



THE ADECCO GROUP

Conectando la brecha de las habilidades: Reconsiderando la inversión en la plantilla laboral



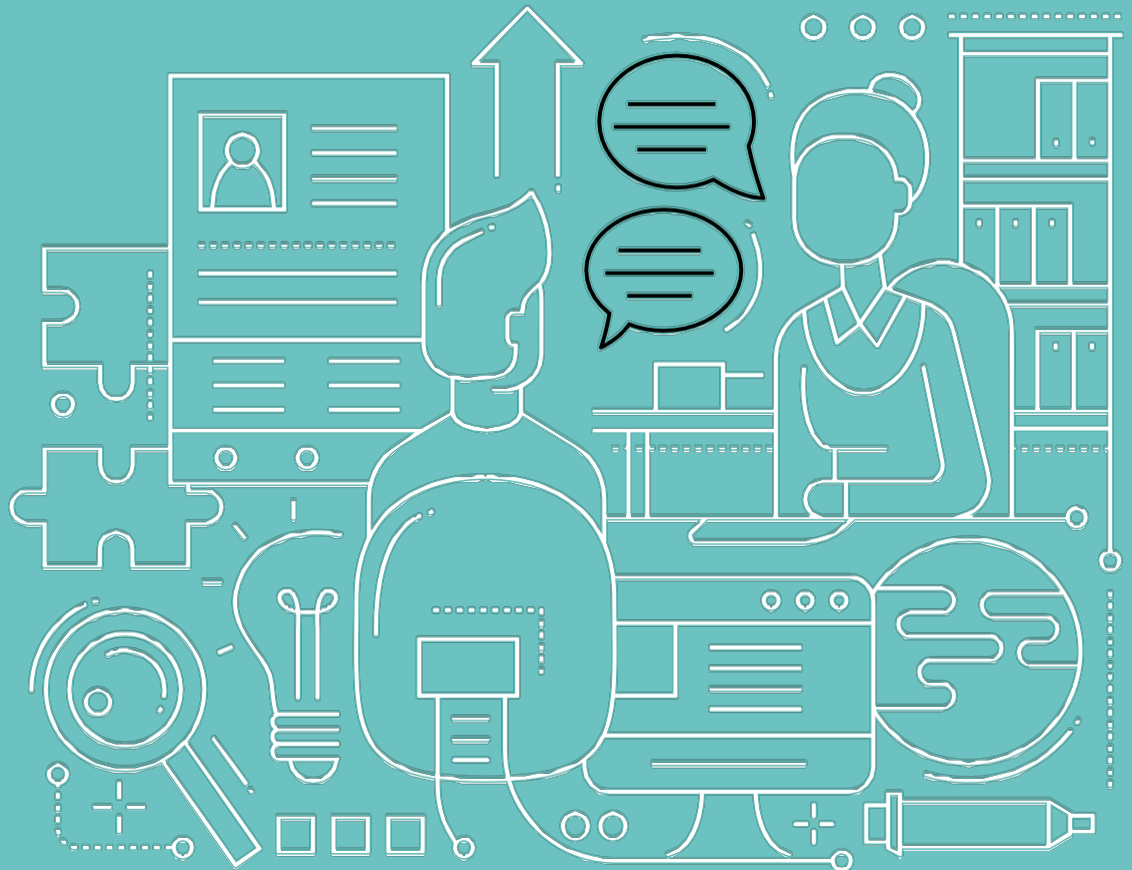
En asociación con:

 **GENERAL ASSEMBLY**

**LEE HECHT
HARRISON**

“Cada vez es más difícil encontrar y contratar buenos empleados.

Es fundamental conservar a su personal, ya que, al perderlo, se pierde también el conocimiento, y eso puede llevar a detener las operaciones de la empresa”.



Índice

Resumen ejecutivo	2
Prefacio	3
Sección 1.	
La necesidad de capacitación/especialización: cinco problemas de vital importancia	5
Sección 2.	
Una solución innovadora y sólida: la contabilidad como incentivo para invertir	9
Sección 3.	13
Tres modelos para impulsar el cambio	
Conclusión: Tomar cartas en el asunto	20
Referencias	21



Resumen Ejecutivo

La brecha de habilidades se hace más amplia al intensificarse la batalla de talentos

Se está volviendo cada vez más complicado encontrar talento que posea habilidades clave, a la vez que los despidos y los costos de indemnizaciones aumentan. Invertir en capacitación interna puede ayudar a enfrentar estos problemas, pero las compañías generalmente no ven estas iniciativas como una prioridad debido al costo, los tiempos, la incierta recuperación de la inversión y el riesgo de que los empleados se vayan.

Los marcos contables son un obstáculo

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) de los Estados Unidos y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) no permiten que las empresas estimen el valor que tiene la inversión en el capital humano para la compañía o recobrar las ganancias esperadas. Si la capacitación puede verse solamente como un gasto, las empresas que desean apaciguar a los accionistas no cuentan con incentivos para invertir a largo plazo.

Convertir el valor intangible en valor real

Los marcos de presentación de información alternativos, que muestran la conexión entre la inversión en valores intangibles (como el capital humano) y las utilidades, están ganando terreno entre las compañías y las partes interesadas. Sin embargo, aún no logran influenciar las decisiones corporativas.

Los cambios contables y de impuestos relacionados son un elemento clave de la solución

Los modelos contables y de inversión alternativos pueden ayudar a cambiar la manera en que se capitalizan a través del tiempo los gastos para inversión en capital humano. En este reporte se abordan tres modelos para inspirar al cambio, incluyendo consideraciones sobre su implementación, con la recomendación de que la Cuenta de Empleabilidad represente el beneficio potencial más importante. No obstante, cambiar las normas contables oficiales (lo que abarca reconsiderar los incentivos relacionados con impuestos) es una tarea laboriosa que puede lograrse de la mejor forma a través de la acción política y empresarial.

Prefacio

Existe una imperante necesidad para las empresas, y para los mismos empleados, de invertir en la creación interna de nuevos rangos de habilidades.

La idea de que una certificación escolar o terciaria, junto con un poco de capacitación informal en la práctica, puede dotar a un individuo con las habilidades que necesitará el resto de su vida, es ahora obsoleta.

Para seguir siendo competente dentro de un mercado laboral alterado, tanto en el presente como en el futuro, por la tecnología, los trabajadores deben desarrollar sus capacidades continuamente, al igual que los empleadores, para progresar en una economía incierta, necesitan un flujo estable de trabajadores capacitados, productivos y con habilidades múltiples.¹

Es importante para ambas partes asegurarse de que estos requerimientos se cumplan sin demora al hacer cambios en la política corporativa, y ésta debe verse impulsada por la legislación nacional.

