. La sustitución de personas dedicadas a actividades manuales rutinarias se facilita además porque la capacitación y el control de tareas de este tipo no implican curvas de aprendizaje prolongadas, ni inversiones relevantes por parte del empleador. En consecuencia, en la producción industrial tradicional, de bajo valor agregado, ni la integración funcional ni la integración social del individuo en la organización conllevan cuestionamientos relevantes para la toma de decisiones estratégicas u operativas de los empleadores al buscar talento para el trabajo.

Particularmente en las economías más desarrolladas, como reflejo de la vanguardia que ostentan varias tecnologías, la automatización de procesos -desde los electro-mecánicos hasta computación avanzada y robótica- está incrementando la presión para que desaparezcan funciones que las máquinas pueden realizar con más precisión y velocidad.

La generalización del control numérico computarizado aplicado a oficios como la carpintería, el escaneo y el reconocimiento de voz, la categorización y clasificación automatizada aplicadas a funciones de servicio en el comercio, son algunos ejemplos recientes de una tendencia que no se ha detenido en décadas.

Tiene sentido que los empleadores busquen proactivamente la sustitución de funciones que se pueden automatizar para incrementar la productividad y que al mismo tiempo inviertan en integrar a las personas -a través de la educación y la capacitación- en funciones que agreguen valor y no sean automatizables.

2.2. El cambio de las actividades requeridas para el trabajo

Ante la radicalidad y la velocidad en la introducción de nuevas tecnologías, en la automatización de procesos y tareas, y en el cambio estructural de industrias, sectores y enfoques para la generación de bienes de alto valor agregado, está claro que la única actitud que no puede permitirse América Latina -empresas, sindicatos, instituciones educativas, gobiernos, organizaciones e individuos- es la resistencia al cambio.

Es importante recalcar esto porque en un entorno de transformación profunda, las oportunidades más relevantes para todos los actores sociales y económicos del mundo derivan del talento -de su integración efectiva en labores altamente productivas-.

Por lo tanto, en lugar de resistir el cambio o pretender aprovechar una ventaja relativa derivada de un menor costo laboral, América Latina deberá buscar proactivamente cómo adaptar sus sistemas productivos y educativos para desarrollar a las personas en las habilidades, conocimientos, actitudes y valores que son necesarios para el éxito en este nuevo mundo laboral.

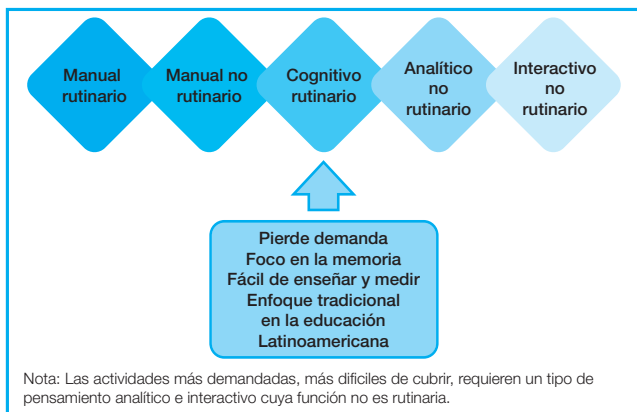
El contexto general del cambio social, cultural, económico y tecnológico -desde el uso de idiomas hasta el manejo de tecnologías emergentes- está generando una dinámica de desaparición de funciones y reconfiguración de tareas. El efecto más claro y visible de esta transformación se refleja en los tipos de actividades que están cobrando mayor énfasis en el entorno productivo, y que tienen que ver con dinámicas de mayor valor agregado, como la tutoría, la capacitación, el análisis, la investigación y la interacción humana dentro y fuera de las organizaciones.

En términos generales, en el proceso productivo se reconocen habitualmente tres tipos de actividad:

- i) Productiva rutinaria¹⁴,
- ii) Cognitiva rutinaria y no rutinaria¹⁵ y
- iii) Analítica e interpretativa no rutinaria¹⁶

Utilizando este esquema conceptual, podemos incluso reconocer seis tipos de actividades que se reflejan en la formación del talento, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 2.2. Tipos de actividad en el mundo del trabajo



Fuente: Manpower, 2008, según los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), 2006.

Las actividades manuales se encuentran más lejos de las habilidades que más valor agregan, a esto se suma la dimensión que las califica de rutinarias o no rutinarias. Las actividades de mayor demanda entre los empleadores hoy en día tienen que ver entonces con actividades menos rutinarias y más cognitivas o analíticas, mientras que las actividades manuales y rutinarias son precisamente aquellas que desaparecen o se desvalorizan.

Sin embargo, en América Latina, con frecuencia el enfoque de educación y formación de talento se ha apoyado en la memoria y en la rutina. Las actividades menos rutinarias de mayor contenido intelectual o creativo también son más difíciles de enseñar y más difíciles de controlar y medir. Entonces, no sólo los sistemas educativos, sino incluso los sistemas gerenciales y los esquemas organizacionales, deben sufrir cambios profundos para poder atraer, alimentar y aprovechar talento apto para actividades que agregan más valor.

Actividades rutinarias vs. actividades analíticas e interpretativas no rutinarias

Actividades rutinarias	Actividades analíticas e interpretativas no rutinarias
Memoria y acumulación de datos	Razonamiento y conocimiento tácito
Repetición de acciones	Espontaneidad de reacción
Control y medición con base en estándar	Valoración y evaluación con base en el objetivo
Jerarquía y obediencia	Autonomía con responsabilidad
Enseñanza tradicional	Proceso interactivo de enseñanza-aprendizaje

La participación abierta, con estructuras jerárquicas más planas, en un estilo de comunicación más directo y fluido, con dinámicas de toma de decisiones que en las organizaciones reconocen mayores niveles de responsabilidad y autonomía para las personas, son también condicionantes de la formación e integración del talento necesario para la innovación y la competitividad.

Las implicancias de este nuevo enfoque son importantes para los sistemas educativos en todos los niveles, porque desde la enseñanza básica y a lo largo de todo el proceso de formación de las personas, nos lleva a enfatizar en la adquisición y formación de una combinación de habilidades, conocimientos, competencias (actitudes, motivación, valores, etc.) que permitan al individuo ser efectivamente "competente" a lo largo de su vida, tanto para continuar sus procesos de aprendizaje en el sistema educativo formal, como para integrarse en el trabajo de manera efectiva y desarrollar su potencial.

El término "competencia" se refiere entonces a las características personales del individuo (actitud, motivación, valores, entre otros) que le permiten ejecutar óptimamente las funciones laborales. Son observables y medibles. Precisamente por la importancia estratégica de la adquisición y formación de competencias en las personas, para el desarrollo económico y social en la sociedad del conocimiento, el enfoque de la reforma educativa en el viejo continente es una de las líneas de acción más palpables y concretas que se derivó del Consejo de Europa celebrado en marzo de 2000 en Lisboa.

En aquella reunión, se acordó como objetivo estratégico para la Unión Europea durante la primera década del siglo XXI "convertirse en la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social"¹⁷.

Para lograr este objetivo, según el Consejo de Europa, "todo ciudadano deberá poseer los conocimientos necesarios para vivir y trabajar en la nueva sociedad de la información, y un nuevo marco europeo debería definir las nuevas calificaciones básicas que deben proporcionarse a través de la formación continua: calificaciones en materia de tecnologías de la información, idiomas extranjeros, cultura tecnológica, espíritu empresarial y habilidades para la socialización"¹⁸.

En línea con esta visión, en 2006, el Parlamento Europeo estableció una serie de competencias clave en educación que los ciudadanos europeos deberían alcanzar al término de la enseñanza obligatoria.

Las competencias a las que hace referencia el documento sobre *Competencias clave para el aprendizaje permanente* de noviembre de 2005 son las siguientes: comunicación en lengua materna, lenguas extranjeras, matemáticas, científico-tecnológicas, digital, social/ciudadana, artística/cultural, aprender a aprender y aprender a emprender.

Esto supone un replanteamiento de los contenidos, métodos y herramientas de la educación, que evidentemente no consiste en aumentar el número de horas de estudio de las materias respectivas, sino en un enfoque más global del aprendizaje que permita una relación más estrecha con las necesidades cambiantes de la realidad productiva, social y cultural.

La definición por parte del Parlamento Europeo del marco comunitario sobre las competencias clave se puede sintetizar como el nuevo enfoque de la educación "para la plena realización personal, la ciudadanía activa que facilite la inserción laboral en la sociedad del conocimiento".

Es posible apreciar en la figura que sigue la lista propuesta por la Unión Europea sobre la integración necesaria de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en cada una de las ocho competencias.

Figura 2.3. Aspectos cognitivos y actitudinales relacionados con las competencias



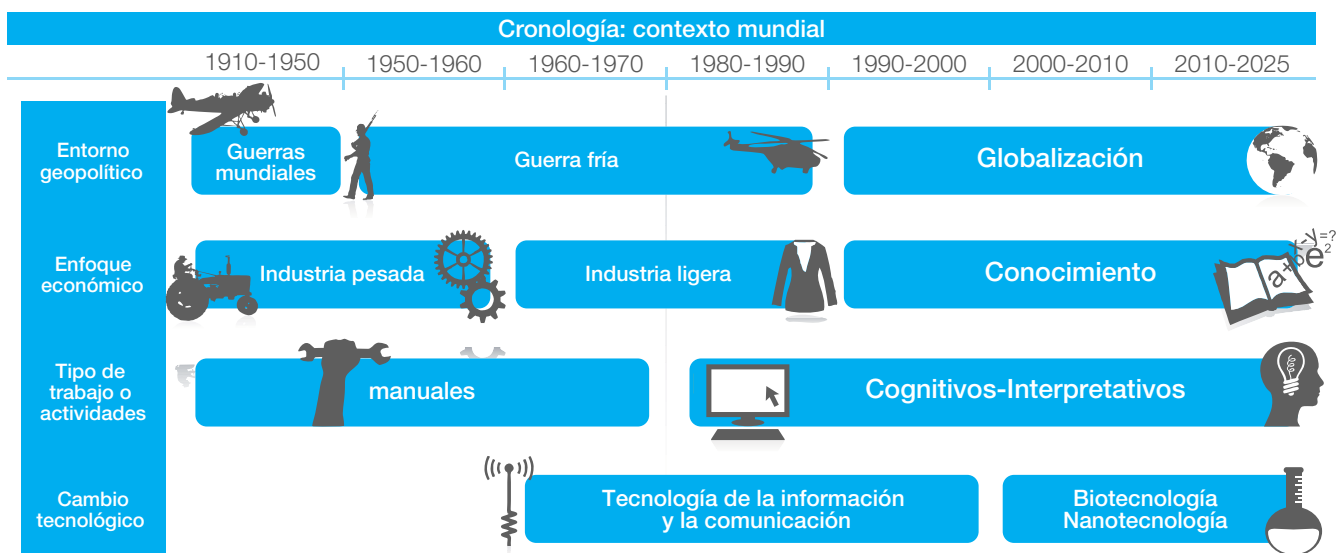
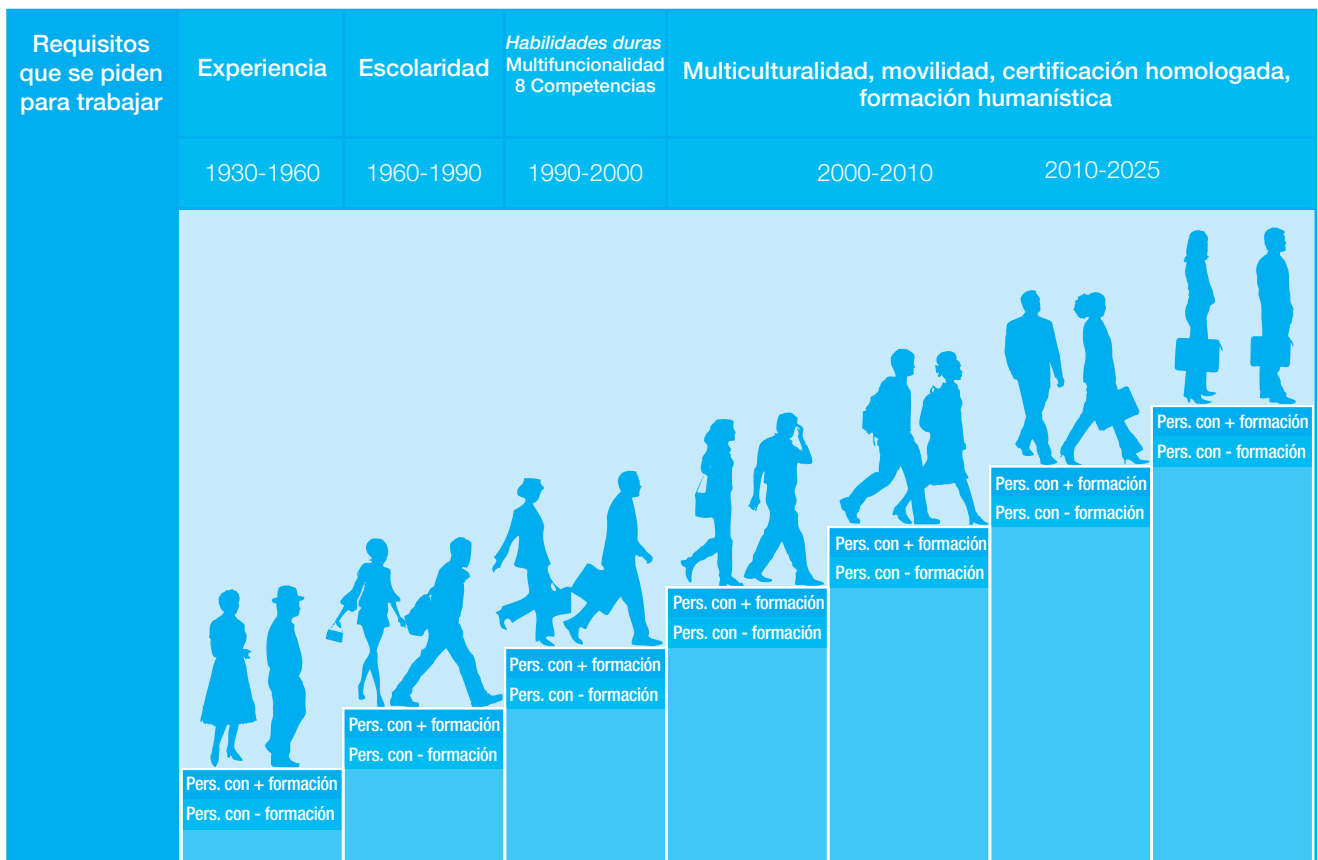
Fuente: Manpower, 2008, según Comisión Europea, Dirección general de Educación y Cultura, *Competencias clave para el aprendizaje permanente*, un marco de referencia europeo, 2004.

El reto de afrontar la reorientación de nuestros sistemas educativos, nuestros hábitos de formación y nuestras prácticas de integración de las personas en el mundo del trabajo, al considerar el cambio de paradigma impulsado por estas ocho competencias, involucra a todos los entes sociales de todas las regiones del mundo:

- Los gobiernos tendrán que proporcionar la infraestructura necesaria para facilitar una vinculación efectiva entre las necesidades generadas por las nuevas actividades requeridas para la productividad y la competitividad.
- Las instituciones educativas tendrán que replantear los contenidos, las herramientas y los modelos de enseñanza-aprendizaje que utilizan¹⁹.
- Los empleadores tendrán que acercarse y abrirse a las instituciones de enseñanza y tendrán que establecer vínculos de colaboración efectivos que rindan frutos tangibles.
- Las personas tendrán que asumir un compromiso efectivo con el aprendizaje continuo, la crítica enfocada en la superación y la responsabilidad basada en su capacidad de emprendimiento.

Vivimos en un mundo en permanente transformación. Durante la última década del siglo XX fue importante contar con habilidades técnicas específicas; en la actualidad, es relevante que las personas sean emprendedoras, automotivadas, que estén dispuestas a desplazarse y tengan conocimientos de un segundo idioma.

Figura 2.4. Evolución de la integración del talento en el mundo del trabajo: la perspectiva de los empleadores



2.3. Los retos para América Latina

América Latina encuentra retos tanto en su transformación estructural demográfica, social y económica como en la inclusión más decidida de nuevas tecnologías, procesos y formas de organización en su tejido productivo.

En un futuro cercano, la formación humanística, multi-

cultural y la sensibilidad social se convertirán en diferenciadores del talento requerido para responsabilidades de liderazgo en las organizaciones.

La transferencia de tecnologías, la mejora de procesos de producción y la generación de estructuras e incentivos que promuevan la innovación dependen de la incorporación efectiva de talento en las organizaciones.

Las organizaciones latinoamericanas difícilmente podrán afrontar los desafíos durante la próxima década sin las competencias necesarias para poder asimilar de manera rápida y efectiva los cambios tecnológicos e incorporarlos en el trabajo; sin la capacidad para adquirir y perfeccionar habilidades técnicas específicas, con disciplina y enfoque de mejora continua y sin una mentalidad abierta, creatividad, capacidad de emprendimiento, pensamiento científico-tecnológico y enfoque en la aplicación en el mercado.

Los sistemas de educación tradicionales de América Latina, están más volcados al "valor de cambio"²⁰ que le añaden al estudiante -vinculado al prestigio de la institución educativa- que al "valor de uso"²¹ relacionado con el desarrollo de competencias y habilidades observables, medibles y alineadas con las necesidades del entorno productivo.

Por supuesto, esta situación no es responsabilidad única de las instituciones de educación: gobierno, empleadores y personas cumplen un papel muy importante en esta realidad.

Por un lado, el sector productivo no se ha acercado de manera decidida a las instituciones de educación e investigación, ni para asegurar que el enfoque y contenido de los programas educativos corresponda a las necesidades de hoy y de mañana, y tampoco para lograr que las capacidades de investigación se enfoquen y apliquen en los procesos que agreguen valor en las organizaciones.

Por su parte, las instituciones de enseñanza superior y los gobiernos de América Latina no han impulsado con fuerza sus prácticas de articulación entre instituciones de enseñanza y empleadores, aunque las primeras cuentan con recursos en lo que se refiere a ciencia y tecnología avanzada y los segundos con la estructura para generar políticas públicas que aceleran este proceso.

No se ha promovido una interacción más exitosa y fluida que redunde en un talento más competente y alineado con las necesidades del mercado.

Incluso los sindicatos de América Latina tienen una oportunidad relevante de transformación para revitalizar su función social, apostando a la capacitación y a la interacción con sus agremiados para mejorar las condiciones de competitividad de la industria, de productividad del trabajo y de empleabilidad de las personas. Las personas en lo individual, por último, no son las únicas, pero sí son las principales responsables. En este mundo globalizado, el enfoque de la persona como cliente, como sujeto de aprendizaje, como ciudadano, como innovador, como empresario y como

trabajador, es la fuerza más importante del cambio: científico, tecnológico, económico, social y cultural.

La necesidad de acción en América Latina es urgente, en vista de la velocidad con la que se están integrando todas las regiones del mundo en la globalización. Y es que, mientras América Latina sigue siendo la región en desarrollo con el mayor porcentaje de PBI per cápita invertido en educación del mundo, durante los últimos años (2000 a 2006) la región también fue la que menos crecimiento económico generó en igual lapso (3,1 anual en promedio)²².

Inversión en educación en América Latina vs. otras regiones del mundo

	Nivel de educación			Alumnos por maestro en educación primaria	% del PBI invertido en educación	% del gasto público total
	Primaria	Secundaria	Terciaria			
Países de ingreso medio	14,1	17,4	32,5	22	4,5	15,2
América Latina	12,3	14,9	31,3	24	4,3	15,0
Unión Europea	18,7	24,7	27,8	14	5,4	11,1
Estados Unidos	21,5	25,8	26,7	14	5,9	15,2
Países de ingreso alto	18,7	24,4	29,4	16	5,9	12,8

Fuente: Banco Mundial, *World Development Indicators*, 2007.

Sin ir más lejos, la inversión de la región en educación debe hacer frente a retos enormes, no sólo desde el punto de vista del acceso, sino sobre todo considerando el incremento de la inversión total, de la complementariedad de la inversión público-privada y del aumento de la calidad de la educación -en las etapas primaria y secundaria- para desarrollar las competencias clave que aseguran la capacidad de las personas de continuar de manera autónoma su aprendizaje en la vida adulta, para el trabajo y en el trabajo. Según se aprecia en la tabla anterior, tanto en cantidad de alumnos por maestro, como en porcentaje total de la inversión pública y en la distribución de esa inversión a los distintos niveles de la educación, la región se encuentra por debajo del resto de los países de ingreso medio en el mundo.

3. Evolución de las expectativas de los individuos

3.1. El cambio generacional en América Latina

En el 2010, se observará la primera contracción del número de latinoamericanos menores de 15 años, y para 2020 ese grupo de edad representará menos del 25% de la población total.

Por otro lado, entre 2020 y 2025, el segmento de población de entre 15 y 65 años llegará a ser del 67% de la población total, lo que significa la mayor proporción de personas en edad de trabajar en toda la historia de la región. Esto significará más de dos personas en edad de trabajar por cada una que no lo esté -ya sea menor de edad o que haya superado la edad de retiro-, con más de 10 años adicionales de esperanza de vida que la generación de sus abuelos.

Esta revolución demográfica ha venido acompañada de una revolución social: por un lado, la población rural decrece a una tasa mayor de dos dígitos y, en 2015, será ya menos del 20% del total; por otro lado, lo que quizás constituye el cambio social más profundo de todos, la inclusión de la mujer en la vida laboral y en la educación a todos los niveles se está manifestando a una velocidad nunca antes vista²³.

Durante esta década, la velocidad con que se incluyen las mujeres en la población económicamente activa ya es equivalente a la de los hombres. Dentro de 10 años, la participación de las mujeres en la fuerza laboral de América Latina será de cerca del 40% y, en cuanto a capacitación en ciertas carreras con tradicional dominio masculino, las mujeres están comenzando a ser más numerosas que los hombres.

Además, la globalización, no sólo de productos, servicios y transacciones financieras, sino de ideas, información, modelos culturales y aspiraciones, ha sido una gran aceleradora del cambio social, de la misma forma en que ha acelerado el cambio estructural de las economías.

Por eso, para entender la profundidad y la naturaleza del cambio generacional que estamos viviendo, no sólo debemos considerar el cambio demográfico, sino también la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En este sentido, la baja penetración de teléfonos fijos en América Latina ha sido superada por la velocidad de la introducción de la telefonía celular; la penetración de internet ha superado continuamente las previsiones de todos los expertos, y el acceso al mundo digital se está generalizando rápidamente, sobre todo entre los

jóvenes quienes comparten las tendencias globales, tanto para formar opinión pública como para modelar su visión social a través del entretenimiento.

