



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

**ESCUELA DE
ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Macro-perspectiva del talento en Argentina

Factores que influyen en el posicionamiento de Argentina en los rankings de talento internacionales

Trabajo de investigación orientada. A través del programa sobre el talento y carreras.

Autor

Rodríguez, Yamila

Tutor

Golik, Mariela

ABSTRACT

La gestión del talento constituye un desafío para todos los países que deben contar con las personas adecuadas, con las capacidades requeridas, en el momento que lo demandan para poder dar respuesta a las necesidades de sus sistemas productivos y de sus organizaciones tanto públicas como privadas. Las transformaciones tecnológicas, sociales culturales y políticas, entre otras; están generando una escasez de talento a nivel mundial, y podemos afirmar que, hace unos años, hemos ingresado en la era del talento estratégico.

Tanto los países como las organizaciones, para seguir siendo competitivos, deberán poner énfasis en desarrollar políticas para atraer, seleccionar, desarrollar y retener talentos estratégicos. En los países en vías de desarrollo, como es el caso de Argentina, los desafíos vinculados a la gestión del talento se ven intensificados, debido, entre otros a factores macros característicos del país (inestabilidad macroeconómica, inflación, recesión, etc.). Estos generan un posicionamiento relativo de Argentina en los rankings internacionales de talento.

El objetivo del presente trabajo es analizar a través de la macro-perspectiva del talento y de fuentes secundarias los factores que poseen una mayor incidencia en el posicionamiento de Argentina en estos rankings. El análisis se concentró en 2 factores: el sistema educativo, y el mercado laboral argentino, esto debido a que consideramos que son relevantes para el estudio de la gestión del talento.

El análisis realizado nos permite constatar que Argentina presenta ciertas áreas de mejora. Dentro del sistema educativo podemos mencionar los problemas que existen en el nivel secundario respecto a la deserción escolar, la falta de conocimientos mínimos alcanzados, entre otros. Por su parte dentro del mercado laboral, la falta de profesionalización en las pymes, siendo que estas abarcan la mayor parte del mercado. Pero también existen ciertos aspectos positivos, como el acceso gratuito a la educación, especialmente a nivel universitario. Por otro lado, en el mercado laboral se debe enfatizar la convivencia de diversas generaciones dentro de las organizaciones, lo cual se traduce en un beneficio para las empresas si estas logran formar equipos de trabajo dentro de los cuales cada grupo etario aporte sus experiencias, habilidades, puntos de vista.

Por lo tanto, para el logro de un futuro escenario prometedor será necesaria la articulación entre los diferentes actores implicados en la gestión del talento a nivel país y organizacional.

Para finalizar proponemos posibles líneas de acción para poder mejorar la gestión del talento a nivel país.

Palabras clave: Gestión del talento, Macro perspectiva del talento, rankings de talento internacional, Argentina.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
3. OBJETIVOS.....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos.....	8
4.GESTIÓN DEL TALENTO	9
4.1 GESTIÓN DEL TALENTO	9
4.2 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO	13
4.3 DEFINICIÓN DE TALENTO	11
4.4 LA ESCASEZ DE TALENTO	15
4.5 DESAFÍOS Y TENDENCIAS EN LA ACTUALIDAD, PARA RETENER TALENTOS.....	19
5. MACRO PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO	21
6. RANKING INTERNACIONALES Y POSICIONAMIENTO DE ARGENTINA.....	25
6.1 IMD WORLD TALENT RANKING 2021	25
6.1.1 CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE.....	25
6.1.2 CUAL ES LA POSICIÓN DE ARGENTINA EN EL IMD, Y SU COMPARACIÓN CON PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	26
6.2 GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX	29
6.2.1 CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE.....	29
6.2.2 CUAL ES LA POSICIÓN DE ARGENTINA EN EL ÍNDICE, Y SU COMPARACIÓN CON LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	29
7. SISTEMA EDUCATIVO	33
7.1 DEFINICIÓN Y NIVELES EDUCATIVOS	33
7.2 ACCESO A LA EDUCACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	33
7.3 EL SISTEMA EDUCATIVO DURANTE LA PANDEMIA	37
7.4 EDUCACIÓN SUPERIOR.....	38

7.5 EL ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACIÓN	40
7.6 EDUCACION EN AMERICA LATINA	41
8. MERCADO LABORAL.....	45
8.1 DEFINICIONES REFERENTES AL MERCADO LABORAL.....	45
8.2 INDICADORES DEL MERCADO LABORAL.....	46
8.3 COMPOSICIÓN DEL MERCADO LABORAL	47
8.4 TIPO DE EMPRESA QUE LIDERA EL MERCADO ARGENTINO	49
8.5 PROBLEMAS EN EL MERCADO LABORAL ACTUAL.....	52
9. ANALISIS Y DISCUSION	56
10. CONCLUSIÓN.....	59
11.RECOMENDACIONES.....	61
12. BIBLIOGRAFÍA.....	63

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica del talento es definida por Collings y Mellahi (2009) como: “las actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de las posiciones clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de un pool de talentos de alto potencial y alto desempeño para ocupar estos roles, como así también el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar la provisión de esas posiciones con colaboradores competentes y que garanticen un compromiso continuo con la organización”

Transitando la cuarta revolución industrial o industria 4.0, dentro de la cual los cambios tecnológicos se producen de manera acelerada, si bien reconocemos que la automatización de los procesos y la inteligencia artificial facilitan el desarrollo de los procesos repetitivos, es preciso reconocer que la gestión apropiada del talento juega un rol fundamental para las empresas del futuro.

La aceleración de los cambios y la falta de previsibilidad de los mismos hacen que las organizaciones requieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Las aptitudes necesarias para esta nueva era, están vinculadas a la inteligencia artificial, la innovación, la creatividad, entre otros. Las personas que posean estas competencias serán cada vez más requeridas y valoradas por las organizaciones.

Por lo cual, hoy en día nos encontramos en la era del talento estratégico. En esta era de transformaciones, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, económicas, el talento de las personas de la organización es un factor clave para alcanzar el éxito.

Debido a lo anteriormente expuesto un problema importante que afrontan las organizaciones es la escasez de talento, por lo tanto, contar con un enfoque estratégico del talento se ha convertido en una ventaja competitiva cada vez más importante. Ante la escasez de talento, se torna necesario desarrollar y retener a los más talentosos e invertir en las personas para continuar siendo competitivos.

Es importante señalar que, las personas constituyen el principal recurso de una organización, ya que son ellas las que aportan los conocimientos, habilidades y capacidades para concretar la estrategia organizacional y subsistir en un entorno competitivo. Chiavenato (2009) explica la importancia de la gestión del talento humano manifestando que *“las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son considerados seres con inteligencia, personalidad conocimiento, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. En el mundo los cambios se producen rápidamente y en un contexto de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y poder ayudar a la organización a superarlos.”*

Ahora bien, la gestión del talento puede estudiarse en diferentes niveles como ser a nivel país, organizacional o a nivel individual. En la presente investigación, analizaremos la problemática de la gestión del talento a nivel macro o país, denominada “macro perspectiva”. Para ello, analizaré algunas variables ofrecidas en los modelos propuestos en la literatura investigando cómo estas se desarrollan en la realidad argentina y de qué manera influyen o determinan la gestión del talento.

Esta perspectiva macro surge a partir de las empresas globales y la necesidad de contextualización de los fenómenos analizados. Khilji, (2015, p. 236-248) define a la gestión macro-global del talento, como: “las actividades que son desarrolladas sistemáticamente por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales expresamente con el propósito de mejorar la calidad y cantidad de talento dentro y entre países y regiones para facilitar la innovación y la competitividad de sus ciudadanos y corporaciones”

Los académicos que estudian la gestión del talento en organizaciones de diferentes países, comenzaron a observar que los conocimientos y herramientas generados en un contexto, no eran automáticamente aplicables a otro y comenzaron a señalar la importancia de los factores contextuales. Estos factores ocasionan que no existan soluciones, ni recetas únicas y que cada país de acuerdo a su contexto político, social, histórico cultural y económico presente diferentes demandas, y en consecuencia requiere diferentes tipos de respuestas.

El foco de nuestro análisis, es la Argentina, país que presenta características particulares, en primer lugar se trata de un país Latinoamericano, en segundo lugar, en las últimas décadas ha experimentado numerosas fluctuaciones económicas, políticas que vuelven la gestión del talento particularmente desafiante. De acuerdo a diversos autores, la gestión del talento es un esfuerzo de largo aliento; solo basta considerar el tiempo que se demanda poder encontrar un talento, seleccionarlo, evaluarlo, desarrollarlo y retenerlo. Teniendo en cuentas las características culturales de Argentina mencionadas por Hofstede ¹(2010) el autor señala que: “Argentina, tiene un puntaje muy bajo en orientación a largo plazo, (...) las personas muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos”. Por lo tanto, este rasgo de Argentina es incompatible con la mirada de largo-placista que requiere la gestión del talento.

Por otro lado, debemos señalar que, las mejoras en la productividad son la base para la creación de empleos de calidad y así lograr aumentos sostenibles en los salarios y en las condiciones de vida. Pero para incrementar la productividad, es necesario que el país también invierta en las habilidades de su gente, permitiendo que todos contribuyan en el objetivo de un mayor crecimiento, asegurando que ello beneficie a todos los sectores de la sociedad (OCDE, 2018)

¹ Fuente, edición 2010 del libro “Cultures and Organization: Software of the Mind” coescrito por GertJan (hijo de Geert Hofstede), se presentan nuevas dimensiones y se enumeran los puntajes para 96 países. Las 6 dimensiones bajo las cuales se evalúa la cultura son: distancia de poder, individualismo, masculinidad, evasión a la incertidumbre, orientación a largo plazo, indulgencia.

Como anteriormente mencionamos, el lento crecimiento de la productividad y la inestabilidad económica, son características de Argentina que generan grandes desigualdades en relación al nivel socioeconómico de sus habitantes. Por otra parte, el rendimiento de los estudiantes es bajo en comparación a la inversión del país en educación, y además el sistema educativo exagera las desigualdades, debido a que los estudiantes de menores recursos, poseen niveles educativos inferiores.

Teniendo en cuenta estas particularidades de Argentina, el objetivo del presente trabajo, es analizar la posición del país en los rankings internacionales de talento de respetadas instituciones internacionales como lo son, el IMD World Talent Report y el Global talent Competitiveness Index. Y partiendo de la identificación del posicionamiento en cada uno de ellos, explorar y analizar los factores que ayudan a explicar este lugar.

Si bien existen una diversidad de factores que contribuyen a explicar el posicionamiento relativo de Argentina, con respecto al resto de países del mundo, y especialmente con respecto a otros países latinoamericanos, debido a la relevancia particular para nuestro contexto, nos concentramos en 2 ejes de análisis: el sistema educativo argentino y en las características de su mercado laboral.

Este análisis y diagnóstico nos permitirá al final del trabajo sugerir propuestas de mejoras a nivel país para optimizar las variables vinculadas a la gestión del talento.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Mediante el trabajo de investigación se tratará de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales variables contextuales que explican el posicionamiento de Argentina en los rankings internacionales de talento?
- ¿De qué manera impactan estas variables en el posicionamiento de Argentina?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es a partir del marco teórico macro- perspectiva del talento, determinar los factores que inciden y determinan el posicionamiento de Argentina en los rankings internacionales.

Para ello realizaré un relevamiento de fuentes secundarias y un análisis en profundidad de la bibliografía especializada en el tema, con el objetivo de comprender la evolución de nuestro país y entender el porqué de su posicionamiento en los rankings de talento mundial.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el impacto de la variable sistema educativo (en sus diferentes niveles) en el posicionamiento de Argentina.
- Determinar el impacto de la composición del mercado laboral.
- Establecer posibles líneas de acción para mejorar la gestión del talento local.

4. GESTIÓN DEL TALENTO

4.1 GESTIÓN DEL TALENTO

En el año 1997 McKinsey & Company acuñó el término "gestión del talento", tras diversos estudios realizados sobre los recursos humanos. Este concepto fue popularmente extendido gracias a David Watkins, de la empresa Softscape, que lo publicó al año siguiente en uno de sus artículos, alcanzando gran resonancia internacional. En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro "Warfortalent", la guerra por el talento, donde explican que:

- La competitividad aumenta sin dar tregua en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.
- La gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.

A continuación, presentaremos algunos ejemplos de cómo definen la gestión de talento diversos autores.

Chiavenato (2009) define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por su parte, Eslava Arnao (2004) lo define como, el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Dessler (2006) lo define como, las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Mientras que Lledo (2011) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Hoy en día, cada vez son más las empresas que apuestan por esta forma de administrar su activo más importante, las personas, al descubrir que:

- Lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

- La gestión del talento previene la fuga del personal más cualificado.
- Concentrar esfuerzos en la atracción de perfiles cualificados y el reclutamiento es sólo la mitad del camino si no se complementa con las políticas de retención y la gestión del desarrollo individual de los miembros de la organización

También es necesario considerar que existen 6 procesos para la gestión del talento humano:

1. La Admisión de personal: consta de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para proveer de personas en la empresa.
2. La aplicación de personal: conformada por procesos para organizar a las personas, tales como descripción y análisis evaluación del desempeño.
3. Compensación de personal: se conforma por procesos para incentivar a las personas, tales como compensación y remuneración, beneficios y servicios.
4. Desarrollo de personal: consta de procesos que administran el conocimiento y las competencias de las personas mediante el entrenamiento y desarrollo de carreras, programas de comunicación, programas de cambio, programas de comunicación e integración y análisis de capacitación.
5. Mantenimiento de personal: conformado por procesos que crean condiciones ambientales y psicológicas para que las personas logren desarrollar sus actividades de modo satisfactorio, brindado calidad de vida laboral.
6. Evaluación de personal: son procesos que dan seguimiento y control sobre el desarrollo de las actividades verificando los resultados obtenidos mediante base de datos y sistema de información administrativa (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento es una visión estratégica que parte desde mucho antes de tener una nueva contratación, y es un proceso que se mantiene constante durante todo el ciclo de vida de un colaborador.

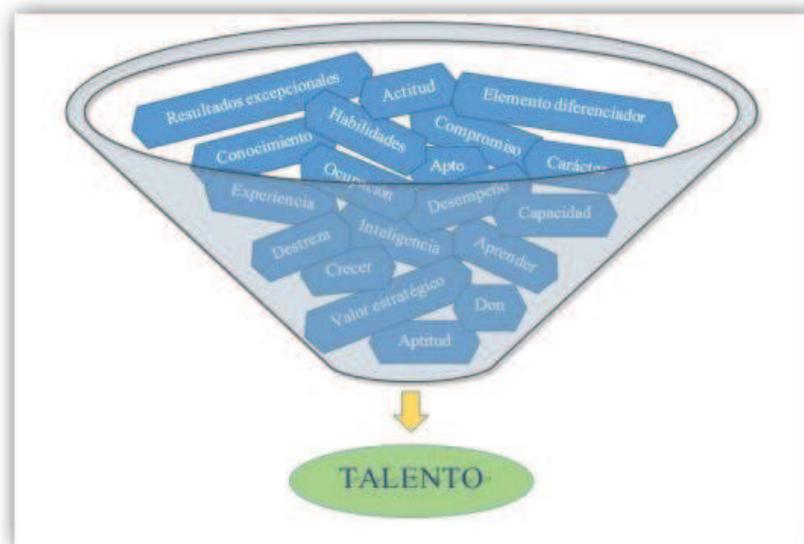
Para concluir podemos decir que en un entorno de constante evolución, las empresas deben realizar una combinación eficiente de sus recursos y estrategias para el logro de sus objetivos. El factor humano asume un rol crucial y protagónico. Por lo tanto, es necesario que las compañías sepan administrarlo y formarlo ya que de eso dependerá su éxito o fracaso. Es en este escenario en que la Gestión Estratégica de Talento Humano adquiere relevancia. Y es que este proceso permite identificar grupos de talentos correctos. Así logra captar a las personas más capacitadas, quienes podrán crear mejores productos o ideas que pongan en ventaja a una empresa sobre otras.

4.2 DEFINICIÓN DE TALENTO

Comenzaremos por definir el concepto de talento en sí mismo. Según la RAE la palabra talento es definida como aquella persona inteligente o apta para desempeñar una cierta ocupación. Entendemos por inteligente una persona que comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas ya que tiene las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para tomar decisiones. Asimismo, la RAE define la palabra apta como la capacidad y disposición para operar en una determinada actividad para cumplir con el buen desempeño.

Jericó (2001), explica que son personas cuyas capacidades están comprometidas a mejorar los resultados, que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Chiavenato (2009), señala que, "un talento es un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore"



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el autor define cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- Conocimiento: se trata del saber. Lo importante es aprender a aprender, ya que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI
- Habilidad: se trata de saber hacer. Es la transformación del conocimiento en resultado.
- Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto, y poder de esta manera definir prioridades.
- Actitud: se trata de saber hacer que ocurra, la actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, llegar a la excelencia.

En la actualidad, el talento es reconocido como la clave de la productividad, siendo la base el desempeño individual, responsable y comprometido con la empresa. Solo las empresas que han adquirido y adquieran los conocimientos para saber gestionarlo e integrarlo en sus estrategias de negocio, lograrán progresar en los mercados y ganar solidez.

Ahora bien, el concepto de talento humano está profundamente relacionado con el concepto de capital humano. El mismo está compuesto por dos aspectos principales, según Chiavenato:

- Talentos, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzadas, actualizadas y recompensadas de forma constante. Sin embargo, el talento no puede ser tal de forma aislada, sino que debe existir y coexistir en un ámbito que le de libertad y autonomía, y en el cual poder expandirse.
- Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos se desarrollen. Y este es determinado por:
 - una arquitectura organizacional, la cual tenga un diseño flexible, integrador, y división de trabajo que coordine a las personas y el flujo de trabajo de manera integral.
 - una cultura organizacional, democrática y participativa que inspire confianza, satisfacción, espíritu de equipo.
 - un estilo de administración con sustento en el liderazgo renovador y en coaching, donde exista descentralización de poder, delegación

Tras analizar lo desarrollado anteriormente concluimos que el talento en el ámbito empresarial, es la suma de capacidades, siendo estas el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de un empleado que junto con el compromiso o grado de involucración y su actuación, es decir el tiempo de reacción o de adaptación al cambio, pueden lograr aumentar el valor de la empresa, innovando, transformando o reinventándose. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas involucrando todas las áreas.

4.3 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

La gestión estratégica del talento es definida como “las actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de las posiciones clave que diferencialmente contribuyen a la ventaja competitiva de la organización, el desarrollo de una cantera de talento de alto potencial y alto desempeño para ocupar esos papeles, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de los recursos humanos para facilitar la provisión de esas posiciones con titulares competentes y garantizar su continuo compromiso con la organización” (Collings y Mellahi, 2009, p 304).

Es importante señalar que las posiciones clave no se restringen necesariamente a parte del equipo directivo, sino que incluye posiciones en todos niveles de la organización y sectores de la organización.

El punto de partida consiste en identificar esas posiciones clave más que los talentos individuales en sí mismos. Este punto de vista, parte de la premisa que cualquier sistema de gestión del talento debe partir de la identificación sistemática de las posiciones clave que contribuyen diferencialmente a una ventaja competitiva sostenible de la empresa. Es decir que debería haber un mayor grado de diferenciación de los roles dentro de la organización, poniendo mayor atención a los puestos estratégicos de los no estratégicos.