Un informe reciente de la OCDE presenta en fríos términos el daño potencial que causaría una falla industrial en manejar la disparidad de habilidades de una manera que resulte beneficiosa tanto para el empleador como para el empleado:

“La disparidad de habilidades tiene un efecto negativo para los individuos en materia de satisfacción laboral y salarios. Para las empresas, representa una reducción en la productividad y un aumento en la búsqueda y rotación de empleo, mientras que la escasez de personal aumenta el costo de las contrataciones y dificulta la adopción de nuevas tecnologías. A nivel macroeconómico, aumenta el desempleo de equilibrio y reduce el crecimiento del PIB a través de la mala distribución de capital humano y/o la reducción en la producción que genera, mientras que la escasez de habilidades tiene efectos adversos también en la productividad laboral”.²

La demanda inminente a nivel industria por nuevos rangos de habilidades se enfrentará con la severa deficiencia de los programas de capacitación internos existentes. Tan sólo las industrias de movilidad esperan crecimiento en el empleo junto con una situación en la que el 40% de las habilidades requeridas por los trabajos clave de la industria no forman parte todavía de los rangos de habilidades principales de estos puestos actualmente.³

Supuestos que representan un reto

Es lógico sugerir que las empresas y sus empleados se ayuden en esto. Por medio de recapitaciones y mejora de las habilidades (“recapitación/especialización”) efectivas, los empleadores pueden crear su propia base de talento a la vez que capacitan a su personal de manera que puedan conservar su empleo por más tiempo.

Sin embargo, los empleadores pueden caer en la tentación de dejar ir a los trabajadores que no cuentan con el rango de habilidades requeridas y reemplazarlos con nuevos empleados que ya tienen la capacitación. Es más, los empleados más jóvenes suelen tener una percepción muy diferente de sus prospectos profesionales que no se parece en nada a la visión tradicionalista de ganarse un puesto en una sola compañía a través de toda una vida laboral. La cultura de las compañías por lo general también frustra la “caza de talento” entre departamentos, lo que significa que los empleados se ven en la necesidad de buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa.⁴

Por lo tanto, las compañías no pueden asumir que los empleados se quedarán a largo plazo y, con la idea de que los empleados recién capacitados puedan marcharse, no consideran que la capacitación esté libre de riesgos. Desde un punto de vista financiero a corto plazo, muchos toman la recapitación/especialización como un costo irrecuperable, en vez de como una inversión a largo plazo en la creación de valor. Debido a la forma en la que se reportan los pagos por indemnización, y desde una perspectiva táctica, puede parecer preferible despedir personal en vez.

Reconsiderando la inversión

Estas actitudes pueden parecer intratables, pero en este reporte se argumenta que los beneficios de la recapitación/especialización sobrepasan los costos en tal nivel que las compañías deberían dar este paso de cualquier manera. Para lograrlo de forma más efectiva, sin embargo, tal vez necesiten adoptar otro enfoque.

¿Y cómo hacerlo? Creemos que una solución, que justifique enfocarse en el desarrollo de los empleados, es reconsiderar cómo ellos invierten en la capacitación/especialización y qué trato le dan durante el proceso contable. Para ser más exactos, proponemos tres enfoques alternativos a tomarse en cuenta, identificados por Adecco Group y respaldados por los Directores Financieros, los profesionales en finanzas senior, los ejecutivos del sector público, los auditores, líderes de la industria en el desarrollo de habilidades y otros.

Simultáneamente, exhortamos para que se reconsidere la aplicación de los incentivos fiscales para la capacitación/especialización, de manera que el crédito para las compañías no esté ligado a los impuestos corporativos (como sucede con muchos programas existentes), sino que se reconozca como una subvención contra costos, logrando que sea visible por encima de la línea de impuestos.

De manera general, los tres enfoques que se discuten en este documento son:

Modelo del fondo para capacitación

Los empleados crean una fundación exclusiva para capacitación/especialización, financiada a través de los costos de nómina, sin un beneficio final establecido para cada empleado. Cuando el empleado deje la empresa, puede llevarse su parte para apoyar el aprendizaje continuo.

Cuenta de Empleabilidad

Como parte de un enfoque a nivel nacional para la capacitación/especialización, se les asigna a los individuos una cuenta de capacitación personal y transferible, con la que pueden pagar por la capacitación/especialización. Desde un punto de vista contable, las compañías pagan un porcentaje de los costos de empleo a la Cuenta de Empleabilidad con el dinero que se habría destinado a los costos de indemnización.

Modelo de la amortización

Los empleadores pagan por una capacitación/especialización del empleado y los capitalizan como un activo; luego de la capacitación, el empleado debe quedarse por cierto número de años para reflejar el periodo de amortización del activo.

Somos de la opinión de que el segundo modelo (el de la Cuenta de Empleabilidad) es el más prometedor tanto para las compañías individuales como para la sociedad en general, aunque es cierto que no creemos que sea el arma secreta que acabe con el problema de las habilidades. La adopción de este modelo no carece de retos propios; para que funcione, las compañías necesitan cambiar su percepción sobre cómo ven la inversión en capacitación y desarrollo de habilidades (menos como un costo y más como algo que les facilitará el éxito en el futuro), lo que requiere un compromiso para el cambio desde el nivel de gobierno.

No obstante, ante una brecha de habilidades cada vez mayor y la polarización del mercado laboral en aumento, la necesidad de crecimiento es acuciante.



La necesidad de recapacitación/ especialización: cinco problemas de vital importancia



La tecnología está cambiando la forma en que vivimos, pensamos y trabajamos. Avances recientes han creado una plétora de nuevos empleos y han replanteado los papeles tradicionales con un alcance tal que se requiere una combinación de competencias completamente distinta.

Las empresas saben que no progresarán (que podrían desaparecer del todo) si no ajustan sus estrategias para aprovechar las ventajas que brindan las tecnologías digitales. En la preparación, las firmas reorganizan sus equipos para un futuro digital, implementando la automatización y contratando especialistas.

Conforme se da esta reorganización, la tendencia es que los pocos trabajadores con antigüedad se mantengan en su puesto y mejoren sus habilidades. Así, los recién desempleados deberán buscar trabajo en un mercado laboral que los ha dejado atrás. Como resultado, podemos observar el desempleo estructural en aumento (la disparidad entre las habilidades que buscan las empresas y las que los trabajadores dentro de la economía pueden ofrecer).

Cuando las compañías enfrentan reducciones críticas de habilidades, tal y como han estado haciendo cada vez más ^{5,6} es una mala señal para el

crecimiento económico y la productividad.⁷ Una plantilla laboral que está envejeciendo y que se distingue por el crecimiento en trabajos de “economía de trabajo informal” (que asigna la responsabilidad de la capacitación al individuo) agrava el reto.

¿Podría mejorar la situación si las empresas miraran menos hacia el exterior y se concentraran en recapacitar/especializar a la plantilla laboral que ya tienen? Es difícil calcular los beneficios que esto significaría, y cuál sería el impacto sobre el balance de las erogaciones corporativas, pero creemos que el cambio de enfoque sería de gran ayuda al abordar cinco de los problemas más urgentes en materia de habilidades y empleo actuales.

