



Cómo gestionar el riesgo demográfico

El envejecimiento de la fuerza laboral obligará a las empresas a cambiar la forma en que operan y podría incluso amenazar la viabilidad de algunas de ellas. ¿Cuán vulnerable es su empresa?

por Rainer Strack, Jens Baier y Anders Fahlander

LA MAYORÍA DE LOS EJECUTIVOS en los países desarrollados están vagamente conscientes de que un gran cambio demográfico está por transformar sus sociedades y sus empresas, y suponen que es poco lo que pueden hacer respecto de un cambio tan monumental. Tienen razón en cuanto a lo primero, pero no en cuanto a lo segundo.

Las estadísticas son convincentes. En la mayoría de las economías desarrolladas, la fuerza laboral está envejeciendo cada vez más, lo que refleja una disminución en las tasas de natalidad y el envejecimiento de la generación del *baby boom*. Por ejemplo, el porcentaje de trabajadores de Estados Unidos con edades de entre 55 y 64 años está aumentando más rápido que el de cualquier otro grupo etario.

La situación es particularmente grave en ciertos sectores. En el sector de la energía en EE.UU., más de un tercio de la fuerza laboral ya tiene más de 50 años y se espera que ese grupo etario crezca en más de 25% para 2020. Se proyecta que el número de trabajadores mayores de 50 años en el sector de servicios financieros en Japón aumente en 61% entre hoy y esa fecha. De hecho, incluso en una economía emergente como la de China, el número de trabajadores de manufactura de 50 años o más se duplicará con creces en los próximos 15 años.

Pero las estadísticas nacionales e incluso las estadísticas por sector como éstas sirven principalmente para alertar a los ejecutivos de un problema general. Lo importante es el riesgo demográfico que enfrenta su propia empresa. A medida que los empleados envejecen y se jubilan, las empresas pueden enfrentar significativas pérdidas de destrezas y conocimientos cruciales, así como una productividad disminuida. La tendencia demográfica se ha exacerbado con el inflexible énfasis en la reducción de costos que se ha convertido en norma en las empresas. En su celo por volverse ligeras, las organizaciones continúan con sus despedidos, una tras otra, sin entender que en pocos años podrían enfrentar una severa escasez de mano de obra o, si han despedido principalmente a trabajadores jóvenes, podrían quedarse con una fuerza laboral relativamente envejecida. En algunos casos, incluso la capacidad de una empresa para hacer negocios podría verse entorpecida: cuando grandes cantidades de empleados empiecen a jubilarse, es posible que no quede nadie que sepa cómo manejar equipo crucial o gestionar relaciones con los clientes importantes.

Aquí ofrecemos un método sistemático para analizar la oferta y la demanda futuras de la fuerza laboral según diferentes escenarios de crecimiento y distintos trabajos. Permite a las empresas determinar cuántos empleados es probable que necesiten,

qué requisitos deben cumplir éstos y cuándo los necesitarán. Con esa información, pueden elaborar una estrategia ajustada a sus necesidades de retención, reclutamiento y gestión del talento para las funciones de trabajos que corren mayor riesgo de sufrir una escasez de trabajadores. Esta iniciativa se debe lanzar mucho antes de que las cosas alcancen un punto crítico, ya que las soluciones pueden tardar años en surtir efecto. Las empresas que tomen medidas tempranamente no sólo minimizarán el riesgo sino que obtendrán una importante ventaja sobre sus rivales.

La naturaleza del riesgo

En los años venideros, las corporaciones enfrentarán dos categorías de riesgo demográfico: riesgos relacionados con empleados que se jubilan y riesgos relacionados con empleados que envejecen. Ambos requieren una planificación creativa y una gestión dinámica.

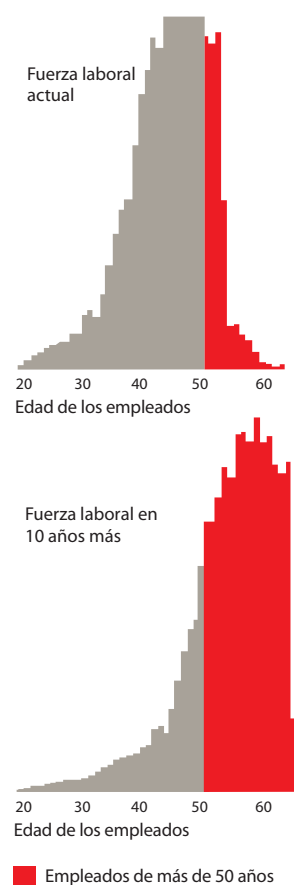
Empleados que se jubilan.

Cuando un trabajador se jubila, usted pierde a alguien que hace un trabajo y pierde el conocimiento y la experiencia acumulados que esta persona se lleva consigo. Si muchos empleados se jubilan y resulta difícil reemplazarlos, su organización enfrenta lo que llamamos *riesgo de capacidad*; una capacidad potencialmente disminuida para realizar el negocio de la empresa, es decir, fabricar un producto u ofrecer un servicio.

Considere a RWE, la tercera empresa energética de Europa, con la cual hemos trabajado en la evaluación y gestión del riesgo demográfico. Esta empresa alemana, que cotiza en bolsa y que en 2006 registró ventas anuales de 44.000 millones y más de 70.000 empleados, se reestructuró varias veces durante la última década.

Un desafío en ciernes

Una fuerza laboral que está envejeciendo tendrá consecuencias en la mayoría de las economías desarrolladas, pero los ejecutivos deben examinar el efecto específico que provocará en sus empresas analizando la distribución etaria de su base de empleados. Cuando RWE Power, la división de generación de energía y minería de una empresa energética europea, examinó los aspectos demográficos de su fuerza laboral, vio que si continuaban las tendencias actuales, en 10 años más un gran porcentaje de su trabajadores estarían jubilándose, o a punto de hacerlo.



Rainer Strack (strack.rainer@bcg.com) es socio y director general, Jens Baier (baier.jens@bcg.com) es un director y Anders Fahlander (fahlander.anders@bcg.com) es un socio senior y director administrativo del Boston Consulting Group. Strack, quien es coautor de "La sorprendente economía de una 'empresa de personas'" (HBR Junio 2005) y Baier residen en Düsseldorf, Alemania; Fahlander reside en San Francisco.