El concepto de diferenciación de la fuerza laboral se refiere a la aplicación de prácticas de recursos humanos diferenciales para la gestión de aquellos individuos de los cuales se espera un mayor retorno sobre la inversión, resaltando el aporte individual y diferencial de cada trabajador para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En el artículo de Rivero (2017) el concepto de diferenciación se sustenta en la idea de que las organizaciones crean costos innecesarios cuando invierten la misma cantidad de recursos en todos los empleados (Becker et al., 2009; Boudreau y Ramstad, 2007; Collings y Mellahi, 2009).

Como sucede con la mayoría de las decisiones estratégicas, las organizaciones deben realizar elecciones sobre cómo gestionar sus recursos humanos (Vaiman, Scullion y Collings, 2012). De este modo, una pregunta central se refiere a en quiénes invertir mejor los recursos limitados para maximizar la contribución de los empleados a la organización (Collings y Mellahi, 2009), ya que asignar talentos de una manera uniforme no necesariamente se traduce en mayores niveles de desempeño. Si bien existe consenso en cuanto al concepto de diferenciación, se observan dos perspectivas distintas respecto a los factores que constituyen la base para la diferenciación, entendiendo que un empleado puede ser valioso por sus características individuales o por el puesto de trabajo que ocupa.

- Diferenciación basada en el capital humano

Teniendo como punto de referencia al individuo, esta perspectiva se basa en invertir en ciertos grupos de empleados, los cuales son específicos para nuestra organización, de esta manera se logrará conseguir una ventaja competitiva. Además, es más probable que las empresas inviertan en esos recursos que no son fácilmente transferibles, es decir que sus habilidades son específicas para la organización. En definitiva, esta perspectiva sostiene

que el capital humano es estratégico sólo si contribuye de una manera directa a la estrategia de la firma.

Dentro de esta perspectiva, la arquitectura de recursos humanos es el modelo conceptual más prominente en la actualidad. El término «arquitectura» se emplea para describir los sistemas de recursos humanos necesarios para la implementación de la estrategia organizacional. Y el mismo se basa en dos dimensiones, de acuerdo a la contribución que hacen los empleados.

Las dos dimensiones son: - especificidad, para identificar cuán único, escaso y con conocimientos específicos para la actividad de la organización es el capital humano. – valor estratégico del capital humano, utilizada para determinar cómo influyen las habilidades del individuo en la obtención de las ventajas competitivas en la organización.

El desarrollo de las organizaciones, están directamente relacionadas con la especificidad y el valor del capital humano. Ambos son factores claves para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos.

- Diferenciación basada en el puesto de trabajo

Este enfoque afirma que el puesto de trabajo ocupado por el empleado constituye la base para la diferenciación. Por lo tanto la firma debería invertir más recursos en estos puestos que son más importantes para el funcionamiento de la organización, y los individuos que los ocupan deben ser gestionados de manera diferencial.

Si bien todos los puestos de trabajo son importantes para el funcionamiento de la organización, no todos impactan de manera directa sobre la estrategia. Esta perspectiva afirma que, aunque el individuo tenga un alto desempeño, si no se lo asigna al puesto de trabajo adecuado para el desarrollo de la estrategia organizacional, no generará el valor que se espera. Esta diferenciación se sustenta en la visión de la organización basada en sus capacidades estratégicas y es utilizada en los múltiples procesos estratégicos. Estas capacidades estratégicas son aquellos procesos dentro de la organización, necesarios para el funcionamiento de la organización.

Esta es la diferenciación que predomina en el estudio de la gestión del talento. Cappelli y Keller, 2014; Cascio y Boudreau, 2008; Collings y Mellahi, 2009) definen “talento” como aquellos individuos que tienen el potencial de contribuir diferencialmente al desempeño de la organización ocupando puestos de trabajo críticos, y a la «gestión del talento» como el proceso a través del cual las organizaciones cubren sus necesidades de talentos en puestos de trabajo crítico.

Rivero (2017) afirma que, el proceso de establecer posiciones para los empleados, comienza con la determinación de puestos de trabajo estratégicos, luego se desarrolla un pool de talentos, es decir, empleados con alto potencial, y finaliza con determinación de un sistema de gestión diferencial. (Becker y Huselid, 2010; Becker et al., 2009) afirman que los puestos de trabajo estratégicos están localizados en los distintos niveles organizacionales, dependiendo de las capacidades estratégicas de la firma.

Los puestos de trabajo, son considerados estratégicos si, impactan sobre la estrategia de la organización y quienes ocupan dichos puestos puedan tener un desempeño variable, logrando que el mismo impacte positivamente en los resultados de la organización.

El último elemento de este proceso se refiere al desarrollo e implementación de un sistema de recursos humanos para la gestión diferencial del talento, que reconozca las contribuciones que grupos específicos de empleados realizan al desempeño de la organización. En este sentido, resulta prioritario identificar qué elementos serán estandarizados para todos los empleados y cuáles se diferenciarán con base en los puestos de trabajo y las capacidades estratégicas. La consistencia interna entre los distintos elementos que componen estos sistemas resulta fundamental para lograr el éxito en la implementación del modelo de diferenciación.

Además, la Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) está ligada al proceso de retención de aquellos colaboradores con real potencial para ocupar cargos gerenciales en el futuro. Aquellas personas con capacidades para desarrollar y cursar una línea de carrera dentro de una corporación. Es decir, este proceso sirve para construir una fuerza laboral estable y competente en cualquier tipo de negocio.

Por otro lado, la GETH implementa mejoras prácticas de gestión humana. Esto, entre otras cosas, optimiza el clima laboral. Un aspecto muy considerado por los empleados y que, cuando es el adecuado, impacta positivamente en la productividad que tienen éstos.

La globalización no solo ha aumentado la competencia entre las organizaciones, sino que también crea una nueva oportunidad para la fuerza de trabajo, los trabajadores calificados tienen la posibilidad de trabajar en cualquier parte del mundo. Es por esto que cada organización debe poner atención en la gestión del talento. Es importante que los colaboradores se sientan cómodos en la organización, que haya retroalimentación, reconocimiento y apoyo constante, para evitar la fuga de talento. Hoy día la escasez de talento es una de las mayores preocupaciones y desarrollaremos las causas de ello.

4.4 LA ESCASEZ DE TALENTO

Hoy la Gestión del talento (GT) adquiere una importancia trascendental en las estrategias de negocios porque existe una seria preocupación por la escasez de talento, basada en la predicción de la falta de trabajadores preparados para desempeñar tareas críticas que el crecimiento económico de los próximos años demandará. Básicamente, esta escasez estará dada por la conjunción de varias causas a nivel global: el retiro de la generación de los *baby boomers*, las tendencias demográficas, las nuevas capacidades requeridas en el marco de la sociedad de conocimiento, la cuarta revolución industrial, o industria 4.0 y las características de las nuevas generaciones.

- **Retiro de la generación de los baby boomers:** es la generación de los nacidos entre 1946 y 1964 más allá de ser una generación de gran volumen, les tocó la revolución industrial tecnológica en serie, en un contexto mundial de reconstrucción y un capitalismo de pleno empleo. Por eso el concepto laboral está tan arraigado en sus venas. Más allá de que están en edad jubilatoria muchos siguen trabajando, debido a dos factores, por un lado, para lograr la estabilidad económica perdida en cierta manera por la diferencia del ingreso laboral y los haberes jubilatorios; y por el otro para sentirse activos, actualizados. En la Argentina, 9 de cada 10 personas recibe una pensión que les asegura un ingreso. Asimismo, en el relevamiento de Equifax² se observó que del universo de 2 millones de Baby Boomers que trabajan, el 43,7% está jubilado. Mientras, el 27,7% tiene una situación de empleo no declarada; el 17% trabaja por su cuenta; el 11% en relación de dependencia y el 0,6% está desempleado o es beneficiario de algún plan social. A diferencia de otros fenómenos generacionales, es la única donde la distribución de género tiene como principal grupo a las mujeres frente a los hombres: el 51% son mujeres; el 49% hombres. Respecto a sus edades, 4 millones tienen entre 56 y 64 años y 3.5 millones están en el grupo de entre 65 y 74 años. Este grupo generacional es muy importante para la gestión del talento ya que cuentan con mucha experiencia y conocimiento, adquiridos por los años de trabajo, y esto puede ser utilizado para que sean mentores de las nuevas generaciones y transmitirles sus habilidades, asimismo los baby boomers deben aprender de los más jóvenes y mantenerse actualizados.
- **La generación X:** como se denomina a quienes nacieron entre 1965 y 1981, se insertó en un mercado laboral muy diferente al de sus padres, pero atravesado por las crisis económicas y políticas del país. Desde sus primeros pasos, esta generación buscaba en el trabajo estabilidad y poder hacer carrera, en el sector privado, en una misma empresa. Empezar a trabajar en una industria implicaba, de alguna manera, un futuro de crecimiento profesional garantizado. Esta estabilidad y seguridad de crecimiento concordaba con el anhelo de poder independizarse, acceder a una primera vivienda, formar familia, comprar un auto, entre otros. En gran medida, ni los millennials ni los centennials comparten estos deseos y proyecciones, o al menos no en un futuro cercano. Esta generación ha vivido el auge digital, adaptándose a las novedades tecnológicas, por lo tanto, no le temen a los cambios extrínsecos. Es una generación fiel a la empresa en la que trabajan, pero logran un equilibrio entre la vida personal, laboral y el ocio. Este grupo etario es importante para las organizaciones, ya que con incentivos de crecimiento tanto profesional como intelectual, permanecen por varios años en el mismo lugar de trabajo, lo cual es necesario para la gestión del talento.
- **Nuevas generaciones:** los miembros de la Generación Y (nacidos entre 1982 y 2000) muestran actitudes muy diferentes respecto a la relación con el empleo que las de generaciones previas. Especialmente se los caracteriza por tener una orientación cortoplacista, una actitud individualista y de menor lealtad hacia sus empleadores. Los millennials son quienes están acaparando y remodelando el mercado de talentos. Las organizaciones se enfrentan al problema de encontrar y retener a esta generación,

² Fuente: investigación realizada por Equifax, compañía global de Big Data & Analytics y tecnología. El análisis utilizó datos del Bureau Equifax combinada con información pública del BCRA, de Anses y obras sociales.

debido a que los mismos tienen otras prioridades, ellos, más allá de una carrera profesional desean una experiencia de vida. Son ellos quienes inspiran la creatividad, valoran el trabajo en equipo, pero necesitan aprender de los baby boomer, la lealtad con la empresa en la que trabajan y tener arraigo a esta situación que no sucede con esta generación. Esta generación necesita y busca el soporte tecnológico, se adaptan rápido a los cambios, son apasionados, pero necesitan motivación. Buscan, cambian, quieren crecer rápido, viven el momento y no solamente valoran lo intelectual sino también lo emocional. Para ellos son motivadores los espacios innovadores. Para que estén incentivados constantemente, los espacios deben propiciar su productividad adaptándose a las formas de trabajo más personales y diversas y haciéndolos sentir reconocidos y valorados. Por otro lado, los millennials son volátiles. El promedio de su duración máxima en un puesto laboral es de dos años, algo que a sus padres, los Baby Boomers, les parecería insólito y arriesgado, pero los Millennials buscan el desafío, y disfrutan de la libertad y flexibilidad. Es una generación que prácticamente nació en la Era de la Información, donde el acceso a todo es rápido y simple.

Pero el problema para retener talento es aún mayor al incluir en el análisis a los *centennials* (mejor conocidos como generación Z, conformada por jóvenes que nacieron entre 1995 y 2010). Aspiran a un éxito cortoplacista, tienen perfiles emprendedores y corporativamente estudian el territorio, la cultura, los grados de libertad, qué tipo de liderazgo predomina dentro de la empresa a la que quieren pertenecer. Otra característica de esta generación es la alta rotación que tienen, y es algo que está estrechamente ligado a la ansiedad por conseguir el éxito lo más rápido posible. Permanentemente miran lo que ofrece el mercado laboral y cuando sienten que tienen una nueva oportunidad por delante más desafiante no dudan en cambiar de empleo, incluso aunque haga poco tiempo que se encuentran en su trabajo actual.

- **Tendencias demográficas:** la transición demográfica argentina tiene carácter de pionera entre los países latinoamericanos al considerar el rápido descenso de las tasas de mortalidad y natalidad entre 1870 y 1930 que continuaron luego su tendencia, aunque con un ritmo más moderado. El descenso de la fecundidad, evidente a partir de 1914, se completó muy tempranamente, antes de 1947 (Otero, 2010). De esta forma, de acuerdo con sus tasas de crecimiento natural menores al 2%, la situación de la transición argentina era considerada como “plena” ya entre 1950-1955 y “avanzada” a partir de 1985 (tasas de crecimiento del 1,6% y 1%, respectivamente) (CELADE, 2007). La población argentina se encuentra en el denominado “bono o dividendo demográfico”, período que se caracteriza por el crecimiento más acelerado de la población potencialmente activa (15-64 años) respecto de la población potencialmente dependiente (menores de 15 años y mayores de 64 años). Esta etapa es conocida también como “ventana demográfica de oportunidades”, porque “se registra una menor presión de la población infantil, y un limitado aumento de las personas mayores y los países tienen la oportunidad de hacer inversiones productivas y multiplicar la inversión social para erradicar la pobreza, mejorar la educación y reformar la salud, así como prepararse para el envejecimiento de los habitantes” (Bárcena, 2011).

Es importante señalar que el envejecimiento poblacional, provoca a largo plazo una reducción del tamaño de la fuerza de trabajo y por consecuencia afecta el sostenimiento del crecimiento económico. Sin embargo, este efecto puede ser

parcialmente compensado con incrementos de las tasas de participación de las mujeres y adultos mayores (Rofman y Apella, 2014), y a través de la incorporación de población migrante.

- **Sociedad del conocimiento.** En 1994, Peter Drucker preveía el surgimiento de un nuevo orden económico en el que el conocimiento, y no el capital o la materia prima pasaría a ser el recurso clave. En esta sociedad, la educación determinaría la productividad de los trabajadores y por tanto plantearía el surgimiento de un nuevo perfil de trabajador, caracterizado por la capacidad de aprender constantemente para mejorar sus capacidades y así moverse de trabajo en trabajo (Drucker, 1994). En la misma línea, Richard Florida indica que actualmente la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones es la creatividad, ya que constantemente se revisan y mejoran los productos y procesos. Dado que las personas son la principal fuente de creatividad, estas se convierten en el recurso clave de la nueva era (Florida, 2002). En este sentido, si bien en los últimos años hemos visto el caso de países que apalancan su crecimiento en actividades económicas típicas de la sociedad del conocimiento, como podría ser el caso de India (Frank, et al., 2004), también en el otro extremo encontramos países como Sudáfrica, donde uno de los principales inconvenientes para el crecimiento es la escasez de trabajadores con las habilidades requeridas para esta nueva economía (Kock y Burke, 2008).
- **La “Cuarta revolución industrial”**, un término acuñado por el Foro Económico Mundial, hace referencia a una era que se caracteriza por una fusión de tecnologías que está borrando las fronteras entre el ámbito físico, digital y biológico”. Estos avances tecnológicos, impactan sobre el sistema político, económico y social. La principal característica de la Cuarta Revolución Industrial es el IoT (Internet of Things por sus siglas en inglés, o internet de las cosas en castellano). La interconectividad de los objetos cotidianos, tiene un fuerte impacto en la vida de las personas, en el mundo de los negocios, en lo económico, en las relaciones laborales, en la salud, en la educación. Cualquier revolución, de la índole que sea, conlleva ventajas y desventajas, retos y oportunidades, incertidumbres y certezas. Entre las ventajas, de la Cuarta Revolución Industrial podemos mencionar: mejora de la productividad, la reducción en los costos operacionales, la eficiencia y la calidad en los procesos, la seguridad para los trabajadores al reducirse los empleos en entornos peligrosos, toma de decisiones al contar con herramientas e información en tiempo real, de la competitividad al desarrollarse productos personalizados que satisfacen las necesidades de los consumidores, entre otros. En cuanto a los inconvenientes, los expertos señalan varios: las tecnologías propias de la revolución 4.0 evoluciona rápidamente y se requiere una constante actualización para que las empresas no queden rezagadas, los crecientes riesgos cibernéticos que obligan a redoblar la ciberseguridad, la alta dependencia tecnológica y la denominada brecha digital, la falta de personal cualificado para desarrollar los procesos.

Luego de analizar las causas que producen la escasez de talento, debemos conocer cuáles son los desafíos a los que se enfrentan hoy las organizaciones para poder retener el talento y alimentar el compromiso de ellos con las funciones y metas de la empresa, para que de esta manera puedan desarrollarse y continuar siendo competitivas.

4.5 DESAFÍOS Y TENDENCIAS EN LA ACTUALIDAD PARA RETENER TALENTOS

La cultura corporativa se encuentra en un punto de inflexión, con la pandemia, la automatización acelerada, el surgimiento de los millennials y la Generación Z en el lugar de trabajo, y el movimiento "The Great Reshuffle" está cambiando el mundo laboral. Los empleados exigen más libertad para trabajar y centrarse más en su bienestar.

Esta cultura empresarial centrada en las personas tiene algunas características recurrentes: flexibilidad, asincronía, confianza, sentido de pertenencia y un enfoque integral en el bienestar

Según una encuesta de LinkedIn en 2021 sobre aspectos importantes para candidatos de todo el mundo, la principal propuesta de valor para el empleado es una buena conciliación de la vida laboral y familiar, seguida de remuneración y beneficios excelentes.

De acuerdo al informe los aspectos más importantes para el cambio que está atravesando la cultura empresarial son: Flexibilidad, Bienestar, y «The Great Reshuffle», a continuación desarrollamos cada uno de ellos.

- **FLEXIBILIDAD:** los empleados quieren poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajan. Si su empresa no ofrece esas opciones, están dispuestos a renunciar a ellas. "Los empleados que están satisfechos con el horario flexible de su empresa y las opciones de teletrabajo tienen 2,6 veces más probabilidades de estar satisfechos y 2,1 veces más probabilidades de recomendar trabajar en su empresa", dijo Justin Black, director de ciencias del comportamiento en LinkedIn. Sin embargo, la flexibilidad laboral presenta nuevos desafíos debido a la necesidad de brindar un trato igualitario a todos los empleados, sin importar dónde o cuándo trabajan. No hay duda de que el teletrabajo es la nueva modalidad que se impuso durante la pandemia, y que muchas empresas siguen utilizando para ofrecer mayor flexibilidad a sus empleados. Las organizaciones están ofreciendo este beneficio de teletrabajo o trabajo híbrido para lograr retener talento. Sin embargo, es importante que las empresas analicen y actualicen de ser necesario sus recursos tecnológicos para poder adaptarse al trabajo remoto y lleven a cabo planes para lograr realizarlo efectivamente, y lograr obtener los resultados esperados.
- **BIENESTAR:** las organizaciones de todo el mundo se están dando cuenta de que el bienestar de los empleados está estrechamente relacionado con su bienestar mental, físico, emocional y financiero. Promover el bienestar significa brindar a los empleados un enfoque humano y empático. Un factor esencial para el bienestar de los empleados es la ya mencionada flexibilidad. Cabe destacar que además de las obvias consecuencias sanitarias del Covid-19, la pandemia ha tenido un impacto psicológico en las personas y en el equilibrio de su vida privada y laboral. Por lo tanto, las empresas buscan otras formas de mostrar humanidad y empatía, como proporcionar más tiempo libre, desde media jornada los viernes, hasta días libres por día de cumpleaños, descuentos en gimnasios. Reducir o eliminar las reuniones presenciales y hacer un mejor uso de otros canales de comunicación, como el correo electrónico o el chat o video llamada. Todas estas iniciativas asumen que sin una fuerza laboral saludable y productiva, es difícil crear una cultura saludable y productiva. Por lo tanto las empresas buscan adaptarse y buscar nuevos incentivos para sus empleados para lograr retenerlos en sus organizaciones.