1. Nuevas habilidades para nuevos empleos

Actualmente, los empleados con conocimientos digitales y con habilidades creativas, aritméticas y de resolución de problemas son altamente valorados en todos los sectores.

De acuerdo con un estudio reciente de Adecco Group y Boston Consulting Group (BCG), realizado a casi 5,000 oficinistas globales, un tercio teme perder su trabajo debido a los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial (IA) y la automatización, y dos tercios esperan que la naturaleza de sus empleos

cambie de manera significativa por estos avances.⁸ Nuevos empleos se crean debido a los cambios tecnológicos, pero cada vez es más difícil encontrar al personal que pueda desempeñarlos. Si los empleadores invierten en la capacitación durante el trabajo y el desarrollo de habilidades, pueden reducir la obsolescencia de los trabajadores y el riesgo consecuente de despido, a la vez que garantizan el acceso a las habilidades que más necesitan.

“Hay muchos estudios que sugieren que el personal interno tiene mejor desempeño y más eficaz a largo plazo que las contrataciones externas”, declara Murielle Antille, Vicepresidente Senior, Asuntos Industriales y de Gobierno, Lee Hecht Harrison (LHH), la transición de la carrera y la empresa de desarrollo. “Ahorrar tiempo y dinero en las contrataciones externas es algo que puedes compensar con la inversión que haces en capacitación y desarrollo”.

Ranjit de Sousa, Presidente de LHH, opina que “cada vez es más difícil encontrar y contratar buenos empleados. Es fundamental conservar a su personal, ya que, al perderlo, se pierde también el conocimiento, la producción se va a pique, al igual que los ingresos, y eso puede llevar a detener las operaciones de la empresa”.

¿Todos deben volver a capacitarse? Para ser breves, sí

Está teniendo lugar una reorganización y modernización masiva de las funciones laborales. La necesidad de recapacitar y especializarse se está volviendo una realidad para los empleados en todos los niveles de la industria, especialización en el puesto y la geografía.

La evidencia sugiere que el mayor grado de alteración y automatización se está dando en las funciones laborales de habilidades de nivel bajo y medio. De acuerdo con el estudio de Adecco Group y BCG sobre los oficinistas, el 77% de los trabajadores en el nivel administrativo medio esperan que su trabajo se vea alterado significativamente al menos cada cinco años, al igual que el 53% de los trabajadores no especializados.

Incluso las funciones laborales de nivel medio, de creatividad y estrategia, tales como la mercadotecnia y las ventas están evolucionando. Charlie Schilling, Gerente

General, Asamblea General del Negocio Empresarial de firmas de capacitación, comparte su experiencia de especializar el sector de mercadotecnia durante los últimos años: “Se trata de personas que solían pasar el tiempo pensando en los cupones que podían meter en una circular dominicana”, dice. “Ahora les enseñamos la ciencia de los datos para obtener y mantener clientes de manera que puedan trabajar en un ambiente de datos abundantes y proporcionar opiniones”.

Aun los trabajadores más hábiles no se salvarán de la evolución tecnológica. La automatización de tareas complicadas y una sofisticada y nueva generación de soluciones por IA y máquinas inteligentes ya ha alcanzado áreas en las que los humanos se creían indispensables, incluyendo la medicina, planeación financiera y el derecho.

2. Resolviendo los retos estructurales en la plantilla laboral

Conforme la plantilla laboral envejece, aumenta la presión sobre las pensiones y, como resultado, las personas necesitan cada vez más (y lo desean) trabajar por más tiempo para mantener sus estilos de vida. La plantilla de trabajo con más antigüedad necesita mejorar sus habilidades para mantener un perfil de empleabilidad, competitividad y producción.

Desgraciadamente, esta tendencia es paralela al incremento en el valor que se le da a las habilidades digitales que se asocian con la demografía más joven, mientras que los puestos de planta son cada vez menos. Se prevé que el *Millennial* promedio tendrá de 15 a 20 empleos en su vida, incluyendo cuatro en la primera década después de la universidad.⁹ Y, de acuerdo con el estudio a los oficinistas de The Adecco Group y BCG, el 72% de los jóvenes espera que la naturaleza de su empleo cambie cada cinco años por lo menos, en comparación con el 58% de sus colegas de mayor edad.¹⁰

En la actualidad, muchos empleadores creen que las ganancias por la inversión en trabajadores más antiguos son menores que las que obtienen en invertir en empleados más jóvenes. Esta actitud inevitablemente disminuye el entusiasmo de los empleados con más edad de adquirir nuevas habilidades. Estudios muestran la conexión entre envejecer y menor

participación en programas de aprendizaje continuo, especialmente en los trabajadores con bajo nivel de habilidades.^{11, 12}

Sin embargo, invertir en los jóvenes no es por sí mismo, suficiente. Los trabajadores pueden contar con habilidades técnicas, pero puede que no estén listos para la plantilla laboral, les puede faltar experiencia y habilidades interpersonales, y también puede ser que se hayan graduado de sistemas educativos que no hayan estado al día con los avances en la tecnología. Es por esto que las compañías invierten más ahora en nuevos trabajadores no experimentados y esperan más tiempo para obtener utilidades. Sin embargo, si los empleadores dedicaran más inversión a la recapacitación/especialización de más trabajadores expertos (muchos de los cuales ya poseen las habilidades interpersonales y se han adaptado a la cultura de la compañía) ayudarían a estos trabajadores a seguir siendo miembros productivos de la plantilla de trabajo.

La recapacitación/especialización no sólo puede ayudar con el reto de la población más antigua. Tomemos el ejemplo de la tendencia de las contrataciones externas para funciones no esenciales.^{13, 14} Éstas generalmente abarcan trabajadores con salario mínimo y medio, o funciones de respaldo como personal de contabilidad, que más tarde quedan fuera de los programas de prestaciones corporativas de sus clientes, incluyendo aumentos de salario mínimo y programas de capacitación

Que impulsan la productividad y la alineación cultural corporativa. Si bien los empleados externos pueden tomar nuevas capacitaciones por su cuenta, la brecha entre su trabajo y sus clientes podrían aumentar. Si sus empleos se vuelven redundantes y no tienen la oportunidad de desarrollar habilidades de acuerdo con las necesidades del cliente, se encuentran entonces en una posición precaria para aplicar para nuevos puestos.

En algunos mercados se puede observar que la economía informal o los acuerdos laborales alternativos crecen más rápidamente que la creación tradicional de empleos, lo que presenta sus propios retos.^{15, 16} En muchos sistemas legales y sociopolíticos, el acceso y financiamiento de prestaciones y seguridad social, como bienestar y cuidado de la salud asequibles siguen estando ligadas a las estructuras tradicionales de empleo.

Los trabajadores en la economía informal son completamente responsables de su desarrollo de habilidades. “Hay tantas maneras distintas de lograr una carrera”, opina Jimmy Greer, Encargado de Sustentabilidad en la Asociación de Contadores Certificados Colegiados. “Dentro de la economía informal, hay mucho más riesgo para el individuo. Parte de esto será la capacitación, o sobre el desarrollo, claro, lo que en su momento puedo haber sido la responsabilidad del empleador. Ahora esta obligación descansa sobre las personas”.