La división de generación de energía y minería, RWE Power, por ejemplo, básicamente redujo a la mitad su fuerza laboral entre 1992 y hoy. Hasta hace poco, la empresa alentaba a los trabajadores de más edad a retirarse con planes de jubilación temprana en gran escala.

Pero un análisis de las tendencias de jubilación y la demanda futura de trabajadores en la empresa –con horizontes temporales de cinco, 10 y 15 años– reveló que en varios años más, el excedente actual de trabajadores se convertiría en un déficit en muchas partes de la empresa. Y la pérdida de talento debida a la jubilación coincidiría con una mayor dificultad para reclutar a nuevos empleados para puestos clave en la empresa.

En muchas economías desarrolladas, ya existe un desajuste entre oferta y demanda de trabajadores. Actualmente, Alemania enfrenta una escasez inmediata de graduados calificados en ingeniería. En 2006, el país registró un déficit de aproximadamente 48.000 ingenieros y se espera que esa cifra aumente significativamente en los próximos años. Al mismo tiempo, el país tiene demasiados trabajadores no especializados: la tasa de desempleo de los trabajadores no especializados es más de seis veces mayor que la de graduados universitarios. La mayoría de los países industrializados enfrenta situaciones similares. (Algunas economías en desarrollo también enfrentan una escasez de destrezas, al menos en ciertas industrias, un problema que se discute en el recuadro “Cuando el problema es el crecimiento”).

Empleados que envejecen. Aun antes de que los trabajadores de más edad empiecen a jubilarse en grandes cantidades, éstos pueden plantear desafíos particulares para la gestión. Desde luego, la edad trae consigo la experiencia y la sabiduría que hacen a los empleados extremadamente valiosos de distintas maneras. No obstante, en ciertos entornos, la productividad puede verse afectada. Por ejemplo,

los trabajadores mayores quizás no tengan la fuerza necesaria para los trabajos de manufactura físicamente exigentes o pueden carecer de las destrezas actualizadas resultantes de los cambios tecnológicos. En ciertas situaciones, pueden sentirse menos motivados porque ven menos oportunidades profesionales en el futuro. También pueden padecer de proble-

Los trabajadores con más de 50 años constituirán más de la mitad de la fuerza laboral para 2011 y cerca de 80% para 2018.

mas de salud que aumentan el ausentismo o los obligan a desempeñar papeles limitados de trabajo. De este modo, aunque la edad y la experiencia

pueden hacer a los trabajadores más eficaces en muchos puestos, en ciertos trabajos una fuerza laboral que está envejeciendo puede crear un *riesgo de productividad*.

La importancia de abordar eficazmente los cambios demográficos se puede ver en una empresa como RWE Power. En la actualidad, aproximadamente 20% de la fuerza laboral de la empresa tiene más de 50 años. Según las proyecciones, este grupo etario constituirá más de la mitad de la fuerza laboral para 2011 y cerca de 80% para 2018 (vea el recuadro “Un desafío en ciernes”).

Quizás algunos de los asuntos planteados por una fuerza laboral que está envejeciendo no sean evidentes de inmediato. Por ejemplo, varios miles de empleados trabajan en un ambiente de tres turnos en RWE Power, pero muchos no tendrán la energía –o el permiso de sus médicos– para trabajar en turnos rotativos al envejecer. En consecuencia, RWE tendrá que hallar no

Cuando el problema es el crecimiento

Como lo saben los veteranos de las “guerras por el talento”, el crecimiento rápido puede generar escasez de trabajadores. En India, por ejemplo, donde se considera que abundan los trabajadores y la fuerza laboral es relativamente joven, ya estamos viendo señales tempranas de una severa escasez de trabajadores en ciertos trabajos especializados. Nuestro enfoque para el riesgo demográfico –evaluar y gestionar sistemáticamente el riesgo por función de trabajos– también se puede usar en sectores o países donde el crecimiento económico amenaza con exceder el crecimiento de la fuerza laboral.

Tome el ejemplo de un banco de Europa del Este que estaba perdiendo trabajadores no a causa de la jubilación sino de la reducción natural del número de empleados, a medida que los competidores luchaban por atraer talento en una industria que estaba floreciendo mientras el capitalismo se afianzaba en el mercado previamente comunista. Al analizar la oferta y demanda futura de trabajadores para cada trabajo con diferentes escenarios de crecimiento, el banco determinó cuántos empleados probablemente iba a necesitar, qué requisitos debían tener y cuándo los necesitaría. Con esa información, el banco estableció una estrategia ajustada a sus necesidades de retención, reclutamiento y gestión de talento para las funciones de trabajo que estaban en mayor riesgo de sufrir un déficit de trabajadores.

sólo nuevos puestos para los trabajadores de tres turnos que ya no puedan funcionar en sus puestos sino también reemplazos para ellos. Aunque es menos probable que en Estados Unidos surja el problema de hallar un nuevo puesto para un empleado que ya no puede trabajar en un ambiente de tres turnos ya que este país carece de las leyes de protección laboral comunes en Europa, las consideraciones políticas o de otra índole pueden crear limitaciones similares.

Al calcular ambos tipos de riesgo demográfico –riesgo de capacidad y riesgo de productividad– es importante usar los indicadores adecuados. Por ejemplo, una edad promedio relativamente alta entre los empleados no significa necesariamente un serio riesgo de perder talento crucial como resultado de la jubilación. La distribución de edades –es decir, si un gran porcentaje de sus empleados está concentrado en un rango relativamente reducido de edad– es la verdadera señal de este problema. Sin embargo, si existe una distribución dispareja en la estructura de edad, la edad promedio de los empleados le permitirá saber cuándo lo enfrentará.

Evaluar el riesgo

El riesgo de capacidad y el riesgo de productividad se evalúan en forma distinta. En el caso del riesgo de capacidad, usted determina la brecha entre la demanda futura de trabajadores de su organización y los niveles previstos de fuerza laboral, y luego calcula cuán difícil será cerrar esa brecha contratando empleados fuera de la empresa. En el caso del riesgo de productividad, usted determina cuántos trabajadores conformarán el grupo de mayor edad en los años venideros y qué implicaciones tendrá eso.