- “The Great Reshuffle” o “La Gran Renuncia”: un éxodo masivo de profesionales ha llevado a las empresas a repensar sus valores y su marca empleadora. La pandemia ha provocado que los empleados prioricen su salud y presten más atención a donde y cuando trabajan. Este nuevo énfasis en las relaciones laborales es un elemento clave que LinkedIn llama la “gran reorganización”. Los gerentes están repensando la forma en que funciona la empresa, su cultura y sus valores y los empleados están repensando sus trabajos y motivaciones. Los profesionales están cambiando de trabajo en busca de algo más significativo, más flexible y más empático. El rol de los líderes es fundamental para aumentar el compromiso de los empleados con la organización. El interés de los gerentes por las preocupaciones de sus empleados es fundamental para el buen desempeño laboral. De hecho, varios estudios han demostrado que la "seguridad psicológica" y una "comunidad de apoyo" son necesarias para que un equipo funcione.

En Argentina, cada vez más empleadores tienen dificultades para cubrir las posiciones con los perfiles adecuados, es decir personas con las competencias requeridas o el talento necesario para crecer en las estructuras organizacionales. Esta dificultad o brecha en sistema de gestión del talento a nivel organizacional, demanda que las organizaciones trabajen en conjunto y de manera mancomunada con los gobiernos, para coordinar políticas que articulen el sistema educativo con las demandas del sistema productivo. Esto con el objetivo de reducir la brecha entre las capacidades requeridas en el mercado laboral actual y las capacidades disponibles.

5. MACRO PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO

El estudio de la gestión del talento debe tener un alcance que vaya más allá de un análisis individual y organizacional, e incorporar una visión macro para poder entender las dificultades que se presentan en la gestión del talento en el mundo globalizado de hoy.

En el artículo, “Incorporando la visión macro en la gestión global del talento”, Khilji (2015, p.237) define a la gestión macro global del talento, como: “las actividades que son desarrolladas sistemáticamente por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales expresamente con el propósito de mejorar la calidad y cantidad de talento dentro y entre países y regiones para facilitar la innovación y la competitividad de sus ciudadanos y corporaciones.”

Se incorpora esta visión macro, debido que ya no es suficiente analizar la gestión del talento a nivel individual organizacional, sino que resulta de vital importancia estudiarlo a nivel país. Debido a que varios países ya se encuentran desarrollando políticas para poder retener o atraer nuevamente talentos a sus países de origen.

Khilji, afirma que, muchos países están desarrollando políticas de fortalecimiento, mejorando sus capacidades locales y desarrollando capacidades innovadoras de su talento humano. Por ejemplo, países desarrollados como Australia, Canadá, Reino Unido y EE.UU. establecieron programas para atraer inmigrantes. Por su parte algunos países emergentes como China e India, están atrayendo nuevamente la diáspora calificada y en otros países como Corea del Sur, Taiwán, Singapur, están invirtiendo en educación y desarrollo humano de sus propios ciudadanos.

Se destacan 4 tendencias que han surgido producto de la globalización en referencia a la gestión del talento:

- 1) Movilidad mundial
- 2) Agenda integrada del desarrollo humano
- 3) El efecto de la diáspora y la circulación del talento
- 4) Flujo de talento y aprendizaje

Con respecto a la movilidad mundial, podemos decir que, el talento no siempre surge de donde la empresa lo busca. En la era digital en la que estamos viviendo hay escasez de talento de ciertos perfiles que las empresas necesitan, y en muchas ocasiones las empresas deben captarlos de su entorno más cercano. En el actual marco económico globalmente conectado, las relaciones laborales son cada vez más flexibles. Las organizaciones deben buscar los talentos que necesitan pero existen diversidad de trabas, entre las que podemos mencionar inestabilidad económica de ciertas regiones, los problemas políticos, la inseguridad, los cuales hacen poco atractiva la movilidad para la gestión del talento.

Por su parte, la Agenda integrada del desarrollo humano, hace referencia a que, varios países, especialmente en Asia, han identificado a los recursos humanos como el capital estratégico para el desarrollo de sus negocios. Singapur, por ejemplo es de los países más competitivos del mundo y esto se debe a que el gobierno ha invertido en el desarrollo de sus recursos humanos, a través de un sistema educativo que forma personas talentosas y motivadas, además de un sistema de actualización de habilidades para que las personas tengan continuidad en su capacitación, y puedan estar acorde a la economía global que cambia rápidamente.

China es un buen ejemplo con respecto a la política integral para atraer de nuevo a la diáspora. En la década del 90 el gobierno se dio cuenta de que era beneficioso para ellos, dejar que las personas salieran al extranjero y luego competir por ellos en el mercado laboral internacional. Para ello crearon políticas para atraer a la diáspora, entre los que podemos mencionar políticas preferenciales como darles lugares de vivienda, centros de introducción laboral, apoyando a los científicos. Estos programas dieron como resultado la fuga de cerebros inversa, es decir, la capacidad de la diáspora para establecer relaciones comerciales o iniciar nuevos negocios, mientras mantienen sus lazos sociales y profesionales en otros países. Esto es de vital importancia para la gestión del talento, ya que ellos transfieren los conocimientos adquiridos en otros países, con las personas con las que trabajan en su retorno al país.

Respecto al Flujo de talento y aprendizaje, con la movilidad de talento se estimula la transmisión de ideas, la innovación. Cuando las personas transmiten sus conocimientos adquiridos en otros países, se evita la necesidad de recrear conocimiento que ya existe en otros lugares. La movilidad del talento es una fuente de difusión del conocimiento. La diáspora que regresa facilita la transferencia de tecnología e innovación a otras empresas del país receptor, generando un crecimiento económico.

Ahora bien, lo que está sucediendo en Argentina, es que quienes emigran lo hacen para escapar de un país que no les da oportunidades, la pandemia agravó esta situación y hoy en día son muchas las familias que se van a empezar de cero en otro país, en parte para buscar estabilidad económica o un mejor estilo de vida para sus hijos. Por otro lado, están los jóvenes recién graduados que no intentan siquiera buscar oportunidades en Argentina y se van o con alguna oferta de trabajo a otro país o a probar suerte. Estamos dejando fugar cerebros, el fenómeno migratorio que hoy se está viviendo está protagonizado por jóvenes profesionales, muchos de ellos altamente calificados, lo que significa una importante pérdida para Argentina.

La realidad muestra que actualmente no hay datos oficiales que respaldan la noción de que en este momento se esté dando “el mayor éxodo de argentinos de la historia”, la información con la que cuenta Migraciones no permite ni desmentir ni confirmar esta idea. El país simplemente no cuenta con datos oficiales sobre esto. Aunque hay especialistas que sugieren que la mejor forma de saber esto es basarse en censos de población de otros países receptores de argentinos y aun así la tarea no es fácil.

Lo que sí tenemos son datos oficiales que muestran que el 7 de septiembre de 2020 se estableció un sistema de declaraciones juradas para cualquier argentino que saliera del país. En la declaración, hay que asentar si se está dejando el país por fines turísticos, de estudios, de residencia, trabajo o de mudanza.

En el primer año de implementación de esta declaración jurada, 50 mil personas dijeron estar saliendo del país por mudanza, más de un millón de argentinos y extranjeros residentes en Argentina que salieron del país.

Este tipo de información solo existe desde septiembre de 2020, por lo que no tenemos datos previos. Por otra parte, esta información tampoco es precisa debido a que una persona puede estar saliendo del país por turismo, estudios o trabajo y durante la experiencia decide no volver.

Los principales destinos de los emigrantes son en este momento España, Estados Unidos y Chile. La cantidad de argentinos que emigraron a España en 2020 fue de alrededor de 20 mil. Entre 2014 y 2020, un promedio de 3500 argentinos al año obtuvieron permiso de residencia legal en Estados Unidos. Y en 2017 el censo nacional chileno registró más de 66 mil argentinos viviendo allí.

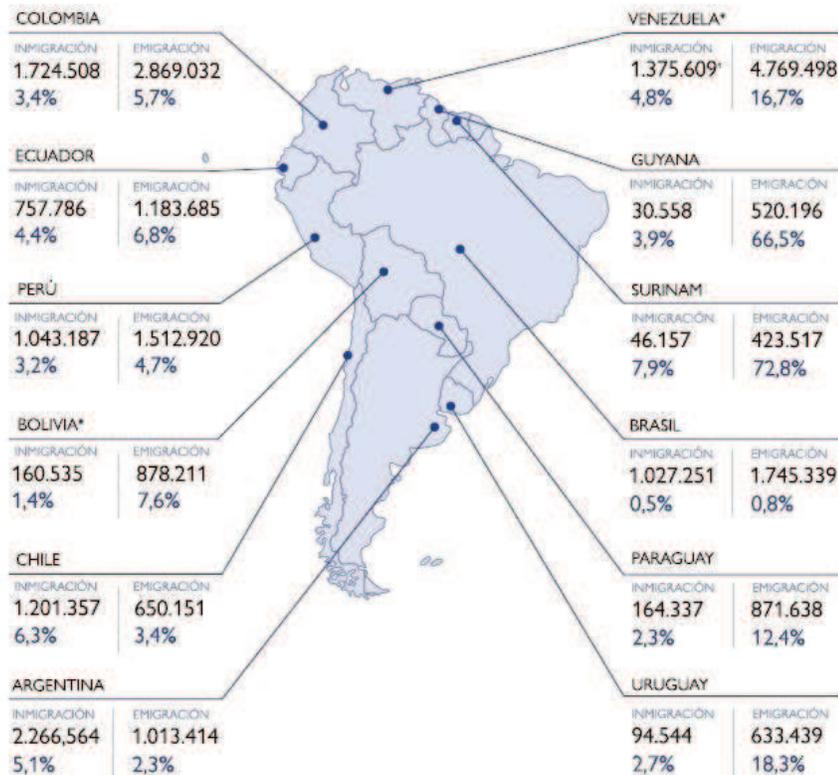
Entre las preocupaciones detrás de la idea de un éxodo, una ola migratoria de argentinos y argentinas, está el temor a una “fuga de cerebros”, a una emigración de jóvenes capacitados, personas que representan un alto capital y cuya emigración representa una pérdida de valor para el país. Mariana Busso, investigadora del CONICET³, afirma que, para evitar este éxodo, se necesitan políticas públicas que podrían implementarse para alentar a que estas personas decidan quedarse, o qué puede hacerse para que el impacto de su salida no sea tan costoso para el país.

Cuando se trata de recursos calificados necesarios para el desarrollo por ejemplo científico de un país, se trata de una problemática a abordar a la hora de plantear ciertas estrategias destinadas a no perderlos. Por lo tanto, es fundamental el hecho de contar con una inversión adecuada en lo que respecta a la educación o la tecnología, pero no solo desde la formación, sino también al nivel de las posibilidades concretas de inserción laboral e inserción en el ámbito público, y en la articulación entre lo público y lo privado, para generar espacios donde esos conocimientos se vuelquen en cuestiones que sean redituables al nivel de propuestas que mejoren la calidad de vida de la sociedad.

Por otro lado, señala que también se puede pensar otro tipo de estrategias destinadas a aprovechar los recursos en el exterior. Con esto, Busso concluye: “hay que pensar en el aprovechamiento de recursos en el sentido de crear redes científicas, profesionales, que permitan la vinculación con aquellos connacionales que están viviendo en otras partes del mundo y que adquieren saberes que quizás en su país de origen no lo podían adquirir o desarrollar y que estando en otros lugares si puedan redundar en un beneficio para la sociedad de origen”

³ Fuente, informe realizado por el Conicet “Que buscan los que se van de Argentina, y porque es tan difícil saber cuántos son realmente.

MAPA 1: POBLACIÓN INMIGRANTE Y EMIGRADA SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN A NIVEL NACIONAL



Fuente: ONU, DAES 2020

Teniendo en cuenta lo expuesto, y para lograr comprender qué está haciendo Argentina a nivel macro para lograr una efectiva gestión del talento, realizamos una investigación basándonos en información obtenida en rankings mundiales de talento, para poder identificar cuáles son los factores que determinan el posicionamiento del país en los índices globales.

6. RANKING INTERNACIONALES Y POSICIONAMIENTO DE ARGENTINA

6.1 IMD WORLD TALENT RANKING 2021

6.1.1 CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE

El índice World Talent Ranking mide las capacidades de 64 economías para atraer talentos de otros países teniendo en cuenta diversos factores que van desde la educación a la calidad de vida, la inversión en tecnología o los impuestos, entre otros muchos.

El Centro de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo de la Gestión adopta un triple enfoque para medir el talento en las economías.

- El factor de Inversión y Desarrollo mide los recursos destinados a cultivar una fuerza laboral local,
- El factor atractivo evalúa hasta qué punto una economía atrae talento extranjero y retiene talento local, y
- El factor de Preparación mide la calidad de las habilidades y competencias que están disponibles en el grupo de talentos de un país.

El Ranking de Competitividad Mundial se basa en 333 criterios de competitividad seleccionados como resultado de una investigación exhaustiva utilizando literatura económica, fuentes internacionales, nacionales y regionales y comentarios de la comunidad empresarial, agencias gubernamentales y académicos. Los criterios se revisan y actualizan periódicamente a medida que se dispone de nuevas teorías, investigaciones y datos ya medida que evoluciona la economía global.

Los criterios pueden ser datos duros, que analizan el desarrollo del talento tal como se puede medir (por ejemplo, el gasto público total en educación) o datos blandos, que analizan la calidad de estas inversiones tal como se puede percibir (por ejemplo, educación en administración).

Finalmente, para el cálculo del WorldTalent Ranking, el IMD añade los criterios para calcular las puntuaciones de cada factor que sirven de base para generar el ranking general.

Considera criterios como gasto público total en educación, educación universitaria, aprendizaje, mano de obra femenina, capacitación de empleados, infraestructura de salud, costo de vida, motivación de los trabajadores, atracción y retención de talento, calidad de vida, fuga de cerebros, crecimiento de la fuerza de trabajo, primaria y educación secundaria, licenciados en ciencias y experiencia internacional, entre otros.

"Los países mejor clasificados tienen un enfoque equilibrado entre su compromiso con la educación, la inversión en el desarrollo de los talentos locales y su capacidad para atraer talento extranjero", dijo el profesor Arturo Bris, director del Centro de Competitividad Mundial del IMD. "Los países con estrategias de talento inteligentes también son muy ágiles en el desarrollo de políticas que mejoren su flujo de talento".⁴

⁴ Fuente: Artículo realizado por MBA & educación ejecutiva

Suiza, ocupa la primera posición en la Clasificación Mundial de Competitividad del Talento 2021, Es el primer país en Inversión y Desarrollo y en Atractivo ocupando el tercer puesto en Preparación. Por quinto año consecutivo ocupa el primer lugar del índice.

El desempeño del país está fuertemente respaldado por el gasto público en educación, la implementación de aprendizajes, la priorización de la capacitación de los empleados y la efectividad general del sistema de salud. La eficacia de su sistema educativo, y el tipo de habilidades y competencias que ofrece, como mano de obra calificada, habilidades financieras y altos directivos con habilidades internacionales, son entre otras cosas lo que hace que se encuentren encabezando el ranking.

Los 10 primeros clasificados fueron países del norte y centro de Europa. Suecia, Luxemburgo, Noruega, Dinamarca, Austria, Islandia, Finlandia, Países Bajos y Alemania completan, por este orden, los 10 primeros de la tabla, donde Hong Kong, en undécima posición, fue la primera economía no europea clasificada, y EE UU, en el decimocuarto puesto, fue el mejor clasificado de América.

En los últimos cinco años, seis de las 10 economías que más han mejorado en términos de competitividad del talento han estado en Europa Central y Oriental. Ucrania, Hungría, Croacia, Estonia, Eslovenia y Rumania subieron al menos 10 lugares entre 2017 y 2021. Ucrania es el país que más mejoró, subiendo 13 lugares al 46 en 2021.

“Claramente, los problemas de movilidad durante la pandemia han significado que haya menos fuga de cerebros (personas bien educadas y capacitadas que abandonan su país) en todas partes desde 2020. Pero no hay una caída tan marcada en las economías ricas en talento de lo previsto porque ha habido un aumento de la motivación. Las economías débiles en talento, por otro lado, están sufriendo aún más la fuga de cerebros de lo que es consistente con los golpes de la pandemia y la necesidad de encontrar un trabajo en cualquier lugar” afirma, Arturo Bris.

Por su parte, las economías latinoamericanas son las que se encuentran en las peores posiciones, por ejemplo, Venezuela cayó 4 puestos y se ubica en el último lugar. Perú descendió 11 lugares y es antepenúltimo en el ranking, Argentina se ubica en la posición 54º, Colombia 55º, México en la posición 59.

6.1.1 CUAL ES LA POSICIÓN DE ARGENTINA EN EL IMD, Y SU COMPARACIÓN CON PAÍSES LATINOAMERICANOS

Argentina ocupa el puesto 54^a y ha caído 7 posiciones con respecto al año anterior. En investigación y desarrollo, el país tiene como fortaleza la proporción de alumnos por maestro en el nivel primario, y como mayor debilidad la formación de los empleados.

Con referencia a lo antes expuesto, un estudio realizado por el CEA (Centro De Estudios De La Educación Argentina) entre 2003 y 2017, arroja que el nivel primario de gestión estatal perdió 236099 alumnos mientras que ganó 46.624 cargos docentes en ese periodo. La relación en el promedio nacional, es un cargo docente por cada 12 alumnos, y a pesar de la posibilidad de una enseñanza casi personalizada, los índices de aprendizaje son bajos. En el sector privado el promedio es de un cargo docente por cada 17 alumnos, el aumento se realiza de manera más pareja y racional.

Comparando la relación alumno- maestro con escuelas públicas en Brasil y Chile tienen un promedio de 21 alumnos por profesional, en Colombia 24, y en México 27.

Alieto Guadagni, director del CEA, plantea que, “La Argentina registra, en la actualidad, una relación entre alumnos y cargos docentes notablemente inferior a la mayoría de los países latinoamericanos. Algo similar ocurre cuando la comparación se realiza con naciones industrializadas con mejores niveles educativos” a su criterio, el aumento cuantitativo del plantel docente no es suficiente para mejorar el nivel educativo, sino que es necesario fortalecer la capacitación académica y profesional de los docentes.