3. Reduciendo el declive mundial en capacitación

No queda muy claro quién es el responsable por la recapacitación/especialización. La mayoría de los empleados (el 62%) se consideran los principales responsables por obtener las habilidades adecuadas, según el estudio de Adecco Group y BCG. Sin embargo, los trabajadores se ven generalmente desalentados a capacitarse de forma autónoma debido al tiempo y costo que implica. Las compañías tienen el ideal de ser los que ayuden a los trabajadores a recapacitarse/especializarse (pues saben que su ventaja competitiva puede depender de ello), pero también les desalienta el costo, tiempo y esfuerzo necesarios.

El debate entre las compañías y los individuos sobre su obligación de recapacitación/especialización puede ayudar a explicar por qué la inversión en la capacitación ha disminuido en los países de la OCDE desde 2014. Es más, la investigación de McKinsey sugiere que no hay incremento en los presupuestos para capacitación corporativa.¹⁷

John Morgan, Director Global de Operaciones de LHH, es de la opinión de que una segunda capacitación no suele ser una prioridad en las inversiones de las empresas. “Si una organización cuenta con presupuesto limitado, lo destinan primero al desarrollo de nuevos productos (por lo general a impulsar el lanzamiento de un nuevo producto, o a responder a las necesidades de los clientes. Después, puede que se destine a la capacitación y al desarrollo del equipo de ventas, pero la prioridad principal rara vez es el desarrollo en el trabajo o la capacitación para certificaciones de educación superior”.

Morgan añade que una percepción común entre los encargados del presupuesto es que la capacitación no trae beneficios inmediatos y distrae a los empleados de sus responsabilidades. “Creo que los gerentes se muestran menos renuentes a ofrecer capacitación a ciertos empleados en el nivel ejecutivo”, dice. “Saben que estas personas son los mejores y más productivos empleados y quieren que se concentren en llevar las cosas a cabo”.

Desde un punto de vista presupuestario, es poco el dinero que se destina para la capacitación. Es poco probable que las empresas dediquen cualquier monto significativo de dinero a esto a menos que se vean forzados a hacerlo por un suceso o cambio en el entorno. Así, los empleados y gerentes por igual tienen que pedir esta capacitación personalmente o en grupos.

Entender la causa de la falta de inversión no reduce la creciente dificultad enfrentada por las empresas si su actual o posible plantilla de trabajo no cuenta con las habilidades necesarias para los negocios actuales. “Las empresas comenzarán a dar prioridad a la recapacitación cuando las contrataciones se vuelvan más difíciles y se les dificulte lograr sus objetivos”, asegura Sousa. “Los líderes de RR.HH. deben defender la inversión en el personal y demostrar cómo el desarrollo de sus empleados les traerá nuevas oportunidades de negocios”.

4. Recuperando los costos de indemnización

Los empleados que son reemplazados son más proclives a recibir pagos por indemnización. Conforme más habilidades y trabajos se vuelven obsoletos, el costo total de indemnizaciones inevitablemente aumenta.

“Los Directores Generales no siempre prestan atención a los costos de indemnizaciones porque pueden mantenerlos por debajo del balance final”, comenta el Director Financiero de Adecco Group, Hans Ploos van Amstel. La administración puede colocar los despidos como reorganización o reestructuración, reportando los costos como concepto excepcional. “En realidad representa los costos de la falta de administración de la plantilla de trabajo”, añade. “Pero cuando se les pregunta al respecto, los Directores Generales suelen contestar, ‘no fue cosa mía, sino de mi predecesor, quien tuvo un gran costo de reestructuración’”.

Sea como sea, los costos de indemnización son reales y significativos, y no un uso efectivo de los fondos accionarios.

También existe una tendencia en crecimiento de “empleados boomerang” (empleados que han sido despedidos y luego contratados de nuevo por la misma compañía). Estos individuos representan el 15% (y hasta el 25%) de los empleados despedidos y cuestan millones en indemnización y reclutamiento/ reconstrucción.¹⁸

Para reducir este desperdicio de gastos, los costos deben distribuirse de mejor forma con prioridad para la capacitación de los empleados. “Ha habido más reconocimiento recientemente de que los reemplazos son el resultado del desequilibrio con las habilidades; con variaciones entre los sectores, nuestros clientes consideran despedir hasta un 50% de su personal” comenta la Licenciada Antille. “Ofrecerles capacitación puede reducir la necesidad de reemplazarlos”.

El Licenciado Ploos van Amstel explica que es más efectivo en cuanto a costos invertir en la mejora de habilidades que pagar indemnizaciones. “Una gran parte de la plantilla laboral se volverá obsoleta, mientras que la necesidad por nuevas habilidades crecerá cada vez más rápido”, asegura. “Se podría argumentar que el costo de los despidos se convertirá en un asunto más social y es demasiado caro”.

Para el 2-10% de los costos de indemnización, estima el Licenciado Ploos van Amstel, las personas pueden asignarse a nuevos empleos, y observa que preferiría ver una porción del dinero para indemnizaciones encauzado a una Cuenta de Empleabilidad que permita a los trabajadores y las compañías invertir en capacidades futuras, misma que exploramos en la sección de los “Tres modelos para impulsar el cambio”.

“Una gran parte de la plantilla laboral se volverá obsoleta, mientras que la necesidad por nuevas habilidades crecerá cada vez más rápido”.



Indemnización por números

¿Qué tan alto es el costo del reemplazo de empleados? Los costos de indemnización varían por geografía y sector y se ven impulsados en parte por la creencia anticuada e injustificable de que la compensación financiera sustituye la responsabilidad social corporativa de ayudar a reintegrar a los trabajadores reemplazados al mercado de trabajo. LHH estima que los costos de indemnización globales son de aproximadamente €550 000 millones por año, €20 000 millones de los cuales se atribuyen al despido de empleados.

Mientras tanto, según los datos y el análisis de la Asamblea General, las indemnizaciones cuestan a las compañías un promedio de \$20,000 por empleado. Compare estas pérdidas

con los \$15,000 que cuesta la capacitación para talento ya existente, o con cursos de especialización que van desde \$500 a \$5,000 por persona.

Y la indemnización suele ser tan sólo el principio de los gastos de la compañía. El Centro para el Progreso Americano estima que reemplazar a un empleado cuesta 20% del salario del mismo.¹⁹ Y la Asamblea General calcula un costo de reclutamiento promedio de \$25,500, \$37,500 para costos por integración (capacitación, sistemas y tiempo de RR.HH.), y \$44,700 en costos indirectos por retención del empleado, que varían según el salario y la función.**

**Las estimaciones de la Asamblea General (AG) suponen un salario promedio de \$150,000 por empleado, y un total de costos de integración del 25% del salario.