La penetración de líneas telefónicas fijas en la región no alcanza aún las 20 líneas por cada 100²⁴ habitantes, pero las líneas celulares ya rebasaron la tasa de 50 por cada 100. Y con un crecimiento del 590% en los primeros 7 años de la década (de 2000 a 2007), la penetración de internet en América Latina (22,2%) ya es superior a la del resto del mundo (19,8%)²⁵.

No cabe duda que esta exposición masiva a nuevos medios, nuevos contenidos, nuevas tecnologías y una estructura familiar y social que se está reinventando han generado cambios en las actitudes de las personas y modificado la jerarquía de los valores, de las formas de aprender e interactuar con el mundo y, por lo tanto, de las motivaciones que tienen las personas para integrarse en el mundo del trabajo.

3.2. Sofisticación de las motivaciones que tienen las personas para trabajar

La nueva generación no sólo está representada por los más jóvenes: el cambio de expectativas y motivaciones se encuentra en todos lados, entre grupos de personas de todas las edades y procedencias, debido a la influencia de la revolución digital, el cambio geopolítico y la apertura comercial generalizada que ha vivido el mundo en las últimas décadas.

Como clientes, esperamos recibir los servicios o productos que consumimos más rápido, con mayor calidad y mejor precio, dando por descontado que nuestro sistema económico y social puede satisfacer nuestras expectativas y superarlas. Nuestra capacidad de sorpresa se ha reducido tremendamente, y a la vez, han crecido nuestra capacidad de demanda, nuestra visión crítica y nuestro aburrimiento.

Por supuesto, existe un contraste relevante entre quienes ya pertenecen a la sociedad global, quienes poseen conocimientos y habilidades de mayor grado y especialización, y quienes son aún presa de la brecha digital y económica que persiste en muchas partes de América Latina.

Las personas con formación técnica o profesionales están sofisticando enormemente sus motivaciones, expectativas y demandas en la vida laboral; mientras las personas con formación básica o elemental en muchos casos no han sido capaces de conseguir condiciones materiales mínimas o suficientes para plantearse etapas posteriores de desarrollo personal.





Mientras los técnicos o profesionales buscan desarrollo personal y calidad de vida, retos y experiencias enriquecedoras, incremento de su empleabilidad a través de la capacitación y hasta certificaciones promovidas por sus empleadores, experiencias internacionales, y en última instancia mejorar su *self-branding*²⁶, las personas de menor calificación se enfocan prioritariamente en obtener o mantener el empleo y la remuneración que puedan recibir a cambio.

Y no es que para las personas de mayor calificación la remuneración no sea relevante, sino que se ha convertido quizás en un mero factor de ingreso, una condición más por considerar a la hora de elegir un empleador, o de decidir quedarse en una posición y una organización determinada.

Las necesidades de la nueva generación de técnicos y profesionales de la innovación y del emprendimiento, imponen nuevos retos a las instituciones educativas y a los empleadores. Y como signo de los tiempos, esas necesidades se satisfacen de la manera más clara y directa justamente cumpliendo con las demandas de transformación del trabajo (que en el capítulo anterior identificamos como fundamentales para la competitividad).

Así pues, autonomía, autoaprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, desarrollo de relaciones duraderas y significativas, libertad de decisión y participación, diferenciación e individualidad, innovación y entretenimiento bien enfocado, son demandas de la nueva generación. Y son precisamente las capacidades que las organizaciones demandan para poder ser más productivas y competitivas en un mundo globalizado y acelerado por la hipercompetencia.

Figura 3.1. Las cuatro generaciones en las organizaciones del mundo

Nacidos en	Silenciosa	Baby Boomers	Generación X	Generación de la Red
Edad	1922 a 1945	1946 a 1964	1965 a 1976	1977 a 1997
	63+	40s, 50s e inicio de los 60s	30s e inicio de los 40s	Adolescentes e inicio de los 30s
	Dedicación Sacrificio Respeto Contacto Responsable 	Adicto al trabajo Busca estatus Quiere permanecer joven Leal Calidad de vida 	Móvil Impaciente Self-branding Flexible Variedad 	Colaboración Personalización Entretenimiento Libertad Innovación Integridad Escrutinio Velocidad  Uso de herramientas digitales para aprendizaje, entretenimiento, comunicación, consumo, finanzas personales, redes sociales.

Nota: La nueva generación puede ser entendida como la *Net Generation* (Generación Y).
 Fuente: Manpower, conferencia de Melanie Holmes *Rewriting the rules*, 25 de septiembre, 2008.

Manpower observó en postulantes o candidatos de diversos niveles y funciones de 11 países de América Latina²⁷ que remuneración (67% de los entrevistados) y estabilidad (38%) ya compiten con buen clima laboral (42%) y desafíos en el trabajo (26%), en lo que se refiere a las expectativas que tienen las personas que buscan empleo.

Se puede considerar que estas características son prácticamente motivadores iniciales para los que buscan trabajo y para los que ya están empleados.

Si se comparan varias categorías de motivadores que manifiestan los candidatos o postulantes para un trabajo, y que están relacionados con beneficios tradicionales (remuneración, estabilidad y prestaciones básicas), y con aquellos relativos a los que se derivan del aprendizaje y la propia naturaleza del trabajo (relevancia de la actividad, tutoría, integración global, participación

en las decisiones y desafíos), se obtiene el siguiente gráfico:

Motivadores relevantes en la búsqueda de trabajo en América Latina

Motivadores relevantes al buscar trabajo	Porcentaje
Beneficios tradicionales	81,0%
Aprendizaje y naturaleza del trabajo	73,1%
Condiciones sociales del trabajo	52,0%
Responsabilidad corporativa	14,3%
Estatus / Prestigio	13,4%

Fuente: Encuesta de Manpower a candidatos, 2008.

Como puede apreciarse, más de la mitad de los entrevistados se refirió a alguna característica relacionada con las condiciones sociales del trabajo (el clima laboral, la flexibilidad del esquema y los horarios).

De acuerdo con la edad de los candidatos, se observa que aspectos como coaching/tutoría y horario flexible/teletrabajo son significativamente más importantes para los jóvenes, mientras que la participación en las decisiones y la responsabilidad corporativa destacan como motivadores entre los de mayor edad. Mujeres y hombres se diferencian en que las mujeres están relativamente más interesadas en el clima laboral (46%), la tutoría para el aprendizaje (27%) y la flexibilidad (19%); mientras que los hombres buscan más desafíos permanentes (28%), participación en las decisiones (20%) y estatus/prestigio (16%). Estas tendencias se resumen en la tabla que sigue.

Expectativas que caracterizan a las personas a la hora de buscar trabajo en América Latina

Grupo	Expectativas que los caracterizan
Directores	Naturaleza del trabajo (relevante y desafiante) Responsabilidad corporativa y estatus / prestigio La estabilidad les interesa mucho menos que a cualquier otro grupo
Gerentes y ejecutivos	Aprendizaje y naturaleza del trabajo (actividad relevante, aprendizaje, participación en las decisiones)
Administrativos y operarios	Remuneración, estabilidad y beneficios adicionales.
Menos experiencia laboral	Coaching / Tutoría para el aprendizaje, flexibilidad en esquemas y horarios, actividad relevante y la posibilidad de movilidad internacional.

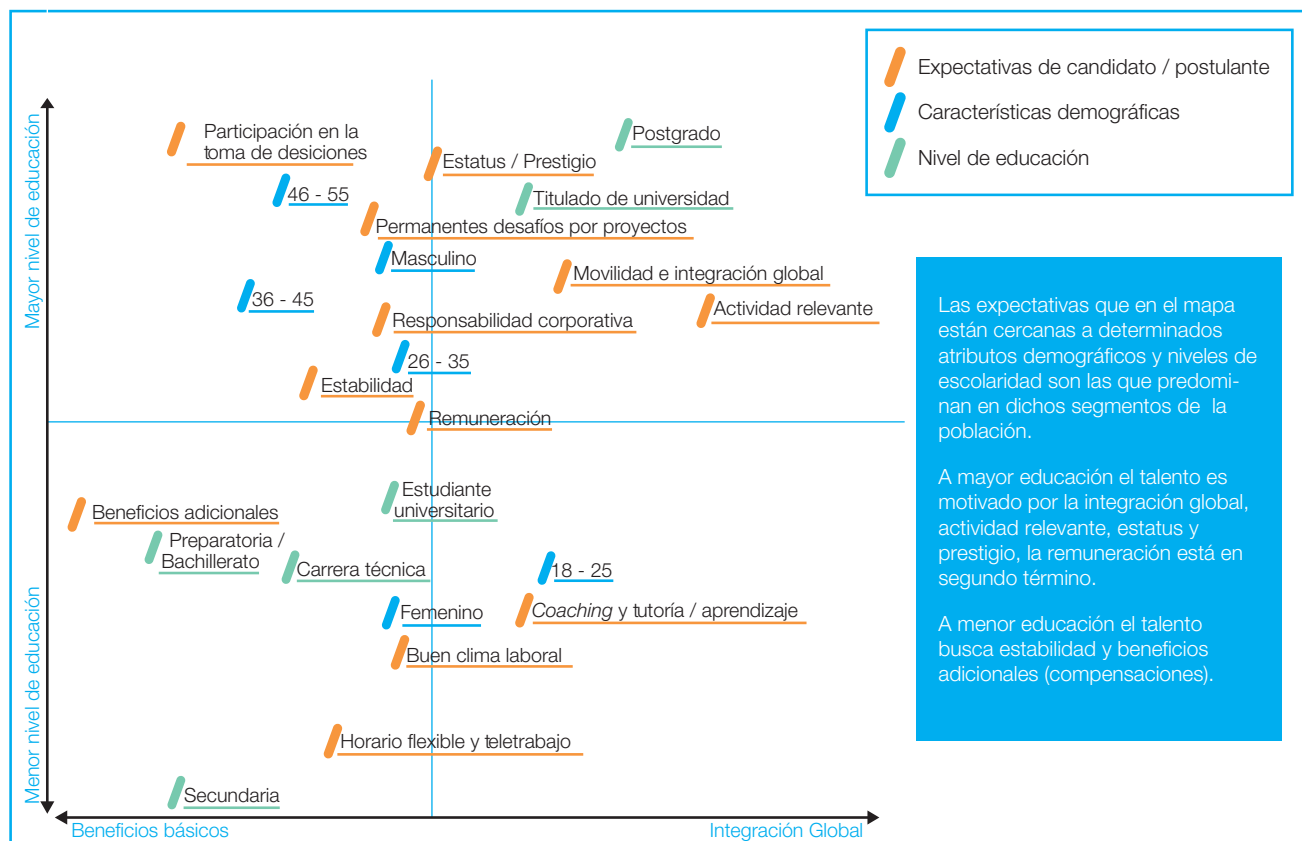
Figura 3.2. Los 10 cambios principales que el empleador debe tener en cuenta para el entorno laboral de la Generación de la Red

1. Mostrar que comprende su mundo.
2. Repensar los conceptos de flexibilidad, autoridad y jerarquía.
3. Alentar que los *Boomers* establezcan relaciones de *coaching*/tutoría con la Generación de la Red.
4. Escucharlos e incluirlos en el rediseño de prácticas de trabajo.
5. Promover empleos que incentiven la colaboración.
6. Invertir en tecnología, con miras a la obtención de un mejor y mayor desempeño.
7. Rediseñar los patrones de carrera tanto de recompensa como de desafíos profesionales.
8. Incentivar la formación desde una temprana edad.
9. Ser auténtico, enfatizar los valores y fortalezas de su organización.
10. Repensar el término de retención estableciendo relaciones duraderas a través de redes sociales.

Fuente: Manpower, conferencia de Melanie Holmes *Rewriting the rules*, 25 de septiembre, 2008.

Cabe mencionar que la instrucción formal cumple un papel destacado en la configuración de las expectativas de las personas con respecto a lo que les ofrece la vida laboral, como puede apreciarse en la Figura 3.2 sobre las expectativas de los candidatos o postulantes de América Latina. El mapa conceptual que se obtuvo a partir de las respuestas de más de 8.000 entrevistados sugiere un futuro que se está trazando en esta misma generación: mujeres, jóvenes y estudiantes que en muy pocos años añadirán ambiciones a sus expectativas laborales actuales.

Figura 3.3. Expectativas de los candidatos y postulantes en América Latina



Analizando los mismos motivadores es evidente que el interés por el aprendizaje y la naturaleza del trabajo entre quienes pretenden un puesto de dirección o una gerencia está por encima de otras consideraciones, mientras que para administrativos y operarios definitivamente lo más importante son los beneficios tradicionales (remuneración, estabilidad y prestaciones básicas). Y la estabilidad, curiosamente, es particularmente poco valorada por los directores, mientras que para ese mismo grupo, la responsabilidad corporativa (21%) y el estatus / prestigio (19%) adquieren una relevancia muy por encima de la importancia que tiene para el resto.

Quienes tienen menos de un año en actividad valoran especialmente la posibilidad de contar con coaching o tutoría en el trabajo (30%), mientras que la necesidad de enfrentar retos crece conforme aumenta también la experiencia laboral (de 20% para quienes están comenzando su vida laboral, a 31% para los más experimentados).

Por último, la flexibilidad en esquemas y horarios (25%), una actividad relevante (25%) y la posibilidad de movilidad internacional (21%) son características que describen a la nueva generación, y se destacan muy significativamente entre quienes están ingresando en la fuerza laboral hoy en día en toda América Latina.

Expectativas que caracterizan a candidatos o postulantes de América Latina, según el puesto que buscan y la experiencia laboral con que cuentan

Grupo	Expectativas que los caracterizan
Directores	Naturaleza del trabajo (relevante y desafiante) Responsabilidad corporativa y estatus / prestigio La estabilidad les interesa mucho menos que a cualquier otro grupo
Gerentes y ejecutivos	Aprendizaje y naturaleza del trabajo (actividad relevante, aprendizaje, participación en las decisiones)
Administrativos y operarios	Remuneración, estabilidad y beneficios adicionales.
Menos experiencia laboral	Coaching / Tutoría para el aprendizaje, flexibilidad en esquemas y horarios, actividad relevante y la posibilidad de movilidad internacional.
Más experiencia laboral	Desafíos permanentes y responsabilidad corporativa.

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

3.3. Evolución de la integración del talento en el mundo del trabajo: la perspectiva de las personas

Una de las razones fundamentales por las que están cambiando las expectativas que las personas tienen de las ofertas laborales puede ser entendida por la categorización de los valores en esta nueva generación.

En este sentido, el valor identificado como logro y éxito, que fue elegido como el más importante por el 71% de los candidatos y postulantes latinoamericanos entrevistados, se relaciona con el aprendizaje y la naturaleza del trabajo y con el estatus/prestigio como elementos de juicio sobre las oportunidades laborales. Al valor logro y éxito, le siguieron liderazgo y trabajo en equipo (58%), honestidad e integridad (51%), disciplina (32%), respeto y convivencia (31%) y cordialidad y entorno (21%).

Al establecer una correlación entre esta jerarquía de valores y los principales motivadores para el trabajo, es evidente que para quienes las condiciones sociales representan un aspecto central para seleccionar un empleador, son especialmente importantes los valores de respeto y convivencia, y cordialidad y entorno; mientras que para quienes buscan estatus/prestigio es fundamental el valor de libertad y acción propia junto con el de logro y éxito; y para los individuos que están interesados en la responsabilidad corporativa, prevalece la honestidad e integridad y también es muy importante la benevolencia.

Correlación entre los valores más importantes para las personas y sus expectativas laborales en América Latina

Principales expectativas en el trabajo	Valores más relevantes
Aprendizaje y naturaleza del trabajo	"logro y éxito" y "liderazgo y trabajo en equipo"
Condiciones sociales y humanas	"respeto y convivencia" y "cordialidad y ambiente"
Estatus/prestigio	"libertad y acción propia" y "logro y éxito"
Responsabilidad corporativa	"honestidad e integridad" "benevolencia" y "contribución social"

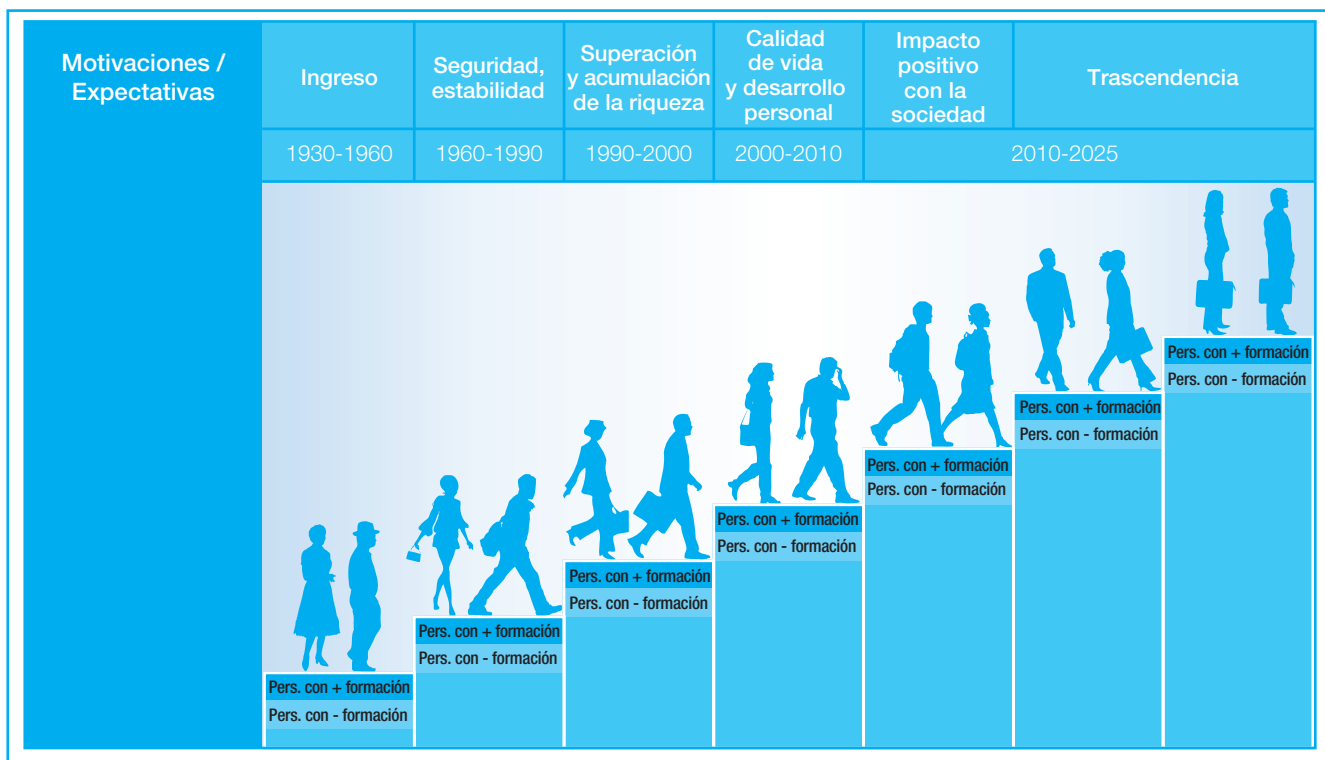
Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

Como se ha comentado, las expectativas que tienen las personas en el trabajo han venido evolucionando de la mano del cambio generacional, pero no sólo son dependientes de la jerarquía de valores y del cambio de la visión sobre el trabajo, sino que también dependen del desarrollo del entorno productivo y de la capacidad de las personas con formación técnica o profesional de impulsar proactivamente la satisfacción de sus demandas por parte de los empleadores.

En términos generales, se puede decir que el talento busca su satisfacción y desarrollo personal en el mundo del trabajo, pero la independencia de los técnicos o profesionales muchas veces conduce a las personas en lo individual a un nuevo emprendimiento o simplemente a una movilidad más activa y dinámica, menos dependiente de una organización establecida.

En el pasado, los motivadores básicos que llevaban al talento a elegir un empleador consistían fundamentalmente en ingreso, seguridad y estabilidad. En el contexto de la globalización, los motivadores fueron cambiando, y en mayor medida para los técnicos y profesionales. Para esta categoría de talento, empezaron a surgir motivadores enfocados en la superación y la acumulación de la riqueza y, en los años venideros, se orientarán hacia la calidad de vida y el desarrollo profesional. Para 2025, los motivadores centrales de las personas más capacitadas virarán a que el trabajo que desempeñen genere un impacto positivo en la sociedad y tenga trascendencia. Las personas menos capacitadas tenderán a subir por la misma escalera de motivadores, pero a menor velocidad.

Figura 3.4. Evolución de la integración del talento: la perspectiva de las personas



Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

En 2008, Manpower observó que la participación en la toma de decisiones, la exposición a desafíos en el trabajo y las oportunidades de aprendizaje son vistas como motivadores poco accesibles por quienes sólo cuentan con un grado de instrucción formal básico. Por su parte, para quienes cuentan con una menor formación, sobre todo para los hombres, lograr una remuneración aceptable es un tema importante.

3.4. Cómo atraer y retener talento ante el cambio en las expectativas de las personas

La demanda de mayores oportunidades de aprendizaje y participación responsable, de equilibrio entre la vida y el trabajo, y de la generación de relaciones significativas dentro y fuera de la empresa requiere por parte de los empleadores todo un cambio de estructura, prácticas y procesos que se sintetizan en la necesidad de un profundo cambio cultural.

Si no se produce ese cambio de cultura en las organizaciones de América Latina, los empleadores no podrán atraer ni retener talento. Como consecuencia, perderían la oportunidad de aprovechar una fuente de innovación, flexibilidad y capacidad de respuesta al mercado -a través del talento requerido y disponible- afectando finalmente su competitividad y eficiencia.

Por lo tanto, es fundamental que los empleadores configuren una oferta atractiva, basada en las oportunidades de desarrollo de la persona. Es igualmente importante que se mantenga la promesa a lo largo de la carrera del talento. En este contexto, las organizaciones enfocadas en el talento están trabajando cada vez más de manera conjunta con las personas, en el diseño de su plan de carrera, para lograr que la integración del talento más valioso sea efectiva y exitosa.

En el siglo del enfoque hacia el cliente, la persona es central para la organización en la que colabora: la sugerencia de extrapolar los principios de *Customer Relationship Management (CRM)* (gestión de las relaciones con el cliente) para generar una visión y una praxis de *Talent Relationship Management (TRM)* (gestión del talento) es bastante elocuente a este respecto²⁸.