En relación a la formación de los empleados, en América Latina, el talento humano presenta numerosos desafíos. En un encuentro realizado por la OIT⁵, se planteó la necesidad de formar recursos humanos para ocupaciones que aún no existen. La formación profesional ocupa un lugar destacado como nunca antes, y esto sucede porque se ha convertido en una pieza fundamental para enfrentar los desafíos del futuro, como así también para resolver desafíos que se repiten desde el pasado.

Si bien en Latinoamérica, existe una amplia experiencia en formación profesional, la brecha de habilidades, provoca desajustes en el mercado laboral, además de la desactualización de competencias, que surgen por el avance de las transformaciones en el mundo del trabajo.

La educación y la formación son herramientas fundamentales para mejorar la empleabilidad de las personas y la productividad de las empresas, lo que finalmente produce aumento del empleo e inclusión social.

“Es importante considerar el talento humano como fin y a la vez como medio para promover el desarrollo en América Latina” afirma el director de OIT/Cinterfor.

Con respecto a la disponibilidad de habilidades y competencias, el país tiene como punto fuerte el crecimiento de la fuerza laboral y como debilidad la educación primaria y secundaria.

En referencia al crecimiento de la fuerza laboral, con la salida de la crisis sanitaria se han recuperado los niveles de puestos laborales, en febrero último se registra un pico de 12.483.648 personas registradas en algún trabajo, 701.105 más que el mínimo alcanzado el mayo 2020 (en el contexto de pandemia y aislamiento), el informe sólo considera los empleos registrados que contabiliza el Ministerio de Trabajo, esto no es un dato menor ya que los argentinos con actividades no registradas ascienden a la suma de 5 millones de

⁵ OIT/Cinterfor, articula y coordina, una red de entidades e instituciones, públicas y privadas, dedicadas al fortalecimiento de las competencias laborales.

personas.

En relación al punto débil, la deserción y falta de finalización de la escolaridad a término son parte de los datos preocupantes en el sistema educativo. Un informe realizado por el Observatorio Argentinos por la Educación, revela que de los alumnos que comenzaron la primaria en 2009 sólo el 53% alcanzó a finalizar sus estudios en 2020, es decir a término. El resto se dividió, entre, aquellos que terminaron con sobriedad (demora por haber repetido uno o más años) y los que directamente abandonaron. El estudio demostró que el mayor problema se encuentra en la transición entre la primaria y el nivel medio. Quedan en evidencia dos grandes problemas del sistema, por una parte, no logra que todos los estudiantes terminen la educación obligatoria y por otra parte no se logran los aprendizajes suficientes.

América Latina ya era considerada una de las regiones con más desigualdad en cuanto a ingresos y oportunidades de desarrollo, y esto se vio acrecentado por la pandemia. Durante la crisis sanitaria, las instituciones educativas cerraron masivamente, y ello transformó la forma de educar, la educación a distancia puso en evidencia la brecha digital y las desigualdades en los núcleos familiares. Los países Latinoamericanos no estaban preparados para la educación a distancia, los que se encontraban en mejores condiciones eran Uruguay, Chile y Colombia, y en el extremo opuesto Nicaragua, Bolivia y Venezuela. Por otra parte, el abandono escolar es un tema clave de las consecuencias de la pandemia, se estima que la probabilidad de completar la educación secundaria caería del 56% al 42%, afectando en mayor medida a adolescentes de familias de bajos niveles socioeconómicos. Es importante tener presente la importancia de la educación secundaria, la cual brinda habilidades y conocimientos necesarios para vivir en un mundo globalizado y además prepara a los adolescentes para desempeñarse en el mercado laboral y así romper los mecanismos que reproducen la desigualdad.

6.2 GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX

6.2.1 CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE

El Global Talent Competitiveness Index mide la capacidad de 155 ciudades de 134 países para generar, atraer y retener talento. El índice es elaborado por la escuela de negocios INSEAD, Accenture y el think tank con sede en Washington Portulans. En el 2021, el índice incluye lineamientos sobre cómo la recuperación de la pandemia puede afectar el futuro del empleo, con demandas adicionales de educación, aprendizaje permanente y adquisición de nuevas habilidades. En esta línea, señala que la promoción de empleos y habilidades verdes y digitales serán cruciales para la competitividad del talento tras el COVID-19.

Suiza (1) lidera el grupo por octava vez, con un desempeño superlativo en casi todos los aspectos de la competitividad del talento. Le sigue Singapur (2), que sobresale una vez más en muchas áreas, excepto en su capacidad para retener talento. Estados Unidos (3) lidera el mundo en crecimiento de talento, especialmente cuando se mide el aprendizaje permanente. Dinamarca (4) tiene el mayor impacto en el talento, con un alto grado de iniciativa empresarial e innovación. El único país que se desempeña muy bien en todos los pilares del GTCI es Suecia (5), con su desempeño más bajo en empleabilidad. El panorama laboral abierto y el acceso a oportunidades de crecimiento ayudan a los Países Bajos (6) a habilitar y hacer crecer el talento. Finlandia (7) se destaca en la combinación de la educación y las habilidades de los trabajadores con las necesidades de la economía. Luxembourg (8) es el mejor a nivel mundial en apertura externa. Un impresionante sistema de bienestar social y un alto nivel de derechos personales y seguridad impulsan a Noruega (9). Islandia (10) tiene el grupo de talentos más importante del mundo en habilidades de conocimiento global. En conclusión, Europa sigue dominando la parte superior de la clasificación Nueva Zelanda (15) y Japón (20) se mantienen cerca de la parte superior de la lista, como en años anteriores.

Con respecto a Argentina, la posición que ocupa es la 59, y en general los países latinoamericanos se ubican por debajo de ese puesto (Brasil 75, Paraguay 92, Colombia 75, México 65, Perú 87), con excepción de Chile que se encuentra en posición 33, Costa Rica en 39, Uruguay 51.

6.2.2 CUAL ES LA POSICIÓN DE ARGENTINA EN EL ÍNDICE, Y SU COMPARACIÓN CON LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS.

Argentina, tiene en promedio todas las variables en similares condiciones, pero cabe resaltar que hay determinados puntajes en los que el país se encuentra muy bien posicionado, por ejemplo, dentro del pilar Atractivo, los subíndices, tolerancia de los inmigrantes, y mujeres en educación terciaria se encuentra dentro de las 10 primeras posiciones.

La población migrante representa un 4.9% ⁶del total, de acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Argentina como país receptor, presenta uno de los valores más altos de la región. Con respecto al grado de educación, casi la mitad de las personas que actualmente residen en el país completaron la educación terciaria o accedieron al nivel universitario. La mayor parte de los migrantes llegó a la Argentina por motivos económicos, el 38% aduce razones laborales. Por otra parte, el 22% indicó que migró para estudiar. En cuanto a la inserción laboral, un 35% de los migrantes declaró no haber acreditado a trabajos vinculados con su conocimiento o experiencia previa.

En lo que respecta a las mujeres en la educación terciaria, según un informe de Cippec⁷, en Argentina 6 de cada 10 estudiantes son mujeres, pero solo el 25% de ellas estudian Ingeniería y Ciencias Aplicadas, la orientación de las mujeres hacia el desarrollo educativo y ocupacional en sectores menos dinámicos, surge a partir de dinámicas sociales que comienzan en la infancia y se desarrollan a lo largo de la vida. Sin embargo, las mujeres son mayoría en carreras relacionadas a Idiomas (82%), ciencias de la salud (76%) o ciencias sociales (72%).

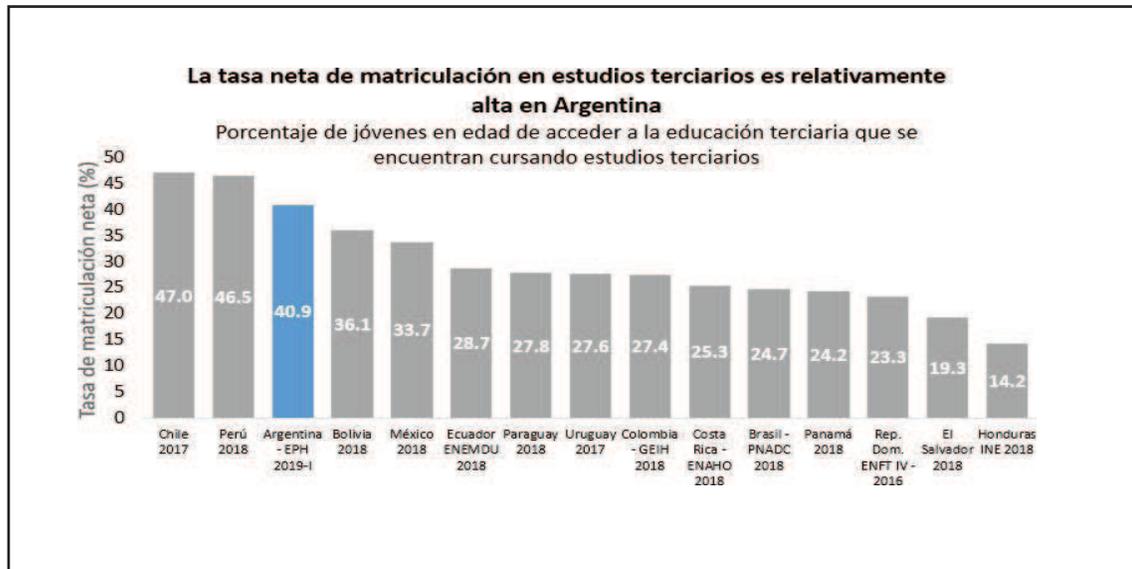
Si analizamos el pilar crecimiento del index, podemos constatar que Argentina se encuentra bien posicionado. Consideramos que un factor que podría explicar esta tendencia es que el país posee un gran número de personas que acceden a la educación terciaria. Los datos analizados permiten establecer que el país presenta una gran cantidad de inscriptos en el nivel de educación universitaria. En 2018 la tasa de estudiantes por cada 10000 habitantes era de 465,5. Cabe señalar que si se compara con otros países de la región, la tasa de matriculación neta en Argentina es más elevada siendo en Chile (362) y Brasil (403).

Un factor que consideramos contribuye a explicar esta diferenciación es el acceso gratuito y de ingreso irrestricto. Estos dos aspectos brindan oportunidades de acceso a la educación superior a un número mayor de personas.

En el cuadro siguiente presentamos el porcentaje de jóvenes que acceden a la educación terciaria con respecto a otros países latinoamericanos.

⁶ Fuente, encuesta nacional de migrante 2020, realizada por el Conicet

⁷ Fuente, Cippec, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento



Lamentablemente de acuerdo al índice, la Argentina está muy mal posicionada en otros aspectos. Por ejemplo, en el pilar Habilidad, la relación entre gobierno y empresa, ubican al país en las peores posiciones, por su parte también lo hace en la relación empleado-empleador, como así también en la relación de pago por productividad.

Esto lo demuestra la realidad por la que atraviesa el país, durante la pandemia unas 200 empresas Argentinas solicitaron radicarse en Montevideo, y la AFIP, informó que entre 2015 y 2019 cerraron 24505 empresas en el país. Por otra parte, solo 6 de las 100 mayores multinacionales Latinoamericanas son argentinas, 27 son brasileñas, 20 mexicanas, 19 chilenas y 11 colombianas.

Existe un grave problema con las empresas y esto es debido a que: sufren desconfianza social, padecen un estado de sospecha ante la autoridad política que conlleva un sistema sobre regulatorio debido a la burocracia pública, y por último las empresas sufren una desbordada presión fiscal.

En cuanto al pilar Atractivo para el talento, una de las variables en la cual el país se encuentra mal posicionado es en la brecha de ingresos por género y las oportunidades de liderazgo para las mujeres. Los datos analizados por los rankings muestran que todavía persisten diferencias de género en el mercado laboral, los sectores en donde predomina la representación femenina no son los mejores remunerados, entre ellos podemos mencionar la docencia o la salud.

En la industria es uno de los sectores con menos presencia femenina, y con baja tasa de feminización de los cargos jerárquicos, existe una idea histórica de que los trabajos en la industria se vinculan a la fuerza física y otros atributos considerados masculinos, pero las disciplinas STEM (por su siglas en inglés, ciencia, tecnologías, ingeniería y matemática), y la industria 4.0, ponen fin a esa brecha.

Asimismo, en igualdad de condiciones, mismo nivel de calificación y edad, los ingresos de los hombres continúan siendo más elevados.

A continuación proponemos un análisis de los factores que consideramos relevantes para comprender el posicionamiento de Argentina en los Ranking internacionales de talento, basando nuestra investigación en datos de organismos oficiales, así como también diversos estudios realizados por instituciones no gubernamentales.

7. SISTEMA EDUCATIVO

7.1 DEFINICIÓN Y NIVELES EDUCATIVOS

Actualmente, el sistema educativo argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional⁸, que asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. La norma permite que todos podamos acceder a una educación de calidad que garantice la igualdad de oportunidades y la equivalencia de los resultados, más allá de las diferencias de origen. En Argentina, el sistema educativo está compuesto por 4 niveles:

Inicial: la educación inicial comprende a los chicos desde los 45 días hasta los 5 años. La ley establece que los últimos dos son obligatorios (sala de 4 y preescolar) para la inclusión en la enseñanza formal.

Primario: la educación primaria es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa destinada a la formación de los/as niños/as a partir de los 6 años

Secundario: la educación secundaria es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa destinada a los/as adolescentes y jóvenes que hayan cumplido con la educación primaria. La educación secundaria se divide en dos ciclos: un ciclo básico de carácter común a todas las orientaciones y un ciclo orientado de carácter diversificado según distintas áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo.

Superior: destinado a egresados/as del nivel secundario y se divide en Terciario o Universitario.

7.2 ACCESO A LA EDUCACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL SOCIOECONÓMICO

Para garantizar la igualdad de oportunidades, es necesario priorizar el acceso a la educación. Argentina ha logrado notables avances respecto al acceso a la educación primaria y tasas de asistencia a la escuela secundaria, pero esto se vio afectado durante la pandemia y más aún si tenemos cuenta el nivel socioeconómico de los alumnos.

Haciendo referencia al acceso a la educación, los resultados obtenidos del reporte anual presentado en 2018 por el Observatorio de Argentinos por la educación, informa que en la escuela primaria no se registraron grandes cambios. La cobertura sigue siendo cercana al 100%. Casi todos los chicos en edad de primaria van a la escuela. Donde hubo grandes avances fue en el nivel inicial. La matrícula entre los 3 y los 5 años creció un 66,9% entre

⁸ Fuente: Ministerio de Educación de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/educacion> La Ley de Educación Nacional N° 26.206 fue aprobada por el Congreso de la Nación el 14 de diciembre de 2006, constituyendo un paso fundamental en el proceso de recuperación de la educación para la construcción de una sociedad más justa. Sus contenidos están orientados a resolver los problemas de fragmentación y desigualdad que afectan al Sistema Educativo y a enfrentar los desafíos de una sociedad en la cual el acceso universal a una educación de buena calidad es requisito para la integración social plena.

1996 y 2018 y tres de cada cuatro chicos asisten al jardín de infantes. En secundaria también se advierten mejoras. Entre 1996 y 2017, la matrícula en el nivel aumentó un 35,6%. No obstante, pese a ser obligatorio desde 2006, todavía uno de cada diez adolescentes está fuera del sistema.

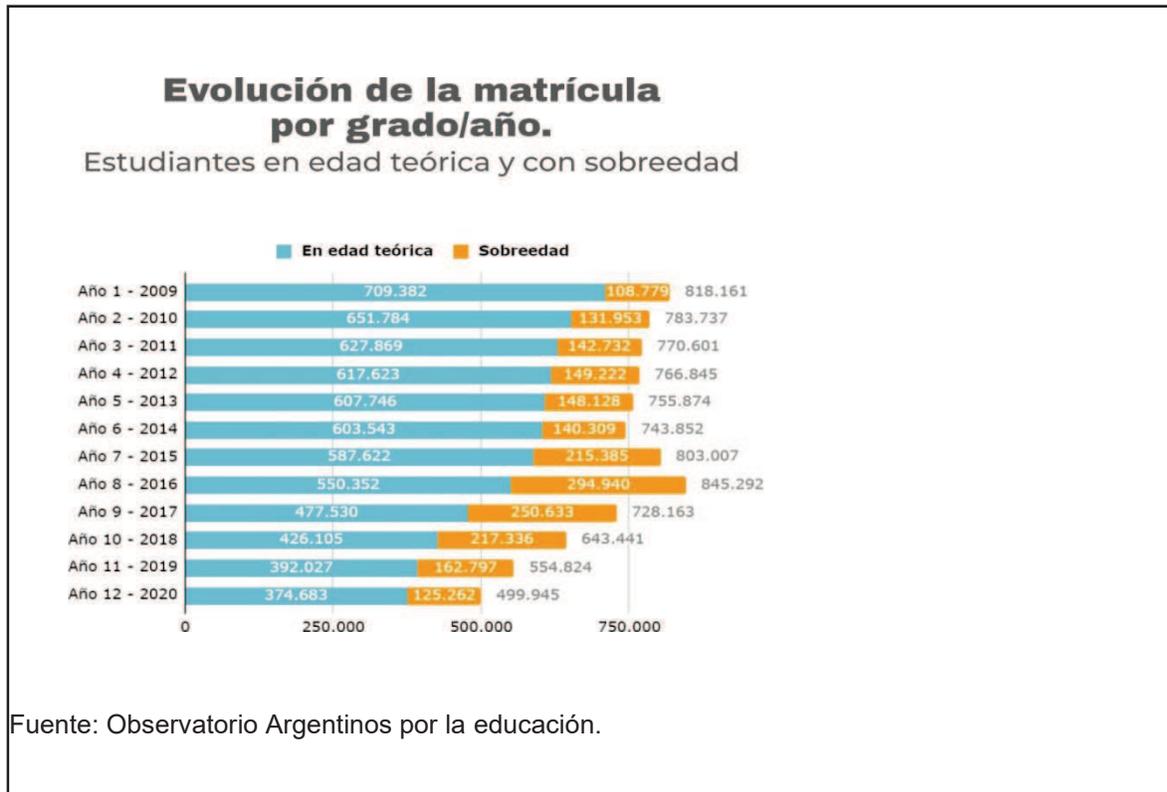
En otros aspectos, entre los que podemos mencionar, las tasas de graduación, repitencia, abandono y sobreedad, los avances han sido mucho más moderados y dejando expuestos los desafíos en el sistema educativo, particularmente en el nivel secundario, y no logra acompañar las trayectorias educativas de los jóvenes que acceden al nivel. De acuerdo al informe anteriormente mencionado, anuncia que de cada diez estudiantes que empiezan la secundaria, solo seis la terminan en el plazo esperado. El mayor desgranamiento se da en el segundo año que es el nivel que más casos de repetidores tiene. La tasa de repitencia se encuentra estancada desde 2011 en un 10%. Al mismo tiempo, la primaria mostró una mejora en la repetición. En especial, en el primer grado que pasó de un 5,9% en 2011 a un 0,5% en 2016, principalmente por la decisión de establecer una unidad pedagógica entre el primer y segundo grado.

Por otra parte, diferentes evaluaciones de aprendizaje muestran que una gran proporción de los estudiantes argentinos culminan la escuela secundaria sin las habilidades necesarias para desenvolverse en la vida adulta. No solo muestran un bajo rendimiento en promedio, sino que también están fuertemente relacionados con el nivel socioeconómico. Esta sub-acumulación de habilidades limita en gran medida las posibilidades futuras de los niños y adolescentes, exacerba el círculo vicioso de transmisión de la pobreza y subraya el papel fundamental de la política educativa.