5. Mejorando la transparencia en el valor a largo plazo

Podría decirse que la presentación de información financiera tradicional no es apropiada para capturar el valor a largo plazo. Un ciclo de reportes trimestrales y participaciones accionarias a corto plazo presiona a las compañías a mostrar resultados inmediatos que contribuyen al detrimento del desempeño a largo plazo.

La creación de capital humano y valor social y del consumidor debe ser una motivación esencial para una empresa, sin embargo, se trata de impulsores intangibles, por lo que no aparecen en el balance general. En el peor de los casos, esto crea frustración, ya que el inversionista no tiene suficiente información sobre la viabilidad a largo plazo de los modelos empresariales, y se presiona mucho a los líderes para asignar presupuesto a los impulsores de valor, ya que eso afecta las utilidades en el corto plazo. La inversión de las habilidades de los empleados se va de lleno al grupo de intangibles.

“Es todo un caso”, observa el Licenciado Ploos van Amstel. “Debería existir un impulso verdadero para garantizar que las compañías se mantienen responsables por su gobernanza y cómo se reporta. No se trata de un hueco en donde incluir la inversión en capacitación como parte de dicha gobernanza”.

Elizabeth Falcone, Directora Legislativa para el Senador estadounidense Mark Warner (D-VA), uno de los creadores de la Ley de los Trabajadores Americanos de los Estados Unidos, está de acuerdo en que una gran parte del tiempo se dedica a la inversión de activos físicos e IyD, mientras que la inversión en personal se limita principalmente a discusiones acerca de los salarios. “No hablamos de capacitar a la plantilla de trabajo”, dice, “no hablamos del valor de los empleados para la compañía. Debe haber una mejor forma de gestionar eso”.

Sin embargo, ya se están llevando a cabo esfuerzos al respecto. El *Embankment Project*, un proyecto global iniciado por la Coalición para el Capitalismo Inclusivo, desarrolla un marco que ayudará a las compañías a presentar información de manera más transparente en sus estrategias a largo plazo, gobernanza y desempeño.²⁰ De acuerdo con un reporte reciente de la Coalición, “las tendencias de talento, innovación y consumidores, sociedad y el medio ambiente y gobernanza entran en tres categorías más amplias de valor que las compañías crean gracias al valor financiero únicamente: valor humano, valor del consumidor, y valor social”.

El marco de trabajo reconoce el valor humano como “el valor que una compañía crea a través del empleo y el desarrollo de las personas, en términos de su cultura, compromiso, liderazgo, conocimientos

técnicos y habilidades”.

Jan-Menko Grummer, Socio y Líder del Programa de Valor a Largo Plazo de GSA en EY, es miembro del equipo del *Embankment Project* global. “El marco de trabajo es un modelo de valor a largo plazo que describe la conexión entre el objeto de una compañía, su contexto y estrategia, y sus estructuras de gobernanza para llevar a cabo la estrategia”, explica.

“Las compañías pueden medirse por el valor que crean y protegen, lo que las hace más transparente”, continúa. “Y si se les pide a las compañías que presenten información de manera más transparente sobre el valor de su capital humano, entonces la presión para invertir en la plantilla de trabajo es mucho mayor”.

Los retos permanecen mientras las compañías luchan por encontrar un sistema métrico confiable, comparable, estructurado y sistemático que mida el valor de los resultados. En el reporte de la Coalición se agrega que el progreso se está llevando a cabo para la creación de sistemas métricos para estas áreas de valor, pero aún queda mucho por hacer para definir los sistemas métricos adicionales. Hasta que se acuerde una solución, sólo los gastos (el dinero gastado) pueden cuantificarse fácilmente.

Una solución innovadora y sólida: la contabilidad como incentivo para invertir



Para todos los beneficios posibles de invertir en capacitación/especialización, los riesgos siguen siendo evidentes. Es costosa y consume tiempo. Los recién capacitados empleados podrían irse con la competencia, hacer algo para garantizar su despido, enfermarse, morir. Es más, podrían mostrar solamente una pobre mejora a pesar del dinero invertido en el desarrollo de sus habilidades. Igualmente importante es presentar ganancias por la inversión en un impulsador de valor intangible es muy difícil.

Reconsiderando los activos

La gran pregunta es cómo las compañías pueden superar los obstáculos para la inversión en habilidades mientras que se protegen también a sí mismas y a sus partes interesadas. Algunos aseguran que los cambios a las normas contables estándar, si bien no son una solución absoluta, podrían contribuir significativamente.

El núcleo del problema contable actual es que, incluso en los mejores casos, en los que la inversión en la capacitación/especialización resulte en eficacia generalizada y utilidades prósperas, es casi imposible dentro de la presentación de información financiera tradicional

atribuir la inversión en capital humano y su impacto o valor a largo plazo a la compañía. De hecho, los modelos contables tradicionales desincentivan la inversión al no tratar la inversión en habilidades como un activo.

En su lugar, de conformidad con las NIF y los PCGA de Estados Unidos e, incluso, desde un punto de vista estatutario, los costos relacionados van con los resultados. Esto debido a que (como lo explica Jolanda Dolente, Jefa de los Corporativos de Servicios Financieros de Asesoría Contable de EY Suiza) no cumple con los criterios correspondientes. “El empleador no controla al empleado y eso es un prerrequisito en el modelo contable actual para registrar un activo”, opina.

Sin sistemas que presenten ingresos relacionados con el costo histórico de la empresa, el incentivo para invertir en el futuro es escaso. Tal y como apunta de Sousa de LHH, las compañías quieren publicar sus ganancias y no desean apartar una cantidad o un monto significativo para la capacitación y el desarrollo a menos que se les obligue a hacerlo. “No es sencillo explicarles a tus inversionistas que un porcentaje del margen se ha utilizado para capacitar a

tu plantilla de trabajo, pues los inversionistas podrían decir: “¿Capacitarlos para qué?”. “Te encuentras en un mundo turbio e intangible si dices algo como: ‘Bueno, tal vez evitamos futuras complicaciones, o tal vez el equipo trabaje más rápidamente ahora’”, dice.

Se retará a las compañías a explicar por qué su utilidad bruta es menor que su porcentaje de ventas, y por qué su porcentaje EBIT es más bajo cuando divulgan sus ganancias. “Afecta tu KPI un par de veces”, explica de Sousa. “Hasta que la ideología de los inversionistas cambie para reconocer el valor a largo plazo, sólo piensan en el costo relacionado con el producto, no en la inversión en capital humano”.

De Sousa agrega que existe cierto número de consideraciones en cómo se calcula el valor futuro, y qué tan frecuentemente se puede modificar ese cálculo: “Las compañías pueden querer cambiar el porcentaje anualmente o incluso trimestralmente”, dice. “¿Deben anunciarlo con un año de anticipación o en retrospectiva? También le da la libertad a las compañías de decidir qué porcentaje desean apar

Es importante notar, claro, que lograr un cambio contable en medio y largo plazo representa un reto. Generalmente ay cambios pequeños en las reglas, pero las normas contables cambian lentamente.