El hecho de descubrir las expectativas de la persona y cumplirlas desde el primer día de su incorporación al trabajo, así como a lo largo del desarrollo y profundización de la relación laboral, es el gran reto de la integración del talento en los mercados laborales de América Latina. Esto sólo se puede lograr cuando se establece una relación verdadera en la que se escucha y se entiende a la persona con el objetivo de alcanzar su máximo potencial productivo y su desarrollo personal.

3.5. Educación pertinente y orientación vocacional

El papel que tienen las instituciones educativas, las empresas y los gobiernos es fundamental para propiciar y promover las condiciones en las que las personas puedan desarrollarse de manera directa a través del acceso a la educación y al trabajo.

Por el liderazgo social y económico que naturalmente tiene en la configuración de las expectativas y en la construcción de puentes sociales e institucionales, el gobierno debe jugar un papel instrumental como promotor y coordinador.

El gobierno puede ayudar a definir y clarificar las necesidades de talento de los empleadores, ya sean pymes o empresas globales, públicas, privadas o sociales. Puede ayudar a las instituciones educativas a alinear sus prácticas y sus capacidades a estas necesidades, para atender la demanda de los empleadores de manera efectiva. También, a través de la orientación vocacional, puede difundir y presentar de una manera atractiva las posibilidades de desarrollo personal en la formación pertinente, alineada al mercado, añadiendo incentivos poderosos para la decisión individual a la hora de elegir un campo de acción profesional o una carrera.

Muchas instituciones latinoamericanas, sobre todo en algunos ámbitos de la educación avanzada, están respondiendo a los retos del entorno tanto en lo que se refiere a la formación que ofrecen como a la orientación vocacional que necesitan los jóvenes.

En Argentina, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Argentina de la Empresa difunde información sobre las razones para estudiar ingeniería.

¿Por qué estudiar Ingeniería?

- La Ingeniería es una de las áreas profesionales con más futuro en el mundo del trabajo.
- Las oportunidades que hoy muestra la Ingeniería son un incentivo para superar cualquier obstáculo.
- En las carreras de Ingeniería se aprende a pensar más lógicamente.
- La Ingeniería hoy es un trabajo mucho más satisfactorio que hace 30 años.
- El ingeniero debe saber trabajar en equipo e interactuar con gente de todos los sectores.
- El mercado laboral presenta una excelente oportunidad.
- La necesidad de ingenieros hace que haya excelentes oportunidades de becas, los salarios son altos.
- Algunas áreas con mayor demanda son: Informática, Electromecánica, Agroindustria, Naval, Electrónica, Petroquímica, Química e Industrial.
- La nueva carrera debido a la crisis energética es Ingeniería Eléctrica.
- El ingeniero es un Talento que resuelve problemas y tiene la capacidad de encontrar la mejor solución ante la falta de recursos o un hecho inesperado.

La Unión Europea definió las ocho competencias clave sobre las que está reformando todos sus sistemas educativos: autoaprendizaje, autonomía e iniciativa personal, competencia lingüística, competencia matemática, pensamiento científico-tecnológico, competencia social y ciudadana, disposición hacia la cultura y el arte, y competencia digital.

Fuente: Comisión Europea, Dirección General de Educación y Cultura, *Competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida, un marco de referencia europeo*, 2004.

En este sentido, se están creando nuevas carreras y se está enfatizando en muchos casos en la redefinición del contenido y la orientación de las ya existentes, con salidas profesionales dirigidas a la aplicación específica o a la especialización derivada a menudo de los cambios en la tecnología, en la sociedad y en la economía (un ejemplo sería el desarrollo de la especialización en Derecho Medioambiental en México, Gestión de Turismo Sostenible en Costa Rica, Agronegocios en Argentina, Perú y Uruguay y Biotecnología para Energía en Brasil).

Se está generalizando la noción relativa al perfil ideal del egresado para los próximos años en América Latina, que está llevando a los sistemas educativos nacionales y a las instituciones, públicas y privadas, de toda la región, a considerar la importancia de incluir el fomento a la creatividad, el desarrollo cognitivo y del pensamiento crítico como elementos indispensables para formar el talento que se necesita en el presente y para el futuro.

4. La brecha actual entre la oferta y la demanda de talento en América Latina

Los empleadores de todo el mundo se encuentran con el permanente desafío de incorporar talento de calidad -con habilidades y conocimientos pertinentes, y a la vez con actitudes y valores adecuados- para cumplir con las exigencias de innovación y de productividad que les impone el competitivo entorno globalizado.

Por su parte, las personas necesitan encontrar organizaciones en las que se puedan integrar laboralmente, con perspectivas que satisfagan su afán de crecer y desarrollarse en lo individual y en las que puedan desplegar su potencial tanto de trabajo como de relación interpersonal.

Pero en lo que concierne específicamente a América Latina, se manifiestan retos que subrayan claramente la situación paradójica de la región:

- Por un lado, América Latina tiene un déficit en lo que se refiere a la integración de su tejido productivo en la dinámica de la hipercompetencia y la innovación y, por otro lado, también tiene un déficit en cuanto a la formación de su talento en competencias clave²⁹.
- La región cuenta con instituciones y mercados que por su nivel de desarrollo medio constituyen una oportunidad relevante en el contexto económico mundial³⁰ y, al mismo tiempo, gozará de un bono demográfico considerable durante los próximos 20 años³¹.

Aún cuando las personas cuenten con una certificación de grado (profesional o técnico), muchas veces este título no implica la formación que se requiere para competir efectivamente en el mercado laboral o bien, si cuentan con la formación solicitada, el empleador no ofrece los motivadores que el talento demanda, por lo que se presentan dos tipos de brechas:

- I) Técnico-funcional: entre lo que los empleadores requieren del talento que contratan y las competencias reales que posee el talento disponible -la oferta y demanda de perfiles con conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores concretos.
- II) Psicosocial: entre las expectativas del talento y los motivadores que busca en un trabajo, y lo que los empleadores pueden ofrecerle en función de sus capacidades productivas reales³².

Es importante tener en cuenta que ambas brechas contemplan tanto al talento que hoy en día está activo en el mercado laboral de América Latina como al recién egresado de la educación terciaria y que inicia su incorporación en el mundo laboral.

La superación de ambas brechas es crucial para el éxito sostenido de la integración del talento en el mundo laboral latinoamericano y es un factor fundamental para el desarrollo productivo y competitivo de la región.

4.1. La brecha técnico-funcional: las necesidades no cubiertas de los empleadores

Para cumplir su función económica y social con eficiencia, los empleadores necesitan contar con el talento que se adecue a los perfiles que la propia organización identifica para las distintas actividades que desarrolla.

Evidentemente, es responsabilidad del empleador entender no sólo cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se necesitan para cubrir técnicamente un determinado puesto en el presente, sino también cuáles son las competencias que se necesitan para enfrentar los retos de la organización hacia el futuro.

Y es que los perfiles que los empleadores requieren no son estáticos. Como se ha abordado con anterioridad, las tareas por desempeñar y las habilidades más requeridas han venido cambiando en función del avance tecnológico, del incremento del intercambio comercial internacional y de la transformación estructural de la economía, entre otros factores.

Pero en algunos casos, también se observan variaciones que están más relacionadas con factores económicos coyunturales o transitorios y que pueden generar cambios en la demanda de un año para otro.

Por ejemplo, representantes de ventas, técnicos, personas con oficios calificados (carpinteros, soldadores y plomeros) e ingenieros permanecieron durante los últimos años entre los puestos más difíciles de cubrir en el mundo³³. Sin embargo, en el estudio de Manpower *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*, aparecieron por primera vez asistentes personales y administrativos así como personal de tecnologías de la información en la lista de los diez puestos más difíciles de cubrir³⁴.

El cambio estructural tiene un impacto mucho mayor que la fluctuación coyuntural de las necesidades de los empleadores porque genera presión en el mercado laboral y en la sociedad, subrayando la necesidad de conocimientos y habilidades que sólo se adquieren o desarrollan con una inversión significativa en recursos y tiempo.

La capacidad de respuesta de cualquier sociedad para la formación de talento con habilidades y conocimientos nuevos está limitada por esas restricciones: se necesitan literalmente años para lograr cambios en el contenido y la dinámica de la formación del talento. Por esto, la brecha técnico-funcional es una cuestión estratégica que debe involucrar a empleadores, gobiernos, sindicatos, asociaciones profesionales, instituciones educativas e individuos.

La única respuesta adecuada a este desafío proviene de la capacidad de todos los actores de vincularse efectivamente y, en última instancia, de la capacidad de las organizaciones y de las personas para aprender y ajustarse de manera permanente al cambio acelerado del entorno.

En el pasado, contar con determinados conocimientos, habilidades y experiencia podía haber sido suficiente para conservar un empleo a largo plazo. Hoy en día, es una realidad que ciertas habilidades que hace poco fueron muy solicitadas son ya obsoletas³⁵. Por ejemplo: el avance de las herramientas para diseñar y mantener un sitio de internet ha permitido que casi cualquier persona con conocimientos básicos de computación pueda publicar en internet los contenidos que desee. Hace una década, este conocimiento era propio del trabajo de especialistas bien cotizados.

4.2. La brecha psicosocial: las aspiraciones no satisfechas de las personas

Para poder desplegar todo su potencial productivo -en cualquier actividad y con cualquier nivel de especialización o calificación técnica-, las personas quieren pertenecer a una comunidad o una organización que les permita satisfacer sus expectativas.

La principal responsabilidad del individuo consiste en incrementar siempre, en la medida de sus posibilidades, las calificaciones técnico-funcionales que posee y ser efectivamente atractivo para los empleadores, pero también tiene que entender cuál es la naturaleza de sus propias expectativas y cuál es la forma más realista y valiosa de integrarse en el mundo del trabajo para satisfacer esas expectativas.

Muchos jóvenes recién egresados de universidades y otras instituciones de enseñanza ven frustradas sus expectativas al buscar un empleo porque no atienden alguno de estos aspectos relativos a su integración laboral. Aunque también muchas personas con experiencia que buscan un empleo nuevo deben enfocarse en mejorar sus calificaciones y ajustar sus expectativas para encontrar un empleador adecuado a sus pretensiones.

Como se ha mencionado, los empleadores tienen la responsabilidad de pensar en el perfil de hoy y en el de mañana, así como de brindar herramientas para que los individuos desarrollen su potencial. Pero por su parte, las personas son responsables de aumentar sus aspiraciones sólo si acreditan proactivamente sus competencias y si se hacen cargo del desarrollo de su propia trayectoria en el mundo del trabajo.

Por supuesto, las instituciones educativas y los gobiernos también cumplen un papel fundamental en este terreno. La orientación vocacional, la oferta de contenidos educativos y la certificación de calidad de las instituciones que ofrecen servicios de formación y capacitación ayudan a configurar las aspiraciones de las personas y a evitar que se generen expectativas por encima de sus capacidades reales.

En 2008, Manpower entrevistó a 79 ejecutivos especialistas en recursos humanos de once países de América Latina³⁶ con experiencia en todos los sectores relevantes de la economía (primario: 80%, secundario: 89%, terciario: 100%, gobierno: 63%³⁷). Los expertos consideran que las principales razones por las que las personas tienen dificultad para encontrar un trabajo son: la falta de habilidades (26%), la carencia de competencias (16%) y la educación deficiente (9%).

Los ejecutivos especialistas en recursos humanos mencionan que algunos de los empleadores de la región también pueden estar fallando al ofrecer condiciones de trabajo que no son atractivas, por lo que en un segundo bloque de respuestas aparecen el ofrecimiento de salarios bajos (20%) y la falta de motivadores acordes a las necesidades del talento -ambiente inadecuado, falta de plan de carrera, entre otras- (6%), como las causas que les impiden atraer el talento que necesitan.

De igual manera, este grupo de ejecutivos afirmó que la falta de experiencia laboral (11%) y la edad (5%) también son un impedimento para que los trabajadores latinoamericanos accedan al mundo laboral, quizás como parte de un proceso natural en el que los empleadores buscan la maduración del talento.

Afortunadamente, tanto la falta de experiencia laboral como la edad insuficiente son características que se pueden superar con programas de prácticas profesionales dirigidos por empleadores e instituciones educativas, o bien mediante programas de educación dual, que son más comunes en otras regiones del mundo como América del Norte o Europa.

Los especialistas también mencionan que la falta de planes de reclutamiento y de definición de perfiles son causas muy importantes por las que a las personas les resulta difícil encontrar empleo. La ausencia de definición de objetivos y políticas de recursos humanos en las organizaciones puede conducir a una brecha de talento que perjudique claramente tanto al empleador como a las personas que buscan oportunidades laborales.

Por último, los expertos en recursos humanos comentaron que aún prevalecen prácticas reprobables en algunos empleadores latinoamericanos que impiden que el talento se integre de manera efectiva en el mercado laboral. Entre este tipo de prácticas destacaron la discriminación y los prejuicios (2%).

Otra perspectiva de la brecha psicosocial muestra que los empleadores establecen una jerarquía de valores institucionales distinta a los valores que esperan ver reflejados en las personas que buscan integrar en sus proyectos laborales.

Desde el punto de vista del individuo y sus expectativas, cuando no está alineada la visión de los valores personales con la visión de la organización en la que trabaja, el compromiso es menor, y las direcciones de los esfuerzos de ambos no convergen, aunque no son opuestas.

Según se lee en la tabla a continuación, los empleadores tienden a manejar valores institucionales enfocados principalmente en honestidad e integridad, logro y éxito, y liderazgo y trabajo en equipo; pero al mismo tiempo, buscan en el talento que contratan tradición, inclinación social, y libertad y toma de decisiones. En lo que respecta al candidato/postulante, son más importantes en el trabajo logro y éxito, liderazgo y trabajo en equipo y, en último lugar, respeto y convivencia.

Cuadro comparativo entre los valores más importantes para los candidatos/postulantes y los valores que buscan los empleadores en el talento que contratan

Valores institucionales explícitos de los empleadores		Valores que los empleadores solicitan en el perfil del talento que contratan		Valores que los candidatos/postulantes manifiestan en la vida laboral	
	%		%		%
1. Honestidad e integridad	84	1. Tradición	77	1. Logro y éxito	71
2. Logro y éxito	48	2. Inclinación social	67	2. Liderazgo y trabajo en equipo	58
3. Liderazgo y trabajo en equipo	47	3. Libertad y toma de decisiones	54	3. Honestidad e integridad	51
4. Disciplina	44	4. Cordialidad y buen clima laboral	43	4. Disciplina	32
5. Respeto y convivencia	37	5. Seguridad y estabilidad	13	5. Respeto y convivencia	31

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008

Otros aspectos relacionados con la brecha psicosocial derivan de la situación específica del individuo en términos de su edad, experiencia y género.

En lo que se refiere al género, está claro que no debieran existir oportunidades de menor calidad para las mujeres. Pero la brecha no sólo depende de que los empleadores estén dispuestos a reconocer la igualdad entre mujeres y hombres, sino también de las distintas expectativas que mujeres y hombres tienen del trabajo que buscan.

En comparación con los hombres, hoy es más difícil para las mujeres latinoamericanas conseguir un empleo que sume beneficios -comedor, gimnasio, planes de recreación, programas de transporte- (60%), que les proporcione estatus y prestigio (47%), que les permita incrementar su movilidad e integración global (28%), con participación en la toma de decisiones y desafíos (14% y 11%), y con valores y responsabilidad corporativa (18%)³⁸.

Por su parte, los hombres de la región tienen mucha más dificultad que las mujeres para conseguir un trabajo que les ofrezca un horario flexible con posibilidades de teletrabajo (47%), quizás por la expectativa tradicional que la sociedad sigue teniendo con respecto a las mujeres y la vida familiar, en contraposición con la de los hombres y la vida laboral fuera de casa.

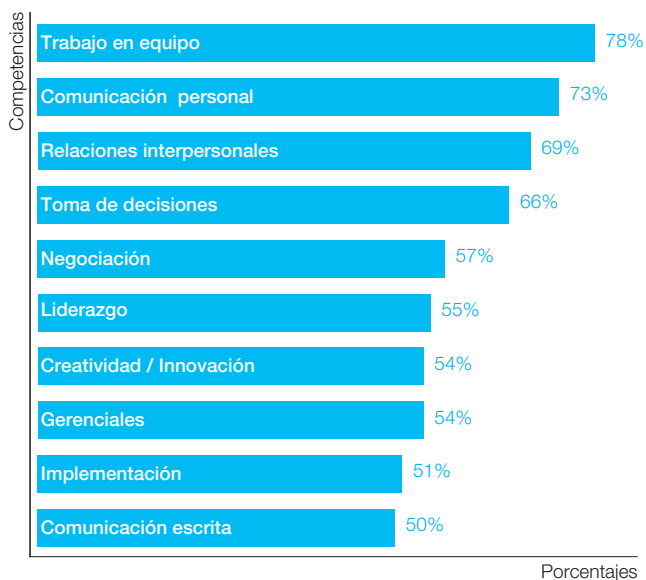
4.3. La demanda de los empleadores en América Latina: brecha entre competencias requeridas y existentes en el talento

En 2008³⁹, Manpower realizó 2.200 entrevistas a empleadores de todos los sectores -primario: 11%, secundario: 22%, terciario: 55% y gubernamentales: 11%- y de distintos tamaños -pequeñas: 20%, medianas: 30% y grandes: 50%-, en diez países de la región, con la finalidad de describir el perfil que buscan en el talento.

El perfil de competencias que se está buscando en la región se concreta en la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades de comunicación y de relación interpersonal, así como en la habilidad para la toma de decisiones.

Esta combinación de factores deja entrever el valor que los empleadores le están concediendo a la dimensión social del trabajo, complementada con la autonomía del individuo, lo que deriva en la capacidad de trabajar en equipo.

Figura 4.1 Competencias consideradas por los empleadores de América Latina como indispensables para el trabajo



Nota: El porcentaje se refiere a la proporción de empleadores que mencionó cada competencia.

Por supuesto que existen diferencias significativas entre los atributos deseables en el talento. Por ejemplo, aún cuando la comunicación personal es el segundo factor más mencionado, para el 71% de los empleadores que no cuentan con valores institucionales formales (una declaración de principios o un código de ética), esta no es una competencia relevante.

La capacidad de trabajar en equipo -como emblema de las nuevas competencias necesarias para la productividad, la flexibilidad y la capacidad de respuesta que requieren las organizaciones- es más valorada en las pequeñas empresas (79%), en las que tienen un alcance global o internacional (80%) y en aquellas que tienen valores institucionales explícitos (83%).

La creatividad y la capacidad de innovación también son importantes para las organizaciones pequeñas, ya que el 64% considera que estas capacidades son indispensables en el talento. Sin embargo, la mitad de los empleadores de grandes compañías de América Latina sostiene que la creatividad y la innovación no son capacidades necesarias en el talento que buscan.

De lo anterior se puede concluir que aunque las empresas grandes cuentan con valores corporativos explícitos hacia la innovación, las corporaciones de la región no invierten en investigación y desarrollo, y sí en la distribución de sus productos o servicios. Paradójicamente, para obtener valor es necesario generar conocimiento.

Por otro lado, el 54% de los empleadores locales o regionales⁴⁰ considera que la comunicación escrita no es una competencia necesaria, lo mismo que para el 52% de las organizaciones internacionales o globales. Para el 51% de las organizaciones nacionales es una competencia indispensable para el trabajo.

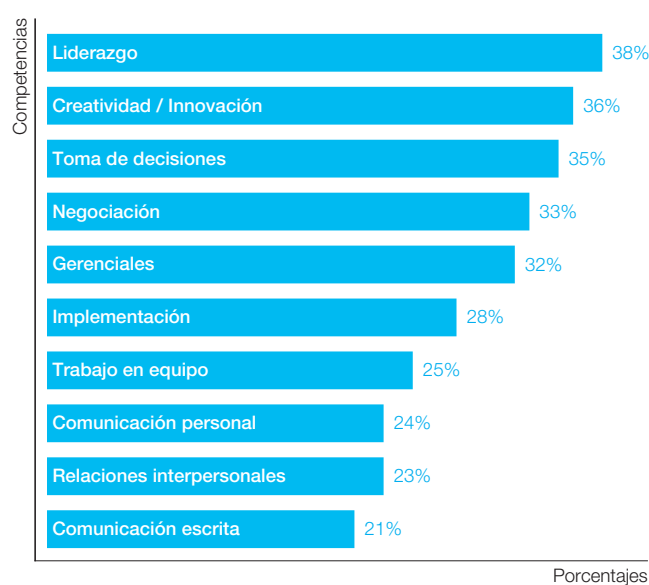
El liderazgo también es más apreciado entre los empleadores transnacionales y menos entre los locales.

La capacidad de negociación no es considerada necesaria por las organizaciones grandes de América Latina, en contraste con la opinión de los empleadores de pequeñas y medianas empresas. Esta capacidad también es más valorada por los empleadores de alcance internacional que por los que tienen presencia sólo nacional, regional o local.

Por último, la capacidad de tomar decisiones no es considerada especialmente necesaria por las empresas locales o nacionales (45%), mientras que es particularmente importante para las empresas transnacionales (65%). Y se comporta de manera muy similar la capacitación-enseñanza que manifiesta una relevancia diferente entre las organizaciones que tienen valores institucionales explícitos y aquellas que no los tienen.

Competencias como liderazgo, creatividad, toma de decisiones, negociación y capacidades gerenciales son atributos difíciles de encontrar en el mercado laboral de América Latina y son características especialmente valoradas por los empleadores que, independientemente de su tamaño y sector, tienen un alcance internacional.

Figura 4.2 Competencias difíciles de encontrar en el mercado laboral latinoamericano



Nota: El porcentaje se refiere a la proporción de empleadores que mencionó cada competencia.

En línea con este argumento, si la región latinoamericana no es capaz de formar a su talento en estas competencias clave, será difícil que se desempeñe con éxito en el entorno de la hipercompetencia global.

La independencia y la autonomía que reflejan los primeros cuatro atributos -liderazgo, creatividad e innovación, toma de decisiones y negociación- son actitudes fundamentales que América Latina debe formar a través de sus instituciones educativas, fomentar en sus prácticas sociales y culturales e incentivar en todas las etapas de la vida antes y durante la integración del talento en el mundo del trabajo.

En las actividades cotidianas de las organizaciones, las capacidades relacionadas con el liderazgo y la innovación, la toma de decisiones y la capacidad de negociar deben resguardarse y premiarse si la región quiere competir con éxito en esta etapa de transformación estructural global.

