



Índice Global de Capital Humano (WEF 2017): el análisis

En entrevista con Tomás Fernández,
Socio Líder de Capital Humano de Consultoría en Deloitte México

¿Qué acciones podrían implementarse para que nuestro país desarrolle un capital humano más preparado, que posea un mayor conocimiento, talento, creatividad y habilidades?

Lo primero que debemos entender es qué dimensiones evalúa este reporte, para comprender el significado que tiene para nuestro país y las áreas de oportunidad que se develan.

Este reporte evalúa el capital humano en cuatro dimensiones: capacidad, despliegue, desarrollo y *know how*.

Capacidad y desarrollo tienen indicadores orientados a medir el nivel de educación de la fuerza de trabajo actual y la de próximas generaciones, revisando, por ejemplo, el

porcentaje de personas que terminan la primaria y secundaria o la tasa de personas que tienen estudios de licenciatura o de posgrado.

Por su parte, las dimensiones despliegue y *know how* están centradas en mostrar cómo se distribuye y comporta la fuerza laboral de un país, revisando, por ejemplo, el porcentaje de subempleo, la cantidad de personas que tienen habilidades altamente o medianamente especializadas o cómo los empleados desarrollan más habilidades que les permiten crecimiento.

Las áreas de oportunidad más evidentes para México en el reporte son en las dimensiones de desarrollo y despliegue.

En términos de desarrollo se necesita una

mayor conversación entre las empresas, la academia y el sector público para impulsar cambios en la educación formal que permitan desarrollar competencias y habilidades que preparen a la nueva fuerza laboral para adaptarse fácilmente a la transformación digital que están viviendo las empresas y el mercado.

A nivel del sector privado también hay una responsabilidad importante para mejorar el desarrollo y el despliegue de la carrera profesional de los empleados. De acuerdo con el reporte Tendencias Globales en Capital Humano 2017¹, a nivel mundial, la tendencia número dos es “carrera y aprendizaje; en tiempo real, todo el tiempo”, en México este punto es percibido en cuarto

¹ Human Capital Trends 2017, (Deloitte Development LLC, 2017)

lugar de importancia, indicando que aunque es un aspecto sumamente importante a nivel mundial, para nosotros, en México, no está en el top de prioridades.

Para preparar mejor a nuestro capital humano es necesario que las empresas reconozcan que la cuarta revolución industrial está cambiando la manera en la que las carreras de las personas están siendo concebidas, de modo que se requiere que las organizaciones brinden espacios y herramientas para que los empleados aprendan constantemente y se reinventen a través de la experiencia.

Algunas ideas para comenzar son:

- Evaluar la movilidad interna que tienen los empleados, pues las participaciones en equipos interfuncionales permiten al empleado aprender nuevas habilidades y complementar el *big picture* de su organización.
- Evolucionar del LMS (*Learning Management System*) a modelos de aprendizaje más dinámicos, disponibles 24/7, con opción de conexión desde cualquier tipo de dispositivo y vinculados a plataformas en internet, como *YouTube*, que complementen los contenidos presentados.

¿A qué factores atribuirías el hecho de que en México, según el Índice de Capital Humano, el tipo de empleo no es de alto nivel de conocimientos?

El indicador que arroja esta conclusión relaciona el número de personas empleadas en ocupaciones que requieren de educación terciaria (posgrado) como porcentaje del total de personas empleadas.

Esto significa que nuestro mercado laboral está orientado a actividades que tienen un nivel de especialización bajo, por lo tanto, no se requiere de personas con conocimientos que un posgrado típicamente aporta para poder desarrollarlas.

Si revisamos quienes lideran esta dimensión en el reporte, encontramos en los primeros lugares a Suiza, Finlandia y Suecia, quienes

tienen en común economías orientadas a servicios y productos del sector secundario como *drivers* del crecimiento de su PIB.

En México, las actividades económicas primarias han jugado un rol fundamental para el desarrollo del país y si bien se ha avanzado hacia fortalecer las actividades secundarias y terciarias, aún no tenemos el nivel de madurez que otras economías.

En este sentido, el trabajo por hacer involucra de nuevo la formación o desarrollo de habilidades a través de la educación formal, de modo que preparemos a la futura fuerza laboral para el futuro de la economía y del trabajo, al mismo tiempo que continuemos afianzando y migrando a una economía que tienen como *drivers* de crecimiento actividades orientadas a servicios o manufactura apalancada en tecnología.

¿Consideras que nuestro país está aprovechando todo el potencial de capital humano que tiene?

De acuerdo al informe *Human Capital Trends 2017*, en México, un 47% de las organizaciones reportaron haber hecho inversiones en 2016 en temas de talento², esto con miras a potenciarlo, sin embargo, las brechas que se encontraron entre lo que la empresa está preparada para hacer y lo que sabe que es importante hacer aún continúan siendo marcadas.

Esto nos indica que si bien se están haciendo esfuerzos, estos no son suficientes -o que los cambios se están dando tan rápido que la respuesta se queda corta-, así que se debe trabajar más en el desarrollo del capital humano actual en aspectos como:

- Construcción de un nuevo sistema de gestión para empoderar y comprometer a los colaboradores.
- Identificación de colaboradores, líderes y equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones, para examinar e incorporar sus prácticas en todo el negocio.

- Considerar una experiencia diferente para cada segmento de la fuerza laboral, de modo que se les ayude a potenciar sus habilidades y aplicarlas a favor de su propio crecimiento laboral y de la generación de valor para la organización.

Sin duda estas acciones ayudarán a las organizaciones a aprovechar al máximo a su capital humano y les permitirá identificar cómo continuar preparándose para los cambios que la cuarta revolución industrial trae consigo en el futuro del trabajo.

En el futuro, ¿cuáles consideras que serán los principales retos a los que se enfrentarán los trabajadores mexicanos?

En un contexto globalizado como el que vivimos los desafíos son similares a nivel global, pero sus efectos se sienten más o menos de acuerdo a cómo el país ha preparado su economía y su mercado laboral.

Algunas cifras que podemos revisar:

- 65% de los jóvenes que están en la escuela hoy tendrán empleos que no existen actualmente.
- 47% de los empleos actuales podrían automatizarse en los próximos 20 años.
- 70% de los empleadores consideran que van a requerir un mix de talento diferente para el futuro.

El principal reto será prepararnos para el futuro del trabajo y sus implicaciones.

Esto involucra varios frentes: iniciativa privada, academia y sector público, pues se necesita comenzar a redefinir muchos de los empleos que hoy existen, dotar de habilidades especializadas a los trabajadores para que, en conjunto con robots o la inteligencia artificial (IA), mejoren los productos y servicios que ofrezcan de modo que sigan siendo competitivos en el mercado global, entender la nueva fuerza laboral que se está formando junto con sus motivaciones y necesidades, para retener al mejor talento en las empresas, por nombrar algunas de las acciones que se deben implementar.

² Human Capital Trends 2017, Edición México. Pág. 5. (Deloitte, 2017)

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.