“No somos os que establecen las normas contables, pero lidiamos con ellas bastante y, en nuestra experiencia, los que establecen las normas sólo consideran cambiar una norma en particular si hay suficiente motivo con base en evidencia sólida”, dice Olivier Boutellis-Taft, Director General de Accountancy Europe. “Es fácil convencerse de que la brecha de las habilidades es un problema crítico, pero también necesitan creer que cambiar las normas contables será parte de la solución, que es algo más difícil de argumentar”.

La idea detrás de la contabilidad

Los que hacen las políticas y los líderes empresariales han pedido varias veces que se invierta más en aprendizaje que aumente el valor. Y, si bien la contabilidad no es la causa principal detrás de la falta de inversión en habilidades, introducir cambios a los modelos existentes del costo por capacitación puede incentivar

a las compañías a aumentar la inversión.

Una vía para esto sería tratar la capacitación/especialización como una inversión en el sentido técnico de la palabra. Pero cambiar el marco de trabajo que ha permanecido por tanto tiempo para lograrlo sería un resultado difícil de obtener.

“Mi experiencia con las normas contables es que no avanzan muy rápido”, dice el Licenciado Ploos van Amstel con desilusión. “Hacer arreglos a la base en la que la gente ha creído desde que comenzó a estudiar debe ser muy difícil para ellos”.

La Licenciada Dolente de EY está de acuerdo. “Los especialistas en contabilidad y los especialistas técnicos siempre verán esta situación desde una perspectiva estricta con base en la definición de la contabilidad”, declara.

Se pueden conseguir cambios más pequeños y sutiles en el corto y mediano plazo, pero incluso éstos deben ir acompañados de un cambio cultural y de comportamiento, que necesitaría ocurrir antes de cualquier cambio contable en general.

“Las empresas necesitan comenzar a pensar en la capacitación como una inversión a futuro,

Parecida a cuando compran activos”, expresa el Licenciado Ploos van Amstel. “Tienen que creer en esto primero y actuar como si la capacitación y la inversión a futuro fueran más que un costo de empleo”. Es entonces, dice, cuando, la contabilidad puede continuar.

“No puede tratarse sólo de la contabilidad” añade la Licenciada Dolente. “Es la sociedad la que tiene que cambiar y reconocer que necesitamos invertir en nosotros mismo continuamente. La contabilidad no debería importar, es la idea detrás de ella lo que realmente cuenta. El reconocimiento fundamental de que aprender e invertir en la plantilla de trabajo beneficia, a fin de cuentas, a la sociedad, ya que le da el poder al individuo de crecer y contribuir a la evolución social, especialmente en tiempos en los que hay alteraciones digitales”.



Los que han cambiado el juego recientemente

¿Qué tan seguido cambian las reglas contables? A pequeña escala, frecuentemente. Pero los cambios fundamentales no suelen ocurrir.

Tal vez el ejemplo más notable de los últimos tiempos es la implementación de la norma de arrendamiento. A partir de 2019, todos los arrendamientos deben registrarse en el balance general. Anteriormente, algunos acuerdos de arrendamiento eran vistos únicamente como un gasto del año en curso y una obligación en los pies de página de los estados financieros.[1] “Éste es un cambio fundamental, uno de los más importantes que se han dado en un largo tiempo”,

Dice la Licenciada Dolente. “El resultado será compañías registrando cientos de millones de activos y pasivo en los libros contables, o más”.

Hay que recordar que para lograr este cambio fue necesario un cambio de legislación. Los gobiernos han implementado leyes que obligan a cualquier sociedad a adoptar el modelo, igual que han hecho con las pensiones de retiro. Si no se apoya en un marco de trabajo legal o una obligación de ley, entonces se entiende que es voluntario.

“Les tomó 35 años desarrollar una norma para el arrendamiento, que es consistente para las compañías sin importar el modelo financiero que utilicen”, observa la Licenciada Dolente. “Pero es por esto que la contabilidad es la contabilidad. En cinco años, todo se verá diferente. Los reguladores y los organismos contables verán cómo ha evolucionado la sociedad, llegarán a sus conclusiones y luego desarrollarán una política contable más apropiada”.

El cambio es imperante, pero no le sienta bien a todos

Los cambios a las reglas contables crean obligaciones que aplican a todas las compañías y éstas deben cumplirlas. Pero los requerimientos nacionales y regionales varían, al igual que las necesidades de las grandes sociedades y las Pymes. “Lo bello de Europa es su diversidad, pero es lo que complica las cosas en ocasiones. Tenemos que darnos cuenta de que las NIF sólo aplican al segmento más alto del mercado y que dejan fuera a la mayoría de las Pymes que hace uso de los PCGA”, declara Boutellis-Taft de Accountancy Europe.

Es por ello que se podría argumentar que la regulación puede ser una vía más rápida y sencilla de abarcar todas las empresas. Una organización nacional que haga cumplir un requerimiento,

por ejemplo, del 2% de las ventas netas invertidas en la capacitación, crea un impacto y acceso generales sin importar la industria, el tamaño de la compañía o las reglas contables.

Los incentivos fiscales son también un camino con más intentos y pruebas, además de ser una forma más simple hacia el cambio. “Muchos países ya se han dado cuenta y les preocupa la brecha de habilidades, así que están dando incentivos fiscales, que suelen funcionar razonablemente bien”, continúa Boutellis-Taft.

Estos enfoques no se excluyen mutuamente. Una combinación, junto con esfuerzos para actualizar los modelos contables, se podría usar para lograr el cambio deseado. En la sección siguiente, establecemos tres modelos contables alternativos a tomarse en cuenta.

“Muchos países ya se han dado cuenta y les preocupa la brecha de habilidades, así que están dando incentivos fiscales, que suelen funcionar razonablemente bien”.



Incentivos fiscales: una parte clave de la solución

Además de los modelos contables y de inversión que se describen en este reporte, creemos que los incentivos fiscales representan otro medio por medio del cual los gobiernos pueden alentar a las compañías para incrementar sus inversiones en capacitación/especialización.

No es completamente una idea nueva en sí: ya se le da mucho apoyo al uso de créditos fiscales como incentivos para inversión. Sin embargo, destacaríamos las ineficiencias en el diseño de varios programas existentes, lo que podría mejorarse en el futuro. “El principio de los créditos por sí mismo no es nuevo”, observa André Van der Toorn, Jefe de Tesorería de Adecco Group. “Hemos visto iniciativas en Francia, España e Italia y representan una parte viable de la solución. Pero muchos de éstos se inician para que las compañías tengan derecho a un crédito que sólo aparece en su factura fiscal”.

Con estos programas existentes, las empresas están gastando dinero en la capacitación como un gasto empresarial, pero cualquier crédito al que tienen derecho, de conformidad con los PCGA y las NIF, sólo se presenta en el rubro de impuestos de sus estados financieros y por lo tanto se nota menos.