Calcular los riesgos a nivel de toda la empresa no proporciona un cuadro exacto del problema. Es más útil profundizar hasta el nivel de sitios individuales o unidades de negocios. Pero, en última instancia, usted debe calcu-

Cómo elaborar una taxonomía de trabajos para su empresa

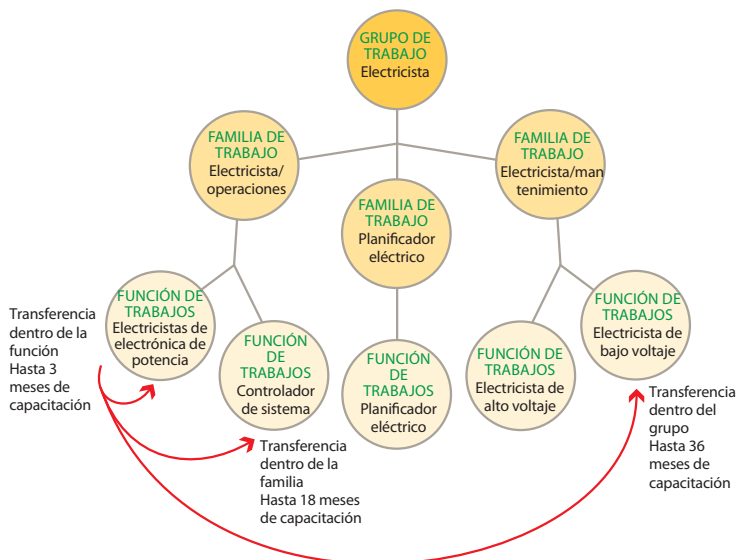
Las empresas pueden mitigar la escasez crucial de trabajadores transfiriendo a los empleados a trabajos abiertos. En consecuencia, el primer paso en la evaluación del riesgo demográfico es calcular con qué grado de facilidad puede movilizar a sus empleados de un puesto de trabajo a otro. Esto se puede hacer asignando los trabajos dentro de la empresa a tres categorías: funciones, familias y grupos.

Las funciones de trabajos consisten de trabajos que son esencialmente iguales entre sí pero que se realizan en distintos sitios, o que son lo suficientemente similares como para requerir los mismos conjuntos de destrezas. En el ejemplo hipotético a continuación, todos los controladores de sistema pertenecen a la misma función de trabajos porque todos poseen el conocimiento detallado acerca de cómo operan los sistemas de control de plantas energéticas. Los trabajadores que se transfieren dentro de una función pueden ponerse al día en menos de tres meses, con relativamente poca capacitación.

Las funciones de trabajos que requieren conocimiento y destrezas estrechamente relacionadas pero distintas pertenecen a la misma familia de trabajos. En este caso, los controladores de sistemas y los electricistas de electrónica de potencia pertenecen a la misma familia dado que ambos son electricistas cualificados que poseen un profundo conocimiento acerca de los procesos operacionales pero trabajan con sistemas electrónicos distintos. Los empleados pueden transferirse exitosamente a nuevos roles dentro de la misma familia en menos de 18 meses, con la capacitación adecuada.

Las familias de trabajos similares son parte del mismo grupo de trabajos. Este gráfico muestra que los controladores de sistema y los planificadores eléctricos pertenecen al mismo grupo de trabajos de electricistas. No obstante, cambiar de controlador de sistema a planificador eléctrico requiere que un empleado aprenda nuevos procesos de planificación, estándares de planificación y software de planificación. Los trabajadores que se transfieren a nuevos puestos fuera de su familia de trabajos pero dentro de su grupo de trabajos requieren hasta 36 meses de capacitación.

Si usted ingresa la función, la familia y el grupo de trabajos de cada empleado en su base de datos de empleados, usted podrá identificar fácilmente aquellas transferencias que podrían eliminar los déficit futuros en trabajos específicos y podría determinar cuánto tiempo se requerirá para proporcionar la capacitación necesaria para que los empleados hagan el cambio exitosamente.



lar qué efecto tendrán las tendencias de edad en diferentes categorías de trabajos: *grupos* relativamente amplios de trabajos, *familias de trabajos* más reducidas en cada uno de esos grupos y *funciones de trabajos* más específicas en cada familia.

Llevar el análisis hasta estos niveles revelará, casi con certeza, un excedente previsto de personal en ciertos grupos, familias y funciones de trabajos y una escasez en otros. Gestionar el riesgo requerirá abordar el problema también en estos niveles. De hecho, usar remedios uniformes en toda una empresa sería ineficaz y probablemente contraproducente, en especial para el riesgo de productividad que varía significativamente por categoría de trabajo.

Veamos lo que implica este análisis progresivamente minucioso, concentrándonos detalladamente en el problema de los trabajadores que se jubilan y en el riesgo de capacidad.

Haga una evaluación rápida para identificar los desafíos específicos.

El primer paso es hacer un análisis relativamente simple de la situación de su empresa, que se base en datos fácilmente accesibles de ésta. El objetivo es determinar, por sitio y unidad de negocios, los niveles futuros de fuerza laboral y distribución de edades, basándose en las tasas previstas de jubilación y reducción natural de la fuerza laboral. Gran parte de la información –por ejemplo, la cantidad de empleados y sus respectivas edades– pueden ser extraídos de los sistemas actuales de datos de recursos humanos e introducidos en una herramienta simple de simulación que pronostica lo que ocurrirá en una serie de escenarios durante los próximos cinco a 15 años. Los datos históricos sobre cosas tales como la reducción natural de la fuerza laboral y el reclutamiento se pueden usar para generar proyecciones, pero éstas deben enriquecerse con discusiones de los ejecutivos respecto de las tendencias futuras. Por ejemplo, la tasa

histórica anual de reducción natural de personal de RWE Power –inferior a 1%– podría aumentar al crecer la demanda de trabajadores especializados en el mercado laboral.

Este primer análisis brinda rápidamente una idea clara de qué sitios y unidades de negocios es probable que tengan la distribución de edad más pronunciada y las pérdidas de capacidad más drásticas. En los sitios o

unidades con los mayores problemas, las empresas pueden hacer un análisis más detallado.

