



THE ADECCO GROUP

El desafío del empleo joven

Q2 2017

Adecco

Badenoch
& Clark

LEE HECHT
HARRISON

MODIS

PONTOON

Spring
Professional



¿La “generación perdida”?

No tan bueno como pensás

La OIT estimó el crecimiento económico mundial en 2016 en torno al 3,2%, luego de un "ligero mejoramiento" en 2017. Sin embargo, las perspectivas para el desempleo juvenil son mucho menos prometedoras. Luego de varios años de disminución, la tasa final para 2016 fue una proyección hacia el deterioro al 13,1%, desde el 12,9% en 2015 y continuará estable en 2017. Estos datos se encuentran levemente por debajo del pico histórico de 2013 del 13,2%.

En Argentina, según datos de la OIT de finales de 2016, la tasa de desempleo juvenil asciende al 24,6%, lo que la convierte en la población más vulnerable del país.

No le sorprende a nadie entonces que los expertos hablen de una "generación perdida" - una multitud entera de jóvenes de todo el mundo que nunca conocerán el trabajo regular y cuyas perspectivas estarán marcadas, no sólo brevemente, sino potencialmente durante la mayor parte de sus vidas. La tragedia humana es inmensa, pero la posibilidad del impacto social podría ser aún mayor. El empleo es el pilar de una sociedad exitosa. La perspectiva de un ingreso estable es fundamental para las decisiones cruciales de la vida como el matrimonio, el acceso a una vivienda o el inicio de una familia. La historia reciente destaca los peligros para la cohesión social y la estabilidad política -y el potencial aumento de los demagogos- cuando el desempleo y la dificultad económica se salen fuera de control.

"Tenemos que equipar a los jóvenes con las habilidades duras y blandas que requieren las empresas, y la experiencia inicial que es crucial para que puedan comenzar sus carreras. Su futuro es nuestro futuro. Ayudándolos podemos impulsar la prosperidad de nuestros países, empresas y organizaciones", dice Alain Dehaze, director ejecutivo de The Adecco Group, el proveedor líder mundial en soluciones de Recursos Humanos.

Lo más inquietante de todo es el gran y creciente número de jóvenes que no tienen empleo, ni se encuentran estudiando, englobados bajo la categoría "Ni-Ni".

Cuando el desempleo es alto y los empleos son escasos, puede surgir un círculo vicioso, con jóvenes cada vez más alejados del mercado de trabajo y desilusionados con sus perspectivas. La encuesta citada por la OIT en 28 países sugiere que alrededor del 25% de los jóvenes entre 15 y 29 años son "ni-ni". El grupo se expande a medida que los individuos crecen: los países desarrollados muestran sobre todo un fuerte aumento en las tasas de "ni-ni" en jóvenes mayores a 20 años contra los de 15 a 19 años.

En Argentina hay más de 1 millón de jóvenes que no estudia ni trabaja. A nivel regional (Latinoamérica), estos casos suman 30 millones.

Estos datos ponen en relieve la urgencia de mejorar el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo. Pero la evidencia sugiere que el problema no es tanto la falta de aperturas - las tasas de vacantes a menudo pueden ser contra intuitivamente altas - sino la inadecuación de los candidatos para los puestos de trabajo disponibles.

Alrededor del 40% de los empleadores dicen no encontrar jóvenes con las habilidades adecuadas para su negocio. En Argentina, esta cifra se eleva al 67%. Por lo tanto, la falta de experiencia se identifica a menudo como la razón principal de tales vacantes de nivel de entrada.



Lo que importa son las habilidades

Ese desajuste refleja una serie de problemas, desde dificultades en los sistemas educativos de múltiples países, a la necesidad de mayores esfuerzos para facilitar la transición de los jóvenes del aprendizaje al trabajo. Por supuesto, se han hecho intentos para aliviar el problema. La Unión Europea, por ejemplo, ha creado una Comisión Europea de Garantía de la Juventud, con el objetivo de garantizar que a todos los menores de 25 años se les ofrezca un empleo de buena calidad dentro de los cuatro meses posteriores a finalizar su educación o a la pérdida de su empleo actual. Los recursos del Fondo Social Europeo también han sido reasignados para ayudar a afrontar los altos niveles de desempleo.

Pero tales esfuerzos, por más dignos y bien intencionados que sean, no bastarían para abordar las barreras más profundas del empleo juvenil, obstáculos que de hecho pueden llegar a ser más formidables a medida que el mercado de trabajo actual experimenta un cambio sin precedentes.