Además, las compañías que no pagan un impuesto corporativo no pueden obtener los mismos beneficios.

Los gobiernos han enfrentado y superado este tipo de problemas en el pasado. Cuando el gobierno del RU desarrolló su sistema de Crédito para Gastos de Investigación y Desarrollo para promover la inversión en I+D, por ejemplo, los créditos no estaban ligados al impuesto corporativo de la compañía, así que las empresas podían reconocer el beneficio como una subvención contra costos.

“Esto funcionó mucho mejor porque las empresas pensaban: ‘Bien, estoy gastando \$100, pero obtengo un crédito del 30% que va a parar por completo en mis resultados”, comenta Estefanía Rodríguez, Vicepresidente de Impuestos Internacionales de Adecco. “Es muy importante incentivar a las compañías para invertir en la capacitación”.

Nuestra visión es que los gobiernos deberían adoptar un enfoque similar al considerar cómo usar los incentivos fiscales para impulsar la capacitación/especialización. Para que esto ocurra, las compañías deben abogar por los cambios que les gustaría ver.



Tres modelos para impulsar el cambio



Adecco Group ha identificado tres modelos alternativos para ayudar a las compañías a reconsiderar en qué forma invierten en recapacitación/especialización y qué tratamiento le dan en el proceso contable. De estos modelos, la opción que nosotros recomendamos (por los beneficios que brinda a las compañías, así como a la sociedad en un rango mayor), es la segunda, la Cuenta de Empleabilidad.

Según las palabras del Director Financiero de Adecco Group, Hans Ploos van Amstel, uno de los que forjaron nuestra ideología sobre este tema: “Lo principal durante este ejercicio es averiguar cómo podemos hacer que las compañías adopten una estructura de inventivos, para que no despidan solamente a su personal, sino para que lo capaciten de manera que puedan ascender continuamente en su carrera”.

El Licenciado Ploos van Amstel agrega que con estos modelos se busca un cambio a nivel nacional en la forma de pensar. “Se espera que se pueda cambiar el enfoque

de la capacitación, de un costo de empleo a una necesidad para todo el país y, finalmente, que mejore la eficiencia y que garantice que todos se encuentren en un empleo que vale la pena”.

Hay que recordar que ninguno de estos modelos pretende ser la única solución para el reto que implica la falta de inversión de las empresas en la recapacitación/especialización, y que tampoco se excluyen unos a otros. Cada uno presenta oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad, y cada uno viene con sus propios retos logísticos e ideológicos.

Es esta sección, proporcionamos una visión general de cada modelo, haciendo énfasis en sus ventajas y desventajas y describiendo los aspectos de las normas contables actuales que necesitarían cambiarse para que los modelos pudieran hacerse realidad.

“Se espera que se pueda cambiar el enfoque de la capacitación, de un costo de empleo a una necesidad para todo el país y, finalmente, que mejore la eficiencia y que garantice que todos se encuentren en un empleo que vale la pena”.

Modelo 1: Modelo del Fondo para Capacitación

Descripción	Enfoque	¿Qué debe cambiar?
Los empleadores crean una fundación independiente que se usa exclusivamente para la capacitación/especialización. Su financiación es a través de un porcentaje del costo de nómina, y el empleado (potencial) y el empleador contribuyen al fondo. El empleador puede aportar una suma a monto alzado para comenzar.	Las aportaciones del empleador al fondo se tratan como inversión. Esta inversión se “depreciará” cuando el monto en libros exceda los fondos disponibles en la fundación. Los pagos se hacen mensualmente y no se ligan a un solo empleado, si bien cada empleado tendrá la seguridad de que puede obtener (aunque no reclamar un derecho sobre) cierta cantidad de la capacitación/especialización cuando se aporte un monto fijo. Los pagos por capacitación/especialización se harán directamente del fondo, en el que se retendrá cualquier ingreso de la inversión. Cualquier pago estará sujeto a un mínimo en los fondos de la fundación para limitar la exposición de declaración de ingresos.	Se necesita que haya reconocimiento de que las aportaciones al fondo para capacitación/especialización son una inversión que puede calificar como un activo financiero, y sólo considerarse como un gasto cuando los fondos disponibles de la fundación son menores que su valor en libros. Otros aspectos del fondo no deben reconocerse un aparecer en el balance general.

Principios

A través del modelo del Fondo para Capacitación, los empleadores crean una fundación exclusivamente para la capacitación/especialización, que puede financiarse con un porcentaje del costo de nómina, con la opción de que los empleados también pueden contribuir. La compañía establece los parámetros de inversión, pero el individuo tiene el derecho de recuperar su parte del fondo al marcharse de la compañía.

La compañía adquiere una obligación con cada empleado. Las compañías son responsables por los empleados y las reglas de contabilidad de mantener dicha obligación con fondos. Siempre y cuando la compañía crezca, los empleadores deberán incrementar dicho fondo. Las contribuciones podrían volverse deducibles de impuestos para los empleadores y los empleados.

Los fondos sólo pueden usarse con motivos de capacitación y especialización y el individuo puede hacer uso de ambos a discreción. Los fondos pueden ligarse a medidas de ingresos (que no sean costos equivalentes por tiempo completo para evitar

desincentivar a la mano de obra) y deben tener un mínimo, de manera que se aparten suficientes fondos para años difíciles.

Este modelo es equitativo y el más apropiado para facilitar el aprendizaje y desarrollo continuos, ya que aplica a los trabajadores de cualquier nivel de antigüedad, y todos tienen derecho a la capacitación. Proporciona cierto poder al empleado. Aquellos que tomen su trabajo con mayor responsabilidad son los que sacarán mayor ventaja.

La economía informal también se adapta a este modelo, ya que las personas con varios empleadores y funciones pueden acceder a la inversión.

Otros aspectos a considerar

En principio, el modelo del Fondo para Capacitación necesitaría que se realizaran modificaciones importantes a las reglas contables básicas. Ni ISB ni lo que se estipula en las normas en EE.UU. permiten la capitalización de la inversión en la plantilla de trabajo.

Las personas son entidades libres e independientes y las sociedades no pueden “poseerlas” o “controlarlas” como cuando reclaman la tierra, las máquinas o los animales, por ejemplo.

Y si no tiene control sobre tu activo de inversión, tampoco puedes capitalizarlo.

Los expertos a los que se entrevistó para este reporte reconocen también que este modelo representaría un reto para las Pymes, en especial para los negocios que crecen rápidamente, ya que la nueva y compleja legislación pone en desventaja las empresas con menos recursos.



Modelo 2: Cuenta de Empleabilidad

Descripción	Enfoque	¿Qué debe cambiar?
Como parte de un enfoque nacional para la recapitación/especialización, se les proporciona a los individuos una cuenta de capacitación personal y transferible, que financia su capacitación en relación con la recapitación/especialización. Las empresas pagan dicha cuenta con el dinero que de otro modo se hubiera destinado a pagos de indemnización.	N/A	Esto formaría parte de un compromiso liderado por el gobierno y a nivel nacional para establecer cuentas de capacitación para cada individuo. Un organismo nacional que haga cumplir un requisito en el que, por ejemplo, el 2% de las ventas netas se invierta en cuentas de capacitación debe crearse para este motivo.