Elabore una taxonomía de trabajos. para perfeccionar su evaluación. Usted tendrá que continuar el análisis en las tres categorías de trabajos: grupos, familias y funciones. Los empleados de cada categoría tienen en común destrezas similares y pueden transferirse entre éstas, pero la cantidad

Protección del conocimiento

La jubilación representa la pérdida de un trabajador con las destrezas necesarias para ejecutar un trabajo específico. También puede representar la pérdida de conocimiento crucial cuyo valor para la organización se extiende mucho más allá del puesto del trabajador individual.

Freightliner, un importante fabricante de camiones con sede en Portland, Oregon, previó este doble riesgo. La empresa (una división de Daimler que hace poco cambió su nombre a Daimler Trucks North America) vio que la inminente jubilación de un gran número de sus empleados que estaban envejeciendo amenazaba las destrezas técnicas especializadas y el profundo conocimiento de las necesidades de los clientes requeridos para producir los camiones sumamente personalizados por los que era conocida la empresa. En años anteriores, un alto grado de despidos, programas de cesantía voluntaria y reclutamiento externo limitado habían tenido como resultado una fuerza laboral relativamente envejecida. En ciertas funciones, de 30% a 50% de su fuerza laboral sería elegible para jubilarse para 2010. La naturaleza cíclica del negocio de Freightliner dificultaba aún más las decisiones de dotación de personal.

Sin embargo, una vez que Freightliner reconoció que enfrentaba la posibilidad de un serio problema, se dedicó a evaluar el grado y la severidad del riesgo, concentrándose en los empleados que eran poseedores de conocimiento clave. El desafío era identificar a estos trabajadores como un subconjunto de la fuerza laboral; segmentarlos según si su conocimiento estaba sólo en manos de ellos, en manos de algunos empleados o en manos de muchos empleados y transferir ese conocimiento de modo que la organización no lo perdiera cuando ellos se jubilaran.

Utilizando una encuesta a profundidad de 5.000 empleados, Freightliner clasificó a los empleados según el tipo de conocimiento que poseían. En toda la empresa, cerca de 20% de los empleados resultaron ser “poseedores de conocimiento clave”, 9% “poseedores de conocimiento clave único” y 3% “poseedores de conocimiento clave único en riesgo” (los elegibles para jubilarse en cinco años). El riesgo planteado por la partida de este último grupo variaba significativamente entre distintas funciones. Segmentar este recurso humano crucial por función ayudó a la empresa a establecer sistemas designados de gestión del conocimiento, arreglos de dotación consecutiva de personal, rotación de trabajos y otros medios para capturar lo que estas personas sabían antes de que abandonaran la empresa.

de tiempo que toma hacer una transición exitosa a un nuevo puesto varía con cada categoría.

En una función de trabajo, los empleados pueden ponerse al día en nuevos puestos en menos de tres meses, con relativamente poca capacitación. En una familia de trabajos, a los empleados que cambian de papeles les toma menos de un año y medio adquirir las destrezas necesarias. En un grupo de trabajos, una transferencia puede requerir hasta 36 meses y mucha capacitación.

RWE Power realizó talleres en los que los ejecutivos de operaciones categorizaban los trabajos según esta noción de intercambiabilidad. Luego, ingresaron la función, familia y grupo de trabajos al que pertenecía cada empleado en el sistema de datos de empleados de la empresa (el recuadro “Cómo elaborar una taxonomía de trabajos para su empresa” muestra cómo se podrían clasificar ciertos trabajos).

Categorizar a los empleados según sus destrezas y la intercambiabilidad de éstas es crucial para la evaluación sistemática y la gestión del riesgo demográfico. Eso se debe a que cuanto más tiempo tome capacitar a alguien para que haga otro trabajo, más costará prevenir una escasez de trabajadores al jubilarse los empleados.

Evalúe posibles problemas de capacidad. Una vez desarrollada esta taxonomía de categorías de trabajo, usted puede empezar a identificar cuáles serán los mayores desafíos de capacidad de su organización al jubilarse los empleados (el recuadro “¿Dónde enfrentará usted brechas de talento?” presenta un método de múltiples pasos para evaluar su riesgo de capacidad).

Empiece por calcular la oferta futura de trabajadores, es decir, cuántos trabajadores disponibles tendrá usted para cada función particular de trabajo durante los próximos cinco a 15 años. Usted puede calcular estos niveles previstos de fuerza laboral extendiendo a los trabajos individuales el análisis de

tasas de jubilación y tasas históricas de reducción natural de empleados que hizo en la evaluación demográfica rápida a nivel geográfico y de división.

Luego, calcule la demanda futura de trabajadores para cada función identificando qué elemento de su estrategia impulsará las necesidades de personal, tomando nuevamente en cuenta diversos escenarios. En RWE Power, la demanda de personal está vinculada con el crecimiento previsto –por ejemplo, cuándo entrarán en servicio

las plantas proyectadas de energía– y los aumentos de productividad. En las industrias más volátiles, como la manufactura de automóviles o la banca, es más difícil pronosticar las necesidades futuras de personal por función de trabajo, por lo cual se requiere la creación de una serie de escenarios. Pero una evaluación incluso de los peores escenarios de crecimiento en estas industrias inevitablemente revelará la necesidad de acción inmediata en ciertas funciones de trabajo.

¿Dónde enfrentará usted brechas de talento?

Para identificar dónde se hallan sus mayores desafíos a medida que los trabajadores se jubilan o se marchan, usted tendrá que pronosticar cuáles serán las necesidades de su fuerza laboral en cada función de trabajos, o, en primera instancia, en cada familia de trabajos, en distintos puntos del futuro. Este pronóstico requiere de dos indicadores: la oferta interna de fuerza laboral (es decir, los niveles anticipados de personal en su empresa, con ciertos supuestos acerca de la edad de jubilación, programas de jubilación temprana y tasas de reducción natural de la fuerza laboral) y la demanda de fuerza laboral, (basada en supuestos estratégicos acerca de cosas como metas de crecimiento, modelos de negocios emergentes, aumentos en la productividad, y nuevas tecnologías). Estas predicciones –que en cuanto a sofisticación pueden variar desde imprevistos cálculos hasta cifras generadas por simulación computacional de distintos escenarios– proporcionarán estimaciones de déficit internos proyectados (o excedentes) en cada función de trabajos en el largo plazo. El gráfico a continuación muestra una predicción relativamente sencilla a lo largo de cinco años para una función de trabajos, la de planificador eléctrico.