Además, sectores específicos también afrontan dificultades concretas para la integración del talento. Como se aprecia en la Figura 4.2, en el sector primario, las principales preocupaciones respecto de las competencias indispensables para el trabajo se concentran en liderazgo, trabajo en equipo e innovación, mientras que en el sector secundario aparece en primer lugar la capacidad de toma de decisiones.

Brechas en las competencias del talento según los empleadores latinoamericanos, por sector económico

Competencia	Sector			
	Primario	Secundario	Terciario	Gobierno
Trabajo en equipo	2	3	1	7
Comunicación personal	9	5	2	4
Toma de decisiones	8	1	2	2
Liderazgo	1	3	4	1
Negociación	5	6	5	7
Entrenamiento y capacitación	5	9	5	4
Creatividad / Innovación	3	2	7	3
Gerenciales	4	8	8	4
Relaciones interpersonales	5	6	9	9
Implementación	10	9	10	9
Comunicación escrita	11	11	11	11

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008

En el sector terciario, se observa que el trabajo en equipo presenta la brecha más preocupante para los empleadores, seguida de comunicación y toma de decisiones como capacidades que son muy importantes para el desempeño del sector. En contraste, en el sector gubernamental, existe una preocupación mayor por capacidades como liderazgo, toma de decisiones y creatividad/innovación.

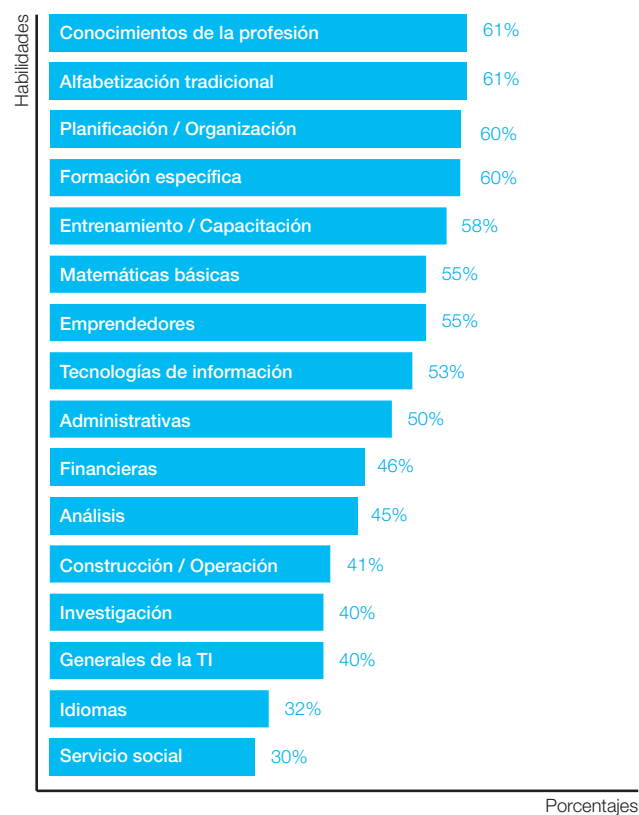
4.4. La demanda de los empleadores en América Latina: brecha entre habilidades requeridas y existentes en el talento

Las habilidades que los empleadores de América Latina consideran indispensables para el buen desempeño de sus organizaciones son: conocimientos de la profesión, alfabetización tradicional, planificación y organización, entrenamiento, capacitación, capacidad de emprender y uso de tecnologías de la información.

Todas estas habilidades fueron consideradas como indispensables por más del 50% de los 2.200 empleadores de América Latina entrevistados.

Conceptualmente, es posible clasificar estas habilidades en tres grupos: i) habilidades básicas -alfabetización tradicional, alfabetización funcional y matemáticas básicas-; ii) habilidades técnicas -conocimientos de la profesión y uso de tecnologías de la información- y iii) habilidades humanas -planificación y organización, entrenamiento-enseñanza y capacidad de emprender-.

Figura 4.3 Habilidades que los empleadores de América Latina consideran indispensables en los candidatos o postulantes



Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008

Evaluando en mayor detalle las diferencias entre los distintos grupos de empleadores que componen la muestra de este estudio, se observa que el 61% de las organizaciones pequeñas opinan que la capacidad de análisis no es necesaria, mientras que el 50% de las empresas grandes, internacionales o globales piensan que sí lo es.

La capacidad de investigación y la planificación / organización del talento son consideradas innecesarias por una llamativa mayoría de los empleadores regionales o locales, y también por la mayoría de aquellos que no cuentan con valores corporativos explícitos (65%).

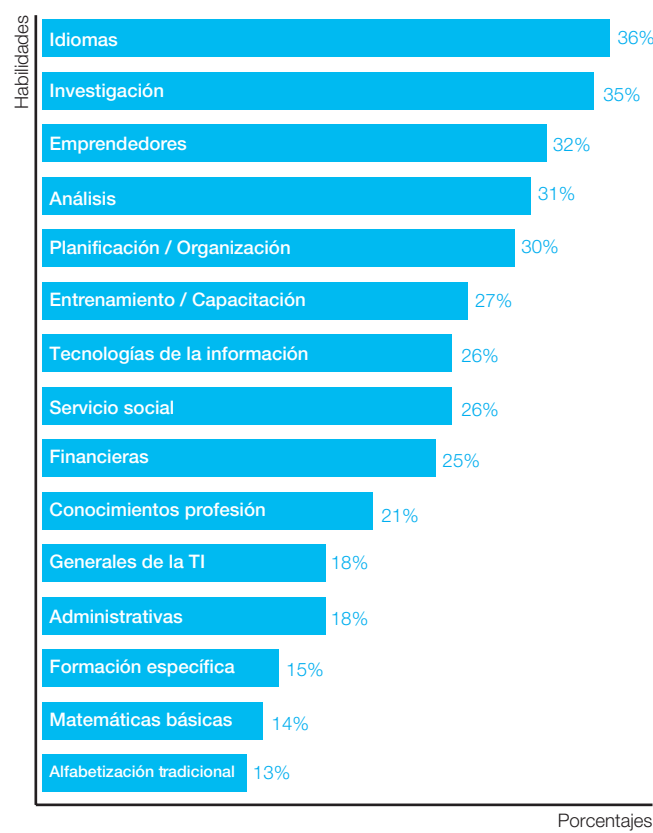
El 60% de las organizaciones pequeñas y de aquellas que tienen un alcance regional o local consideran que las capacidades financieras no son necesarias. Pero el 52% de los empleadores que tienen valores explícitos considera que las capacidades financieras de su talento son indispensables para poder realizar su función con eficiencia.

En congruencia con su propio carácter y alcance geográfico, hasta el 74% de las organizaciones regionales o locales de América Latina considera que el manejo de idiomas no es un atributo necesario del talento que integran.

Por último, los emprendedores se valoran más en las organizaciones pequeñas o medianas -casi el 50% de las empresas grandes no lo considera una actitud necesaria-.

Ahora bien, entre las habilidades que los empleadores latinoamericanos consideran más difíciles de encontrar (ver Figura 4.4), se encuentran varios de los atributos que las organizaciones de alcance internacional o global expresaron como las más necesarias: el manejo de idiomas -principalmente hablar/escribir inglés-, la investigación -ser autónomos para manipular fuentes apropiadas de diferentes medios-, la capacidad de emprender y tener iniciativa, el análisis, la planificación y organización -es decir, habilidad para identificar y clasificar tareas e información, coordinar personas, datos, determinar e implementar planes de acción en forma efectiva-.

Figura 4.4 Habilidades difíciles de encontrar para los empleadores en América Latina



Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008

El idioma más requerido después de la lengua materna es fundamentalmente el inglés. En México y Centroamérica, la demanda es del 75%, y en Sudamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay), la necesidad declarada es del 68%.

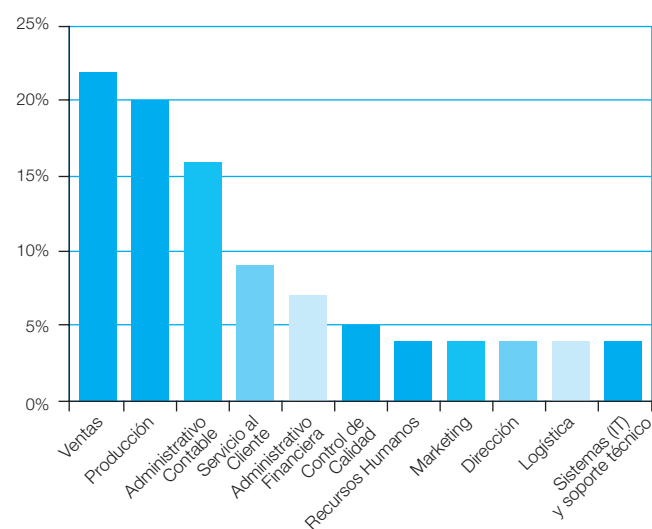
4.5. Puestos difíciles de cubrir en América Latina

Desde hace varios años, según diversos estudios que llevó a cabo Manpower en todo el mundo, los representantes de ventas con experiencia constituyen el puesto de trabajo más difícil de cubrir en una cantidad de países en todos los continentes -por ejemplo, Estados Unidos, Japón, Hong Kong, Taiwán, Singapur y Nueva Zelanda-⁴¹.

En 2008, los empleadores latinoamericanos informaron que el talento más difícil de conseguir es para cubrir puestos en ventas (22%), seguido por los de producción (21%) y los administrativos contables (16%), y esto es más marcado en los sectores de agricultura, ganadería y pesca y minería (primario); manufactura y construcción (secundario), y comercio (correspondiente al sector terciario).

Al clasificar las dificultades por sectores, el talento más difícil de conseguir son los operadores del sector primario (27%), manufactura (33%), construcción (34%), comercio (21%), transporte/comunicaciones (23%), tecnología/desarrollo (21%) y servicios profesionales (23%). La falta de personal de ventas es marcada en los sectores comercio (34%), transporte/comunicaciones (24%) y manufactura (21%).

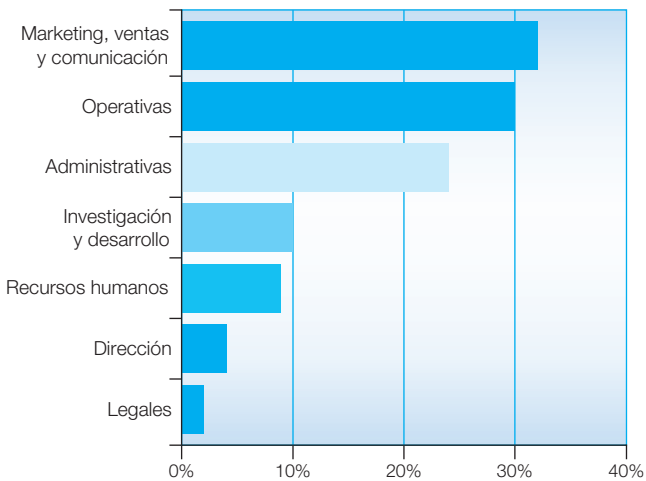
Figura 4.5 Puestos de trabajo difíciles de cubrir en América Latina



Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

Más allá de los tres grandes rubros ya mencionados (ventas, producción y administración), aparece la escasez de talento en investigación y desarrollo, recursos humanos, dirección general y funciones legales.

Figura 4.6 Áreas de los puestos de trabajo más difíciles de cubrir en América Latina



Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

Las organizaciones grandes manifiestan más dificultad para cubrir los puestos de dirección, recursos humanos, operativos y administrativos; mientras que las empresas pequeñas tienen problemas particularmente con los puestos relacionados con ventas, marketing y comunicación.

Por áreas, las funciones operativas y de investigación y desarrollo son más demandadas y difíciles de cubrir entre los sectores primario y secundario; mientras que en el sector terciario, la brecha es más complicada con el talento administrativo; y en el gobierno, con el talento de recursos humanos. Curiosamente, tanto el sector terciario como el gubernamental comparten una marcada dificultad para conseguir talento en ventas, marketing y comunicación.

Por último, al analizar la demanda potencial de talento en la región, se observa una concentración en tres niveles: operadores (22%), gerentes/ejecutivos (20%) y administrativos (18%).

Demanda potencial de categorías laborales en América Latina

Nivel de Puesto	Colombia y Perú	Argentina, Brasil, Chile, Uruguay	México y Centroamérica	Total
Operadores	25,0%	23,1%	19,0%	22,1%
Gerentes	21,5%	19,4%	19,7%	19,8%
Administrativos	20,8%	18,4%	16,5%	18,2%
Profesionales	12,5%	13,8%	14,4%	13,8%
Oficios certificados	9,7%	12,6%	17,6%	13,7%
Directores	4,9%	10,3%	4,2%	7,6%

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008.

5. La innovación en los esquemas organizacionales

5.1. La transformación de las estructuras organizacionales para la innovación

La flexibilidad, la innovación y la capacidad de respuesta son clave para la competitividad en la economía del conocimiento, y las organizaciones sólo pueden alcanzar estas características si i) consiguen el talento que necesitan, ii) satisfacen y retienen el talento, y iii) generan un contexto organizacional para la participación y el aprendizaje continuo.

Participación con autonomía y desafíos, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo son competencias clave para el talento, pero también son competencias clave para los empleadores.

Así como existe una brecha técnico-funcional y una brecha psicosocial en el talento, también existe una brecha para la innovación en las estructuras organizacionales.

La estructura jerárquica, los mecanismos de mando y control, el diseño de las políticas y las prácticas que desarrollan las organizaciones quizá sean el espacio en el que se puede integrar eficazmente el talento en el trabajo. Pero los esquemas organizacionales también pueden ser el motivo que impida ser innovadores y competitivos, aún cuando se cuente con el talento necesario.

Si la estructura, los procesos y la cultura de la organización no son adecuados para el talento, el empleador no conseguirá sus objetivos de productividad y no podrá retener a las personas que necesita en su proyecto, incrementando sus costos y reduciendo sus posibilidades de competir eficientemente en el mercado.

En muchas industrias tradicionales, una de las claves del éxito entre los líderes de la calidad y la innovación ha consistido en tener un enfoque organizacional centrado en el talento, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la autonomía y la participación activa⁴².

La descentralización de las decisiones y las operaciones, apostando a la autonomía y el aprendizaje, son más factibles gracias a las nuevas tecnologías y más necesarias por el cambio social y cultural. Estas características se oponen a las del modelo tradicional, en el que la jerarquía y la planificación centralizada son la norma imperante.

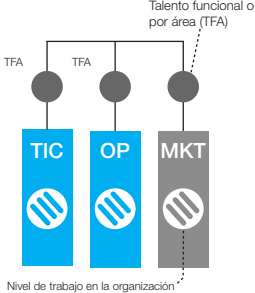
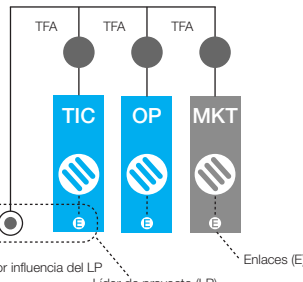
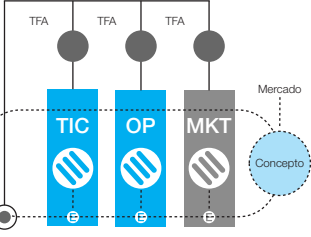
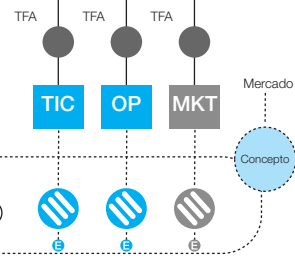
Por lo tanto, descentralización, autonomía y aprendizaje se han convertido en prácticas de la nueva economía basadas en competencias clave para alcanzar el liderazgo.

Algunos autores se han referido al "enfoque zen" de empresas líderes del Japón que subrayan la mejora de uno mismo como el objetivo del aprendizaje, lo que permite que el individuo desempeñe su trabajo con una visión cada vez más amplia, mejorando sus competencias y exigiéndose cada vez más. Aquella organización que promueva este espíritu tendrá ventajas sistémicas difíciles de replicar⁴³.

Así pues, una organización descentralizada con un sistema abierto es una organización más "inteligente" y capaz de innovar, más flexible y capaz de adaptarse al entorno, capaz de tomar decisiones de tercerización y *offshoring* con un mayor enfoque en la generación de valor y la integración del aprendizaje, y capaz de establecer alianzas con otras entidades de manera más fácil y ágil⁴⁴.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones globales ya presentan estructuras de equipos enfocados en la innovación. El fenómeno se acentúa cuando los mercados relativamente estables en los que desempeñan sus actividades empiezan a modificarse, ya sea por la entrada de nuevos competidores, nuevas tecnologías, o bien por un cambio en la demanda de los productos o servicios por parte del consumidor.

Figura 5.1 Las cuatro estructuras organizacionales enfocadas en la innovación

Tipo de estructura	Descripción
<p>Equipos con estructura funcional</p>  <p>Talento funcional o por área (TFA)</p> <p>Nivel de trabajo en la organización</p>	<p>Personas de diferentes áreas llevan a cabo las tareas. El equipo cuenta con un líder que pertenece a alguna de estas áreas y no tiene responsabilidad directa sobre las funciones de los participantes de las demás áreas.</p> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante pertenece a un área organizacional diferente. • Las actividades del proyecto de innovación se suman a sus actividades normales, no hay dedicación total en el proyecto. • Los participantes del grupo no son responsables por los resultados finales del proyecto sino que por la actividad o tarea que les corresponde realizar. • La coordinación es complicada porque el talento a cargo de la coordinación no cuenta con una influencia real sobre el equipo. <p>Ventaja: Garantiza que se cuenta con el experto especializado en cada una de las áreas involucradas.</p>
<p>Equipos con estructura ligera</p>  <p>Área de mayor influencia del LP</p> <p>Líder de proyecto (LP)</p> <p>Enlaces (E)</p>	<p>Existe un solo líder de proyecto trabajando con personas de diferentes áreas. El líder tiene un enlace por cada área funcional.</p> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca influencia del coordinador sobre el equipo (no tiene control sobre recursos, tiempos y responsabilidad). • Ejecución de tareas que desvían el desarrollo del proyecto (organización de las personas involucradas, solicitud de reuniones, envíos de comunicados, etc.). <p>Ventaja: el líder, como responsable del proyecto, presiona a la estructura tanto como sea necesario para que se logren los resultados esperados.</p>
<p>Equipos con estructura pesada</p>  <p>LP</p> <p>Concepto</p> <p>Mercado</p>	<p>Cuenta con un líder de proyecto con influencia sobre todo el equipo (es responsable de tiempos, recursos y resultados).</p> <p>Ventaja: el líder tiene acceso directo a todos los miembros del equipo, es el responsable a cargo, generalmente es un alto ejecutivo de la organización y supervisa directamente el trabajo de los miembros del equipo.</p>
<p>Equipos Autónomos</p>  <p>LP</p> <p>Concepto</p> <p>Mercado</p>	<p>Tiger Team, este tipo de estructura se utiliza para innovaciones disruptivas o radicales en donde ha cambiado totalmente el comportamiento del consumidor hacia un producto o servicio determinado.</p> <p>El equipo trabaja físicamente en otras instalaciones que no son propiedad de la organización. Cuenta con recursos propios y con libertad para resolver el desafío.</p> <p>Los equipos están formados con talento de diferentes áreas (expertos) y el líder es un alto ejecutivo.</p> <p>Ventajas: el equipo es totalmente responsable por el resultado del proyecto; enfoque permanente en el proyecto (sin considerar lo que sucede en ese momento en la organización).</p> <p>Desventaja: al estar fuera de la organización por un período determinado de tiempo, el retorno del talento a su rol previo puede ser complicado.</p>

TIC: Tecnología de la información y la comunicación
 OP: Operaciones
 MKT: Marketing

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008. Según Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing product development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, 1992.

Los cuatro tipos de estructuras descritos con anterioridad deben contar con el talento adecuado, con competencias, conocimientos y habilidades para lograr innovación.

5.2. El papel de los emprendedores y las pymes en la innovación

Estas tendencias tienen implicancias fundamentales para entender la manera en la que el cambio estructural en las economías, el cambio en las expectativas de las personas y el reto de la integración del talento en el trabajo confluyen para generar una transformación radical en el tejido productivo global.

Además, estas tendencias tienen un impacto relevante en la forma en la que el talento se integra en el trabajo, y en la forma en la que las organizaciones pueden cooperar entre sí para formar a las personas en las capacidades que necesitan.

Las estructuras organizacionales más pequeñas son más flexibles y adaptables, y suelen tener una capacidad creativa y de innovación sustancialmente mayor que las organizaciones más grandes, muchas veces presas de inercias de procesos y prácticas que las encajonan en su propia actividad.

Por esto, muchas organizaciones de mayor tamaño buscan activamente la generación de espacios dentro o fuera de sus fronteras en los que puedan darse la innovación, a veces constituyendo equipos de trabajo que son prácticamente una "isla" de innovación dentro de una estructura más rígida.

Así, una organización pequeña puede ser fruto de un emprendimiento -una persona o grupo de personas que deciden salir de la empresa o universidad en la que trabajaron-; puede ser un emprendimiento institucional -una organización establecida que la nutre o la promueve-; o puede ser una organización dedicada a una actividad concreta en un ámbito geográfico determinado, que quizás nunca pretendió adquirir una escala mayor o que simplemente está contenida dentro de su mercado específico.

Las posibilidades de la innovación, la dinámica de la descentralización y la coordinación virtual habilitada por la tecnología generan al mismo tiempo:

- Incremento de la dinámica emprendedora, tanto de las personas como de las instituciones.
- Revitalización de la función y la utilidad de muchas pymes existentes, cuyas actividades no son fácilmente sustituibles o asimilables en estructuras más grandes.
- Integración y consolidación continuada en sectores en los que la globalización y la hipercompetencia otorgan ventajas significativas por la escala.

- Mayor presión del entorno competitivo para la agrupación de organizaciones de menor escala en busca de las ventajas de una mayor fuerza por tamaño y con la flexibilidad dada por la autonomía original.

En un periodo más prolongado, diversas industrias manifiestan una ola de innovación que genera una nueva clase de organizaciones pequeñas que, con el tiempo y si la tecnología logra madurar, pueden asentarse, crecer y convertirse en organizaciones grandes, hasta llegar a un nuevo ciclo de innovación de ruptura⁴⁵ que puede forzar una nueva reestructuración sectorial⁴⁶.

El talento de la nueva generación se encuentra con esta turbulencia organizacional como un campo fértil para la acción y la iniciativa, lo que debe ser aprovechado en lugar de considerarlo un riesgo que debe controlarse.