En la actualidad en Argentina solo 53 de cada 100 estudiantes llegan al último año de la secundaria en el tiempo esperado. Solo 16 de cada 100 estudiantes que comienzan primer grado llegan al final del secundario en el tiempo teórico esperado y con conocimientos satisfactorios de Lengua y Matemática⁹. El documento analiza la trayectoria escolar de la cohorte que comenzó primer grado en 2009 y llegó al último año de la secundaria en 2020, utilizando los datos del Relevamiento Anual y las pruebas Aprender 2019.

De cada 100 estudiantes que arrancaron primer grado en 2009, sólo el 16% llega al último año de la escuela secundaria en el tiempo esperado (año 2020) y con conocimientos satisfactorios o avanzados en Lengua y Matemática, según los datos nacionales de las evaluaciones Aprender 2019. Los porcentajes más altos se registran en CABA (33%), Córdoba (24%) y Tierra del Fuego. (21%). En las siguientes provincias menos del 10% de los estudiantes llegan al último año de secundaria con la edad y los conocimientos esperados: San Juan (8%), Catamarca (7%), Corrientes (7%), Misiones (6%), Chaco (5%), Formosa (5%) y Santiago del Estero (5%).

⁹ Los datos surgen del informe "Desgranamiento y aprendizajes desiguales" realizado por el Observatorio de Argentinos por la educación (APE, es un movimiento que busca involucrar a toda la sociedad en la mejora de la educación. Publican datos, para que se pueda realizar un debate público)



La inscripción en la escuela secundaria, encuentra su punto más alto entre el primer y segundo año de misma, con más de 800.000 estudiantes inscriptos en cada uno de esos años.

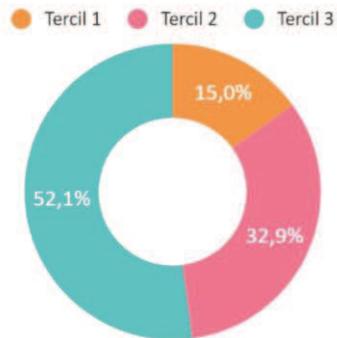
Y es a partir de ese momento cuando se produce un “desgranamiento”: la matrícula decrece cada año, acompañado por las tasas de deserción escolar y de sobre edad.

En gran medida se debe a que muchos estudiantes abandonan luego de haber repetido en mas de una oportunidad.

A nivel nacional, de cada 100 estudiantes que comienzan su escolaridad en primer grado, solo 53 llegan al último año de la secundaria en el tiempo esperado (12 años después).

Además, no todos los adolescentes tienen las mismas oportunidades de terminar la secundaria a tiempo y con los conocimientos esperados y en este sentido se evidencia una marcada diferencia dependiendo del nivel socioeconómico de las familias de estos niños y adolescentes. Entre los estudiantes con trayectorias escolares esperadas, la mitad (52,1%) pertenece al tercil de mayor nivel socioeconómico. En el otro extremo, sólo el 15% forma parte del tercil de menores ingresos.

Estudiantes que llegan en tiempo teórico y con conocimientos satisfactorios de lengua y matemática, por tercil socioeconómico.



Fuente: Observatorio de Argentinos por la educación en base a Aprender 2019

También se observan diferencias por tipo de gestión escolar (estatal o privada). El 34,3% que llega al último año de la escuela secundaria asiste a escuelas privadas. Sin embargo, si se analiza quienes lo hacen en tiempo y forma y con los conocimientos satisfactorios, se puede constatar que el 63,7% provienen de escuelas de gestión privada mientras que el 36,6% de las estatales.

Con respecto al nivel educativo de las familias, la mitad de estos estudiantes (el 54,8%) tienen madres que alcanzaron un nivel educativo superior (terciario, universitario o posgrado) completo o incompleto.

Consideramos que la situación del sistema educativo actual a nivel secundario, muestra señales de alerta, no solo por la escasa cantidad de alumnos que terminan en tiempo y forma sino también porque no lo hacen con el nivel de conocimientos necesarios para poder enfrentar adecuadamente el nivel terciario o universitario. Asimismo, un aspecto preocupante es que las posibilidades de terminar el secundario en tiempo y forma se reduzcan por el nivel socioeconómico o la escuela a la que asisten estos jóvenes, no otorgando de esta manera la igualdad de condiciones en educación.

Es de vital importancia tener presente que es durante la escuela secundaria cuando los jóvenes adquieren y refuerzan sus habilidades cognitivas y académicas, las cuales condicionan en gran medida sus perspectivas futuras. Es por ello que pensar en estrategias que mejoren la asistencia escolar y, sobre todo, incentiven a los adolescentes a permanecer en la escuela hasta su graduación promoviendo el aprendizaje de calidad, en particular para aquellos más desfavorecidos, se vuelve un eje prioritario de la política educativa. Entre los jóvenes argentinos sobresalen dos grandes grupos de factores asociados al abandono en la escuela secundaria. Por un lado, las razones económicas, ya sea debido al ingreso temprano al mercado laboral o la falta de medios económicos para sostener la cursada. Por el otro, los

factores que tienen que ver con el formato actual de la escuela secundaria, que pesar de ir en busca de la universalización, no logra responder a los desafíos y realidades que enfrentan hoy los jóvenes. Se trata de una escuela secundaria con una organización de contenidos fragmentada y alejada de los intereses de los alumnos.

7.3 EL SISTEMA EDUCATIVO DURANTE LA PANDEMIA

Los niveles de pobreza durante la emergencia sanitaria se profundizaron, generando una serie de riesgos sociales significativos: impacto en la salud mental de niños, niñas y adolescentes afectando aspectos del desarrollo (alimentación, sueño y comunicación); mayores probabilidades de que los niños, niñas y adolescentes interrumpieran su escolaridad, ingresaran tempranamente al mercado laboral, consumieran menos alimentos y de peor calidad, vean restringido su acceso a los servicios de salud, o sean víctimas de violencia.

En lo que respecta al acceso a recursos TIC¹⁰ en los hogares la posesión de Internet en la vivienda para los niños de escuelas primarias de estratos socioeconómicos más bajos llegaba al 37,46% frente a un 99,49% en los niveles económicos más altos. En secundaria, ese porcentaje se traducía en 54,5% para niveles económicos bajos y 97,8%¹¹. En relación a la posesión de una computadora en el hogar, 28,93% de alumnos de primaria de niveles bajos disponía del equipo frente a 99,33% en los niveles altos. En secundaria, esa diferencia era de 54,8% para niveles bajos y 99,03% para altos.

Con respecto a la desvinculación escolar un 6% de adolescentes entre 13 y 17 años descontinuaron sus estudios durante el 2020. El abandono afectó con mayor intensidad a las y los adolescentes socialmente más desfavorecidos: entre quienes pertenecen a hogares de los quintiles 1 y 2 de del nivel socioeconómico, el porcentaje que descontinuó los estudios en 2020 crece al 11%; en cambio entre quienes se ubican en los quintiles 3 a 5 el abandono se ubica en el 4%. Asimismo, se observa que entre quienes no cuentan con dispositivos electrónicos o acceso a internet domiciliario el porcentaje de abandono crece al 13%. Estos datos refuerzan la idea, una vez más, de la importancia que adquieren los recursos TIC para el sostenimiento de la escolaridad en un contexto como el actual, donde la presencialidad escolar no estuvo garantizada para todos los estudiantes; y la necesidad de seguir desarrollando estrategias y políticas específicas para proteger a las y los adolescentes que se encuentran en situación más vulnerable.

¹⁰ Los recursos TIC contribuyen a los procesos didácticos de información, colaboración y aprendizaje en el campo de la formación de los profesionales de la educación. Para los procesos de información, los recursos permiten la búsqueda y presentación de información relevante

¹¹ En base a los datos de los Operativos Aprender 2017 y 2018

**ADOLESCENTES SEGÚN INTERRUPCIÓN DE LA ESCOLARIDAD
EN 2020 POR QUINTILES DE NIVEL SOCIOECONÓMICO
Y TIPOLOGÍA DE ACCESO A TIC**

	TOTAL	Tipología Acceso a TIC			Nivel socioeconómico	
		Con computadora y acceso Internet en el hogar	Con celular e Internet en el hogar	Sin dispositivos o sin acceso Internet en el hogar	Q1 a Q2	Q3 a Q5
Adolescentes que abandonaron	6%	3%	8%	13%	11%	4%
Adolescentes que no abandonaron	94%	97%	92%	87%	89%	96%

Fuente, datos operativos aprender 2017 y 1018

La pandemia mostró, por un lado, que la mayor parte de los docentes de todos los niveles no estaban capacitados para integrar efectivamente las tecnologías digitales en la enseñanza. Pero, por otro lado, es necesario destacar el trabajo que hicieron los docentes, los cuales acudieron a la creatividad y lograron en poco tiempo, mantener el compromiso de seguir educando y no perder el vínculo con sus alumnos.

Una de las consecuencias del trabajo remoto fue la revisión de los contenidos de enseñanza que se esperaban para el año lectivo en curso. Durante la emergencia y con la dificultad del trabajo a distancia, los docentes tuvieron que realizar recortes de contenidos, y priorizaron aquellos que consideraban esenciales. Si bien se trató en general de un recorte de emergencia, esto abrió la puerta a un valioso debate curricular. Aparecieron nuevas conversaciones tanto dentro de los equipos pedagógicos de las jurisdicciones como en las mismas escuelas acerca de qué contenidos y capacidades son realmente irrenunciables y cómo garantizar su aprendizaje. Hace tiempo se viene observando que los adolescentes no encuentran sentido en aquello que les transmiten, sobre todo en la escuela secundaria, y la falta de motivación produce en muchos casos, el abandono escolar. Durante la pandemia, muchos profesores y familias observaron con preocupación la falta de motivación de los alumnos para continuar con el trabajo escolar a distancia. El contexto de aislamiento puso sobre la mesa la importancia de redoblar los esfuerzos en pos de conectar los contenidos con el mundo real —anclarlos en problemas, fenómenos, preguntas o situaciones interesantes para explorar— y la necesidad de trabajar con estrategias que den a los estudiantes un papel protagónico que genera mayor motivación por el aprendizaje.

7.4 EDUCACIÓN SUPERIOR

Según un reciente informe del Observatorio Educativo Argentino, solo uno de cada 10 jóvenes pertenecientes a los estratos sociales más bajos de Argentina asiste a la universidad. Por otro lado, el 46% de los pertenecientes a la clase social más alta tienen estudios superiores. Las

cifras son alarmantes, ya que los jóvenes de entornos desfavorecidos siguen excluidos de la universidad a pesar de que el acceso sea público.

Estas alarmantes cifras tienen relación directa, con lo expuesto anteriormente en relación a las tasas de egreso del nivel secundario, y nuevamente hay una estrecha relación con respecto al nivel socioeconómico de los jóvenes estudiantes.

Si bien la educación superior en Argentina se da en un sistema gratuito y con ingreso irrestricto¹², esto no es suficiente para que los jóvenes más vulnerables, sigan con sus estudios, debido a que no tienen en cuenta las ventajas y desventajas de origen de los estudiantes, que operan a veces como barreras hacia el acceso a este bien público. Los datos del sistema educativo superior, reflejan que el perfil de los jóvenes que acceden a la universidad no incluye a todos los sectores de la sociedad argentina por varias razones, entre ellas, que los jóvenes de clases bajas no se encuentran bien preparados para enfrentar la universidad debido a un nivel muy bajo en la escuela media, el entorno familiar, esto es nivel educativo de los padres, la falta de disponibilidad de ayuda financiera para transitar este período, el acceso a la información sobre la oferta universitaria, entre otros.

La desigualdad en la educación superior va más allá del acceso y se refleja también en la permanencia; es decir la posibilidad de construir trayectorias universitarias fluidas, sin interrupciones ni abandonos. El informe realizado por el Observatorio de Argentinos por la educación dice que: en el primer año, los estudiantes de menores ingresos (decil 1) representan el 7,9% del total de alumnos, mientras que en el quinto año representan el 1,1% del total. En contraste, en el primer año, los jóvenes de mayores ingresos (decil 10) representan el 5,3% de la matrícula y alcanzan el 12,7% en el último año.

Partiendo de la base que la educación es uno de los factores vinculados a las posibilidades de empleo y que las mayores tasas de empleo se observan entre quienes cuentan con estudios secundarios o superiores completos, es de vital importancia que se realicen reformas en el sistema educativo para poder lograr la igualdad entre aquellos que se encuentran en situaciones vulnerables.

La educación, y sobre todo la educación superior, desde una mirada económica, es una variable clave en el desarrollo de los países y en la mejora de la distribución del ingreso y disminución de la pobreza. Si bien, el acceso a la educación no es condición suficiente, sí se considera una condición necesaria para el progreso económico y social. Existe evidencia empírica de que la educación superior y la pobreza se relacionan de forma inversa, por este motivo es sumamente importante reflexionar sobre el acceso, permanencia y graduación en las universidades.

¹² El 22 de noviembre de 1949, a través del decreto N° 29.337, se suprimieron todos los aranceles universitarios, y además no se tomaron exámenes de ingreso.

7.5 EL ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACIÓN

La política educativa está conformada por el conjunto articulado, regulado y direccionado de inversiones, bienes, servicios y transferencias que los estados orientan para garantizar el derecho a la educación. Contempla, además, las decisiones y la capacidad que cada estado demuestra para sostener al sistema educativo y para reducir las brechas de escolarización entre los diferentes grupos sociales.

El Ministerio de Educación ofrece diferentes programas educativos y becas de ayuda para estudiantes. Entre los programas educativos¹³ podemos mencionar:

LIBROS PARA APRENDER: durante el comienzo del ciclo lectivo 2022, se entregaron libros escolares en la propiedad de cada estudiante de escuelas estatales, estos libros colaborarán en la relación entre la escuela y la familia, facilitarán el seguimiento de las actividades escolares y permitirán construir lectores críticos, que amplíen sus universos y estimulen su imaginación.

PROGRAMA NACIONAL VOLVE A LA ESCUELA: se creó con el propósito de llevar adelante acciones que permitan la escolarización efectiva de los estudiantes de todo el país que vieron afectadas sus trayectorias por la pandemia del COVID- 19. Entre los objetivos del programa se pretende ofrecer diversas propuestas educativas que se integren, apoyen y complementen las estrategias jurisdiccionales. Además de buscar garantizar la continuidad de las trayectorias escolares, sobre todo los estudiantes del nivel secundario

PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SOLIDARIA: el programa fue creado en el año 2003 con el objetivo de promover la educación en la solidaridad y la participación comunitaria a través de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio en escuelas de nivel Inicial, Primario y Secundario.

PROGRAMA NACIONAL DE MEDIOS ESCOLARES: tiene el propósito de contribuir a la formación y a la trayectoria escolar de los estudiantes por medio de la creación de sus propios discursos (periodísticos, narrativos e informativos), el programa propone, entre otras cosas, impulsar la interacción de los medios escolares con la comunidad, la inclusión. Ofrecer herramientas pedagógicas que apunten al desarrollo de sentido crítico.

PROGRAMA SIGAMOS ESTUDIANDO: tiene como objetivo impulsar la articulación entre el nivel secundario, el nivel superior y las jurisdicciones para la construcción de un diagnóstico compartido, el diseño de un plan de acción común. Promover acompañamiento en los estudiantes de los últimos años del nivel secundario y el ingreso a la educación superior.

PROGRAMAS DE BECAS ESTRATÉGICAS, BECAS MANUEL BELGRANO: es un sistema de becas para promover el acceso, la permanencia y la finalización de estudios de grado y pregrado en nueve áreas de política pública consideradas claves para el desarrollo económico del país y la igualdad social.

BECAS PROGRESAR: tiene como objetivo acompañar a los jóvenes para que finalicen sus estudios primarios o secundarios y que continúen en la educación superior o se formen

¹³ Información obtenida de página web <https://www.argentina.gob.ar/educacion/programas-educativos>

profesionalmente. El propósito es orientar la acción estatal en el sentido de las necesidades de desarrollo y crecimiento de la Argentina, garantizando condiciones igualitarias de acceso a la educación, la permanencia y el egreso.

Si bien el estado trabaja para lograr la equidad en la calidad de la educación, la brecha entre los diferentes sectores socioeconómicos del país, se hizo aún más notoria durante la pandemia, y esto se sigue viendo hoy en día en las aulas de todo el país. Cuando se piensa en el futuro existe incertidumbre, ya que estamos en un mundo que cambia cada vez más rápido y la escuela trata de adaptarse, pero esto no es una tarea sencilla. Las transformaciones que se están produciendo, entre las que podemos mencionar: competencias digitales, el pensamiento computacional, la alfabetización informacional, la conciencia ambiental, entre otros; provocan que las escuelas deban modificar los contenidos en la currícula para poder adaptarse a los cambios.

Además también aparecen nuevas herramientas para diseñar políticas más eficaces y tomar mejores decisiones pedagógicas, como los sistemas nominales de información educativa, que permiten hacer un estudio personalizado de cada estudiante y realizar un seguimiento de cada uno con el fin de por ejemplo, evitar que abandonen la escuela.

Estos nuevos desafíos, vinculados en gran medida a los avances de la tecnología, están presentes en todo el mundo. Pero cuando observamos la realidad que atraviesa nuestro país, podemos ver que estos desafíos se presentan cuando aún no se han resuelto problemas mucho más fundamentales. Garantizar los conocimientos básicos de Lengua y Matemática, lograr que todos los estudiantes terminen sus estudios sin descuidar los contenidos, cerrar la brecha digital y lograr que todos accedan a dispositivos tecnológicos y a Internet son tres grandes pilares para el futuro de la educación en Argentina.

7.6 EDUCACION EN AMERICA LATINA

América Latina es una región caracterizada por la desigualdad y la infantilización de la pobreza, resulta totalmente necesario la implementación de políticas de largo plazo orientadas a la infancia y la juventud. Viendo a la educación como un potencial de transformación, estas políticas son un imperativo para garantizar mejores oportunidades de vida a nivel individual, pero también para imaginar un futuro regional con economías más pujantes, mayor cohesión social, e instituciones capaces de responder a los grandes desafíos que se presentan con la revolución 4.0, donde el sistema educativo deberá formar individuos capaces de desempeñarse en un mundo donde la digitalización y la tecnología son prioridad.

Para formar los talentos necesarios para esta nueva era es necesario un plan educativo basado en desarrollo de la inteligencia, en la utilización de las nuevas tecnologías y en las prácticas más modernas de la educación. Los modelos educativos requieren optimizar el potencial de cada individuo a través del perfeccionamiento de competencias genéricas, técnicas y actitudinales que les permitan desenvolverse en el mundo dinámico del presente y del futuro.

Por otro lado, la productividad y competitividad de un país dependen en gran medida de su capacidad de generar conocimientos, los cuales permiten de forma proporcional mejorar la

calidad de vida de las personas; por lo cual, la educación debe enfocarse en formar ciudadanos pensantes, creativos y que puedan innovar.