Combinar estas estimaciones de oferta y demanda futuras de trabajadores le permite a usted determinar su riesgo de capacidad interna. Para cada función de trabajos, usted debe ser capaz de indicar el grado del riesgo (la escala de una escasez potencial o, en ciertos casos, de un excedente) y su inmediatez (cuándo es probable que ocurra una escasez, si la habrá).

Utilizando su categorización de trabajos por funciones, familias y gru-

pos, usted podrá ver cuán difícil será reemplazar a los trabajadores que se jubilen con otros empleados de la empresa. Existe un serio riesgo de capacidad interna cuando se presenta una significativa escasez de los trabajadores requeridos para funciones clave de trabajos en el corto y mediano plazo.

El análisis también debería tomar en cuenta que los trabajos especializados pueden requerir un prolongado período de capacitación y certificación.

En Alemania, por ejemplo, se requiere un aprendizaje de tres años para llegar a ser electricista. Luego, puede tomar otros dos años para especializarse como experto de mantenimiento y dos años más para convertirse en técnico maestro en electricidad. Por tanto, una empresa debe identificar una escasez de técnicos maestros en electricidad siete años antes de que ocurra, especialmente si va a ser difícil cubrir esos puestos con empleados contratados

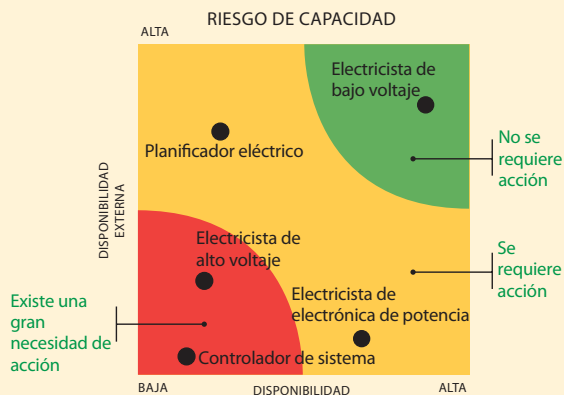
Para calcular su riesgo de capacidad interna general, para cada función determine el grado de riesgo (es decir, el tamaño del posible déficit en el largo plazo) y la inmediatez del riesgo (en cuánto tiempo más es probable que usted se vea obligado a enfrentar un

problema serio). Nótese que acá el riesgo de capacidad interna será especialmente grave en el caso de los controladores de sistema, electricistas de alto voltaje, y planificadores eléctricos, quienes en pocos años serán realmente escasos.

Funciones de trabajos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Electricista de electrónica de potencia	-4%	-2%	0%	4%	9%	15%	13%	-1%	-3%	8%	20%	17%	18%
Controlador de sistema	-5%	-8%	-12%	-18%	-22%	-30%	-35%	-45%	-45%	-47%	-51%	-58%	-62%
Planificador eléctrico	-6%	-13%	-14%	-25%	-23%		-19%	-18%	-20%	-22%	-25%	-28%	-32%
Electricista de alto voltaje	-1%	-10%	14%	13%	-7%	-29%	-29%	-43%	-45%	-75%	-81%	-85%	-92%
Electricista de bajo voltaje	-1%	-3%	1%	2%	-1%	9%	21%	24%	27%	29%	32%	35%	38%

Luego, evalúe el riesgo del mercado externo para ver cuán difícil será aliviar los déficit contratando a personas fuera de la empresa cuando su necesidad de éstas es mayor. Debe tomar en cuenta tanto la disponibilidad de trabajadores con las destrezas requeridas y la intensidad de la competencia para contratarlos.

Al combinar sus análisis de su situación interna y del mercado laboral, obtendrá un cuadro claro de las funciones de trabajo que enfrentan la mayor amenaza (en este caso, controlador de sistema y electricista de alto voltaje) y aquellas que no son de gran preocupación (electricista de bajo voltaje). Aunque habrá una escasez interna de planificadores eléctricos, se espera que exista una amplia oferta de esos trabajadores en el mercado laboral.



fuera de la empresa. Además, según el grado de capacitación requerido fuera del puesto, podría ser necesario tener un *EXCEDENTE* de trabajadores para los puestos en cada una de estas etapas, de modo que algunos puedan recibir la capacitación necesaria para pasar al siguiente nivel antes de que se presente la brecha. Un ciclo tradicional de planificación de tres años no identificará estos riesgos a tiempo para responder a ellos.

Tenga presente que las empresas pueden enfrentar una escasez no simplemente de trabajadores con destrezas necesarias sino de empleados con experiencia y conocimiento cruciales, particularmente conocimiento especializado sobre la empresa y sus prácticas (para saber cómo el fabricante estadounidense de camiones Freightliner abordó este riesgo, vea el recuadro “Protección del conocimiento”).

La dificultad de cerrar una brecha depende de la disponibilidad de trabajadores con las destrezas que usted necesita en el mercado laboral. En consecuencia, tras determinar su riesgo de capacidad interna, debe evaluar el riesgo del mercado laboral externo, nuevamente por familia y función de trabajos. El grado de riesgo lo determinará la disponibilidad de trabajadores calificados y la competencia de otras empresas por contratarlos.

El paso final en determinar el riesgo de capacidad implica combinar las evaluaciones de su situación interna y del mercado laboral externo para destacar cuáles funciones de trabajos plantearán la mayor amenaza. Cuando RWE Power analizó sus tendencias de fuerza laboral, descubrió que enfrentaría una escasez de ciertos tipos de ingenieros sumamente especializados, que relativamente pocos de estos ingenieros entrarían en el mercado laboral en los próximos años y que la competencia por contratarlos sería feroz entre las pocas empresas grandes de servicios públicos, lo que creaba un desafío de capacidad para esta función de trabajo.