5.3. Las fronteras de la organización innovadora

La descentralización de las organizaciones, como tendencia generalizada en el mundo actual, ha venido de la mano de un grupo de innovaciones que están influyendo en todas las actividades humanas, sociales y económicas.

Esta realidad implica también un nuevo concepto de las "fronteras" de la organización actual: la fluidez de la interacción entre las personas, con nuevas expectativas de desarrollo personal y aprendizaje, de participación en las decisiones y de contribución a la sociedad y a la cultura, nos lleva a pensar en organizaciones que adquieren, desarrollan y comunican información y conocimiento a través de redes sociales amorfas, dinámicas y abiertas.

Las redes sociales trascienden la pertenencia de las personas a las organizaciones en que trabajan. Así, las fronteras se desdibujan, con la porosidad propia de esa nueva capacidad de los individuos para interactuar al mismo tiempo en diversos ámbitos.

La organización innovadora no tiene fronteras en los dos sentidos del término: no tiene fin y no tiene límite. No tiene fin porque no es necesario pertenecer formalmente para poder influir de manera significativa -los clientes, los proveedores, las alianzas, los vínculos académicos participan activamente en la innovación-; y no tiene límite porque puede llegar hasta donde la organización o sus integrantes con iniciativa propia y autonomía se lo propongan.

Independientemente de su carácter -público, privado o social-, los empleadores que han entendido esta tendencia y cómo beneficiarse de ella valoran al talento que puede enriquecer su trabajo con la pertenencia a otras organizaciones, que participa en la academia o que dedica tiempo relevante a iniciativas sociales, culturales o filantrópicas.

Los empleadores promueven estos vínculos académicos -en asociaciones profesionales y en otras redes sociales especializadas o enfocadas en el aprendizaje- ya que entienden cómo fortalecen la capacidad de atraer y seleccionar al mejor talento disponible y cómo permiten que la organización aprenda constantemente y asimile el cambio del entorno.

Internet ha sido al mismo tiempo el instrumento y el motor de esta tendencia; por ejemplo, desde la contribución abierta materializada en Wikipedia o a partir del auge de las redes sociales, algunas profesionales y otras más enfocadas en el entretenimiento.

Es notable el crecimiento de internet como fuente de vínculos académicos, de investigación y de negocio así como su papel en la coordinación oferta-demanda de bienes y servicios, y la intensificación de su uso en el reclutamiento, selección y promoción profesional en sitios especializados en la búsqueda de talento.

Los ejemplos son interminables, y la tendencia apenas está comenzando a rendir frutos tangibles. Su potencial es enorme, sobre todo en regiones como América Latina que tienen aún mucho por hacer en términos de conectividad básica y universalización del uso de la tecnología de la información.

El reto es importante porque, como apuntan diversos estudios que relacionan las necesidades tecnológicas de economías locales y su impacto en el desarrollo económico, la conectividad de banda ancha es una herramienta fundamental para atraer al talento global relacionado con la creatividad y el conocimiento, además de ser una condición necesaria para poder dinamizar la innovación dentro de las organizaciones y entre ellas⁴⁷.

América Latina puede hacer más de lo que está haciendo para integrarse en estas tendencias de manera plena: aunque los avances en penetración y calidad de la tecnología de la información han sido importantes en los últimos años, en la edición 2007-2008 del Reporte de Tecnologías de Información del Foro Económico Mundial, se destaca que la "preparación para la conectividad" (*networked*

readiness) de la región descendió en la última medición, en la que sólo dos países de América Latina (Chile en el lugar 34 y Puerto Rico en el 39) aparecen entre las 50 economías mejor preparadas del mundo para las tecnologías de la información, mientras que México (en el lugar 58), Brasil (59), y Argentina (77) cayeron varios puestos en el *ranking*⁴⁸.

5.4. La distancia entre empleadores e instituciones educativas

En la sociedad industrial, antes de la irrupción de la PC, de internet y de la comunicación celular, las organizaciones mantenían una distancia notable entre sí, y la interacción a nivel individual estaba igualmente limitada. La riqueza se producía en la repetición de tareas cuyo alcance y escala se definía por la potencia de la maquinaria a disposición de la fuerza laboral que la operaba.

Las instituciones educativas cumplían con una función diferenciada para una etapa de la vida que llegaba a su fin exactamente en el momento en que la persona se integraba en el mercado laboral, como si la vida laboral estuviera separada de la experiencia educativa.

Aunque el mundo de los oficios nunca dejó de estar estrechamente vinculado a la práctica, la preparación profesional se concentró en el saber qué, muchas veces desvinculado del saber cómo que se pretendía adquirir en el mundo del trabajo, dejando atrás la instrucción formal.

La rigidez de las jerarquías, la delimitación mecanicista de las funciones y la distancia (desde personal hasta geográfica) entre estos mundos (tanto laboral como educativo), generó dos culturas abocadas una a la "teoría" y la otra a la "práctica".

En algunas sociedades, como la latinoamericana, en las que características culturales precedentes y la disparidad del ingreso incrementaron las jerarquías y rigideces de los procesos industriales, con el control y la concentración del poder, la distancia cultural y la falta de articulación entre el mundo académico y el mundo del trabajo se hizo más aguda aún.

En este sentido, hay consenso entre líderes de opinión del entorno productivo y líderes gubernamentales de la mayoría de los países de América Latina sobre la ausencia de articulación entre las instituciones educativas y las organizaciones.

5.5. Acercamiento entre el mundo productivo y el académico en la sociedad del conocimiento

Desde hace décadas, en los países más ricos del planeta, se comenzó a trabajar en el acercamiento entre los mundos productivo y académico, con la convicción de que en la sociedad del conocimiento, las distancias entre todos los ámbitos de la vida social, cultural y productiva, y las organizaciones, públicas, privadas y sociales, debían derribarse la desconexión personal y las diferencias culturales y geográficas⁴⁹.

Si bien Silicon Valley⁵⁰, la Ruta 128 en Boston⁵¹ y el triángulo de investigación y desarrollo en Texas son quizás los ejemplos más conocidos y más antiguos, los esfuerzos en Europa en las últimas dos décadas son notables ya que el 60% de los miembros de la *International Association of Science Parks (IASP)* son europeos⁵².

Según la Asociación, los parques científicos y tecnológicos promueven el desarrollo económico y la competitividad de las regiones y los núcleos urbanos por medio de:

- La generación de nuevas oportunidades de negocio y el agregado de valor a las organizaciones ya maduras.
- La promoción de la iniciativa empresarial y la incubación de nuevas organizaciones basadas en la innovación.
- La generación de empleos basados en el conocimiento.
- La construcción de espacios atractivos para la clase emergente de trabajadores del conocimiento.
- La sinergia entre instituciones de educación terciaria y de investigación y los empleadores.

Es fundamental para América Latina que las empresas privadas, las entidades públicas, las asociaciones profesionales, los sindicatos, las instituciones educativas y las personas logren cerrar las distancias que los separan y se enfoquen en su potencial de creación e innovación basado en el conocimiento y el talento para que la región pueda insertarse con éxito en la economía global.

6. La dinámica de la educación del futuro

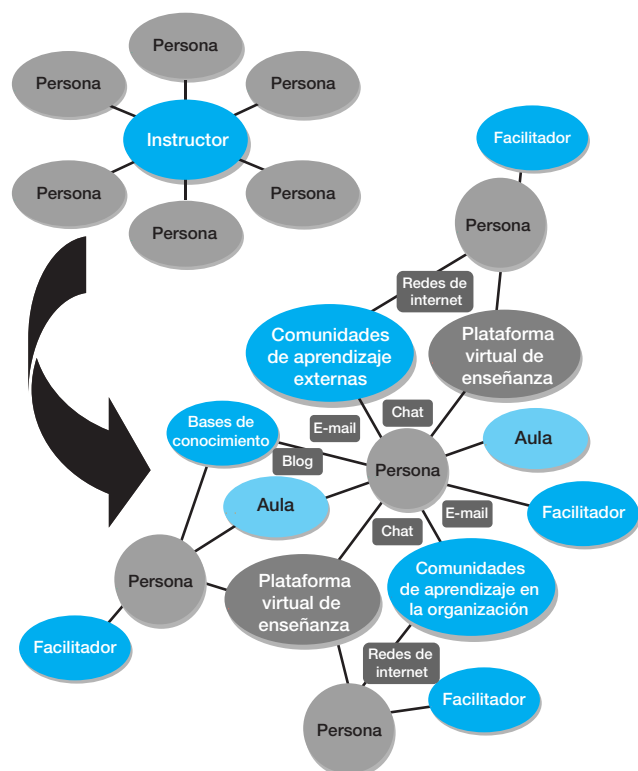
6.1. Nuevos paradigmas educativos

La educación tradicional en América Latina se pensó como un proceso centralizado en el instructor, con un principio y un fin concretos en tiempo y contenidos, enfocado en la transferencia de conocimientos explícitos, codificados, previamente seleccionados e interpretados.

Este sistema se alineó con la necesidad de llevar a cabo actividades manuales o cognitivas rutinarias, cuando la tecnología y las competencias requeridas para el trabajo permanecían prácticamente sin cambios durante generaciones.

En contraste, la educación que se necesita en la sociedad y la economía global del conocimiento responde a nuevos paradigmas que están transformando radicalmente el aprendizaje y que impactan en todos los ámbitos de la vida, según se aprecia en la siguiente figura.

Figura 6.1 Transformación del paradigma educativo



Este nuevo paradigma educación-aprendizaje es posible gracias a las tecnologías interactivas y está centrado en la persona como estudiante-aprendiz, dura toda la vida y no está limitado a contenidos, no se basa en la transferencia de conocimientos sino en el desarrollo de habilidades y competencias para abrir espacios a la cultura, a la vida cívica, al trabajo y al entretenimiento como parte integral del mismo proceso de enseñanza-aprendizaje.

La educación moderna no se centra en un instructor que representa la autoridad y el conocimiento, y que selecciona los contenidos y decide las actividades; sino que se apoya en un facilitador que promueve e incentiva la iniciativa y el autoaprendizaje.

Por lo tanto, esta nueva forma de adquirir y diseminar conocimientos y habilidades requiere de la autonomía y el compromiso de los individuos para generar competencias y habilidades relacionadas con actividades cognitivas y analíticas no rutinarias, y capacidades de interacción que son demandadas en el ámbito laboral actual -trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación efectiva, investigación, manejo de las TIC, habilidades emprendedoras, entre otras-.

La conectividad digital está transformando la educación por su propio poder descentralizador, restando importancia a la ubicación geográfica de la institución que ofrece la enseñanza, permitiendo una actualización mayor a quienes ya no se encuentran en la edad tradicional de estudiar, aportando aún más independencia al individuo a través del acceso directo a bases de conocimiento y permitiendo la interacción entre comunidades virtuales de todo tipo -académicas, profesionales y de entretenimiento-.

La buena noticia es que en la sociedad del conocimiento, los retos de las instituciones educativas, las necesidades de los empleadores y las expectativas de las personas deben complementarse de manera natural, según se lee en el próximo gráfico.

Alineación de retos, necesidades y expectativas

Retos de las instituciones educativas	Necesidades de los empleadores	Expectativas de las personas
Aprendizaje aplicado a la práctica	Conocimientos, habilidades, actitudes y valores pertinentes	Coaching/tutoría, para el aprendizaje y participación en las decisiones
Rápida respuesta (actualización) frente a la obsolescencia del conocimiento	Innovación y mejor gestión del conocimiento	Actividad pertinente y desafíos permanentes
Integración de la tecnología en los procesos pedagógicos	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Horarios flexibles y teletrabajo (equilibrio entre la vida profesional y la personal)
Dotación de herramientas para el aprendizaje autodidacta y continuo	Motivación y retención del talento	Buen clima laboral y responsabilidad corporativa

Herramientas para el aprendizaje autodidacta y continuo:

papel que tienen las instituciones educativas de proveer a sus estudiantes (a través del desarrollo, entrenamiento y acceso a la tecnología) de los elementos fundamentales para aprender continuamente en el transcurso de sus vidas.

Coaching/tutoría: oportunidades de aprendizaje al estar en contacto con altos ejecutivos que trasladen el conocimiento.

Buen clima laboral: trabajo en un lugar en el que el ambiente propicie el desarrollo personal e integral.

Fuente: Encuesta de Manpower a empleadores y candidatos, 2008

Esta confluencia de intereses evidencia varias tendencias relacionadas con la interacción y la articulación entre individuos, instituciones y empleadores, que en muchos casos tienen como objetivo cerrar las múltiples brechas asociadas con la integración eficaz del talento en el mundo del trabajo.

Para que los empleadores puedan conseguir el perfil del talento que necesitan y que las personas puedan encontrar las oportunidades que satisfagan sus expectativas es necesario contar con la participación de las instituciones educativas, y así cerrar la brecha entre la oferta de formación y la demanda de perfiles específicos de talento, es decir, la brecha que existe entre las estrategias actuales de formación (esquemas de enseñanza y programas de estudio) y las necesidades de desarrollo y capacitación de los empleadores.

En este sentido, los fenómenos que están apareciendo y que se pueden identificar en América Latina se refieren a: i) la transformación de los procesos educativos y de la formación del talento desde la óptica de las instituciones educativas; ii) la participación directa de los empleadores en la educación; iii) una mayor certificación para el trabajo y iv) nuevas prácticas de articulación entre empleadores, personas, instituciones y gobierno.

6.2. Tendencias en los procesos educativos y de formación






Las instituciones educativas están buscando adaptarse a los nuevos tiempos:

- Generando nuevas carreras, especializaciones y salidas profesionales.
- Modificando sus planes de estudio de manera recurrente y sistemática.
- Utilizando nuevas tecnologías y nuevos métodos pedagógicos.
- Buscando mecanismos de articulación con los empleadores -programas diseñados ad hoc, consejos consultivos, proyectos aplicados, universidades empresariales, programas de educación continua, etc.-.

Sin embargo, este proceso es demasiado lento y no es homogéneo en todas las instituciones educativas y de investigación de la región latinoamericana.

En algunos países como la Argentina, México, Panamá y Colombia, se han creado mecanismos de articulación efectivos entre instituciones educativas y empleadores de distinta naturaleza y tamaño, desde empresas públicas hasta redes de empresas pequeñas y medianas. Y el objetivo de estos programas ha sido claramente responder a las necesidades específicas de un determinado sector productivo, acreditando competencias (conocimientos y habilidades) que se requieren para cubrir ciertos puestos.

Figura 6.2. Casos exitosos de prácticas de enseñanza (articulación empleador-instituciones de enseñanza superior)

País	Casos de éxito
Colombia 	<p>Con el objetivo de promover y desarrollar proyectos de investigación aplicada que respondan a las crecientes necesidades y requerimientos del sector productivo colombiano, en la capital del país ha empezado a trabajar el Comité Universidad Empresa, una alianza estratégica para el desarrollo de Bogotá. Bajo la coordinación de la Universidad Nacional de Colombia, el Comité se convierte en un espacio de trabajo y diálogo directo entre las instituciones de enseñanza superior y las empresas con miras a resolver necesidades tecnológicas reales en electrónica, telecomunicaciones, informática, ingeniería automotriz, metalmecánica, autopartes, plástico, química, farmacéutica, agroindustria, alimentos, biotecnología, servicios públicos y transporte.</p>
Costa Rica 	<p>Con diverso énfasis, cerca de seis universidades ofrecen una opción profesional en turismo, y todas con aplicación práctica (Universidad Hispanoamericana, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Autónoma de Centroamérica y la Universidad de Costa Rica) en cooperación con el Instituto Costarricense de Turismo.</p>
México 	<p>En 2007, de manera articulada con la Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ), la industria aeronáutica concluyó la formación de 1.000 técnicos operativos básicos para completar la plantilla de uno de los principales empleadores del rubro.</p> <p>En 2008, según las prácticas de articulación desarrolladas, se comenzó con la capacitación del personal de una aerolínea y se comenzará en breve con la formación de 200 alumnos especializados en el ramo de la fabricación de ensamblajes estructurales (partes de aeronáutica), en la que los estudios tendrán una duración de 4 meses.</p> <p>Instituciones Educativas del Estado de Nuevo León se acercaron a uno de los empleadores más importantes de la industria de las TIC para llevar a cabo la renovación de las herramientas y así mantener actualizados los programas académicos relacionados con estas tecnologías. Actualmente, se implementan planes de estudio diseñados en torno de las nuevas plataformas tecnológicas que ofrece el empleador. Los programas relacionados con informática tienen que contar con el equipo y el software más innovador para seguir generando profesionales capacitados según la vanguardia tecnológica.</p>
Panamá 	<p>La iniciativa Estado-Centro (Consejo del Sector Privado para la Asistencia a la Educación) se ha basado en la ley de formación dual: las instituciones educativas y formadoras de talento se encargan de capacitar y desarrollar; los empleadores se encargan de dirigir y evaluar la práctica.</p>
Argentina 	<p>En Argentina, la Universidad de Belgrano lanzó su proyecto "Programa de Proyección Profesional" para sus alumnos. Los objetivos son identificar los requerimientos profesionales de los empleadores y capacitar a los estudiantes para que armen su propio proyecto, ya sea dentro de grandes organizaciones, en pymes o como emprendedores independientes.</p>

Fuentes: Manpower, 2008. Según información extraída de COSPAE, Panamá, 2008. El Cronista, *Del aula al trabajo*, Argentina, 2008. Arreguín Andrea, *Entrenarán personal...*, *Termina UTEQ entrenamiento de personal para ... en Querétaro*, Rotativo de Querétaro, México, diciembre, 2007. Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León, México, 2008. Vuelta en U, *Habilidades para estudiar turismo*, 2008. Vuelta en U, *El turismo también se hace desde las aulas*, abril, 2008. Consejo Nacional de Competitividad, Costa Rica, 2008. Unimedios, Universidad Nacional, Conformado Comité Universidad-Empresa, Colombia, 2006.

El estudio de Manpower revela que en 2008 sólo el 23% de los empleadores de la región realiza esfuerzos de articulación con instituciones educativas y conoce sus programas de enseñanza. Según la Tabla 6.3 a continuación, la práctica de articulación y el conocimiento de la oferta de las instituciones de enseñanza superior es significativamente mayor entre las organizaciones de alcance mundial que entre las de alcance local.

Acercamiento entre empleadores e instituciones de enseñanza superior en América Latina

	Cobertura geográfica del empleador			
	Global	Nacional	Regional	Local
Empleadores que se acercaron a las instituciones de enseñanza superior	34,8%	29,1%	26,8%	22,8%
Empleadores que conocen los planes de enseñanza de las instituciones	32,6%	24,2%	22,4%	15,0%

Nota: Con local se hace referencia a las organizaciones que operan en una ciudad dentro de un país. Nacional se refiere a las organizaciones que operan en todo un país o en gran parte del país. Regional se refiere a aquellas organizaciones cuyo alcance llega a distintos países de América Latina. Global o transnacional engloba a organizaciones que operan dentro y fuera de América Latina.

6.3. Participación directa de los empleadores en la educación

Ante las necesidades de formación continua en el trabajo y para el trabajo, los empleadores han respondido creando instituciones de enseñanza ad hoc en asociación con las instituciones ya establecidas.

Hoy en día, se están instalando universidades virtuales (empresariales o corporativas) como esfuerzos formales entre empresas e instituciones de enseñanza superior, otorgando a veces certificaciones conjuntas, incluso con reconocimiento de validez oficial, bajo un enfoque de aplicación práctica del conocimiento.

Las "universidades empresariales" o "universidades corporativas" también aseguran que el conocimiento de los colaboradores no se vuelva obsoleto y suman motivos para la fidelidad y la permanencia de las personas en la organización.

Siguiendo muchas veces la tendencia iniciada por organizaciones de carácter global en otras partes del mundo, en América Latina están comenzando a generalizarse estas prácticas que otorgan un nuevo sentido al concepto del presupuesto que las organizaciones productivas destinan a la capacitación de su fuerza laboral.

Figura 6.3 Ejemplos de universidades corporativas en América Latina por sector

Comercio	Turismo	Tecnologías de la Información (TI)
<p>Una prestigiosa tienda departamental mexicana ha buscado complementar sus proyectos de capacitación y dar un valor agregado en materia de educación y formación a sus empleados a través de una Universidad Corporativa que se conceptualiza por la fusión de ideales pertenecientes a personalidades del ámbito académico y empresarial.</p> <p>Ofrece carreras de Profesional Asociado en Ventas, Especialidad de Compras y Desarrollo de Proveedores, Especialidad en Gestión del Capital Humano, Desarrollo de Habilidades de Supervisión, Desarrollo de Habilidades Gerenciales, entre otras.</p>	<p>Una cadena hotelera con amplia cobertura geográfica en la región inició hace algunos meses un Programa de Certificación Formal.</p> <p>Sus principales objetivos radican en la identificación de los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito un puesto de trabajo, así como mejorar la formación de los empleados y comprometerlos con la empresa mediante la creación de planes de carrera.</p> <p>Ofrecen entrenamiento técnico sobre excelencia en el servicio y habilidades personales.</p>	<p>El sector de TI en Argentina ha impulsado una Universidad Corporativa que ofrece programas de entrenamiento para empleados del sector. Se trata de una apuesta al conocimiento y una clave para el desarrollo empresarial. Se busca apoyar a la educación y crear una integración empresa-talento.</p> <p>En concreto, se manifiesta que la educación se ha convertido en un factor estratégico para la integración global, la creación de una identidad común y la alineación del conocimiento interno y los valores.</p>

En América Latina la inversión en capacitación sigue siendo más baja que en otras partes del mundo, según se ilustra en la siguiente tabla.

Opinión de ejecutivos sobre la inversión en recursos humanos en distintas regiones del mundo

Región	Puntaje promedio de inversión en capacitación y desarrollo
Puntaje en escala del 1 al 7 (1: poca inversión; 7: fuerte inversión).	
Estados Unidos y Canadá	5,18
Europa	4,57
Asia	4,08
Media Global	4,01
América Latina	3,64
África	3,39

Nota: Distintas regiones del mundo participaron en la Encuesta de Opinión para Ejecutivos 2007 del Foro Económico Mundial. En este estudio se evaluó la aproximación general de las organizaciones por país y por región en lo referente a recursos humanos. Uno de los aspectos que se revisaron fue la "inversión en capacitación y desarrollo".

Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007.

Según lo que manifestaron los empleadores latinoamericanos, las organizaciones globales y grandes tienden a implementar programas de capacitación para su talento (80%) -ya sea de manera interna o mediante la tercerización a expertos en recursos humanos-, según se lee en las Figuras 6.4. y 6.5.