En un informe elaborado por el Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA) de la Universidad de Belgrano, donde se analiza el calendario escolar legal de distintos países Latinoamericanos, Argentina se ubica por debajo del promedio. La educación primaria en instituciones estatales tienen entre 160 y 203 días obligatorios de clase al año. De los cinco países latinoamericanos incluidos en el informe, es decir la Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y México, el nuestro es el que presenta la menor cantidad de días de clase. Se estima que el calendario escolar efectivo de nuestro país es de alrededor de 168 días de clase, ya que, por diversos motivos, se pierden en promedio unos doce días al año, lo que nos aleja aún más de los países mencionados. Por lo tanto para lograr que los estudiantes comiencen a recuperar el tiempo perdido y además dejen de perder días de clases, el sistema educativo debería comenzar por plantear un calendario escolar con igual o mayor cantidad de días que es del resto de los países Latinoamericanos.

Según un estudio de la UNESCO¹⁴ sobre 20 países de la región, aproximadamente el 63% de los jóvenes completan la escuela secundaria, pero el 20% con mayores posibilidades económicas tiene cinco veces más probabilidades de hacerlo que el 20% que forma parte de los sectores más vulnerables.

Durante la emergencia sanitaria, los cierres prolongados de las escuelas abrieron paso a la necesidad de impulsar políticas educativas digitales. La rápida transición hacia estrategias de educación remota aceleró la necesidad de garantizar el acceso a dispositivos digitales y a la conectividad para sostener la continuidad pedagógica. Aunque no garantiza la permanencia, la infraestructura representa la principal condición de posibilidad para avanzar hacia una transformación digital de los sistemas educativos. Y por lo mismo, hoy refleja importantes patrones de desigualdad en América Latina¹⁵: el 74% de los hogares de mayores ingresos de la región cuenta con Internet, pero en los hogares más pobres esta cifra desciende a un 23%. Además esta transformación en el acceso a dispositivos e Internet deberá acompañarse, de formación y capacitación a docentes, plataformas y recursos digitales.

La siguiente imagen, demuestra el grado en que los sistemas educativos de distintos países de la región se encontraban preparados para utilizar alternativas educativas digitales, previo al Covid-19. Los resultados del estudio destacan a Uruguay por contar con mejores condiciones digitales, seguido de Chile y Barbados; en el extremo opuesto se encuentran Belice, Nicaragua, Bolivia, Haití y Venezuela. El resto de los países incluidos Argentina, registra condiciones no óptimas en al menos 3 de los 5 elementos considerados.

En Argentina, estudio realizado por el Observatorio Argentinos por la Educación mostró que hay siete provincias donde un tercio o más de los estudiantes no cuenta con conexión en su casa: Santiago del Estero (40,7%), Formosa (37,7%), San Juan (36,1%), Catamarca

¹⁴ La UNESCO es un organismo especializado en las Naciones Unidas con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. Los programas de la UNESCO contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el Programa 2030, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015.

¹⁵ Fuente, Los Costos Educativos de la Crisis Sanitaria en América Latina y el Caribe. Realizado por el BID.

(35,0%), Misiones (35,0%), Chaco (33,5%) y Corrientes (33,3%).

En consecuencia los resultados sugieren que ningún país de la región se encontraba totalmente preparado para brindar educación en línea de manera completa.



En resumen, mitigar el impacto educativo de la pandemia en América Latina puede ser uno de los primeros pasos para redireccionar el futuro de la región. Por lo tanto, para garantizar el derecho a la educación es necesaria una transformación digital y políticas integrales orientadas, en mayor medida, a los sectores en situación de mayor vulnerabilidad. Por lo tanto, implementar políticas de largo plazo para la infancia y la juventud resulta no sólo urgente sino también necesario para poder avanzar como país.

Juan María Segura, docente en la Universidad Católica Argentina y especialista en innovación educativa, cree que es posible reincorporar a los estudiantes que ahora quedaron afuera del sistema educativo y prepararlos para los trabajos de los próximos 10 años, pero argumenta que es necesario hacer modificaciones profundas.

Entre estas modificaciones, podemos mencionar la incorporación de Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED), los cuales permiten la disponibilidad de información oportuna y de calidad para la toma de decisiones. También permite la optimización de los tiempos de docentes y directivos, para que dediquen menos tiempo a tareas administrativas, y más tiempo a sus estudiantes. Además, brinda información para una mayor personalización en el acompañamiento de sus estudiantes, para de esta manera evitar entre otras cosas, el abandono escolar.

Nos encontramos frente a la oportunidad de transformar los sistemas educativos. Y lograr una educación centrada en el estudiante, con aprendizajes personalizados, relevantes y atractivos; con docentes que impulsen el aprendizaje a partir de prácticas pedagógicas innovadoras. Una educación donde el uso de tecnologías digitales permite acelerar y amplificar los aprendizajes, y el uso de distintos tiempos, espacios y formatos de enseñanza multipliquen la interacción entre estudiantes y docentes. Este estilo de educación de calidad, más inclusiva, más flexible, y que responde a las necesidades del siglo 21, es la educación 4.0.

Cabe destacar que la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización, modificarán sustancialmente las categorías de los trabajadores en los años que vienen y las habilidades que requerirán. Esta coyuntura pone foco en los sistemas de educación y formación, y en el ritmo al que pueden seguir las demandas del mercado laboral. Para los expertos, el problema de la falta de talento implica un cambio en el paradigma que hasta el momento dominaba: la educación formal sigue siendo importante y valorada por las compañías, sin embargo, se está entrando en una nueva era de gestión de talento basada en habilidades.

8. MERCADO LABORAL

8.1 DEFINICIONES REFERENTES AL MERCADO LABORAL

Comenzaremos por unas definiciones que serán utilizadas durante el capítulo.

Población económicamente activa: la integran las personas que tienen una ocupación o que, sin tenerla, la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.

Población ocupada: conjunto de personas que tienen por lo menos una ocupación, es decir que en la semana de referencia han trabajado como mínimo una hora (en una actividad económica). El criterio de una hora trabajada, además de preservar la comparabilidad con otros países, permite captar las múltiples ocupaciones informales o de baja intensidad que realiza la población. Para poder discriminar dentro del nivel de empleo qué parte corresponde al empleo de baja intensidad, pueden restarse del empleo total aquellos que trabajan menos de cierta cantidad de horas (por ejemplo, las personas subocupadas). La información recogida permite realizar distintos recortes según la necesidad de información de que se trate, así como caracterizar ese tipo de empleos.

Población desocupada: se refiere a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo y están disponibles para trabajar. Corresponde a la desocupación abierta. Este concepto no incluye otras formas de precariedad laboral tales como personas que realizan trabajos transitorios mientras buscan activamente una ocupación, aquellas que trabajan jornadas involuntariamente por debajo de lo normal, las personas desocupadas que han suspendido la búsqueda por falta de oportunidades visibles de empleo, las ocupadas en puestos por debajo de la remuneración mínima o en puestos por debajo de su calificación, etc. Estas modalidades son también relevadas por la EPH, como indicadores separados

Población ocupada demandante de empleo: se refiere a la población ocupada que busca activamente otra ocupación.

Población ocupada no demandante disponible: se refiere a la población ocupada que no busca activamente otra ocupación, pero está disponible para trabajar más horas.

Población subocupada: se refiere a la subocupación por insuficiencia de horas, visible u horaria, y comprende a las personas ocupadas que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y están dispuestos a trabajar más horas.

Población sobreocupada: población ocupada que trabaja más de 45 horas semanales.

Población subocupada demandante: se refiere a la población subocupada (por causas involuntarias y dispuestos a trabajar más horas) que además busca activamente otra ocupación.

Población subocupada no demandante: se refiere a la población subocupada (por causas involuntarias y dispuestos a trabajar más horas) que no está en la búsqueda activa de otra ocupación.

Población inactiva: conjunto de personas que no tienen trabajo ni lo buscan activamente. Puede subdividirse en inactivas marginales e inactivas típicas, según estén dispuestas o no a trabajar. El porcentaje resultante de estos dos últimos grupos está calculado sobre la población inactiva total de 10 años y más.

Población asalariada sin descuento jubilatorio: refiere a la población ocupada asalariada que no tiene descuento jubilatorio como atributo del puesto de trabajo.

8.2 INDICADORES DEL MERCADO LABORAL

De acuerdo a la publicación del INDEC¹⁶, en el segundo trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 47,9%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 6,9%

Dentro de la población activa (47,9%) se destacó que:

- o Al observar las poblaciones específicas, dentro del universo de 14 años y más, desagregado por sexo, la TA para los varones fue de 70,1%, mientras que para las mujeres se ubicó en 51,7%.
- o A nivel geográfico, las regiones que presentaron mayores tasas de actividad fueron Gran Buenos Aires (48,7%), Cuyo (47,9%) y Región Pampeana (47,7%). Por su parte, la que presentó la menor tasa de actividad fue Patagonia (44,8%).
- o A su vez, si consideramos el tamaño de los aglomerados, en los de 500.000 y más habitantes, la TA (48,5%) fue superior a la de aquellos de menos de 500.000 habitantes (45,1%).

Dentro de la población ocupada (44,6%) se destacó que:

- o Entre la población ocupada, 73,5% son asalariados, de quienes el 37,8% no cuenta con descuento jubilatorio. Por otra parte, 22,3% trabajan por cuenta propia, 3,6% son patrones y 0,5% son trabajadores familiares sin remuneración
- o Entre los asalariados ocupados, el 5,4% utilizó sus propias maquinarias/equipos para realizar su trabajo. Asimismo, del total de ocupados, el 9,2% trabajó desde la vivienda.
- o Al analizar la población ocupada por nivel educativo, más de la mitad de las personas ocupadas (60,1%) cuenta con hasta secundario completo, mientras que el 39,9% posee estudio superior y universitario (completo o incompleto). En lo que respecta a la calificación de la ocupación principal, el 52,3% corresponde a un empleo operativo; el 17,8%, a calificación técnica; el 18,8%, a no calificado; y el 10,0%, a profesional.

¹⁶ Informe realizado por INDEC, mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos

En lo referente a la tasa de desocupación (6,9% de la PEA), se destacó que:

- o Al observar las poblaciones específicas, para la población de 14 años y más, la TD fue de 7,8% para las mujeres, y de 6,1% para los varones.
- o Entre las regiones, las que mostraron la mayor TD fueron las regiones Gran Buenos Aires y Pampeana, con 7,8% y 6,5%, respectivamente. Por el contrario, la región con menor TD fue Noreste (4,1%).
- o En cuanto al tamaño de los aglomerados, la TD fue inferior en los aglomerados de menor población: en los aglomerados con menos de 500.000 habitantes, resultó de 4,6% de la PEA, mientras que se posicionó en 7,3% en aquellos con 500.000 y más habitantes.
- o En referencia al nivel educativo de las personas desocupadas, 67,9% cuentan con hasta secundario completo, y 32,1% presentan nivel superior y universitario, completo o incompleto. En cuanto al tiempo de búsqueda, el 59,4% lleva buscando empleo entre 1 y 12 meses, mientras que el 40,4% lleva más de un año.

Los datos oficiales muestran que entre 2016 y 2019, la tasa de desocupación osciló en torno al 10%, con un piso del 7,2% en el cuarto trimestre de 2017 y un pico de 10,6% en el segundo trimestre de 2019. En tanto, durante la pandemia, la falta de empleo afectó al 13,1% de la población económicamente activa, y luego mostró un sostenido descenso hasta los niveles actuales.

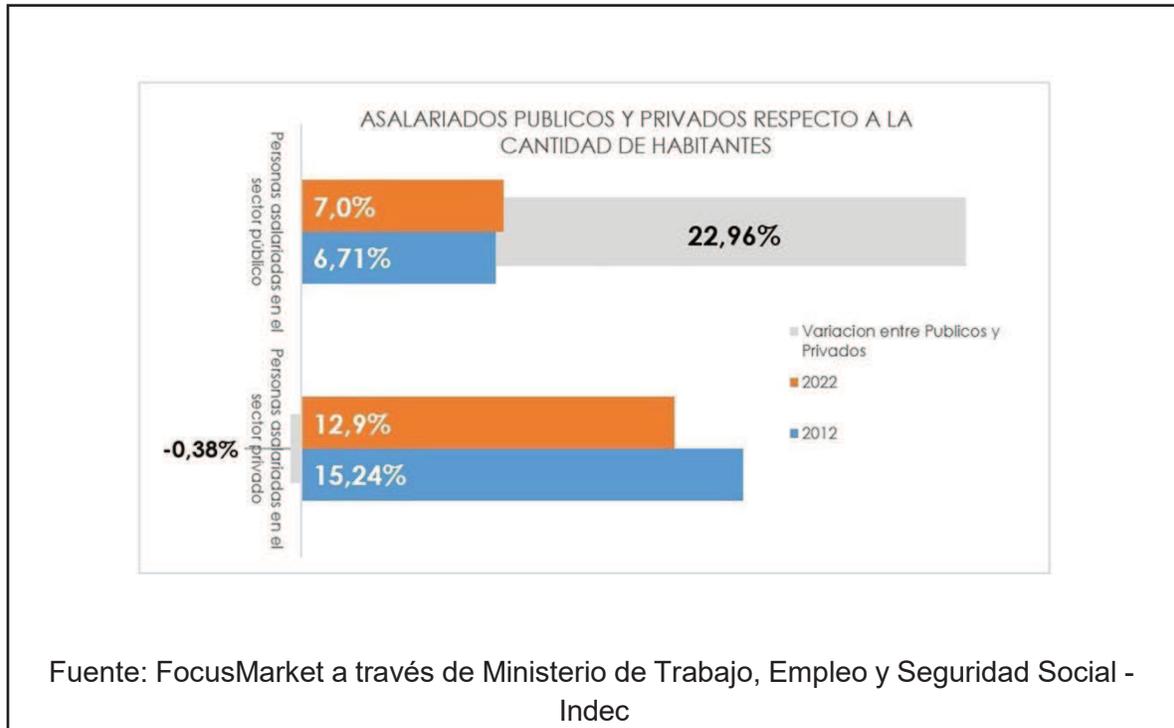
No obstante, esta recuperación se dio mayormente sobre la base de un incremento de empleos informales, en este sector las personas no tienen reconocidos todos sus derechos como trabajadores, tienen ingresos inferiores, largas jornadas de trabajo, falta de acceso a oportunidades de capacitación, dificultades para acceder al sistema judicial y al sistema de protección social, incluyendo la protección para la seguridad y salud en el trabajo. Estas condiciones ubican en una situación de vulnerabilidad económica y laboral tanto a los propios trabajadores como a sus familias. Por lo tanto, este sector está excluido de las prácticas de gestión del talento.

Argentina ha experimentado numerosas fluctuaciones económicas durante las últimas décadas, políticas que vuelven la gestión del talento particularmente desafiante. Por lo tanto el reto más importante que deben superar las empresas en entornos tan frágiles y volátiles, con muy poca predictibilidad y sostenibilidad, es el de poder desarrollar su propio talento con las competencias necesarias para dichos entornos, asegurando su continuidad y, con ello, su bienestar.

8.3 COMPOSICIÓN DEL MERCADO LABORAL

Para el año 2012 la proporción trabajadores en el sector privado fue del 15,24% y público fue el 6,71% de la población Argentina. De acuerdo al último censo, se observa que los asalariados en el sector privado se encuentran en un valor de 12,9%, mientras que en el sector público existe un 7%. Es decir que a través del tiempo el sector privado se encuentra decreciendo en -0,38% con respecto a valores de hace una década, mientras que el sector público no solo se encuentra sostenido en el tiempo sino que aumentó en un 22,96% con

respecto al 2012.



Según estadísticas de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, en noviembre de 2019, en Argentina había registradas 509.278 empresas con al menos un trabajador. En el mismo mes de 2021 el número había disminuido a 489.465. Según especialistas, en su mayoría son empresas que cerraron, pero también hay un sector que sigue funcionando sin empleados o sigue operando pero en situación de informalidad, claramente la pandemia provocó este grave problema, pero en comparación con otras crisis, la recuperación está siendo mucho más lenta, y depende de varios factores entre los que podemos mencionar que la inflación en Argentina es muy elevada y además el contexto internacional es desalentador.

La relación entre salarios e ingresos se deteriora cada día que pasa. En nuestro país debido al aumento de la inflación la brecha es cada vez más notoria. El mercado laboral y más precisamente los asalariados y en mayor medida los trabajadores que tienen ingresos no constantes son los que terminan pagando los mayores costos de la escalada inflacionaria.

El Gobierno utiliza herramientas de muy corto plazo que quedan por detrás de la inflación. Por lo tanto es previsible que en los próximos meses el salario real se encuentre con niveles negativos y los trabajadores se encuentren con niveles de ingresos cada vez menos constantes por el desfase que genera la inflación. Las políticas de protección social pueden contener los impactos en el corto plazo sobre pobreza y el consumo, e incluso impulsar el

proceso de recuperación y contribuir al crecimiento en el largo plazo. Pero es importante para que este objetivo se alcance, además de la financiación adecuada de los programas, que se puedan incrementar en paralelo las oportunidades de trabajo. Las políticas laborales serán eficaces en la medida que existan medidas macroeconómicas que logren una demanda agregada de empleo. Una combinación de políticas fiscales y medidas centradas en el empleo deben ir acompañadas del diálogo social para lograr diseñar una estrategia que tome en consideración todos los intereses participantes. Los multiplicadores fiscales en la producción y el empleo son más eficaces cuando los empleadores y los trabajadores entablan negociaciones sobre un amplio abanico de temáticas, y no se centran solamente en discusiones salariales (OIT /IIEL 2011).

8.4 TIPO DE EMPRESA QUE LIDERA EL MERCADO ARGENTINO

Si bien existen distintos tipos de empresas, las que mayor impacto tienen para el desarrollo de nuestra investigación son las pymes. Consideramos que debemos enfocar nuestro estudio en este tipo de empresas, ya que son las que abarcan la mayor parte del mercado laboral y dentro de ellas existen vulnerabilidades que no permiten llevar a cabo adecuadamente la gestión del talento.

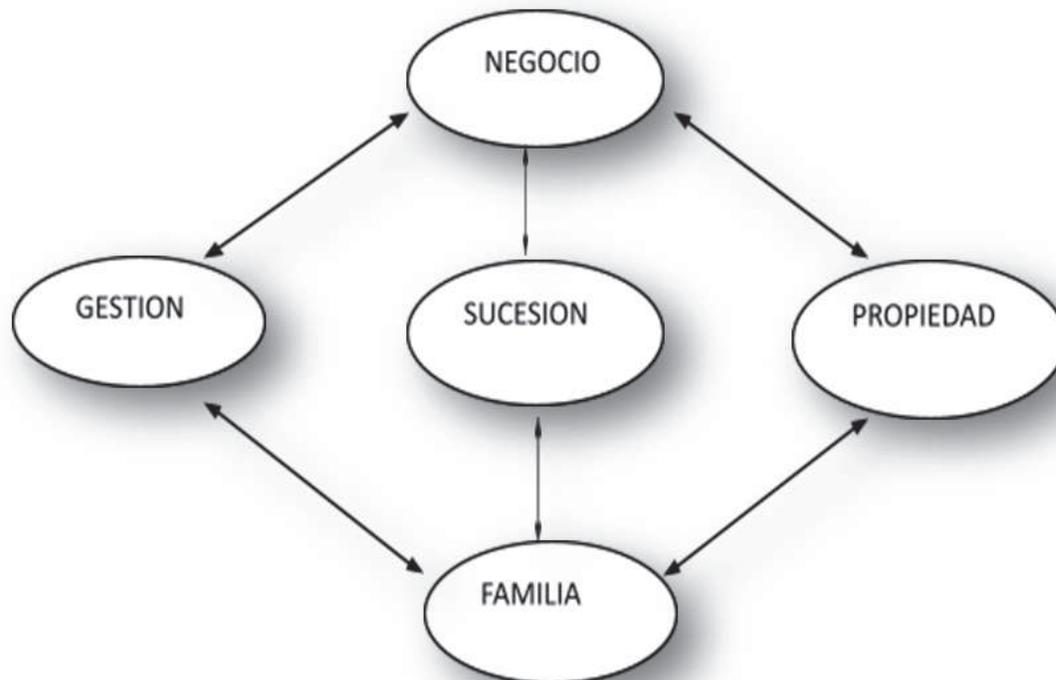
Según datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, las mipymes y pymes, representan más del 90% de las empresas a nivel global. Estas generan aproximadamente el 70% del empleo y el 50% del Producto Bruto Interno (PBI) a nivel mundial. Estos datos demuestran que se trata de un sector clave para el desarrollo económico de cualquier país y en particular de Argentina. Dado que un porcentaje elevado de las empresas activas en el mercado son pymes o minipymes, éstas merecen una atención particular en lo que hace a los desafíos que enfrentan para gestionar el talento.