Identifique las posibles pérdidas de productividad. Un enfoque similar, aunque con un proceso algo más fácil, se usa para medir el riesgo de una reducción en la productividad y otros costos –tales como los de ausentismo y de nueva capacitación– que pueden relacionarse con una fuerza laboral que está envejeciendo en ciertas categorías de trabajos. Nuevamente, el riesgo debe evaluarse en las tres categorías distintas de trabajos, un proceso que empieza con observar la distribución por edad de los empleados en cada categoría y cómo ésta cambiará con el tiempo.

Luego, usted tendrá que determinar cuáles categorías de trabajo están en riesgo –debido a las edades de los empleados y a la naturaleza del trabajo– a causa de las pérdidas de productividad relacionadas con la edad. Como mínimo, usted querrá diferenciar entre trabajos físicamente exigentes, en los que el envejecimiento puede conducir a una menor productividad, y los trabajos basados en la experiencia, en los que el envejecimiento puede conducir a mayor productividad. Tenga presente que las implicaciones del envejecimiento de los empleados variarán mucho de un trabajo a otro. Las empresas deben entender esas diferencias y elaborar estrategias específicas para cada familia de trabajos.

El proceso de evaluar los riesgos de capacidad y productividad de su empresa por lugar, unidad de negocios y categoría de trabajo puede revelar algunos desafíos formidables, por ejemplo, una seria escasez de talento en un área seleccionada para crecimiento. La clave es identificar ese tipo de problema con suficiente antelación para poder abordarlo y luego lograr ventaja sobre sus competidores.

Gestión del riesgo

Con información detallada sobre el riesgo demográfico que enfrenta, usted está en posición de adoptar sistemáticamente una serie de medidas para gestionar el riesgo de capacidad y de productividad.

Seis maneras de cerrar la brecha de talento

Una vez que haya identificado dónde es más probable que enfrente el mayor riesgo de capacidad, usted debe adoptar medidas para minimizarlo, sobre todo en posiciones que son clave para el futuro éxito de la empresa. Esto se puede hacer por categoría de trabajos, usando una combinación de medidas, las cuales pueden clasificarse en dos categorías generales:

Reduzca su demanda futura de trabajo

- Aumente la productividad
- Tercerice trabajo

Aumente su oferta futura de trabajadores calificados

- Transfiera empleados
- Capacite empleados
- Aumente la retención de empleados
- Reclute a más trabajadores

Tome medidas ahora para prevenir una escasez de talento. Si se detecta a tiempo, la escasez futura en una función o familia crucial de trabajos se puede mitigar en dos formas básicas: reduciendo la demanda de empleados en esos trabajos y aumentando la oferta de empleados capaz de hacerlos. Estudiaremos seis métodos para cerrar la brecha entre oferta y demanda, empezando con dos dirigidos a reducir la necesidad de trabajadores (vea el recuadro “Seis maneras de cerrar la brecha de talento”).

Un método obvio pero fácil de pasar por alto es el de *mejorar la productividad*, logrado por ejemplo mediante mejoras de proceso o innovaciones técnicas. La mayoría de las empresas buscan constantemente aumentar la productividad. Pero la posibilidad de una seria escasez de trabajadores

en una función o familia particular de trabajos puede concentrar esos esfuerzos.

Las empresas también pueden priorizar la *tercerización* en categorías de trabajos en las que se prevé una escasez de trabajadores, en particular si la escasez parece temporal o si implica trabajo que es de importancia estratégica limitada. No obstante, tenga en mente que si usted tiene problemas para reclutar en ciertas categorías de trabajos, su proveedor probablemente enfrentará las mismas limitaciones, de modo que la tercerización puede brindar sólo una solución parcial.

Mantener un suministro adecuado de talento es otra clave para gestionar posibles brechas. Las empresas que han categorizado sus trabajos por funciones, familias y grupos tendrán una buena comprensión de la factibilidad de las *transferencias de trabajos*. Pueden aprovechar un excedente en una función o familia de trabajos en un sitio o unidad de negocios para cubrir una brecha en la misma función o familia en otro sitio o unidad de negocios, siempre y cuando hayan hecho los preparativos necesarios para las transferencias. RWE Power está considerando cómo puede ayudar a sus trabajadores a prepararse para una potencial transferencia a un trabajo similar pero diferente o al mismo trabajo en una planta diferente de energía al cambiar la estrategia de producción de la empresa.

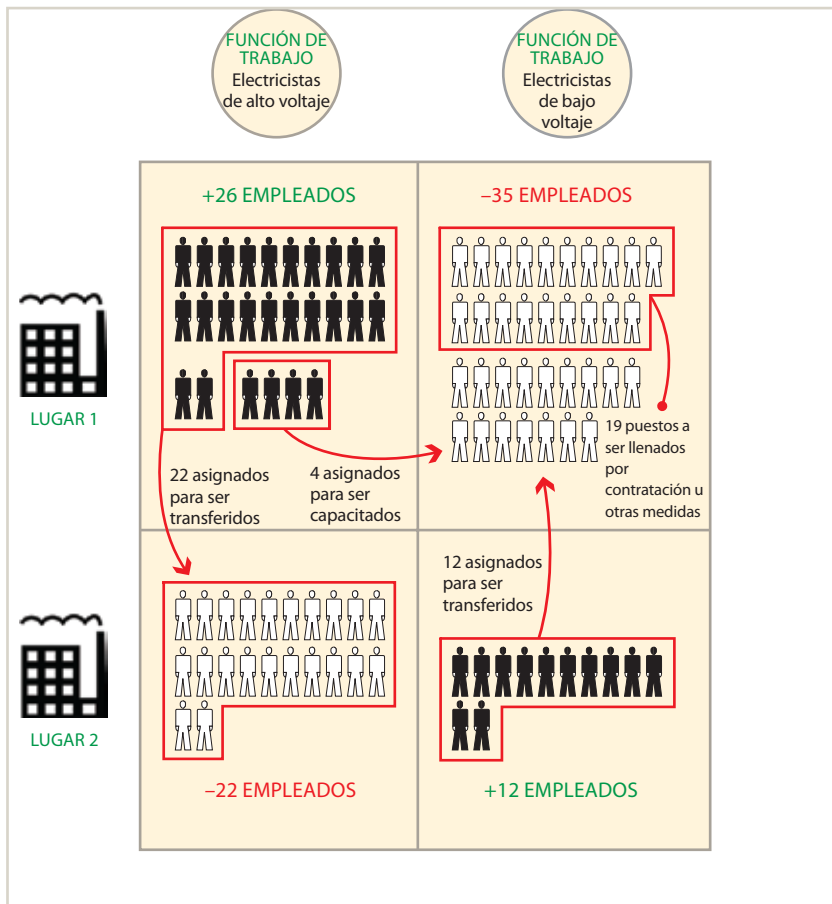
Los programas de *CAPACITACIÓN* desempeñan un papel clave en esos preparativos. El análisis de riesgo de capacidad le permitió a RWE Power detectar, por ejemplo, oportunidades de capacitación recíproca entre sus diversas operaciones: tras un breve período de aprendizaje, un electricista de alto voltaje que trabaje en equipamiento pesado de minería puede efectuar tareas de alto voltaje en una planta de energía y viceversa. La capacidad de trazar un mapa del