"En un mundo de ambigüedad y cambios impredecibles, cinco factores clave están dando forma al mercado de trabajo. En primer lugar, en la volátil economía mundial actual, una fuerza de trabajo contingente se ha convertido en un recurso esencial para satisfacer la creciente necesidad de flexibilidad de las empresas. Segundo, la digitalización ha desencadenado una profunda automatización del trabajo, con el impacto de pasar de funciones rutinarias y repetitivas a "trabajadores del conocimiento", observa Dehaze.

"En tercer lugar, la demografía - resultado de la mayor expectativa de vida y menores índices de natalidad- está transformando los requisitos de empleo y llevando a fronteras más abiertas y a una mayor movilidad de mano de obra para cubrir las carencias en habilidades y los problemas de productividad. En cuarto lugar, la "sociología del trabajo" también está cambiando, a medida que los empleados se vuelven más móviles y flexibles, se convierten cada vez más en conectores independientes, mientras que los "empleos de toda la vida" se hacen más escasos y el lugar de trabajo se vuelve cada vez más diverso. Finalmente, las restricciones regulatorias pueden aumentar la complejidad, mientras que hemos visto países que innovan y reducen la burocracia beneficiándose de importantes ventajas competitivas".

La respuesta, argumenta, es una reforma de raíz, no sólo de la currícula escolar, que necesita estar más en sintonía con las exigencias laborales, sino también con la regulación del mercado y quizá incluso con nuestras actitudes hacia el trabajo. Eso puede sonar extraño, dado que la generación más joven de hoy es en realidad la mejor educada en la historia.

"La educación terciaria, por ejemplo, está en auge. Pero el problema no es que los jóvenes no estén aprendiendo. En cambio, en un mundo cambiante donde la digitalización y la globalización están transformando el trabajo, hay un desajuste entre lo aprendido y las habilidades requeridas", dice Shanthi Flynn, Jefe de Recursos Humanos del Grupo Adecco.

"Las tecnologías de la información y de la comunicación son un claro ejemplo. Con la demanda superando ampliamente la oferta, se necesita un promedio de cuatro meses para cubrir un puesto de Tecnología.", señala.

"Las tecnologías de la información y de la comunicación son un claro ejemplo. Con la demanda superando ampliamente la oferta, se necesita un promedio de cuatro meses para cubrir un puesto de Tecnología."



Las “habilidades sociales” son primordiales

Los estudios académicos, los títulos universitarios y los estudios superiores seguirán siendo esenciales en muchas disciplinas, en particular en la ciencia. Pero los planes de estudio de las escuelas deben ser revisados y ajustados para producir egresados que puedan ofrecer la combinación adecuada de habilidades a potenciales empleadores.

Algunas de ellas serán “habilidades duras”, especialmente en las llamadas disciplinas STEM que son ciencia, ingeniería, tecnología y matemáticas, para satisfacer la creciente demanda de empleadores por parte de los empleados con conocimientos técnicos y digitales. El Índice Global sobre Competitividad del Talento (GTCL según sus siglas en inglés), un estudio anual elaborado por INSEAD, el Human Capital Leadership Institute de Singapur y el Grupo Adecco, destaca el papel esencial de la educación formal, junto con los sistemas de aprendizaje basados en la experiencia, para impulsar la competitividad de los países.

Sin duda ha habido mejoras. Las escuelas primarias de muchos países están mejorando en la aceptación de la era digital y en la enseñanza de las “habilidades sociales”. A los niños se les enseña cómo presentar y hacer trabajos desde casa en Google Docs.

Utilizan herramientas clásicas de negocios como los Seis Sombreros para Pensar, de Edward De Bono. Sin embargo, estos pasos no son suficientes, ni se implementan tan ampliamente como es necesario.

“Claramente, los sistemas educativos actuales no pueden mantenerse a la altura de las necesidades del mercado. En el mundo del trabajo, el constante perfeccionamiento es esencial. Para que esto se convierta en una realidad,

los gobiernos y las empresas necesitan actuar. Esto no significa sólo habilidades difíciles como STEM”, dice la Sra. Flynn.

En medio de un cambio rápido, continuo e impredecible y una comunicación constante, las habilidades blandas (o “sociales”) también son importantes. “La creatividad, adaptabilidad, la resolución de problemas y la capacidad de trabajar en equipo son cruciales cuando los escenarios cambian rápidamente y las empresas necesitan manejar la incertidumbre”, concluye.