Hoy, y teniendo en cuenta el contexto en el que la pandemia ha situado a las Pymes, la sustentabilidad y supervivencia de las empresas no solo depende de su voluntad y capacidad para innovar, sino también de las decisiones gubernamentales, consensos básicos económicos y sociales que incluyan a este sector entre los prioritarios al momento de tomar decisiones. El mundo cambió, y con él la economía mundial, y es imposible pensar que las Pymes pueden permanecer ajenas a los acontecimientos. Las preocupaciones que tenían hace 8 años no cambiaron notablemente, pero sí tienen menos protagonismo frente a la situación actual. La mayoría de las pymes están viviendo un quiebre cultural y están convencidas de que la tecnología es totalmente necesaria, para reactivar sus empresas en esta nueva realidad.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo y presenta grandes fortalezas pero, al mismo tiempo, plantea muchas dificultades, derivadas principalmente de su falta de profesionalización, de la falta de planeamiento para la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos para la comunicación, y de la confusión

de límites entre familia y empresa, todo lo que crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindar una debida sustentabilidad en diversos planos: económico, psicológico-racional y jurídico, de modo de permitir su continuidad y evitar las altas tasas de mortalidad al pasar a las siguientes generaciones. Muchas de las grandes firmas locales empezaron como empresas familiares, y hoy se enfrentan al doble desafío de la profesionalización y la reconversión para poder trascender de la mano de hijos y nietos.

El modelo de cinco círculos, explicado por Bazán (2011) se distingue por un lado la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa y por otro la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y la competitividad. La quinta área es la sucesión y la misma es central en todo el proceso de la empresa familiar.



FUENTE: elaboración propia. Modelo de los 5 círculos.

La familia implica las decisiones de un grupo de personas unidas por un lazo familiar, identificadas con ciertos valores, actitudes y pautas de comunicación. La propiedad es la estructura de poder accionario. El negocio se basa en la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, y la elección de los recursos utilizados. La gestión trata aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas. Y la sucesión es uno de los procesos más críticos donde el líder debe planificar y administrar su proceso de retiro y analizar a sus posibles sucesores.

Muchas de las pymes familiares se enfrentan a estadísticas que alertan; según datos del Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenibles (EFESO)¹⁷, el 70% de estas compañías no sobrevive a la transición de la primera a la segunda generación, y un número mínimo llega a la tercera generación. Entre las causas más comunes podemos mencionar, la falta de un sucesor preparado, los conflictos familiares, y la falta de un plan estratégico de negocio. Solo aquellas que introducen cambios en la organización, que planean aspectos como la sucesión, que introducen una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, incorporando profesionales, son aquellas que pueden llegar a madurez. En muchos casos, son las nuevas generaciones las que están avanzando en la transformación de sus compañías, quienes con una mirada renovada e innovadora buscan incorporar recursos y herramientas de las nuevas tecnologías. Este recambio tiene impacto positivo en las pymes familiares, pero requiere un buen canal de comunicación.

Tal como afirma la literatura las empresas familiares desaparecen básicamente por desacuerdos familiares, en tal sentido en estas compañías no sólo se debe gestionar la empresa sino que también debe gestionarse la familia: cómo van a ingresar las nuevas generaciones, qué capacidades, competencias y habilidades debe tener el futuro líder, cómo será el plan para su formación, qué formación deben tener los accionistas que no trabajan en la empresa para votar con consistencia en la junta de propietarios, cómo establecemos los acuerdos que vinculan la empresa y la familia, es posible un protocolo que nos ayude a gestionarnos como familia empresaria. En tal sentido, los datos reflejan una falta de información al respecto de estas herramientas y por ende de su uso.

Muchos de los conflictos que atraviesan las empresas familiares se deben a la falta de profesionalización. Belausteguigoitia (2017, p. 159), indica que: “el profesionalismo es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que eso sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo formarse, este proceso es más complejo”. Si bien profesionalizarse significa un gran reto para cualquier empresa, en el caso de las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, éste proceso suele ser más complejo.

Por otro lado, en la mayoría de las empresas familiares la autoridad está reservada solo para los miembros de la familia, esto claramente se convierte en un impedimento a la hora de profesionalizar una empresa, ya que no se tienen en cuenta las habilidades necesarias para determinados puestos que son cruciales para el funcionamiento de la organización. “Tanto la literatura como la práctica muestran que la contratación nepotista de elementos poco calificados tiene consecuencias negativas” (Belausteguigoitia. 2017. p. 51). De aquí se desprende otra de las debilidades existentes dentro las empresas familiares y es el nepotismo, ya que muchas de estas empresas designan cargos a familiares o amigos sin tener en cuenta que hay determinados roles para los cuales no están preparados. Esta práctica no solo es una forma desigual de promover a los empleados, sino que también limita las oportunidades para el empleador. El nepotismo disminuye la capacidad de una empresa para crear equipos auténticos, promover los mejores talentos, desarrollar la

¹⁷ Fuente: EFESO, es una asociación civil que trabaja con empresas y profesionales, enfocados en empresas familiares

colaboración organizacional, expandir el conocimiento compartido y retener a los empleados en general. Además, provoca que los empleados o candidatos más cualificados no logren desarrollar sus carreras, ni colaboren para producir mejores servicios, productos y políticas. Esto finalmente diluye la calidad del liderazgo y los roles clave dentro de la organización, ya que los mejores talentos a menudo abandonan una empresa cuando sienten que no hay esperanzas de oportunidades futuras.

Dodero (2014) afirma que la clave del éxito en las empresas familiares debe basarse en que el fundador debe saber transmitir su visión y valores a sus hijos, para que ambos aprendan a trabajar en equipo y puedan lograr:

- Profesionalizar la empresa, donde los hijos debieran tener un rol esencial al estar más capacitados.
- Que los hijos sepan trabajar en equipo, contando con las competencias profesionales, sepan complementarse, comunicarse.
- Realizar mejores prácticas de gobierno para empresas familiares, lo que supone tener un directorio que funcione, esto será de fundamental para planear y preparar la sucesión de la dirección.

Como mencionamos la gestión del talento requiere de una visión a largo plazo, situación que es difícil poder distinguir en la mayoría de las empresas familiares, debido a los diferentes problemas que existen dentro de sus estructuras, por lo tanto, resulta complicado poder desarrollarla correctamente. Es necesario que las pymes entiendan la importancia de la profesionalización sobre todo en el área de recursos humanos para poder llevar a cabo de forma adecuada la gestión del talento.

8.5 PROBLEMAS EN EL MERCADO LABORAL ACTUAL

Como ya hemos desarrollado, en la actualidad la gestión del talento se ve condicionada, entre otras cosas, por el problema de la escasez de talento, debido a varios factores entre ellos la diversidad generacional que existe en el mercado laboral, así como también por la dificultad que presentan las empresas para poder retener talento.

En julio del corriente, Bumeran realizó una encuesta regional de la que participaron 33376 personas¹⁸. El 71% de las personas trabajadoras de Argentina, respondió que quería renunciar a su empleo. En todos los países la cantidad de personas que quería dejar su trabajo supera a las que no: 59% frente a un 41% en Chile, 54% frente a un 46% en Ecuador, 60% frente a un 40% en Panamá, y 55% frente a un 45% en Perú.

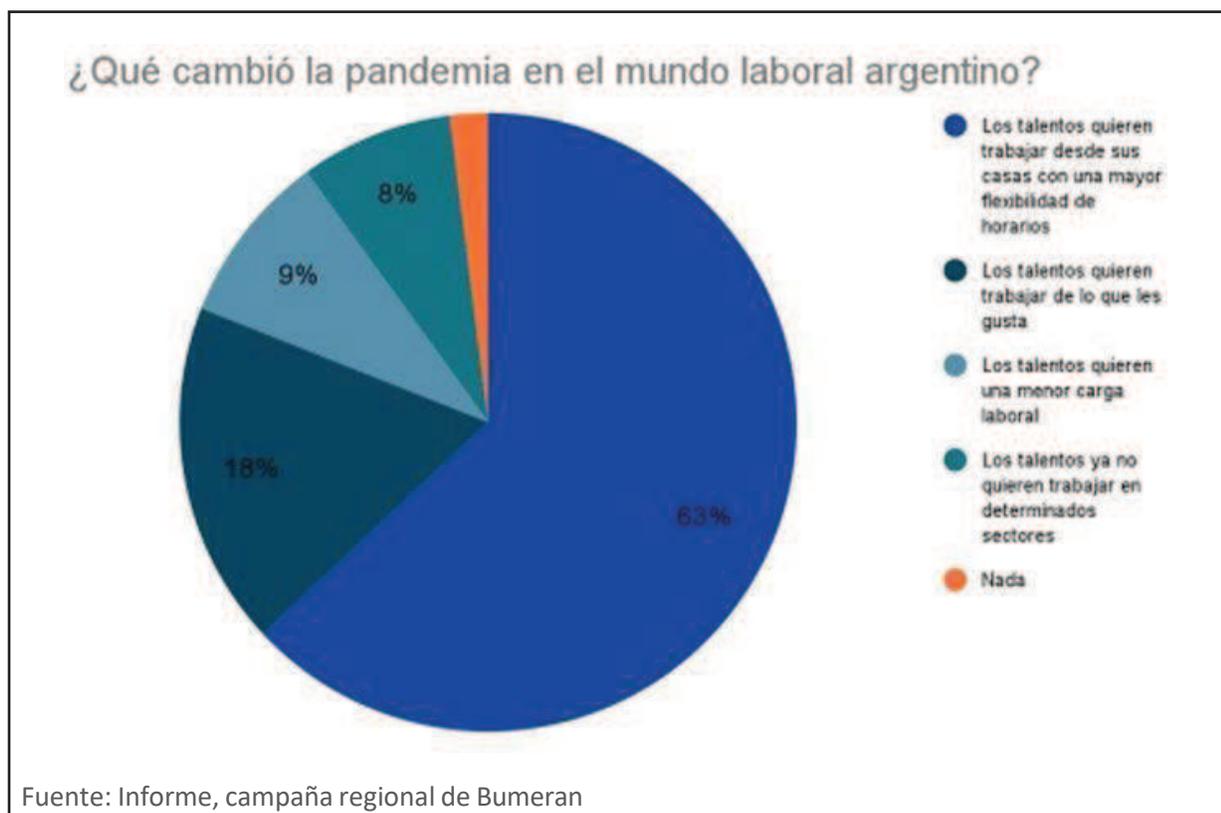
Bumeran investigó, qué tendencias ven los especialistas en recursos humanos en el mundo laboral post pandemia. La mayoría de los expertos, el 65%, coincide en que es más difícil encontrar un talento hoy. En Argentina ese porcentaje alcanza un 67%, en Ecuador se encuentra el valor mínimo de la región con el 60% y en Panamá el más alto con el 74%.

¹⁸ Fuente, El estudio forma parte de Renuncio, la nueva campaña regional de Bumeran. El porcentaje parte de 33.376 participantes

Los especialistas argentinos comentaron cuáles fueron los motivos que conllevan a la escasez de talento se intensifique luego de la pandemia, el 29% seleccionó “porque las personas se dieron cuenta de que quieren otro tipo de estilo de vida y trabajos”, el 12% respondió “porque cambiaron las necesidades, desde lo que busca satisfacer el mercado hasta lo que desean los mismos talentos”, el 58% optó por ambas respuestas y el 1% contestó que no creía que la pandemia tuviese un impacto en la búsqueda de talentos.

La pandemia cambió el mercado laboral. Para un 63% los talentos quieren trabajar desde sus casas con una mayor flexibilidad de horarios, para un 18% los talentos quieren trabajar de lo que les gusta, para un 9% los talentos quieren una menor carga laboral, para un 8% los talentos ya no quieren trabajar en determinados sectores y para un 2% nada.

Por otro lado, puede verse una mayor movilidad de los talentos entre diferentes puestos y empresas. Argentina es el país en que más profesionales de recursos humanos ven una mayor rotación con un 85%; a nivel regional, un 81% de los especialistas nota este fenómeno.



La gran pregunta entonces, es qué hace que los talentos argentinos cambien de trabajo. Según los especialistas el salario con un 32%, el desarrollo profesional con un 21%, la alta demanda de sus perfiles en el mercado laboral con un 18%, la intensidad del ritmo del trabajo con un 16%, la falta de opciones de teletrabajo con un 9% y el clima laboral con un 4%.

Los más talentosos y requeridos, además, están recibiendo tentadoras ofertas de empresas del exterior para trabajar desde sus hogares y cobrando en moneda extranjera. Las grandes empresas deben estar atentas a este problema, y tener presente el fenómeno conocido como “La gran renuncia”, que se dio en países como EEUU e Italia, si bien difícilmente ocurra en argentinas, las empresas deben estar preparadas porque los trabajadores están buscando alternativas.

La rotación difiere de acuerdo al área laboral: En Tecnología y Sistemas con un 27%; en otras áreas con un 25%; en Administración, Finanzas y Ventas con un 18%; en Atención al cliente, Call Center y Telemarketing con un 12%; y en Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas, Marketing y Publicidad con un 7%.

Según los especialistas de Recursos Humanos hay una relación entre esta rotación y la edad de los talentos. Para el 84% los talentos más jóvenes tienden a permanecer menos tiempo en la misma empresa, para un 15% no hay relación y para un 1% los profesionales de mayor edad son los que se caracterizan por una mayor movilidad.

Se observan tendencias respecto a la rotación post pandemia. Por un lado, se intensificó la demanda de los talentos de ciertas áreas como Tecnología y Sistemas y las organizaciones compiten por atraer a estos profesionales. Por otro lado, las personas trabajadoras más jóvenes que se incorporan al mundo laboral no tienen miedo de cambiar de empleo si este no se adapta al estilo de vida que quieren llevar.

Por otro lado, el cambio de paradigma que introdujo el home office en la pandemia. Esta nueva modalidad de trabajo devenida en trabajo híbrido, hizo replantear a las personas qué vida querrían vivir en los próximos años. Antes eran los jefes la causa de la deserción, ahora es todo. Las empresas lo saben y por eso despliegan sus habilidades en estrategias de retención y fidelización.

Otro gran desafío dentro de las empresas es que en la actualidad dentro de ellas puede presentarse la convivencia de distintas generaciones: los tradicionalistas, Baby Boomers (nacidos entre 1946 a 1964), la generación X (nacidos entre 1961 y 1981), los Millenials (nacidos entre 1982 y 1996) o incluso los recién incorporados al mercado, los “Z”, y como ya hemos mencionado las necesidades de cada generación son muy diferentes.

Por lo tanto, para aprovechar al máximo las posibilidades de esta combinación generacional es recomendable la conformación de equipos y proyectos multidisciplinarios que incluyan a miembros de todas las generaciones. En cada uno de estos grupos, cada persona puede aportar su visión para el cumplimiento de los objetivos, no sólo desde el puesto que ocupa en la organización, sino desde estas características y experiencias propias de cada generación.

Es necesario que quienes están a cargo de la gestión del talento, acompañen a los colaboradores, motivarlos a crecer y potenciar sus conocimientos. Si se da la oportunidad incluso formar a futuros líderes que salgan de los mismos equipos de trabajo.

Las empresas deben tener presente que entre los temas que más valora un candidato argentino a la hora de incorporarse a una organización se pueden mencionar: el clima laboral y el ambiente de trabajo, el salario, la seguridad laboral (es decir, que el candidato

vea que tiene futuro y una proyección dentro de la empresa), el desarrollo profesional y la conciliación, término que hace referencia a las medidas de teletrabajo y flexibilidad.

En el contexto donde vivimos, un mundo lleno de incertidumbre, volatilidad, complejidad, realmente se debe tener en cuenta que la gestión del talento tiene que ser una actividad estratégica alineada al negocio. Si bien los desafíos para llevar a cabo la gestión del talento son numerosos, los beneficios obtenidos de la misma son aún mayores.

Una adecuada gestión del talento, alineada con la estrategia permitirá un adecuado desarrollo del potencial de los colaboradores, garantizando, para la organización, un desempeño superior de su capital humano, y de esta manera un mejor posicionamiento en el mercado, garantizando su supervivencia a largo plazo.

9. ANALISIS Y DISCUSION

Como comenzamos indicando el estudio de la gestión del talento, puede realizarse en diferentes niveles, como, nivel macro o sea nivel país, organizacional e individual.

Para el desarrollo de nuestra investigación nos basamos en el nivel macro y tomamos como referencia el concepto ofrecido por Khilji, el cual indica que esta perspectiva macro consiste en acciones realizadas por el gobierno y otras instituciones, con el objetivo de aumentar la cantidad y calidad de talentos dentro del país y en relación con otros países.

Por lo tanto, nuestro objetivo fue analizar factores que de alguna manera incidían en el posicionamiento de la Argentina en los ranking de talento mundiales, los cuales miden la capacidad de las economías involucradas para retener, atraer y desarrollar talento.

Si bien existen múltiples factores que contribuyen a explicar el posicionamiento relativo de Argentina en los rankings seleccionados, decidimos concentrarnos en 2 factores que consideramos que son de relevancia particular para nuestra investigación. Durante el desarrollo del presente trabajo pudimos dilucidar que el factor sistema educativo como así también el factor mercado laboral impactan directamente e influyen indirectamente en otros factores que determinan el posicionamiento de Argentina en los rankings internacionales de talento.

Cómo desarrollamos el país se encuentra en bajas posiciones en los rankings lo que demuestra falencias en diversas áreas. Consideramos investigar el sistema educativo debido a que la educación es de vital importancia para el desarrollo de talentos dentro de un país. Sin educación no hay futuro alguno para el desarrollo de cualquier economía.

Si bien el sistema educativo en Argentina ha tenido grandes avances sobre todo en las últimas décadas, lamentablemente la crisis mundial provocada por el Covid-19, puso en evidencia diversas problemáticas sobre todo en los sectores socioeconómicos más vulnerables.