Cómo calcular sus opciones de transferencia y capacitación

Si usted anticipa un déficit en una función de trabajos en un lugar y en un año específico, (en este ejemplo simplificado, el déficit de 35 electricistas de bajo voltaje en el Lugar 1), es posible que pueda aliviar el problema capacitando a las personas para otra función de trabajos dentro de la misma familia de trabajos y en el mismo lugar, en la cual exista un exceso de oferta (el excedente de 26 electricistas de alto voltaje en el Lugar 1). Aunque su capacitación podría tardar hasta 18 meses, usted podría iniciarla antes de que se materialice el déficit debido a que ha detectado el problema tempranamente.

Por otro lado, si usted ha detectado un excedente de trabajadores en la misma función de trabajos en otro sitio (el excedente de 12 técnicos de bajo voltaje en el Lugar 2), usted podría transferir algunos de ellos para llenar el vacío.

Tal como vemos acá, el déficit de electricistas de bajo voltaje en el Lugar 1 y el déficit de electricistas de alto voltaje en el Lugar 2 se atenuaría mediante una combinación de capacitación y transferencias, aunque aún quedaría un déficit de 19 trabajadores. Eso tendría que ser abordado mediante otras medidas incluyendo la contratación de empleados de una empresa externa.



potencial de transferencias y capacitación recíproca entre categorías de trabajos, unidades de negocios y lugares le brinda a RWE Power una capacidad que no existe en la mayoría de las empresas grandes (el recuadro “Cómo calcular sus opciones de transferencia y capacitación” es una muestra simple de cómo la capacitación y las transferencias pueden combinarse para abordar las brechas).

Para garantizar que la reducción natural del número de empleados no exacerbe un déficit de capacidad, es importante crear sofisticados programas de *retención* dirigidos a las personas de las funciones de trabajos con el máximo riesgo de escasez de talento. Las iniciativas incluyen capacitación, programas de planificación de carrera y programas de rotación en el puesto, así como incentivos más convencionales a largo plazo. Como mínimo, usted debe monitorear la satisfacción de los empleados y esforzarse por au-

mente reducción de personal de años recientes. Pero debido al gran cambio demográfico que actualmente está ocurriendo, elaborar sofisticados programas de reclutamiento que se concentren no sólo en contratar más empleados sino también en cosas como el cuidadoso posicionamiento de marca de la empresa para posibles empleados se ha transformado en una prioridad máxima.

Las empresas deben aprender a orientar sus esfuerzos de reclutamiento; una manera de hacerlo es identificando escuelas especializadas que generen trabajadores con las destrezas requeridas para los trabajos de las categorías en riesgo. Deben pensar en forma previsor, y deben empezar a reclutar empleados cuyas destrezas quizás no tengan demanda en la actualidad pero que sí la tendrán en el futuro, cuando surja la escasez. Las empresas que se anticipan a sus necesidades futuras y actúen ahora obtendrán

plazo para estos puestos. Otras posibles respuestas a dicha brecha podrían incluir reactivar a jubilados o adquirir pequeñas empresas que cuentan con el talento deseado.

Cerciórese de que los trabajadores que están envejeciendo sigan siendo útiles. Las iniciativas concentradas en las necesidades de los trabajadores de más edad pueden ayudar a lidiar con las implicaciones que una fuerza laboral que está envejeciendo tiene para la productividad. Un análisis sistemático de los actuales procesos y políticas de recursos humanos revelará los ajustes que usted puede hacer en una variedad de áreas para convertir los riesgos relacionados con la edad en una oportunidad competitiva. La clave es ajustar estas medidas a cada función o familia de trabajos, teniendo presente que la experiencia que dan los años puede aumentar la productividad en ciertos trabajos, tales como puestos de ingeniería o ventas.

Las medidas más obvias incluyen *programas de capacitación* que ayudan a los trabajadores de más edad a actualizar sus destrezas de trabajo y a aprovechar su experiencia. En RWE Power, la tecnología de operación de las plantas de energía ha cambiado significativamente desde que los trabajadores más antiguos empezaron a laborar en la empresa y los programas continuos de desarrollo profesional son cruciales para mantener el conocimiento de producción de estos trabajadores. Un peligro es que los trabajadores de más edad sean asignados a cursos para todos los grupos etarios que no responden a sus necesidades, conocimientos y fortalezas particulares. Por ejemplo, la falta de familiaridad con Internet de los trabajadores de manufactura mayores puede hacer que los programas típicos basados en la web no les resulten atractivos. Capacitar a los empleados de más edad en grupos de edades mixtas también puede reducir el valor de los programas ya que pueden sentirse avergonzados de hacer preguntas que

A los jubilados que poseen conocimiento crucial se les podría ofrecer la oportunidad de regresar a la empresa y trabajar en proyectos especiales.

mentarla en las categorías de trabajos que enfrenten un serio riesgo de capacidad. RWE Power, por ejemplo, ha analizado cuidadosamente su estructura de remuneración para ciertos tipos de ingenieros.