Figura 6.4. Capacitación del talento por tamaño de empleador en América Latina

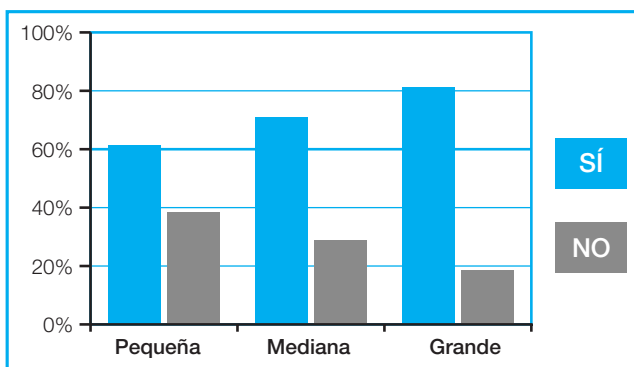
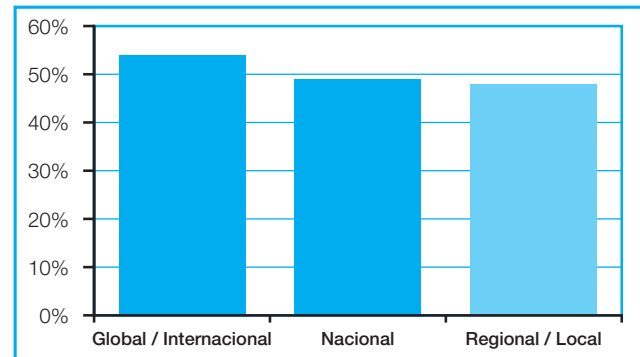


Figura 6.5. Porcentaje de talento capacitado por empresa según el alcance geográfico



Nota: Con local se hace referencia a las organizaciones que operan en una sola ciudad dentro de un país. Nacional se refiere a las organizaciones que operan en todo un país o en gran parte del país. Regional se refiere a aquellas organizaciones cuyo alcance llega a distintos países de América Latina. Global o transnacional engloba a organizaciones que operan dentro y fuera de América Latina.

Para las pymes, la necesidad de participar directamente en la educación continua de su fuerza laboral es una necesidad estratégica que busca alcanzar los niveles de competitividad en el resto del mundo.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las pymes para el desarrollo económico de la estructura actual de las economías de América Latina -en 2007, según la CEPAL, el 67% de las firmas exportadoras de Brasil, Argentina, Colombia, Chile fueron empresas pequeñas y medianas-, es fundamental que las pymes encuentren una forma efectiva de competir también en la formación de talento pertinente de primer nivel, ya sea colaborando directamente con las instituciones educativas o bien formalizando alianzas que les permitan una enseñanza a medida.

En este sentido, ya existen esquemas en América Latina en los que diversos empleadores pequeños y medianos participan directamente en la formación del talento que necesitan a través de organizaciones intermedias de carácter gremial -institutos, centros, etc., que buscan mejorar en sus áreas de pericia y/o sectores.

6.4. Dinámica de la certificación de conocimientos y habilidades

Otra tendencia reciente es la creación de certificaciones para el trabajo. En la actualidad, los individuos buscan adaptarse rápidamente a un mundo cambiante que muchas veces los obliga a adquirir conocimientos o habilidades muy distintas a las de su rama de formación original, no una sino varias veces en el transcurso de su vida laboral.

Los empleadores desean que su talento adquiera habilidades y conocimientos nuevos con mayor rapidez y también valoran la heterogeneidad de las credenciales de sus potenciales colaboradores exigiendo una certificación que documente la habilidad o conocimiento que los candidatos les ofrecen⁵⁴.

Por lo tanto, la certificación de conocimientos y habilidades es un elemento importante para el empleador al evaluar una contratación; es un adicional al grado académico que muchas veces ya no es un diferencial.

En la búsqueda de oportunidades laborales, el individuo también evalúa las posibilidades de desarrollo de carrera que le ofrece el empleador, en donde la posibilidad de acceder a la certificación de las habilidades adquiridas dentro del trabajo puede ser un buen motivador.

Además, el proceso de certificación conlleva un costo implícito. El individuo invierte tiempo, esfuerzo y dinero en obtener la certificación que redundará en mayor destreza y valor para sus capacidades.

Las instituciones educativas están comenzando a diseñar junto con empleadores programas de certificación más actualizados, específicos y ágiles que los grados tradicionales.

En este tipo de programas, enfocados en las necesidades del mercado laboral y del cambio tecnológico, suelen participar profesionales que comparten sus conocimientos prácticos y que están actualizados en materia de habilidades y requisitos de su vida laboral.

Las experiencias de certificación empiezan a proliferar en América Latina, también auspiciadas por los gobiernos que reconocen la flexibilidad de estos esquemas.

En México por ejemplo, existe un instituto de certificación para el trabajo llamado CONOCER que depende de la Secretaría de Educación Pública. Su objetivo es certificar competencias laborales y proyectar, organizar y promover en todo el país la capacitación y certificación laboral. Se ha planteado específicamente: (a) dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia, (b) impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral y (c) vincular de manera sistemática las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo⁵⁴.

También hay experiencias similares en Panamá, donde el Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP), creado en 1995, busca promover la formación profesional continua y la capacitación. El INAFORP está coordinado con el programa de educación dual para la formación de habilidades ocupacionales, cogni-

tivas y psicomotoras en las personas. En este caso, la educación para el trabajo incluye la certificación y hasta el otorgamiento de grados académicos.

Desde el punto de vista de las personas, la obtención de una certificación representa la consolidación de su empleabilidad (incrementa su *self-branding*), con lo que el talento incrementa su independencia, sus oportunidades y su competitividad.

El diagrama a continuación muestra que los empleadores promueven esquemas de certificación, en los que participan instituciones de enseñanza y asociaciones profesionales. Las personas buscan certificaciones para mejorar sus posibilidades de integración en el trabajo que desean, para configurar o reconfigurar su carrera individual y para asegurar su permanencia en una organización, pero también para mejorar su *self-branding*.

Figura 6.6 La certificación es el centro de la articulación entre empleadores e instituciones educativas



Según el diagrama precedente, las instituciones educativas ofrecen esquemas de certificación que les permiten vincularse con los empleadores y a la vez ofrecer a las personas una enseñanza o entrenamiento más flexible, acorde con las necesidades de las organizaciones que muchas veces financian estos esquemas.

6.5. Prácticas de articulación entre empleadores, instituciones educativas, individuos y gobierno

Además de la nueva forma de acercamiento entre empleadores e instituciones educativas, para resolver los retos del enfoque y contenido pedagógico de la oferta formativa o el reto de la formación continua en el trabajo, están surgiendo centros de enseñanza superior fruto de la articulación entre empresas e instituciones. Estos centros tienen como objetivo lograr una mejor integración del talento y la investigación en la práctica. Pretenden acelerar los procesos de transmisión del conocimiento al sector productivo y buscan que en el talento el aprendizaje teórico se complemente y oriente hacia las condiciones reales del mundo laboral. A estas iniciativas se las conoce como "educación dual para el trabajo".

El modelo de la educación dual consiste en la combinación del tiempo de estudio en un aula (con cursos presenciales o remotos) con la educación complementaria dentro de la organización productiva. Las horas destinadas a la aplicación del conocimiento teórico - dentro de la organización que recibe al estudiante- se consideran créditos académicos. Además, la actividad de aprendizaje aplicado y los contenidos del programa de estudio están diseñados en conjunto por la organización (posible empleadora en el futuro) y la institución de enseñanza superior⁵⁵.

En países como Alemania, un 43% de los estudiantes se forma bajo este esquema de educación dual, por medio del cual las Cámaras de Comercio e Industria otorgan la certificación de grado, y así mejora significativamente la competitividad de quienes asimilan este enfoque. De este modo, no sólo se logra asegurar la pertinencia de la educación, sino que también se acorta la distancia entre los conocimientos teóricos y la adquisición de habilidades críticas, y los empleadores ahorran recursos y tiempo a la hora de internalizar la curva de aprendizaje natural de la integración en el trabajo, dentro del mismo proceso de formación académica del candidato⁵⁶.

Buena parte de quienes optan por la educación dual se incorpora a las pymes, reduciendo para estas empresas el costo de la inserción laboral de los jóvenes, su contratación y retención.

Esta misma experiencia está comenzando a surgir en muchos países de América Latina. Hay ejemplos documentados con mayor o menor grado de avance al menos en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia⁵⁷, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

En algunos casos, el sistema de educación dual no sólo ha sido reconocido por las autoridades educativas, sino que incluso ha generado marcos legales y normativos específicos para promoverlo y darle el cauce apropiado.

La articulación directa entre equipos de investigación de alto nivel en las instituciones educativas y equipos de trabajo gerenciales en las organizaciones busca asegurar una aplicación más directa, eficaz y veloz del producto de la investigación a las necesidades productivas concretas.

En este sentido, muchos actores gubernamentales y organizaciones de diversa índole reconocen la innovación que se promueve como un elemento crítico del desarrollo acelerado en lo social y en lo económico.

Estas prácticas de articulación entre instituciones educativas y empleadores pueden enfocarse en cualquier situación, como investigación de materiales nuevos o tecnologías para la operación y control de procesos productivos automatizados, aplicaciones de las ciencias cognitivo-conductuales a la resolución de problemas organizacionales y la introducción efectiva de productos o servicios al mercado a través de técnicas innovadoras de distribución y comercialización.

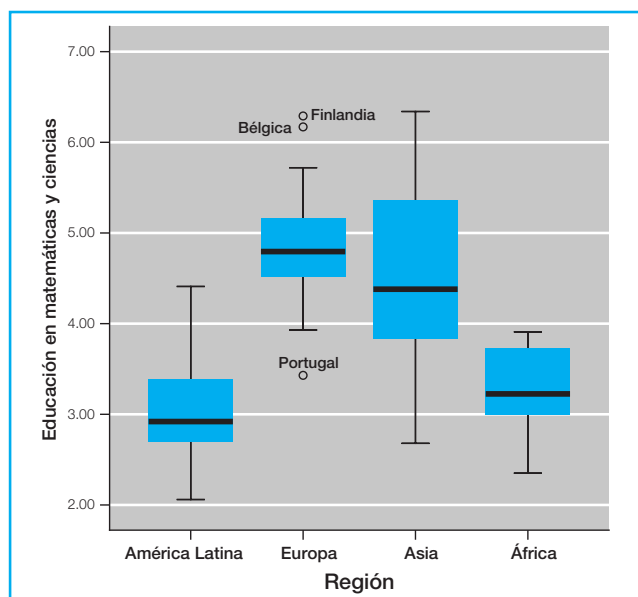
7. Esquemas de articulación y tendencias en la integración del talento

7.1. Educación, investigación y articulación en América Latina

América Latina tiene la tarea inmensa de renovar sus sistemas educativos y de formación de talentos durante los próximos años para que las actividades productivas que se desarrollan en la región adquieran mayor valor agregado. Para ello, es necesaria la articulación entre las organizaciones productivas y el mundo académico con el fin de que las nuevas fuentes de conocimientos se apliquen en el mercado y generen riqueza.

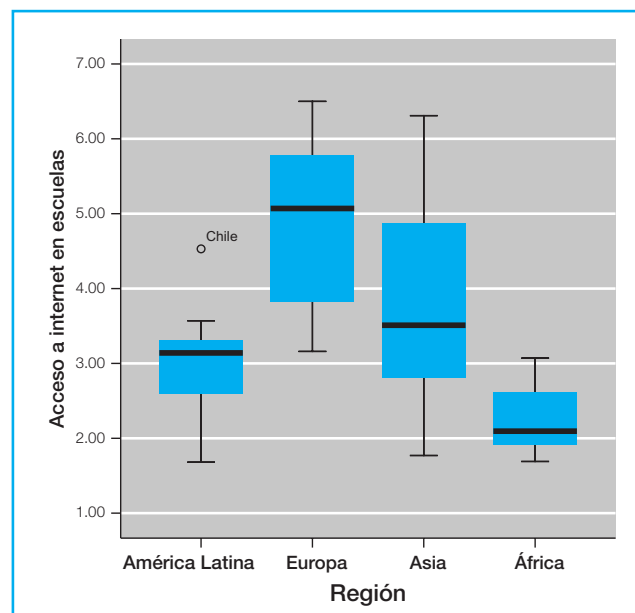
El punto de partida es claramente un reto. América Latina se encuentra entre las regiones del mundo con menor calidad en la enseñanza de matemáticas y ciencias (véase Figura 7.1), y en desventaja en herramientas tecnológicas aplicadas al aprendizaje (véase Figura 7.2), si bien es cierto que se están haciendo esfuerzos para revertir la situación.

Figura 7.1 Calidad de la enseñanza en matemáticas y ciencias en el mundo



Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007. Educación en matemáticas y ciencias en las escuelas del país. 1: inferior a la mayoría de los países; 7: entre los mejores del mundo. La línea negra representa el promedio en los países de cada región.

Figura 7.2 Herramientas tecnológicas en las escuelas del mundo (internet)



Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007. Acceso a internet en las escuelas; 1: muy limitado; 7: generalizado, la mayoría de los niños tiene acceso a internet. La línea negra representa el promedio en los países de cada región.

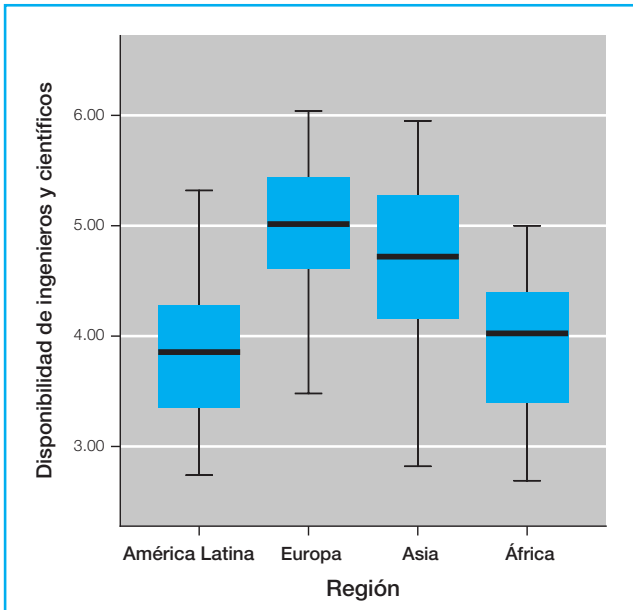
Por otro lado, América Latina ya cuenta con una población con educación terciaria bastante numerosa que en conjunto superó los 50 millones de jóvenes en el 2007 y que ha estado creciendo fuertemente en los últimos años:

Del año 2000 a la fecha se han sumado un millón y medio de jóvenes a la educación terciaria en la región.

Fuente: UNESCO, Institute for Statistics, 2007.

Sin embargo, América Latina no está formando a los ingenieros y científicos que necesitará para incrementar la productividad del sector industrial y generar la innovación que acelere el crecimiento económico, además de dotar de valor agregado a sus productos y servicios frente a la competencia global (ver Figura 7.3).

Figura 7.3 Disponibilidad de ingenieros y científicos por región



Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007. Ingenieros en el país; 1: escasos; 7: ampliamente disponibles. La línea negra representa el promedio en los países de cada región.

Empujados por la inercia social, los padres inculcan en sus hijos el estudio de carreras tradicionales en ciencias sociales y humanidades. Las instituciones educativas acentúan esta tendencia ya que es significativamente menor el costo de impartir clases que no requieren de laboratorios ni de instrumentos avanzados y que, por lo tanto, no exigen una inversión mayor.

En consecuencia, uno de los primeros retos compartidos radica en incrementar la inversión en I+D (investigación y desarrollo) en general, particularmente aumentando la participación del sector privado y enfocando todos los recursos en investigación y desarrollo de productos, servicios y procesos con mayor valor de mercado.

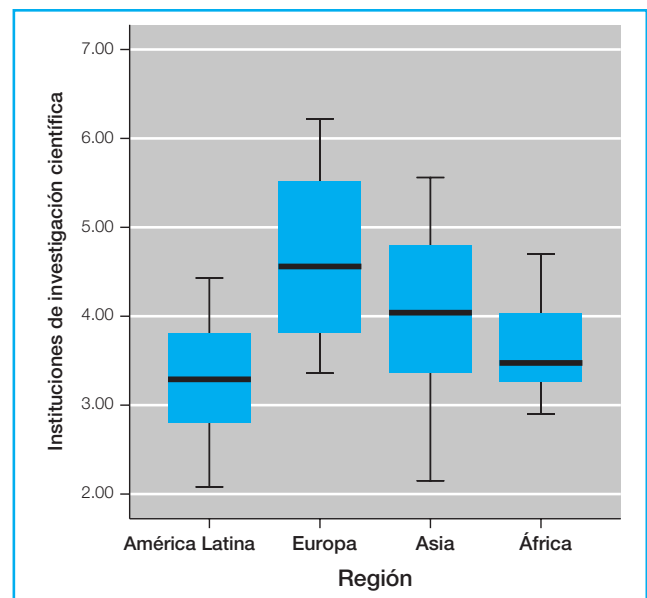
Otro de los desafíos se plantea en que los gobiernos aseguren la protección de la propiedad intelectual (marcas y patentes). Es necesario que la región fomente la creación de centros de investigación y desarrollo que estén ligados a la productividad y a la generación efectiva de *know how*, y también impulse la apertura de oportunidades laborales para el talento con alta calificación, especialidad y productividad⁵⁸.

En todo el mundo, se ha tomado mayor conciencia de la evolución del paradigma tecnológico y social que implica la dinámica de la innovación globalizada. Esta nueva preocupación ha provocado que prácticamente todos los países incrementen los recursos que dedican a ciencia y tecnología. Por ejemplo, en el año 2000, se

destinaba aproximadamente 1,7% del PBI mundial a I+D, en comparación con un 1,6% en 1997. En los países de la OCDE, ese porcentaje alcanzaba un 2,2%, con cifras máximas en Israel (4,7%) y Suecia (4,0%). En el periodo 2000-2005, Sudáfrica dedicaba un 0,7% de su PBI a la I+D, porcentaje mucho más elevado que el del resto de los países del África subsahariana (0,2%). Durante ese mismo lustro, los países árabes de África y Asia sólo asignaban 0,1% de su PBI a I+D, mientras que los países de América Latina invertían 0,6%⁵⁹.

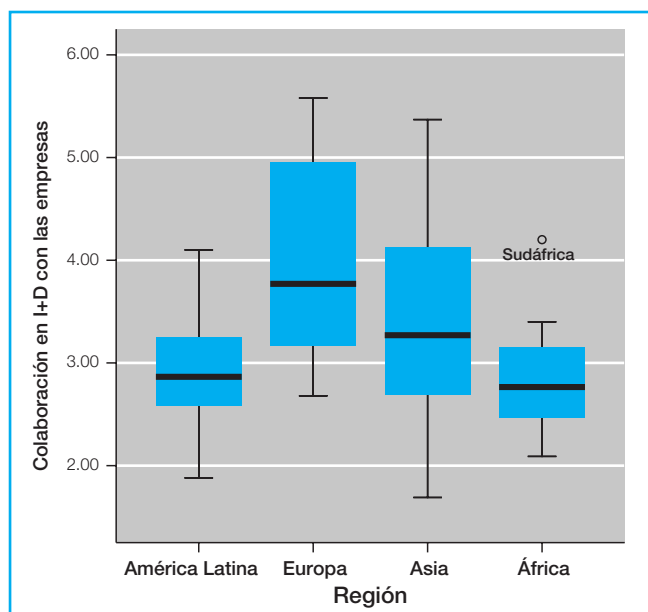
La ausencia de un enfoque social y económico en la generación de talento para la ciencia, tecnología e innovación en América Latina se manifiesta en la situación de las instituciones de investigación científica que existen en la región (ver Figura 7.4) y en la falta de colaboración del sector productivo con las universidades locales en materia de I+D (ver Figura 7.5).

Figura 7.4 Instituciones de investigación científica en el mundo



Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007. Instituciones de investigación científica en el país (laboratorios universitarios, privados o gubernamentales); 1: casi inexistentes; 7: entre las mejores del mundo en su campo. La línea negra representa el promedio de los países de cada región.

Figura 7.5 Colaboración empresa-universidad en I+D



Fuente: Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007. Colaboración entre empresas y universidades en I+D; 1: mínima o no existente, 7: intensiva y continuada.

En los países desarrollados, la inversión privada es la fuente más importante de recursos que se destinan a la I+D (más del 60% del total); pero en América Latina, la iniciativa privada es responsable de una proporción relativamente inferior, que en ningún caso supera el 50%, y que en promedio es de alrededor del 32%⁶⁰.

Fuente: UNESCO, *Institute for Statistics*, 2007.

Muchos líderes de opinión consideran que las empresas de la región obtienen tecnología principalmente comprando licencias o imitando a otras compañías extranjeras⁶¹.

En 2006, América Latina presentó una baja producción científico-tecnológica: ningún país de la región consiguió más de 7 patentes y, en promedio, se logró menos de una patente de invención por país; mientras que el promedio para los países de Europa fue de 44 patentes por país (un máximo de 178) y en Asia de 31 (un máximo de 287).

Fuentes: US Patent and Trademark Office, noviembre de 2007; United Nations Population Fund, *State of World Population 2006*, Foro Económico Mundial, *Global Competitiveness Report (GCR) 2008*.

7.2. Educación y vocación competitiva: la reforma necesaria

Podemos llamar "brecha en la vocación económica para la formación" a la distancia que existe entre la tendencia económica de cada país latinoamericano -industrias en donde existe un gran potencial de crecimiento y desarrollo dadas las condiciones propias de una economía- y los recursos que el país destina a la producción, investigación, desarrollo, educación, capacitación y formación permanente de talento especializado.

Así como hablamos de orientación vocacional de las personas, también podemos hablar de vocación de las economías. Los gobiernos deben ver a la promoción de la investigación y el desarrollo de *clusters*⁶² acordes a la vocación económica de la localidad, país o región como una estrategia que apunte a aprovechar sus respectivas ventajas competitivas (en especialización y talento).

La tendencia de la vocación económica de una localidad, país o región implica apostar por un determinado tipo de conocimientos y habilidades sociales aplicadas al desarrollo de productos y servicios, la formación de su talento y la articulación interinstitucional en torno a una industria o una tecnología específica.