Tal como demostramos en la investigación los problemas son notables en el nivel secundario, debido a diversos motivos entre los que podemos mencionar, la deserción escolar, la falta de conocimientos mínimos alcanzados, la falta de interés por parte de los alumnos en las formas y contenidos que les son impartidos, entre otros. Por lo que consideramos importante la necesidad de realizar reformas educativas, para lograr que esos adolescentes, quienes son el futuro del mercado laboral, puedan culminar sus estudios, y obtener conocimientos que sean de utilidad para insertarse en el mercado laboral.

Por otro lado, el país se encuentra bien posicionado en la cantidad de docentes por alumnos, pero consideramos que esto no está siendo aprovechado como corresponde, debido a que si esto fuese aplicado efectivamente los alumnos deberían tener una educación casi personalizada, por lo tanto los conocimientos adquiridos deberían ser más que suficientes para lograr obtener los conocimientos necesarios para contar con un buen nivel de aprendizaje y esto no es lo que demuestran los resultados de las pruebas de aprendizaje realizadas.

Aunque cabe destacar que el país se encuentra muy bien posicionado en atracción en gran medida por brindar educación gratuita especialmente en el nivel terciario, lo cual atrae a qué personas extranjeras decidan residir en Argentina para poder acceder a este beneficio. Con lo cual estamos de acuerdo, pero consideramos que deberían existir políticas que de alguna manera controlen esta situación y a nivel macro poder beneficiarnos de estos futuros profesionales.

De igual manera nuestro país se encuentra bien posicionado respecto a la tasa migratoria, pero nuevamente estamos en desacuerdo con las políticas aplicadas que llevan a que muchos profesionales que vienen del extranjero no puedan desarrollar sus habilidades en el país y deban trabajar de algo que nada tiene que ver con su profesión, desaprovechando de esta manera posibles talentos.

Por otra parte, en el mercado laboral, los problemas también son notables. La falta de formación de los empleados es una de las debilidades que presenta el país en los ranking de talento, consideramos que la falta de formación no es a nivel académico sino que la automatización y lo acelerado de los cambios a nivel mundial, vienen acompañados de cambios constantes en la forma de trabajo, y en las habilidades que son necesarias para las organizaciones. Por lo tanto las empresas deben acompañar y fomentar la capacitación de los empleados para que no se queden atrasados, en este mundo de constante cambio.

Tomamos como referencia la definición de gestión de talento que ofrece Chiavenato, en la cual afirma que son las prácticas llevadas a cabo por las áreas encargadas de dirigir a las personas, entre las que podemos señalar reclutamiento, capacitación, desarrollo, motivación y atracción del talento necesario para cubrir los puestos clave dentro de la organización.

La gestión del talento es una práctica que cada vez más empresas están llevando a cabo, sobre todo aquellas que comprenden que para continuar siendo competitivas, es necesario contar con el personal adecuado, capacitarlos, mantenerlos motivados y retenerlos, y todas estas acciones que deben realizarse en forma continua dentro de las organizaciones.

El problema que se presenta en la Argentina, es que el mercado laboral está compuesto en su mayoría por empresas pymes. Y la profesionalización en este tipo de empresas es escasa. Por lo tanto, llevar adelante una adecuada gestión del talento es una tarea difícil.

Además, en la actualidad se está produciendo la escasez de talento, lo cual hemos desarrollado en la investigación, producto de varias causas, entre las que podemos resaltar, los cambios producidos durante la revolución 4.0, que trae consigo el desarrollo de nuevas habilidades o hasta nuevos puestos de trabajo que aún se desconocen; el ingreso al mercado laboral de las nuevas generaciones, y el retiro de los baby boomers, lo cual conlleva a la convivencia de varias generaciones en el mismo ambiente, por lo tanto las empresas deben desarrollar estrategias para poder afrontar estos cambios, y lograr obtener ventajas de esta situación. Por ello es importante que las empresas realicen una adecuada gestión estratégica del talento, donde estén involucrados todos los sectores de la organización.

Las nuevas generaciones, están modificando el mercado laboral, debido a sus exigencias de mayor flexibilidad en los puestos de trabajo que eligen para poder desarrollarse

laboralmente. Estas nuevas generaciones priorizan su bienestar, buscan el balance entre la vida laboral y personal. El desafío al que se enfrentan las organizaciones, es poder encontrar la forma de retener a esta nueva generación dentro de sus empresas, para ello es necesario la implementación de prácticas de gestión del talento, a través de las cuales se logran reconocer estas nuevas problemáticas que se presentan en el mercado laboral actual y en consecuencia buscar las soluciones necesarias para encontrar la manera de motivar a los empleados y retenerlos dentro de las organizaciones.

A continuación expondremos las conclusiones a las que hemos arribado y propondremos planes de acción para lograr mejorar la gestión de talento.

10. CONCLUSIÓN

Luego de analizar la posición de Argentina en los rankings de talento, podemos concluir que el país posee debilidades en ciertos aspectos, pero al mismo tiempo potencial para crecer. Las variables que escogimos para nuestro análisis fueron las que consideramos que ejercen una mayor influencia sobre la gestión del talento. La cual requiere de esfuerzos adicionales debido a la mirada de corto plazo que existe en el país, producto de la inestabilidad económica y política.

Consideramos de vital importancia centrarnos en la nuevas generaciones, que recién están ingresando o que ingresarán en un futuro próximo en el mercado laboral, y por ello es necesario comenzar a hacer los cambios que ellos requieren durante la escuela secundaria, debido a que es ese el momento en el que los jóvenes adquieren y refuerzan sus habilidades cognitivas y académicas, las cuales condicionan en gran medida sus perspectivas futuras. La importancia de esta etapa educativa reside no sólo en la adquisición de conocimientos, sino además en las habilidades que se están perfeccionando, que abarcan tanto lo social y lo comunicacional. Por lo tanto, otorgar a la educación secundaria la importancia que se merece puede devenir en jóvenes altamente capacitados como personas y oportunamente preparados para la vida laboral en la adultez.

La educación debe extenderse a las organizaciones para lograr la retención de talento. El entrenamiento dentro de las empresas es parte esencial para que los colaboradores desarrollen sus tareas de forma adecuada, pero además es necesario conocer las áreas de interés de los empleados y brindarles las herramientas adecuadas para capacitarse correctamente y de esta manera fomentar su desarrollo personal y lograr que se sientan motivados. El talento es la clave de la productividad, siendo la base el desempeño individual, responsable y comprometido con la empresa. Solo las empresas que han adquirido y adquieran los conocimientos para saber gestionarlo e integrarlo en sus estrategias de negocio, lograrán progresar en los mercados y ganar solidez.

Debemos tener en cuenta que el mercado laboral está compuesto en su mayoría por pymes muchas de las cuales son empresas familiares, dentro de las cuales es importante fomentar la profesionalización la cual les permitirá que las actividades se ejecuten con criterios empresariales, además de dejar de lado el nepotismo que es una grave afección en este tipo de empresas. Con personal capacitado se lograrán identificar las necesidades dentro de la organización e identificar el talento existente analizando el potencial de cada empleado incluidas sus fortalezas y debilidades. Este tipo de evaluación del personal y sus capacidades permitirá conocer, no solo el talento que debe continuar en la empresa y ser potenciado, sino también cómo y dónde podrá desarrollarse dentro de la estrategia empresarial definida.

Es importante reconocer que la diversidad de generaciones es valiosa; cada generación fue impactada por diferentes hechos sociales, políticos y económicos, que son factores influyentes en las características del grupo. Dicha diversidad nos ayuda a coexistir y generar mayor sinergia cuando se respetan las perspectivas con el fin de obtener la mayor ventaja de cada una de ellas. Las empresas deben aprovechar esta combinación generacional que se da en la actualidad, y fomentar la formación de equipos de trabajo que incluyan a

personas de diferentes generaciones. De esta manera las organizaciones obtendrán beneficios, entre ellos, una mayor innovación en la resolución de problemas, puesto que cada generación puede aportar su punto de vista o perspectiva, sus experiencias vitales o ideas. Una generación puede enseñar a la otra, y viceversa. Otro beneficio es que, al tener un equipo generacionalmente diverso, el público externo e interno al que se dirige la empresa se expande.

Antes de comenzar la era del conocimiento las empresas se enfocaron en el capital económico y en los bienes materiales, la competitividad era consecuencia de obtener la materia prima en el menor tiempo y al menor costo posible. Con la apertura de las fronteras económicas y de mercados mundiales, los bienes materiales son de fácil acceso, los individuos dejan de ser un simple recurso organizacional para convertirse en seres dotados de habilidades, conocimientos, creatividad y competencias. Actualmente en la era del talento estratégico, los cambios producidos por la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización, modificarán y generarán nuevos puestos de trabajos para los cuales se requieren nuevas habilidades. Por lo tanto ya no sólo son necesarios los conocimientos técnicos sino también las softkill (habilidades blandas). Entre las soft skills más demandadas podemos mencionar el pensamiento crítico e innovador, el aprendizaje activo y las estrategias de aprendizaje, la creatividad, la originalidad y la iniciativa así como también la capacidad para resolver problemas complejos, el liderazgo y la influencia social.

Por último y no menos importante la revolución 4.0 genera nuevos desafíos para gobiernos, organizaciones públicas, empresas e individuos que exigen una mirada holística de la gestión de talento. Para ello es necesario que todos los actores implicados en el ecosistema de talento del país asuman un rol activo. No solo a través de una mejora continua de las actividades vinculadas a sus responsabilidades sino también a través de un diálogo, cooperación y negociación con el resto de los actores públicos y privados implicados.

11. RECOMENDACIONES

Luego de realizar el análisis de las variables que tomamos como eje del presente trabajo, podemos concluir que existen diversas problemáticas en cada una de ellas, que dificultan llevar a cabo una gestión efectiva del talento en Argentina, por lo tanto, a continuación, delineamos una propuesta de planes de acción para poder realizar mejoras que considero necesarias en las variables analizadas.

Respecto a nuestro primer eje de análisis, el sistema educativo, podemos mencionar que dentro del nivel secundario la deserción escolar es uno de los grandes problemas en este aspecto, por lo que consideramos necesario en primera instancia, realizar un seguimiento del alumnado, para poder identificar cuáles son los perfiles de aquellos que abandonan o retrasan sus estudios.

Los datos analizados sugieren que son los sectores económicos más vulnerables donde más se observa esta problemática, por lo tanto, resulta necesario desarrollar programas de tutorías y atención a las necesidades de los alumnos, para poder lograr su integración. Tomar conciencia de este problema y buscar los medios para minimizar el abandono escolar debe ser el punto de partida para poder desarrollar una gestión del talento efectiva, ya que la misma no es viable si no podemos contar con personas con capacidades y conocimientos de base para poder seguir desarrollándose luego en otras instancias profesionales sean éstas universitarias o técnicas.

Asimismo, a nivel macro, consideramos necesaria la realización de modificaciones en el sistema educativo. Las nuevas generaciones ya no solo necesitan aprender las materias básicas de la forma tradicional. Es necesaria la interacción maestro- alumno, de esa manera poder formar los talentos del futuro, y futuros profesionales con habilidades distintivas, y lograr fomentar la innovación.

Otra de las acciones que se tendrían que considerar es que las instituciones terciarias o universitarias, realicen programas de difusión de carreras de las que no se cuenta con mucha información y son las mayormente requeridas en la actualidad. Y que la promoción y promulgación de las carreras sean presentadas en las escuelas secundarias. Además consideramos necesaria la modernización de los programas de estudios, para que los futuros profesionales adquieran los conocimientos para poder responder a las competencias digitales demandadas por la industria 4.0. Además es necesario el trabajo conjunto entre las instituciones educativas y los diferentes actores económicos para poder disminuir las diferencias dadas entre la oferta y la demanda de ciertos perfiles que son fundamentales para poder hacer frente a las competencias requeridas en el futuro.

Como desarrollamos en el presente trabajo, muchas de las pymes familiares, no logran permanecer en el tiempo debido a que en el ápice de sus estructuras se encuentran personas que no cuentan con la capacidad de realizar adecuadamente la transición para que las nuevas generaciones puedan llevar el negocio adelante. Además de que ellos no cuentan con los recursos necesarios para liderar, y sin la presencia de un líder los empleados se encuentran desmotivados, y quieren abandonar esas organizaciones.

Por otro lado, pensamos que a través de las pasantías laborales, las empresas pueden tener la visión de futuros profesionales para que puedan tomar conciencia de la importancia de la profesionalización en sus organizaciones, y de esta manera puedan lograr entre otras cosas, comprender que con la diferenciación de puestos de trabajo se logra identificar cuáles son los puestos clave donde invertir sus recursos para lograr llevar adelante una efectiva gestión estratégica del talento.

A nivel macro, el gobierno debe trabajar en programas para retención de talentos, facilitando la inserción y el desarrollo profesional en el mercado laboral local, apoyando los trabajos de investigación y evitando que los profesionales más calificados, los cuales fueron formados en el sistema universitario público, emigren a otros países en busca de mejoras laborales.

Si bien la realidad económica y política en Argentina, presenta un escenario complejo para poder competir con salarios de empresas internacionales, el país debería aprovechar estos conocimientos que los profesionales puedan adquirir en empresas extranjeras, e incorporarlos en sus empresas, para lograr obtener mayores habilidades y además beneficiarse con el knowhow autóctono y para poder aplicarlo dentro de las empresas locales.

La gestión del talento constituye un gran reto para Argentina, ya que producto de las fluctuaciones económicas y políticas que suceden en el país, resulta complicado proyectar a largo plazo. Mientras que, los problemas que pudimos identificar tanto en el mercado laboral como en el sistema educativo requieren largos horizontes de planificación, para poder realizar las modificaciones necesarias para llevar adelante la gestión del talento.

12. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2006). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires: Granica

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide

Bárcena, Alicia (2011). Columna de opinión: Cambios demográficos en América Latina: una ventana de oportunidad. disponible en www.cepal.org/es/articulos/cambios-demograficos-en-america-latina-una-ventana-de-oportunidad (accedido el 31 de agosto 2022)

Bazán R. et al. (2012). Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina.

Belausteguigoitia Rius, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.

Busso M. (conicet). Qué buscan los que se van de la Argentina y por qué es tan difícil saber cuántos son realmente (2022) Disponible en <https://udes.edu.ar/noticias/que-buscan-exactamente-los-que-se-van-de-la-argentina-y-por-que-es-tan-dificil-saber-cuantos-son> (accedido el 30 de septiembre 2022)

Cappelli, P. (2008). Talent on demand. Harvard Business School Press Boston.

Cascio y Boudreau. (2008). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives.

Caveggia, S., & Ales Uria , M. (2020). Empresa familiar y derecho. Aspectos tributarios en empresas familiares. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

CELADE (2017) Estudio Económico y Social Mundial 2007. El desarrollo en un mundo que envejece El desarrollo en un mundo que envejece. Disponible en <https://villaverde.com.ar/archivos/novedades/varios/056-estudioeconomicosocial-dirkjaspers.pdf> (accedido el 09 de septiembre 2022)

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial: McGraw Hill, 8ª edición.

Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano, Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2012). Introducción a la moderna gestión del talento humano.

CIPPEC (2020). El impacto de la pandemia en la educación secundaria en Argentina y América Latina. Disponible en www.cippec.org/proyecto/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-educacion-secundaria/ (accedido el 26 de septiembre 2022)

CIPPEC (2019). El mercado laboral en Argentina estructura, impacto del COVID-19 y lecciones para el futuro. Disponible en www.cippec.org/publicacion/el-mercado-laboral-en-argentina-estructura-impacto-del-covid-19-y-lecciones-para-el-futuro/ (accedido en 20 de agosto 2022)

CIPPEC (2019). En Argentina, 6 de cada 10 estudiantes universitarios son mujeres. Pero de ellas, solo el 25% estudian Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Disponible en www.cippec.org/textual/casi-6-de-cada-10-estudiantes-universitarios-son-mujeres-pero-de-ellas-solo-el-25-estudian-ingenieria-y-ciencias-aplicadas/#:~:text=y%20Ciencias%20Aplicadas-,En%20Argentina%2C%206%20de%20cada%2010%20estudiantes%20universitarios%20son%20mujeres,con%20%20C2%ABparedes%20de%20cristal%20%BB (accedido el 20 de agosto 2022)

Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review.

Del Río, J. (2019). Disponible en www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/ (accedido el 05 de octubre 2022)

Dessler, G. (1994). Administración de Personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México

Dodero, S. (2014). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Buenos Aires: El Ateneo.

Dodero, S. (2019). El método EFE. Buenos Aires: El Ateneo.

Equifax (2021). Radiografía de los argentinos que tienen entre 56 y 74 años. Disponible en www.soluciones.equifax.com.ar/acerca-de-equifax/comunicados-de-prensa/-/blogs/radiografia-de-los-argentinos-que-tienen-entre-56-y-74-anos/(accedido el 10 de septiembre)

EFESO (2022). Instituto de empresa familiar y economía sostenible. Disponible en www.efeso.com.ar/pyme-familiar/ (accedido el 15 de octubre 2022)

Eslava Arnao, E. (2014). Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.

Florida, R. (2002). El auge de la clase creativa y cómo está transformando el trabajo, el ocio, la comunidad y la vida cotidiana. Nueva York.

Frank, FD, Finnegan, RF y Taylor, CF. (2004). La carrera por el talento: retener e involucrar a los trabajadores en el siglo XXI. Planificación de recursos humanos.

Global talent Competitiveness Index. Disponible en www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf (accedido el 15 de agosto 2022)

Hofstede. (2010). Cultures and Organization: Software of the Mind. Coescrito por GertJan (hijo de Geert Hofstede)

INDEC. (2022). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Disponible en www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf(accedido el 15 de octubre 2022)

IMD World TalentReport disponible en www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/ (accedido el 15 de agosto 2022)

Jericó, P. (2001). La Nueva Gestión Del Talento. Ed. Prentice Hall, Madrid, España

Khilj S., IbraizTarique, Randall S. Schuler. (2015). Incorporating the macro view in global talent management.

Leach, P. (1993). La empresa familiar. Barcelona: Granica

Linkedin. (2021). La reinención de la cultura empresarial. Disponible en https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-es/talent-solutions-lodestone/body/pdf/es_es_LTS-Global-Talent-Trends-2022_v2.PDF (accedido el 05 de octubre 2022)

Ministerio de Educación de la República Argentina. Disponible en www.argentina.gob.ar/educacion (accedido el 18 de agosto 2022)

OCDE. (2018). Disponible en www.oecd.org/latin-america/paises/argentina/ (accedido el 10 de agosto 2022)

OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2019). Formación profesional para el futuro del trabajo: Desafío para América Latina y el Caribe se debate esta semana en Uruguay www.oitcinterfor.org/ (accedido el 29 de septiembre 2022)

Otero, H. (2010). La transición demográfica argentina, una perspectiva de largo plazo

Rivero Andrea. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. Disponible en www.redalyc.org/journal/212/21252448005/21252448005.pdf

Rofman R. y Apella I. (2016). La protección social en Argentina en un contexto de transición demográfica. Disponible en www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652016000100004 (accedido el 09 de septiembre)

Scullion, H.; Collings, D.G. (2011). Global Talent Management. New York, NY: Taylor & Francis.

Ulrich, D. (1997). La futura agenda de la competitividad: recursos humanos. Ed. McGraw Hill, México.