La edición inaugural de 2014 del GTCL, destacó la demanda de amplias habilidades globales de conocimiento, pero también señaló el acercamiento de la “brecha digital”, con millones de personas en todo el mundo incapaces de dominar incluso las tareas más básicas de la computadora, como usar un mouse. En términos más generales, señaló que un número peligrosamente elevado de jóvenes concluye la escuela secundaria con conocimientos insuficientes de alfabetización, aritmética, habilidades sociales y de trabajo en equipo, precisamente las herramientas educativas efectivas necesarias para alcanzar su pleno potencial.

Los expertos sostienen que los empleadores requieren jóvenes que son más que sólo buenos matemáticos. **“Creo firmemente en el adagio de la contratación para la actitud y la formación para las habilidades”,** comenta el Sr. Dehaze.

¿Qué se requiere?

La Investigación sobre la Actitud realizada en 2016 por Le Fonds de Formation pour les Intérimaires, una agencia belga que financia la formación de trabajadores temporales, mostró que las cinco "habilidades blandas" más importantes que los jóvenes deben tener son: tener la actitud correcta hacia el trabajo; flexibilidad; buenas habilidades de comunicación oral; capacidad de presentarse profesionalmente y de ser puntual. Un 46% de los jóvenes no fueron contratados porque tenían la actitud equivocada. Y no menos del 30% falló porque no llegaron a tiempo!

"Otras habilidades blandas importantes incluyen la capacidad de adaptarse a condiciones de negocios muy diferentes y en rápida evolución", dice Dehaze. "A éstas, añadiría un deseo de aprender continuamente y mejorar, habilidades para el networking y para la colaboración activa, la creatividad, las habilidades de gestión de conflictos y la capacidad de influir." Por último, pero no menos importante, señala la necesidad de los jóvenes a abrazar la movilidad, lo que puede aumentar las habilidades tanto duras como blandas. Esto incluye la búsqueda de experiencia internacional, el desarrollo de redes internacionales y la adquisición de conocimientos en idiomas extranjeros.

Los jóvenes también deben ser alentados y guiados para entender cuál es la oferta actual. Muchos no tienen idea de la riqueza de empleos disponibles en ingeniería, electrónica o IT.

Y los jóvenes necesitan ayudarse a sí mismos y buscar la experiencia tan pronto como sea posible. "Ganar mientras se aprende" es un poderoso incentivo, dicen los expertos.

"No creo que exista suficiente educación práctica, sólo de teoría, incluso hoy en día", comenta Francisco Martínez Domene, CEO de Adecco Argentina, sobre el sistema escolar en Argentina.

"Conozco muchos casos de personas alrededor de los 30 años que no saben cómo venderse."

La pregunta entonces continúa siendo ¿cómo pueden engendrar tales habilidades los jóvenes de hoy?

Algunas sugerencias para la acción

El sector privado puede ofrecer algunas respuestas, ya sea operando solo o en asociaciones público-privadas con autoridades nacionales.

El Grupo Adecco ha encontrado que la mayor barrera, irónicamente, para los jóvenes al momento de encontrar un trabajo es su propia falta de experiencia. "Más allá de la educación formal, los mercados laborales deben ofrecer a los jóvenes la oportunidad de adquirir experiencia laboral. Hay pruebas claras de que la falta de esa experiencia es uno de los principales obstáculos para entrar al mercado laboral formal", observa Dehaze.

Un trabajo temporal es una mejor opción que estar desempleado. La evidencia sugiere que el trabajo temporal puede ayudar a los jóvenes a dar su primer paso hacia la carrera o hacia posiciones permanentes. Con un trabajo temporal, los jóvenes pueden comenzar a construir la experiencia que todos los empleadores buscan. En Francia, por ejemplo, los datos muestran que el 66% de las personas encuentran empleo después de un año de trabajo temporal; en Gran Bretaña, la cifra correspondiente es del 48%; y en Argentina es del 38%. La predisposición de los jóvenes a aceptar trabajos exitosos u oportunidades de trabajo en el extranjero es esencial para incorporarlos al mercado laboral formal.

El Grupo Adecco intenta dar el ejemplo. Cuenta con una serie de iniciativas dentro de su Proyecto

Adecco Way to Work, cuyo objetivo es ayudar a los jóvenes a obtener sus primeras experiencias laborales. Los proyectos incluyen emprendimientos mundiales tales como el "Experience Work Day" y "CEO por un Mes", iniciativas puramente nacionales y proyectos relacionados con actividades concretas, en particular el deporte.