Ya sea que se trate del desarrollo de software, de la industria automotriz, de la aeronáutica o de ciencias de la salud, la especialización agrega valor a cada eslabón de la cadena y mejora la competitividad. Estas metas que se pueden lograr a partir de la formación de talento, la investigación aplicada, la generación de nuevas organizaciones y servicios afines, el financiamiento especializado, la creación de espacios físicos para la operación y comercialización de productos o servicios, entre otros recursos.

América Latina cuenta con talento disponible, ha trabajado en incrementar sus índices de cobertura educativa y está realizando esfuerzos significativos para mejorar su calidad. Sin embargo, las acciones implementadas no han sido suficientes para lograr los resultados esperados. Es necesario que los países de la región implementen estrategias integrales que impliquen mejoras en calidad, la articulación entre todos los actores de la sociedad, la formación de talento docente, el rediseño de esquemas educativos según las necesidades del mercado laboral y la incorporación de tecnología en la educación.

Como sucedió con el proceso de reforma de los sistemas educativos en Europa, la región tiene que apuntar al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la innovación y la competencia global.

La experiencia del proceso multinacional e interinstitucional que comenzó en Bolonia en 1999 presenta un referente ambicioso de largo alcance y a largo plazo: desde un principio, se estipuló que las modificaciones de fondo que pretendía el plan llevarían diez años. Entre las modificaciones, se destaca la implementación de un sistema común de calificaciones⁶³ que usarán las instituciones para medir los resultados⁶⁴.

En 1999, los ministros de educación de la Unión Europea firmaron la Declaración de Bolonia con el objetivo de iniciar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Así nació el proceso de convergencia cuyas metas centrales son facilitar un intercambio de titulados y adaptar el contenido de los programas de educación superior a las necesidades del mercado laboral.

El EEES más tarde serviría de marco de referencia para las reformas educativas de otros países en el siglo XXI. En 2001, el comunicado de Praga añadió al proceso de Bolonia acciones como la formación continua, la participación de los centros de enseñanza superior y los estudiantes, y medidas encaminadas a que el Espacio Europeo de Educación sea más atractivo para los estudiantes de todo el mundo.

El proceso de Bolonia propone, entre otras cosas, la convergencia de los sistemas de enseñanza superior divergentes de aquí a 2010 hacia un sistema más transparente basado en tres ciclos: licenciatura, maestría y doctorado.

Fuente: SCADPlus, Unión Europea, *Proceso de Bolonia, convergencia de los sistemas de enseñanza superior*, 2007.

La calificación está planteada en ocho niveles, desde el más elemental, que correspondería a la primaria, hasta el doctorado. Cada nivel está integrado por conocimientos, habilidades y competencias diferentes. Los conocimientos se dividen en teóricos y fácticos (prácticos); las habilidades, en cognitivas (pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y prácticas (destreza manual); y las competencias se describen en términos de responsabilidad y autonomía en el uso y aplicación del conocimiento.

A partir de este marco conceptual, las equivalencias y reconocimientos mutuos de estudios son transparentes, lo que permite a los empleadores valorar mejor el perfil de los candidatos o postulantes, y es posible una mayor movilidad en el estudio y en el trabajo⁶⁵ por todos los países de Europa. Este marco se completa con las ocho competencias que el Consejo de la UE ha establecido como meta para el desarrollo de la educación obligatoria⁶⁶.

América Latina deberá enfocarse en generar una visión ambiciosa, orientada hacia las ventajas competitivas regionales, para que efectivamente se sincronicen los esfuerzos privados, públicos y particulares.

Los problemas estructurales que debe atender la región latinoamericana no se resolverán en el corto plazo; sin embargo, es necesario que se elabore urgentemente un plan concreto de reforma que revitalice los esfuerzos previos.

Si no se trabaja en esta dirección, seguirá creciendo la brecha psicosocial que se genera cuando la educación terciaria aumenta las expectativas de las personas, pero el mercado laboral no puede absorberlas.

El Sector Educativo del Mercado (SEM) del Mercado Común del Sur (MERCOSUR)⁶⁷ que se creó como un espacio para resolver el problema específico de la educación es un antecedente de reforma regional en América Latina.

El modelo de integración de la Educación Superior del MERCOSUR se basó en el esquema aplicado en la Unión Europea, buscando conformar un solo espacio de estudios superiores en la región para facilitar la movilidad de académicos y profesionales y que todos sean tratados como en su país de origen. Por otro lado, el modelo también pretende armonizar los programas de estudios y facilitar su reconocimiento entre los países miembro para fortalecer el sector no sólo dentro de los países sino que también dentro del bloque.

Será necesario repensar los sistemas educativos en función de la demanda y no de la oferta. Por ejemplo, los sistemas de enseñanza sajones nacieron de la comunidad para después encomendar la educación a la autoridad pública; en América Latina, los gobiernos crearon las instituciones educativas para después entregarlas a la comunidad.

En Chile, la educación se planifica en función de la demanda del mercado laboral, mientras que el Estado dirige el financiamiento público a donde ésta se concentra.

La reforma educativa enfocada en la formación del talento y en la vocación competitiva de la región requiere la revisión sistemática de elementos como el servicio social, los programas de becarios, las prácticas profesionales, la educación dual y los programas de certificación.

7.3. Tendencias en la articulación entre instituciones de enseñanza superior, empleadores y gobierno

El vigor de la relación entre el sector académico y el sector productivo, y su orientación a la vocación competitiva del país o región depende del nivel de desarrollo del sector productivo y del educativo, así como de la generación y puesta en práctica de políticas públicas, estrategias y mecanismos que faciliten esa articulación.

Las alianzas estratégicas y de cooperación entre estos sectores están presentes en cualquier sociedad, pero evolucionan desde niveles primarios a escenarios de mayor complejidad conforme se genera un enfoque mayor en el conocimiento y, por lo tanto, se adquiere un nivel mayor de desarrollo social y económico con mayor capacidad para crecer.

De ahí que el enfoque en los factores de éxito para potenciar la articulación entre la academia, el tejido productivo, la capacidad emprendedora, el talento y los recursos para financiar la I+D y la generación de conocimiento estén cobrando un interés cada vez mayor.

El sector académico latinoamericano ha identificado la necesidad de i) transformar los modelos de relación entre los grupos de investigación científica y los usuarios del conocimiento -sean empresariales, servicios públicos o comunidades- para definir líneas de investigación prioritarias, ii) mejorar la articulación con el sector privado para elaborar programas en conjunto en pos del desarrollo del país o la región y iii) flexibilizar los sistemas de enseñanza para propiciar la inclusión, buscando "modalidades de transición" que permitan el reconocimiento de la experiencia y la trayectoria profesional dentro de los programas de educación continua o de extensión universitaria⁶⁸.

En lo que se refiere a la articulación entre las instituciones de enseñanza superior y las necesidades del entorno productivo, la agenda compartida a nivel regional implica, entre otras cosas:

- La adaptación de los conocimientos científicos y tecnológicos a las oportunidades de mercado que pueden beneficiar el desarrollo económico y social de la región.
- La generación de bases y plataformas científico-tecnológicas endógenas -parques tecnológicos, transferencia tecnológica, etc. -.
- La construcción de un plan de acción en ciencia, tecnología e innovación enfocado en las necesidades sociales y la creciente comprensión de la ciencia como un asunto público⁶⁹.

Es necesaria una revisión de los sistemas de incentivos que van desde la disponibilidad de financiamiento blando, capital semilla, financiamiento cruzado e incentivos fiscales hasta la dotación de servicios de consultoría y de espacios físicos con servicios especializados⁷⁰.

La orientación al aprendizaje continuo, la autonomía y la capacidad de emprender de las personas, tanto de quienes se encuentran en las instituciones de enseñanza como de los profesionales, es el elemento crítico a partir del cual se generan nuevas empresas. Se logra una articulación efectiva entre las instituciones de educación superior y las organizaciones productivas empujando proyectos que generan conocimiento y riqueza.

Diversas iniciativas que están surgiendo de la cooperación entre los sectores para promover la cultura emprendedora en América Latina están enfocadas precisamente en el desarrollo de talento con competencias centradas en "aprender a aprender" (autonomía, autoaprendizaje y competencias digitales) y en "aprender a emprender" (negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo, autonomía y aplicación práctica del conocimiento teórico).

7.4. Transformación del ingreso y la permanencia del talento en las organizaciones

Los mecanismos con los cuales los empleadores buscan, seleccionan e integran a las personas en su fuerza laboral responden a la globalización, la hipercompetencia y el cambio tecnológico.

Asimismo, el cambio generacional, la revolución de las expectativas y la transformación de las actitudes de las personas, la autonomía y el acceso de los individuos a los contenidos, la cultura y los estímulos de la globalización, explican por qué muchos empleadores están trabajando intensamente en la adecuación de sus

prácticas para atraer, seleccionar, motivar y retener al talento.

Por otro lado, la nueva generación está desafiando las estructuras y formas tradicionales de educación -antes centradas en el docente y ahora enfocadas en la persona- manifestando su mayor autonomía y libertad para acceder, seleccionar, filtrar y procesar información. Además, se está reinventando la forma en la que las personas se acercan a las oportunidades de trabajo y están cambiando las expectativas individuales de desarrollo continuado en una misma organización.

En consecuencia, las conductas de fidelidad de los trabajadores para con su empleador en la primera década del siglo XXI contrastan de manera radical con la mentalidad que dominó las relaciones laborales en el pasado.

La competencia por el talento también se está globalizando, acelerando, tecnicizando e innovando. Surgen así nuevos esquemas de reclutamiento, una oferta diferente y otra forma de presentarla a los candidatos, tanto en lo referido a beneficios y prestaciones como a motivadores de todo tipo.

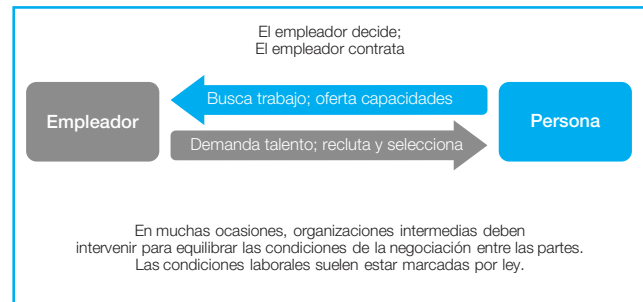
Por ejemplo, las grandes organizaciones con prestigio mundial utilizan el poder de su propia fama como señuelo para atraer talento, mientras que las pymes ofrecen incentivos diferenciados, dado que no cuentan con ese poder de imagen y reconocimiento.

Además de pensar en cómo captar talento, los empleadores de América Latina deben tener en cuenta que por primera vez van a convivir en el mundo laboral cuatro generaciones, con cuatro formas de pensamiento y expectativas distintas.

Con un mayor enfoque en el resultado que el talento logra para el empleador, las organizaciones buscan ser atractivas para sus candidatos/postulantes, brindando esquemas de interacción presencial o remota, horarios flexibles y una infinidad de beneficios que le ofrecen una mayor calidad de vida, para su integración efectiva en el mundo del trabajo.

Durante la época del desarrollo industrial, la balanza de la relación laboral estaba evidentemente inclinada en favor del empleador, quien en la práctica tomaba la decisión de comenzar, continuar o terminar una relación.

Figura 7.6 Paradigma tradicional del mercado laboral



Nota: organizaciones intermedias se refiere a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

En este contexto, el peso de las leyes laborales y la participación de las organizaciones intermedias son la única garantía práctica de condiciones de relativa equidad.

Las nuevas condiciones estructurales del mundo globalizado aumentan -hipercompetencia, la necesidad de innovación y de talento-, y estas condiciones comienzan a presionar para que la región rompa con el paradigma de la sociedad industrial -debido a la dinámica de innovación y de rápida respuesta frente a la obsolescencia del conocimiento-. Sin embargo, continúan existiendo casos en América Latina en los que aún no se ha producido esa transformación estructural.

El individuo tendrá un papel mucho más activo en la selección de su lugar de trabajo, y su decisión de permanecer en una organización determinada es hoy, y lo será aún más mañana, una decisión propia y personal.

Si en el paradigma tradicional la carrera del talento se definía prácticamente en función de su capacidad de permanecer al amparo de un empleador determinado, hoy nos encontramos con individuos que buscan activamente otras opciones laborales -atractivas para sus expectativas-.

Figura 7.7 Nuevo paradigma del mercado laboral



Nota: organizaciones intermedias se refiere a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

Ante estas condiciones sería un grave error afirmar que el paradigma de la relación laboral tradicional ha desaparecido, pero se puede decir que perdura reconfigurado y perfeccionado, sintetizando las tendencias de cambio estructural global dentro de un nuevo paradigma bidireccional, en el que el empleador, la persona y todos los elementos que los relacionan han variado y enriquecido la forma en la que intervienen en la dinámica del mercado laboral (ver Figura 7.7).

El surgimiento de este nuevo paradigma de interacción entre el empleador y el individuo en el mercado laboral implica una relación que tiende a un equilibrio diferente, en el que ambos deciden al respecto de distintos elementos más allá de la transacción contractual, tanto en el inicio como en la continuación de la relación a lo largo del tiempo.

Así, la nueva entrevista de trabajo ya no es un espacio en el que el empleador sólo examina las calificaciones del candidato, sino que busca profundizar en las actitudes, valores, expectativas y motivaciones de la persona. Y en este mismo espacio, reflejando elementos novedosos de la relación, el candidato también cuestiona al empleador para obtener una información más detallada de la oferta, para entender más a fondo la cultura organizacional, el estilo de dirección, la estrategia y las operaciones basándose en el acceso a la información que le permite recopilar y procesar información previa para poder preparar su entrevista.

Las organizaciones intermedias (sindicatos y asociaciones) que buscaban anteriormente equilibrar la relación oponiéndose a la fuerza ejercida por los empleadores buscan dotar a las personas de oportunidades y espacios suficientes para que se mantengan

siempre vigentes y mejoren su inserción laboral, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que les permitan mantenerse al día.

En esta nueva dinámica, el talento más escaso goza de más grados de libertad para seleccionar al empleador, garantizar la satisfacción de sus expectativas y encontrar espacios de crecimiento continuo; mientras que el empleador más enfocado a la integración eficaz del talento (desde su formación, práctica, desarrollo y aprendizaje continuo) consigue mejorar su capacidad para atraer y retener talento, lo que a su vez le asegura mantener o incrementar su competitividad.

7.5. Agenda de la integración del talento latinoamericano en el mercado laboral

Teniendo en cuenta el panorama expuesto, para empleadores, instituciones educativas, gobiernos y personas, los desafíos que plantea la integración del talento latinoamericano en el mercado laboral se resumen de la siguiente manera:

Empleadores

- Revisar las prácticas de integración del talento de manera global y estratégica -incorporando una visión de competencia por el talento que es escaso, y repensando sus inversiones en formación, captación, retención y capacitación-.
- Considerar el aumento de presupuestos para capacitación, investigación y desarrollo, así como para la articulación con las instituciones de enseñan-

za superior o los círculos de conocimiento profesional-técnico que puedan significarles ventajas competitivas apalancadas en el talento.

- Iniciativas concretas de cooperación con el sector educativo.
- Participación directa de la alta dirección en la articulación con la academia.
- Vinculación específica con autoridades locales para la definición de la oferta educativa.
- Colaborar en el diseño de programas de prácticas profesionales, becarios y/o servicio social.
- Iniciativas para promover la participación en las instituciones de enseñanza de los objetivos de la organización.
- Participar en la orientación vocacional con el gobierno y las instituciones educativas.

Instituciones de enseñanza superior

- Establecer espacios de articulación con empleadores para entender sus necesidades de talento actuales y futuras.
- Coordinar esfuerzos de orientación vocacional con los empleadores y el gobierno.
- Implementar esquemas de educación dual y prácticas, que de ser posible cuenten con validez oficial y que estén correctamente diseñados junto con los empleadores.
- Junto con gobiernos y empleadores, trabajar en el diseño y en la revisión sistemática de los programas de incentivos para que las carreras que ofrecen estén pobladas en función de la demanda.

Gobiernos

- Generar en la población una conciencia extendida sobre la importancia de la formación para el desarrollo personal.
- Incentivar y premiar a las familias que apoyan a sus hijos en la continuidad de la capacitación y formación.
- Orientación vocacional para la población de acuerdo con la vocación económica del país.

Talentos

- Mayor responsabilidad con respecto a su propio desarrollo y formación, por lo que deberán informarse proactivamente sobre la oferta educativa, su proyecto de integración laboral, las oportunidades para adquirir conocimientos y los esfuerzos y recursos que destina el gobierno para incentivar el desarrollo del talento.

- Aprendizaje continuo y contribución a la generación de conocimiento como compromiso del que no pueden desligarse.
- Búsqueda activa de complementos a su formación a través de la especialización y la certificación.
- Participación directa, en la medida de lo posible, en el desarrollo de su plan de carrera, a partir del enfoque que puedan lograr en el desarrollo de sus competencias y habilidades individuales, apostando por la diferenciación de su propio perfil y por la adquisición de los conocimientos y competencias del futuro.

En conjunto, todos los actores sociales deberán trabajar para la reforma de los sistemas educativos en América Latina, desde la educación básica hasta la educación superior, pasando por la capacitación técnica y la certificación de oficios de todo tipo.

1. Enfoque en el desarrollo de competencias que más bien permitan darle una nueva dimensión a la educación formal existente en lugar de agregar horas o materias.
2. Inclusión de una segunda lengua obligatoria, e impartir materias que permitan que el talento mejore su actitud e integración laborales, por ejemplo, la utilización del método de casos como herramienta pedagógica.
3. Mejora de las prácticas profesionales y el servicio social, con planes de educación dual reconocidos.
4. Fomento del intercambio internacional, las certificaciones internacionales y la homologación de planes de estudio.
5. La orientación vocacional como prioridad de la articulación y cooperación entre sectores, para incentivar el curso de carreras técnicas, de ingenierías y disciplinas científico-tecnológicas, y aprovechar al máximo el talento existente en la sociedad.
6. Garantía de que la oferta educativa no sólo se está revisando sistemáticamente para reflejar la demanda actual de talento, sino que además está buscando las fronteras del conocimiento y la innovación.
7. Mayor compromiso e inversión por parte de los actores en I+D, convirtiendo el discurso de la sociedad del conocimiento, no en una promesa compartida por todos, sino en una realidad tangible y visible.
8. Orientación de las organizaciones productivas, instituciones de enseñanza, gobiernos y talento hacia el potencial productivo que genere que las organizaciones sin fronteras se conviertan en una sola comunidad de aprendizaje y de generación de innovación para la competitividad, riqueza y desarrollo económico, social y humano.

Referencias

1. Organizaciones intermedias se refiere a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.
2. La tercerización implica el traspaso de ciertas funciones especializadas que no forman parte de las actividades principales de una organización a un proveedor especializado (Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.).
3. Este término se refiere a la reubicación de procesos empresariales en un país distinto con la intención explícita de disminuir los costos y aumentar la productividad de esos procesos, implica decisiones de largo plazo (Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.).
4. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
5. Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.
6. Del término *commodity*. Se refiere a bienes o servicios no diferenciados.
7. Hipercompetencia es un término creado por Richard A D'Aveni desarrollando los conceptos de estrategia competitiva generados por Michael Porter (Competitive Strategy) en 1980. Se trata de un nuevo tipo de competencia basada en el concepto de guerra de exterminio. La hipercompetencia trata de destruir todas las posibles ventajas competitivas del competidor, cambia muy frecuentemente sus estrategias, basándolas en la velocidad de respuesta, la rapidez, la sorpresa, la búsqueda de una constante innovación, cambio constante de reglas y ataques simultáneos en varios frentes. Fuente: PYME, Antonio Maza Pereda, 2008.
8. La generación de ideas es útil para el desarrollo económico si es que estas ideas se implementan, se aplican y se reflejan en resultados, rentabilidad, eficiencia, venta y satisfacción a una necesidad específica. Las ideas se deben consolidar en patentes que premien la creatividad o en otros incentivos menos formales que brinden igualmente un premio a la innovación. Esta lógica se aplica para todo tipo de organizaciones (empresariales, gubernamentales, educativas, no gubernamentales, asociaciones civiles, militares, de salud, etc.).
9. Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.
10. *Ibidem*.
11. Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.
12. *Factbook 2008: Economic, Environmental and Social Statistics*; Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), 2006.
13. Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.
14. Se relaciona con actividades repetitivas que requieren generalmente de un elemento físico para lograr resultados.
15. Se refiere a las actividades físicas o de escritorio que tienen un alto componente de actividades que sólo requieren seguir instrucciones o un entrenamiento que implique memorizar procedimientos específicos.
16. Su actividad requiere catalogar y sintetizar datos para transformarlos en información útil y así tomar decisiones integrando diferentes fuentes y consultando diferentes actores. Esta información se canaliza y se convierte en conocimiento aplicado a la organización.
17. Parlamento Europeo 2000, Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000. *Conclusiones de la Presidencia*.
18. Comisión de las Comunidades Europeas 2005, *Propuesta de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*.
19. Para completar y mejorar su oferta actual con el nuevo enfoque de formación de competencias clave, y tendrán que asumir su responsabilidad en el proceso de la formación de talentos con la inserción laboral, integración social y participación cívica activa.
20. Valle Olsen, Karina. *Valor de uso versus valor de cambio*. Revista de la Confederación Estatal de Asociaciones de padres y madres de alumnos. España. Número 86, marzo/abril de 2006. En este planteamiento, "valor de uso" es equivalente a garantía de competencia y "valor de cambio" equivale a una acreditación o diploma que no necesariamente garantiza competencia, pero funciona en el mercado.
21. *Ibidem*.
22. Banco Mundial, *World Development Indicators*, 2007.
23. Manpower 2008, según datos del Banco Mundial, *World Development Indicators*, 2007.
24. International Telecommunication Union, *World Telecommunication Indicators*, 2007.
25. *Internet World Statistics*, 2008.
26. *Self-branding* es un término acuñado para referirse a personas que buscan posicionarse como individuos en el mercado laboral global, generando una imagen única y un grado de conocimiento o pericia dirigido a una industria o especialidad. Consultar estudio de La movilidad del talento en América Latina, Manpower 2007.
27. Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.
28. New paradigm Learning Corporation, *Attracting and engaging the N-gen Employee*, 2007.
29. Resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), 2006.
30. Foro Económico Mundial, *ICT Executive Report*, 2008.
31. Manpower, *La movilidad del talento en América Latina*, 2007 y Jorge A. Brea, Population Dynamics in Latin America, *Population Bulletin* Vol. 58, Num 1, 2003.
32. Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.
33. Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2007*.
34. Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.
35. Manpower, *Ibid.*, 2007.
36. En orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.
37. Sector primario: comprende a las actividades económicas que implican la extracción directa de recursos naturales sin transformaciones (agricultura, ganadería y pesca; silvicultura, minería y energía)
38. En 2008, Manpower entrevistó a candidatos/postulantes de América Latina sobre los valores y las aspiraciones que tienen para su vida laboral.
39. En orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.