Finalmente, tras tomar medidas para minimizar la demanda de trabajadores en las categorías cruciales de trabajos y fortalecer la oferta de trabajadores desde dentro de la empresa, usted debe buscar trabajadores fuera de la organización para cubrir cualquier brecha restante. Para muchas empresas, esta actividad fundamental de negocios –*el reclutamiento*– ha sido postergada en medio de la persis-

una clara ventaja competitiva sobre sus rivales que aún están concentrados en reducir el número de trabajadores.

Esto requerirá un cambio radical de mentalidad para las empresas que han estado reduciendo personal durante mucho tiempo. RWE Power reconoció que si bien tenía el capital financiero para construir nuevas plantas de energía, el capital humano, en forma de ingenieros especializados, era el recurso escaso. En consecuencia, la empresa lanzó una serie de iniciativas destinadas a cerrar la brecha en el corto plazo –por ejemplo, programas de reclutamiento en ciertas universidades– así como a desarrollar una estrategia de reclutamiento a largo

son objeto de burlas para los empleados más jóvenes (también puede ocurrir lo opuesto).

Otra área obvia para aumentar la productividad es la *gestión de cuidados de la salud*. En promedio, los empleados de mayor edad no enferman con más frecuencia que los más jóvenes; simplemente permanecen enfermos por períodos más largos. Las medidas preventivas, diseñadas para evitar la enfermedad y las lesiones, pueden reducir significativamente el problema. Esas medidas deben dirigirse a los empleados con un alto riesgo de sufrir problemas de salud y deben ajustarse a sus trabajos. También deben incluir incentivos para estimular la participación, por ejemplo, ofrecer días adicionales de vacaciones a los empleados que hagan ejercicio regularmente, ya que se ha demostrado que el ejercicio reduce las ausencias relacionadas con enfermedad entre los trabajadores de mayor edad.

En muchos casos, los ajustes en el lugar de trabajo diseñados para ayudar a los trabajadores de mayor edad en sus trabajos pueden aumentar la productividad. Con el trabajo manual, las empresas pueden concentrarse en mejorar el diseño del lugar de trabajo o en modificar los deberes de los empleados, por ejemplo, haciéndolos rotar durante el transcurso de un día entre tareas que son más o menos físicamente exigentes. RWE Power, que ha descubierto que el envejecimiento podría reducir la productividad en las familias de trabajos relacionadas con la producción, está explorando la posibilidad de horarios personalizados de trabajo, donde la duración de los turnos se ajusta a las aptitudes de los empleados, y de programas de “trabajo vitalicio”, en los que los empleados pueden acumular al principio de sus carreras crédito por horas extra que se pueden usar para reducir las horas de trabajo cuando sean mayores.

Como alternativa a la tercerización que acompaña a la mayoría de iniciativas de reducción de personal, las empresas también podrían considerar el “abastecimiento interno”

estratégico de ciertos trabajos como forma de aprovechar las aptitudes de los trabajadores de edad avanzada. Es decir, tareas con menos exigencias físicas que actualmente son ejecutadas por contratistas externos podrían asignarse nuevamente dentro de la empresa, esta vez a trabajadores mayores a quienes su contrato o las leyes de protección laboral les garantizan empleo pero que ya no se desempeñan bien en sus puestos actuales.

Las iniciativas también pueden incluir la creación de nuevas *estructuras de compensación*. Quizás sea necesario modificar el vínculo tradicional entre pago y antigüedad de servicio (y, por tanto, edad), y la compensación—al menos para ciertas actividades—tal vez debería vincularse más estrechamente con el desempeño. Aunque con ese sistema algunos trabajadores de más edad podrían ser compensados menos de lo que habrían sido con el sistema existente, observe otra vez que, en muchas categorías de trabajo, el conocimiento y la experiencia pueden conducir a un desempeño superior y a mayor pago.


Aunque algunos trabajadores mayores se comprometen más con sus trabajos (por ejemplo, después de que sus hijos se han marchado del hogar y sus responsabilidades domésticas han disminuido), otros podrían perder motivación ya que perciben que tienen menos oportunidades profesionales. Para combatir una posible pérdida de motivación al acercarse la jubilación de los trabajadores, las empresas pueden intentar implementar creativos *incentivos de desempeño* relacionados con la edad. Por ejemplo, los trabajadores de más edad podrían servir como mentores de los nuevos empleados, lo que puede aumentar la motivación y el desempeño. A los empleados que poseen conocimiento crucial se les podría ofrecer la oportunidad de regresar a la empresa y trabajar en proyectos especiales de forma independiente después de jubilarse. Este último enfoque tiene múltiples beneficios: reducir los déficit de ca-

pacidad en una categoría crucial de trabajo y mantener conocimiento valioso en la empresa, así como motivar a los empleados que están por jubilarse para que tengan un buen desempeño a fin de ser tomados en cuenta para esta oportunidad de post-jubilación.

Abordar hoy el problema de mañana

El cambio demográfico que se vislumbra en el horizonte reformará radicalmente nuestras fuerzas laborales. Al hacerse más obvio su impacto, muchas empresas se percatarán de que deben emprender un monumental programa de gestión de cambio de muchos años de duración, que represente una oportunidad así como una respuesta a un significativo desafío.

Como lo hemos señalado, abordar activamente el riesgo demográfico para retener las destrezas y el conocimiento necesarios para garantizar la viabilidad futura puede dar a las empresas una ventaja competitiva sobre los rivales. Eso significa que la gestión del riesgo demográfico debe ser parte integral de la elaboración anual de la estrategia. Además, debido a que la gestión del riesgo demográfico no es una iniciativa única sino una parte continua de la estrategia y las discusiones de riesgo, el departamento de recursos humanos tendrá que convertirse en un verdadero socio estratégico de la alta gerencia, un papel que, en cualquier caso, ese departamento debió haber asumido hace mucho.

No hay tiempo que perder: recuerde el tiempo de antelación de siete años requerido para capacitar al técnico maestro en electricidad de Alemania. Las empresas deben adoptar ahora mismo un método para la gestión del riesgo demográfico, antes de que lo hagan sus rivales y antes de que sea demasiado tarde para responder eficazmente a los cambios futuros. 

Reimpresión R0802H-E