Qué puede hacer nuestro sector

Estos sistemas muestran que no sólo el Grupo Adecco, sino también los proveedores de soluciones de fuerza de trabajo en general, pueden desempeñar un papel fundamental. "El trabajo de las agencias no sólo ayuda a las personas a pasar del desempleo al empleo, sino que también proporcionan un trampolín que conduce a formas de empleo duraderas", señala la Confederación Mundial del Empleo, la asociación de la industria para los grupos de trabajo. "Esta función de puente hacia el mundo del trabajo ayuda a lograr un acceso para aquellos que de otro modo no tendrían un trabajo asegurado. Al proporcionar a las personas un trabajo decente y una exposición a los mercados de trabajo, los servicios privados de empleo aumentan la empleabilidad y la movilidad de los trabajadores", agrega la Confederación.

En 2012, casi 36 millones de personas trabajaron para grupos de soluciones en Recursos Humanos, ocupando 11,5 millones de puestos de tiempo completo. En promedio, esto representó alrededor del 0,9% de la población activa total. De manera significativa, una proporción grande de estos trabajadores eran, en promedio, jóvenes, con un 61% de ellos, menor a 30 años. El hecho que sólo 32% hubiera estado previamente trabajando pone de relieve cómo los proveedores privados de soluciones de trabajo pueden facilitar la transición de la escuela al trabajo y del desempleo al empleo.

Por supuesto, ha habido problemas con el empleo temporal en el pasado. Aún hoy, no todos los países están completamente cómodos con el concepto. A pesar de los abundantes datos que muestran las empresas privadas de soluciones de trabajo que, a lo largo de los años, realmente han jugado un papel clave en el mantenimiento de las condiciones de trabajo. Además, han ayudado a reducir el trabajo ilegal y no declarado, fomentando el trabajo "decente" definido por la OIT y cumpliendo invariablemente los estrictos requisitos de las convenciones mundiales de esta organización.

Algunos críticos han acuñado incluso el término "precario", una curiosa combinación de falta de previsibilidad y de inseguridad, para definir una supuesta nueva clase social de personas que enfrentan una existencia inestable en nuevos tipos de trabajo. Tales ataques son desmentidos, por supuesto, por el ascenso meteórico de la "economía compartida",

con inmensamente populares disruptores como Uber, dependiendo de un nuevo tipo de relación independiente del "contratista" con el personal, que aparentemente se encuentra a gusto con el estilo de trabajo innovador.

Las empresas de contratación, distribución y comunicación, que antes eran inimaginables y que ahora se agrupan de forma poco convincente bajo el nombre de "economía compartida" han aumentado en un valor cercano al 140% desde 2012. La inversión se ha multiplicado por 20 entre 2010 y 2014. El grupo de servicios profesionales de PwC calcula que el mercado de alquiler tradicional y la economía compartida estarán casi cabeza a cabeza en el valor hacia el 2025.



Una nueva relación laboral

Por supuesto, el trabajo "tradicional" no se enfrenta a la extinción. Y muchos jóvenes todavía optarán por la estabilidad que implica. Pero está claro que los negocios de hoy cada vez demandan mayor flexibilidad - y que un número creciente de jóvenes están dispuestos a cumplir.

Muchos de ellos son más móviles y flexibles en su enfoque del trabajo que sus padres o abuelos. Más que un solo trabajo para toda la vida, estos jóvenes prefieren un concepto de "carreras múltiples", donde la estabilidad y un sueldo regular pierden ante las perspectivas más amplias y más ricas de la diversidad y el aprendizaje continuo a través de diversos trabajos y localizaciones.

Estas características pueden, de hecho, potenciar la empleabilidad de los jóvenes a largo plazo, ayudándoles a adquirir competencias diversas y volviéndose más "fieles a la prueba" porque la economía compartida obliga a la gente a aceptar la experimentación, la innovación y el cambio rápido.

Los grupos privados de soluciones en Recursos Humanos también pueden cooperar con los gobiernos, estimular y reforzar las políticas activas del mercado de trabajo y cooperar con el trabajo conjunto con las agencias de empleo del sector público. "Un área ya establecida, pero que vale la pena expandir, es el uso de proveedores privados para los esquemas de formación para desarrollar o mejorar las habilidades y aumentar la empleabilidad de los trabajadores", observa Dehaze.

Empresas como The Adecco Group están particularmente bien situadas, dado su profundo conocimiento

sobre las necesidades del mercado de trabajo basado en sus estrechos contactos con los empleadores.

"Las soluciones en Recursos Humanos del sector privado tienen una visión única de las tendencias y desarrollos de empleo. Trabajar más estrechamente con las agencias de empleo públicas permitiría una implementación más rápida y efectiva de las políticas gubernamentales, ya sea dirigidas a grupos vulnerables, como los jóvenes desempleados, o enfocadas en aumentar las tasas de participación laboral en general", añade Dehaze.