40. Con local se hace referencia a las organizaciones que operan en una sola ciudad dentro de un país. Nacional se refiere a las organizaciones que operan en todo un país o en gran parte del país. Regional se refiere a aquellas organizaciones cuyo alcance llega a distintos países de América Latina. Global o transnacional engloba a organizaciones que operan dentro y fuera de América Latina.
 41. Manpower, *Cómo enfrentar la crisis de talentos: 2007*.
 42. Brafman & Beckstrom, *La araña y la estrella de mar, la fuerza imparable de las organizaciones sin mandos*, Ediciones Urano, 2007.
 43. *Ibidem*.
 44. Gifford & Pinchot, *The Intelligent Organization, Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workforce*, Berret-Koehler, 1996.
 45. Innovación de ruptura o innovación radical se presenta cuando un nuevo producto o servicio, contiene o implica nuevas tecnologías, que modifican significativamente los comportamientos y patrones del consumidor en un mercado en particular. Fuente: *Product Development and Management Association, PDMA Glossary for New Product Development*, 2006.
 46. Brafman & Beckstrom llaman a este fenómeno "el principio del acordeón".
 47. St. Paul, *Broadband Technology Needs Assessment and Economic Development Impact Study. Final Report*, Minnesota, 2006.
 48. City of Chicago, *The future of Municipal Broadband, Business, Technology and Public Policy Implications for Major US Cities*, Civitium, 2008.
 48. Foro Económico Mundial, *The Global Information Technology Report 2007-2008*.
 49. IC2 Institute, *Report: 30 years of research, education and service: University of Texas at Austin*, 2008.
 50. Kenney, *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, Stanford Business Books, 2000.
 51. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1996.
 52. La IASP es una ONG dedicada a la promoción de mejores prácticas para la instalación y gestión de parques tecnológicos como aceleradores de la innovación, la iniciativa empresarial y el desarrollo económico, fundada en 1984, mantiene un estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas. De los 71 países que pertenecen a esta asociación, 11 son latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela). En estos países se encuentra el 9,7% del total de los socios. Fuente: International Association of Science Parks, 2008.
 53. La teoría económica de señales y filtros es de gran utilidad para explicar escenarios de incertidumbre en la toma de decisiones (Spence, Market Signaling, 1973).
 54. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, 2008.
 55. Revista Doing Business, No. 54, Publicación de la Cámara de Comercio de la Industria Colombo-Alemana, *Formación Dual entre el Saber y el Hacer*, Colombia, 2007.
 56. Wiebke Gröhn. 2007. *El líder de la Educación Dual: Alemania*, en Revista Doing Business, No. 54, Publicación de la Cámara de Comercio de la Industria Colombo-Alemana, *Formación Dual entre el Saber y el Hacer*, Colombia, 2007.
 57. Un ejemplo que se ha venido extendiendo en varias instituciones en Colombia es el de la Fundación Universitaria Empresarial de Bogotá.
 58. Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2006.
 59. Banco Mundial, *World Development Indicators*, 2007.
 60. UNESCO, Institute for Statistics, 2007.
 61. Foro Económico Mundial, *Executive Opinion Survey*, 2007.
 62. El *cluster* es una concentración en un área geográfica de empresas e instituciones de un campo en particular. Éstas incluyen proveedores especializados, servicios e infraestructuras de apoyo. Generalmente los *clusters* se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología de sectores relacionados, etc. (Regional Future Research Report, 2004).
 63. El término calificación está usado como el resultado formal de un proceso de evaluación y validación que se obtiene cuando un organismo competente establece que el aprendizaje de un individuo ha superado un nivel determinado. Están expresadas por descriptores generales, independientes de cualquier materia en especial, para que las instituciones de cada país las adapten a sus condiciones.
 64. La propuesta, de septiembre de 2006, se titula *Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la creación del Marco Europeo de Calificaciones para el aprendizaje permanente*.
 65. Manpower, *La movilidad del talento en América Latina*, 2007.
 66. Ver Capítulo 2 sobre la transformación estructural de la dinámica económica global.
 67. En 1991, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay suscribieron el Tratado de Asunción, creando el MERCOSUR, el cual busca la integración de los cuatro Estados Parte a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.
 68. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, *Conclusiones de la Conferencia Regional de Educación Superior 2008* en Cartagena de Indias, Colombia, junio 2008.
 69. IIESALC, CRES 2008.
 70. *Financiamiento blando* se refiere a la provisión de préstamos subsidiados por el Gobierno nacional, donante internacional o instituciones financieras (por ejemplo, bancos de desarrollo local o internacionales) para financiar los costos de inversión en I+D de las organizaciones (instalaciones, investigación, entrenamiento, especialistas, etc.). A este término también se lo conoce como financiamiento subsidiado (Según United Nations Development Programme, 2008).
- Capital semilla* es aquel financiamiento que se realiza en el diseño de un nuevo bien o servicio, o la creación de una nueva empresa (Bolsa de Valencia, 2008).
- Financiamiento cruzado* se presenta entre diferentes usuarios. Cada parte involucrada paga menos que el costo variable directo de un bien o servicio. Pueden resultar deseables desde el punto de vista de la equidad al permitir el acceso al bien o servicio a sectores de menores recursos (Sistema de Regulación Sectorial, (SIRESE), Principios tarifarios, 2008).

Glosario

Actitud:

Predisposición innata o adquirida para actuar de determinada manera según las circunstancias dadas.

Actividad productiva rutinaria:

Actividad repetitiva que requiere mayoritariamente de un elemento físico para obtener resultados.

Actividad cognitiva rutinaria y no rutinaria:

Actividad física o administrativa que tiene un alto componente de tareas que sólo requieren seguir instrucciones o un entrenamiento para memorizar procedimientos específicos.

Actividad analítica e interpretativa no rutinaria:

Actividad que requiere catalogar y sintetizar datos para transformarlos en información útil y con ella tomar decisiones integrando diferentes fuentes y consultando diferentes actores. Esta información se canaliza y se convierte en conocimiento aplicado a la organización.

Brecha técnico-funcional:

Distancia entre lo que los empleadores requieren del talento que contratan y las competencias reales que posee el talento disponible -oferta y demanda de perfiles con conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores concretos-.

Brecha psicosocial:

Distancia entre las expectativas y motivadores que el talento tiene y busca en un trabajo y lo que el empleador puede ofrecerle en función de sus capacidades productivas reales.

Brecha de vocación económica:

Distancia entre la orientación económica de cada país de América Latina -industrias con gran potencial de crecimiento y desarrollo dadas las condiciones propias de una economía- y los recursos que el país destina a la producción, inversión, desarrollo, educación, capacitación y formación permanente de talento especializado acordes a dicha economía.

Buen clima laboral:

Lugar de trabajo en el que el ambiente propicie el desarrollo personal e integral.

Capital intelectual:

Valor del conjunto de activos intangibles que tiene una organización. La posesión de estos activos intangibles por las organizaciones no implica necesariamente titularidad jurídica. Es más, en la mayoría de los casos los derechos de propiedad de estos activos no están bien delimitados. Por ejemplo, los intangibles que integran el capital humano han sido definidos tradicionalmente como "el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que abandona la empresa al final de la jornada laboral". En cualquier caso, resulta claro que de un modo u otro, el conocimiento se "encarna" básicamente en las personas". (Rodríguez Oscar, Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración, Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE), de la Universidad Autónoma de Madrid, España, 2003).

Cluster:

Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, y que incluyen proveedores especializados, servicios e infraestructuras de apoyo.

Generalmente los *clusters* se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados, etc. (*Regional Futures Research Report*, 2004).

Coaching/tutoría:

Oportunidades de aprendizaje al estar en contacto con altos ejecutivos que trasladan el conocimiento.

Commodity:

Bien o servicio que es homogéneo, que no es diferenciado.

Competencia:

Característica personal del individuo (actitud, motivación, valores, etc.) que le permite ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo. Es observable y medible.

Conocimiento:

Información procesada e interiorizada sobre diferentes temas que sirve para darle sentido a una situación dada; saber de.

Herramientas para el aprendizaje autodidacta y continuo:

Papel que tienen las instituciones de enseñanza superior de proveer -por medio del desarrollo, entrenamiento y acceso a tecnología- a sus estudiantes de los elementos fundamentales para aprender continuamente en el transcurso de sus vidas.

Global:

Organización que opera dentro y fuera de América Latina.

Globalización:

Concepto moderno utilizado para describir los cambios en las sociedades y la economía del mundo, que derivan en un incremento significativo del comercio internacional y del intercambio cultural.

Habilidad:

Destreza adquirida o desarrollada por medio del entrenamiento o la experiencia; saber cómo. Las habilidades se pueden subdividir en: habilidades técnicas o duras y destrezas humanísticas o blandas.

Hipercompetencia:

Término acuñado por Richard A D'Aveni al desarrollar los conceptos de estrategia competitiva generados por Michael Porter (*Competitive Strategy*) en 1980. Se trata de un nuevo tipo de competencia basada en el concepto de guerra de exterminio. La hipercompetencia trata de destruir todas las posibles ventajas competitivas del competidor, cambia muy frecuentemente sus estrategias, basándolas en la velocidad de respuesta, rapidez, sorpresa, búsqueda de constante innovación, cambio permanente de reglas y ataques simultáneos en varios frentes. Fuente: PYME, Antonio Maza Pereda, 2008.

Innovación de ruptura o innovación radical:

Se presenta cuando un nuevo producto o servicio generalmente contiene o implica nuevas tecnologías, que modifican significativamente los comportamientos y patrones del consumidor en un mercado en particular. Fuente: *Product Development and Management Association, PDMA Glossary for New Product Development*, 2006.

Local:

Organización que opera en una sola ciudad dentro de un país.

Nacional:

Organización que opera en todo o gran parte de un país.

Offshoring:

Reubicación de funciones empresariales a un país distinto con la intención explícita de disminuir los costos y aumentar la productividad del proceso, implica decisiones de largo plazo (Manpower, El futuro del trabajo en América Latina, 2006.).

Personas con formación básica:

Aquellos individuos que cuentan con educación secundaria o un nivel menor.

Personas con formación técnica o profesional:

Personas con formación técnica o superior, que están capacitadas y certificadas en la realización de una actividad especializada.

Regional:

Organización cuyo alcance llega a distintos países de América Latina.

Sector primario:

Comprende a las actividades económicas que implican la extracción directa de recursos naturales sin transformaciones (agricultura, ganadería y pesca; silvicultura, minería y energía).

Sector secundario:

Engloba a las actividades económicas que implican la transformación de materias primas, (manufactura y construcción).

Sector terciario:

Contempla a las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividad financieras como la banca, la bolsa, seguros, turismo, educación, salud, etc.

Self-branding:

Posicionamiento (creación de una imagen) del capital humano en el mercado laboral global como elemento clave para la solución de necesidades de determinada industria. Así como las marcas invierten en crear propuestas de valor, también las personas están más conscientes de crear una marca propia.

Talento:

- A) Personas con educación de nivel terciario, es decir que estudiaron por lo menos 4 años después de finalizar la secundaria.
- B) Se puede considerar como un potencial, en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor, en función de diversas variables que se puedan manifestar en su desempeño.

Tecnología de la información y la comunicación (TIC):

Servicios, aplicaciones y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos y que con frecuencia se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones. Las TIC incluyen servicios tales como: telefonía, telefonía móvil y fax, correo electrónico, transferencia de archivos e internet (Comisión Europea, 2001).

Teletrabajo:

Forma flexible en la que una organización permite a un empleado desempeñar la actividad profesional sin requerir su presencia física en la empresa durante el horario laboral.

Tercerización:

Funciones especializadas que no forman parte de las actividades principales de una organización y que se derivan a un proveedor especializado (Manpower, El futuro del trabajo en América Latina, 2006).

Valor de cambio, valor de uso.

"Valor de uso" es equivalente a garantía de competencia y "valor de cambio" equivale a una acreditación o diploma que no necesariamente garantiza competencia, pero funciona en el mercado (Valle Olsen & Karina, 2006).

Bibliografía

Arreguín Andrea, *Entrenarán personal... Termina UTEQ entrenamiento de personal para ... en Querétaro*, Rotativo de Querétaro, México, diciembre de 2007.

Banco Mundial, *World Development Indicators*, 2007, disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,pagePK:208996~theSitePK:213799,00.html>

Brafman, O., & Beckstrom, R. A., *La araña y la estrella de mar, la fuerza imparable de las organizaciones sin mandos*: Ediciones Urano, 2007.

Bolsa de Valencia, 2008.

Brea, J. A., *Population Dynamics in Latin America*. Population Bulletin, 58(1), 2003.

Central Intelligence Agency, *The world factbook. Field listing - GDP - composition by sector*, 2008, disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>.

City of Chicago, *The future of Municipal Broadband, Business, Technology and Public policy implications for major US Cities, Civitium*, 2008, disponible en: <http://egov.cityofchicago.org/city/webportal/home.do>

Comisión de las Comunidades Europeas, *Propuesta de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*, 2005, disponible en: <http://www.ccoo.es/eurored/>

Comisión Europea, *El Cambio de las Actividades requeridas para el Trabajo*; y *Comisión Europea, Dirección General de Educación y Cultura, Competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida, un marco de referencia europeo*, 2004, disponible en: http://www.educastur.princast.es/info/calidad/indicadores/doc/comision_europea.pdf

CONOCER, *Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales*, 2008, disponible en: <http://www.conocer.gob.mx/>

Consejo Nacional de Competitividad, Costa Rica, 2008.

Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (COSPAE), Panamá, 2008.

Cybermetrics Lab, *Global Ranking of Top Universities for each country*. CCHS - CSIC, 2008, disponible en: <http://www.webometrics.info/Webometrics%20library/Primeras%20jan08.pdf>

Cybermetrics Lab, *Regional and global ranking of iberoamerican region*. CCHS - CSIC, 2008, disponible en: <http://www.webometrics.info/Webometrics%20library/Iberoamerica%20jan08.pdf>

D'aveni, R. A., *Hipercompetition*, New York: The Free Press, 1994.

El Cronista, *Del Aula al Trabajo*, Argentina, abril, 2008.

FMI, *World Economic Outlook Database*. Fondo Monetario Internacional, 2007, disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/index.aspx>

Foro Económico Mundial, *ICT Executive Report*, 2008.

Foro Económico Mundial, *The Global Information Technology Report 2007-2008*.

GEPSEA, *La sociedad del conocimiento. Grupo de Estudios Prospectivos Sociedad Economía y Ambiente*, 2008, disponible en: <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/sc.htm>

Gómez López, J. C., *El capital intelectual*, 2005, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/capital-intelectual2.htm>

Gordon, S., & Millán, R., *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas*, Revista Mexicana de Sociología, 66(4), 714-747, 2004.

Hardy, J., & Gillies, B., *Attracting and engaging the N-gen employee: New paradigm Learning Corporation*, 2007.

Hinojosa, S., & Rivas, *La capacitación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de México, en observatorio de la economía Latinoamericana*, num. 82, 2007, disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>

IC2 Institute, *Report: 30 years of research, education and service*, University of Texas at Austin, 2008, disponible en: <http://www.ic2.utexas.edu/dmdocuments/IC2-2008-30YearReport.pdf>

IESALC-UNESCO, *Ciencia, Tecnología e Innovación: Una nueva visión en el marco de la CRES*, 2008. *Innovación y Desarrollo Empresarial*, Marzo, 4-5, 2008.

International Association of Science Parks, 2008.

International Telecommunication Union, *World Telecommunication Indicators*, 2007, disponible en: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/world/world.html>

Internet World Statistics, 2008, disponible en: <http://www.internetworldstats.com>

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, *Conclusiones de la Conferencia Regional de Educación Superior 2008 en Cartagena de Indias*, Colombia, junio 2008

Jaramillo Baanante, M., Valdivia, N., & Valenzuela, J., *Skills development policies in Perú: The role of national and international actors. Ginebra: Reporte preparado por el Grupo GRADE bajo contrato con el Graduate Institute of Development Studies*, 2007.

Kenney, M., *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford: Stanford Business Books, 2000.

La Nación, Facultad de Ingeniería de la UADE, junio 2008.

Manpower, *El Futuro del Trabajo en América Latina*, 2006.

Manpower, *La Movilidad del Talento en América Latina*, 2007.

Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2007*.

Manpower, *Cómo hacer frente a la crisis de talentos: 2008*.

OCDE, *Definición y Selección de Competencias de la OCDE: Proyecto de Bases Teóricas y Conceptuales (DeSeCo)*, 2004, disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>

OCDE, *Education at a Glance 2007, OECD Briefing Note for Mexico*, 2007, disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/22/29/39317492.pdf>

- OCDE, *Factbook 2008: Economic, Environmental and Social Statistics*. PISA 2006, disponible en: http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_37455_3458259_1_119656_1_1_1,00.html
- OIT, *Tendencias Mundiales del Empleo - 2008. Organización Internacional del Trabajo* disponible en: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--es/WCMS_090097/index.htm
- ONU, *United Nations Statistics Division. Estructura detallada y notas explicativas*, 2008, disponible en: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3&Top=1>
- Parlamento Europeo, Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000. *Conclusiones de la Presidencia*, 2000, disponible en: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm
- Pinchot, G., & Pinchot, E., *The intelligent organization, engaging the talent and Initiative of everyone in the workforce: Berret-Koehler*, 1994.
- Porter, M. E., *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- Product Development and Management Association (PDMA), *PDMA Glossary for New Product Development*, 2006.
- PYME, *Hipercompetencia*, Antonio Maza Pereda, 2008.
- Revista Doing Business, No.54, Publicación de la Cámara de Comercio de la Industria Colombo-Alemana, *Formación Dual entre el Saber y el Hacer*, Colombia, 2007.
- Saxenian, A., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston: Harvard University Press, 1996.
- Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE), *Principios tarifarios*, Bolivia, 2008.
- Spence, M., Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 88, 355-374, 1973.
- St Paul Minnesota Government, *Broadband Technology Needs Assessment and Economic Development Impact Study. Final Report*, 2006, disponible en: <http://www.stpaul.gov/DocumentView.asp?DID=3821>
- Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing product development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, 1992.
- UNESCO, *Hacia las sociedades del conocimiento*, 2005, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- Unimedios, Universidad Nacional, *Conformado Comité Universidad-Empresa*, Colombia, 2006.
- United Nations Development Programme, 2008.
- Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León, México, 2008.
- US Patent and Trademark Office, Noviembre 2007.
- Valle Olsen, K., *Valor de uso versus valor de cambio*, Revista de la Confederación Estatal de Asociaciones de padres y madres de alumnos, 86(marzo/abril), 2006.
- Vigorena, P. F., *El empleo agoniza, viva el trabajo*, 2001, disponible en: <http://www.ecg.cl/articulosvigorena.htm>
- Villatoro, P., & Alisson, S., *Estrategias, programas y experiencias de superación de la brecha digital y universalización del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC): Un panorama regional. Santiago de Chile, Chile: Organización de las Naciones Unidas*, 2005.
- Vuelta en U, *El turismo también se hace desde las aulas*, 2008.
- Vuelta en U, *Habilidades para estudiar turismo*, 2008.
- Wiebke Gröhn. 2007. *El líder de la Educación Dual: Alemania*, en *Revista Doing Business*, No. 54, Publicación de la Cámara de Comercio de la Industria Colombo-Alemana, "Formación Dual entre el Saber y el Hacer", Colombia, 2007.

Manpower Inc.

Manpower Inc. (NYSE: MAN) es el líder mundial en la industria de los servicios de empleo; crea y presta servicios para que sus clientes triunfen en el cambiante mundo laboral. En el año de su 60 aniversario, la compañía valorada en veintinueve millones de dólares brinda a los empleadores un abanico de servicios que contempla todo el ciclo laboral y comercial de la empresa. Los servicios abarcan el reclutamiento de personal permanente, eventual o contratado; la evaluación y selección de empleados; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría. La red mundial de Manpower cuenta con 4.500 oficinas en 80 países y territorios, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus 400.000 clientes anuales, entre los que figuran empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, así como también las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. Manpower centra su trabajo en incrementar la productividad a través de mejor calidad, mayor eficiencia y menor costo en toda la fuerza laboral del cliente. De esta manera, los clientes de Manpower pueden concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio. Manpower Inc. opera bajo cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management. Puede encontrar más información sobre Manpower Inc. en nuestra página global,

www.manpower.com

Manpower México, Centroamérica y República Dominicana (MeCARD)

Manpower comienza a operar en México en el año de 1969. Actualmente cuenta con más de 90 oficinas en la región, brindando servicios a un promedio mensual de 2.200 clientes y 50.000 empleados permanentes y eventuales. Manpower también cuenta con oficinas en Centroamérica que reportan a la casa matriz en la Ciudad de México (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana). Puede encontrar más información sobre Manpower México, Centroamérica y República Dominicana en nuestra página regional,

www.manpower.com.mx

Manpower Sudamérica

En Sudamérica, Manpower opera en 10 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), con una red de 170 oficinas. Presente desde 1963 con la apertura de oficinas en Chile, provee servicios a alrededor de 5.500 clientes regionales. La compañía brinda oportunidades de empleo a más de 160.000 personas en puestos permanentes, eventuales o por contrato.

Acerca del informe

Manpower presenta el informe oficial "Integración del talento latinoamericano en el mundo laboral" que contempla relevantes conclusiones de entrevistas con líderes de opinión del sector educativo, empresarial, de gobierno y organismos multilaterales e internacionales. Se entrevistaron a 80 ejecutivos de recursos humanos, 2.200 empleadores de todos los tamaños y sectores y 8.900 candidatos/postulantes con distinta formación y experiencia en toda la región de América Latina. El equipo de investigación estuvo conformado por el área de Inteligencia de Mercados de Manpower MeCARD y Manpower Sudamérica, con la colaboración de Grupo IDM.

Manpower Perú S.A.
Av. Las Camelias 290, San Isidro Lima 2
www.manpowerperu.com.pe

Manpower Inc. Sudamérica
Maipú 942, piso 22
Buenos Aires
Argentina
Tel.: +54 11 5550 6698

Manpower Inc.
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212
Tel.: +1 414 961 1000
© 2008, Manpower Inc. Todos los derechos reservados.
GC-19