A medida que la relación de trabajo clásica se transforma bajo las tendencias estructurales globales, el papel de los proveedores de soluciones de fuerza de trabajo puede aumentar. Los datos de la industria demuestran que los países con tasas de penetración superiores a la media de los proveedores de servicios de fuerza de trabajo privados obtienen mejores resultados y muestran mercados de trabajo más eficientes que aquellos con sistemas menos desarrollados o más restringidos.



Las pasantías contraatacan

Una manera importante, más formal, de dar a los jóvenes la experiencia del trabajo es a través de pasantías. En los países desarrollados, estas acciones perdieron popularidad en algunos lugares en los últimos años, al tiempo que se mantuvieron populares y respetados en otros lugares, pero ahora están de moda prácticamente en todos los ámbitos.

Por ejemplo, Alemania, Suiza y Austria, que siempre han mantenido sus fuertes programas nacionales de pasantías, tienen tasas de desempleo juvenil que están en realidad en línea con el desempleo total, y no mucho más alto. Suiza y Alemania tienen tasas de desempleo juvenil de sólo 3,6% y 6,9%, respectivamente.

Entre los muchos factores detrás de su éxito destaca un modelo educativo que combina la educación formal de primera clase con los programas de formación y pasantías establecidas. Los gobiernos, las empresas y los educadores trabajan juntos para proporcionar el conocimiento y la experiencia que necesitan los jóvenes para tener éxito. Al vincular el aula con la formación en el lugar de trabajo, los jóvenes se familiarizan con la tecnología y entienden cómo funcionan los mercados y las empresas.

"Las pasantías son como las universidades", dice Tom Pérez, Secretario de Trabajo de Estados Unidos bajo la administración Obama. Los estudios demuestran que por cada U\$S 1 gastado en una pasantía, los empleadores reciben U\$S 1.47 en aumento de productividad, reducción de desperdicios y mayor innovación de primera línea.

Sergio Ermotti, el Jefe de UBS en Suiza, uno de los principales bancos del mundo, comenzó como pasante. Ahora es uno de los CEOs más respetados en el mercado bancario. Hablando con la Red Global de Aprendizaje (GAN según sus siglas en inglés) de su propio tiempo como aprendiz de banco, dice: "No sólo me he enterado de que la banca era algo que me gustaba hacer, sino que probablemente maduré más rápido que mis compañeros que todavía estaban en la escuela porque fui expuesto más rápido al mundo adulto".

Otros embajadores del GAN son Stephan Howeg, Director de Marketing y Comunicaciones del Grupo Adecco, otro ex pasante. "Al final de mi pasantía, me convertí en un mecánico certificado para máquinas. Esos cuatro años de formación ayudaron a formar mi personalidad y carrera profesional posterior. Lo que aprendí durante ese tiempo, todavía me guía hoy", dice.

"Mi aprendizaje fue, sin duda, el trampolín de todo lo que logré. La experiencia laboral temprana y la responsabilidad son clave. Mi experiencia me permitió probar y así encontrar mi carrera. Realicé una licenciatura y una maestría en historia, filosofía y sociología, siguiendo mi corazón y haciendo lo que amaba".

Claramente, no hay una sola respuesta para mejorar las perspectivas de empleo de los jóvenes. Las tendencias económicas y sociales más amplias pueden incluso estar erosionando gradualmente la posición y la situación del antiguo modelo de trabajo de por vida hacia un único empleador, en favor de un patrón mucho más diverso y variado.

Pero sin importar el empleador o el contrato de trabajo, algunos requisitos básicos continúan existiendo. Una combinación de habilidades duras y blandas es primordial en el lugar de trabajo, ya sea de hoy o de mañana.

Acerca del Grupo Adecco

En The Adecco Group, ayudamos a las economías y las sociedades a prosperar a través del poder del trabajo. Cada año, proveemos a más de 1 millón de personas en más de 60 países con oportunidades de carrera, orientación e ideas. A través de nuestras marcas globales, incluyendo a Adecco, Badenoch & Clark, Lee Hecht Harrison, Modis, Pontoon y Spring Professional, somos líderes mundiales en proveer a las organizaciones de personal temporario, staffing permanente, transición de carrera, desarrollo de talento y soluciones de outsourcing que necesitan. Navegar por el cambio y tener éxito.

The Adecco Group es una compañía Fortune Global 500, con sede en Zurich, Suiza, con más de 33.000 empleados a jornada completa en 60 países y territorios de todo el mundo. Adecco Group AG está registrada en Suiza (ISIN: CH0012138605) y cotiza en la SIX Swiss Exchange (ADEN).