Principios

La Cuenta de Empleabilidad formaría parte de una iniciativa nacional, a través de la que cada individuo recibe una cuenta de capacitación personal y transferible para financiar su capacitación de habilidades y que conserva el resto de su vida profesional.

El modelo de fondeo es análogo al de un fondo de pensión, pero es responsabilidad del empleado el hacer uso de dicho fondo para mejorar su propia empleabilidad.

Otro aspecto importante y distintivo de este modelo, tal y como nosotros lo vemos, es que las compañías hacen pagos a esta cuenta con dinero que de otro modo habrían guardado para cubrir costos de indemnización, que podría requerir de una revisión a las reglas en su momento efectivas en los países en los que las regulaciones de ley a las indemnizaciones se cumplen rígidamente. Si las empresas realizan una aportación fija a las cuentas de capacitación de sus empleados, pueden reducir el promedio de \$20,000 por empleado²¹ que dedican a este gasto.

Lo que cambia las reglas del juego no es la cuenta *per se*. En vez, el potencial de este modelo se encuentra en su solución para los costos de indemnización y, desde un punto de vista de política pública, en la creación de garantías para cada individuo.

De hecho, algunos países ya han adoptado modelos similares. Francia, Italia y Singapur han creado cuentas de capacitación para los individuos y cuentan con regulación que obliga a las compañías a acumular un porcentaje del salario para capacitaciones en el futuro.^{22, 23}

En Singapur, la iniciativa del Crédito SkillsFuture les otorga a los singapurenses mayores de 25 años un crédito de \$500 que va a parar a una cuenta dedicada al desarrollo de habilidades y aprendizaje de por vida. En el modelo francés, el gobierno ha introducido un enfoque nacional para la especialización con la expresa intención de reducir el desempleo y aumentar la competitividad empresarial. Este programa *compte personnel d'activité* (CPA) obliga a las compañías francesas con más de 10 empleados a aportar el 1% de costos de nómina a través de una aportación fiscal de reserva.

Como parte del sistema, los trabajadores del sector privado acumulan créditos a plazos que pueden ser para abonarse a cualquier de las 40,000 opciones de cursos de capacitación que tienen disponibles, cada uno de los cuales está diseñado para satisfacer las necesidades de la economía u los empleadores a corto y mediano. Las cuentas están ligadas al individuo, lo que significa que pueden hacer uso de los créditos a discreción hasta que se retiren.²⁴



Otros aspectos a considerar

Desde nuestro punto de vista, la Cuenta de Empleabilidad es un ejemplo de lo que se podría lograr si los gobiernos, las políticas y las empresas trabajaran paralelamente en protección social y democratizaran la capacitación como un derecho personal.

También es un método efectivo para las compañías de deshacerse de los gastos de indemnización, que, tal y como se describió anteriormente, representan un costo sustancial para las empresas.

“La Cuenta de Empleabilidad lograría el efecto más positivo sobre la plantilla de trabajo y permite a los empleados tener acceso oportuno a las habilidades que necesitan para el futuro”, explica Estefania Rodriguez, de Adecco. “Las empresas consiguen los empleados con las habilidades que necesitan, mientras que el empleado está más preparado para regresar al mercado laboral en caso de que lo despidan. Es algo bueno para la compañía, para el empleado y también para la sociedad, y bueno para la reducción de habilidades que enfrenta”.

El modelo de Cuenta de Empleabilidad representa una cantidad significativa de actividad para poderse llevar a cabo a escala nacional, y requeriría de apoyo consistente y asertivo de parte de la empresa

“Las empresas consiguen los empleados con las habilidades que necesitan, mientras que el empleado está más preparado para regresar al mercado laboral en caso de que lo despidan. Es algo bueno para la compañía, para el empleado y también para la sociedad, y bueno para la reducción de habilidades que enfrenta”.





Modelo 3: Modelo de la Amortización

Descripción	Enfoque	¿Qué debe cambiar?
<p>Los empleadores pagan por la capacitación/especialización durante la vigencia del empleo, después, el empleado se compromete a quedarse por cierto número de años (el periodo de beneficio). De omitir hacer lo anterior, el empleado deberá pagar por la capacitación/especialización, a menos que el empleador decida terminar la relación.</p>	<p>El costo inicial se capitaliza como un activo y se amortiza durante el periodo de beneficio. Si el empleado renuncia, el costo no amortizado deberá cubrirse, para asegurar que el activo no se ve afectado nunca.</p>	<p>Se necesita reconocimiento de que la capacitación/especialización es una inversión que puede calificar para reconocerse como activo intangible; es decir, que puede capitalizarse y amortizarse.</p>

Principios

Bajo el modelo de la Amortización, el empleador paga los costos por la capacitación/especialización con la condición de que el empleado se quede en la compañía por un periodo establecido, con varias contraprestaciones sobre renuncia anticipada o terminación.

Este modelo requiere que las compañías capitalicen la inversión como un activo intangible en el balance general, que después se amortiza durante un periodo de beneficio predeterminado.

Si el empleado decide renunciar antes del fin del periodo de beneficio, está obligado a restituir los costos de capacitación no amortizados (con la ventaja de que esto podría resultar en una tasa de retención mayor para los empleados). Sin embargo, si se terminan las funciones por decisión del empleador, los costos son a cuenta de la compañía, quien registrará una afectación de los costos no amortizados relacionados con el empleado en cuestión.

Establecer un periodo de beneficio apropiado requeriría de una cuidadosa planeación. “En el modelo de la Amortización, se da la interrogante de cuánto tiempo puedes designar tu inversión a partir de hoy, y medir las inversiones con los gastos incurridos no indica el incremento en valor (resultado) desde el día de la inversión”,

indica Grummer de EY. Una inversión en habilidades en TI tendrá un uso menos duradero que invertir en aprender una nueva lengua, por ejemplo.

Ya existen variaciones del modelo de la amortización, por lo tanto, sería más fácil adaptarse a las reglas contables tradicionales. La diferencia más importante con los modelos existentes es que la “Amortización” muestra ganancias futuras para los empleados especializados.

“Ya que las ganancias pueden venir más adelante, puedes aplazar la amortización, por lo que es un paso adelante en comparación con los modelos actuales en donde las empresas sólo gastan en la capacitación a medida que se incurre en dicho gasto”, dice el Licenciado Cameron.

“Este modelo crea un lazo directo con el empleado a través de un contrato”, explica la Licenciada Dolente. “El empleador le concede al empleado una suma para capacitación, y el empleado se compromete a quedarse por más tiempo. Mientras que haya un contrato de por medio, existe cierto control sobre el dinero. No es un control sobre el empleado como tal, lo que permite a la compañía registrarlo como un activo”.

Otros aspectos a considerar

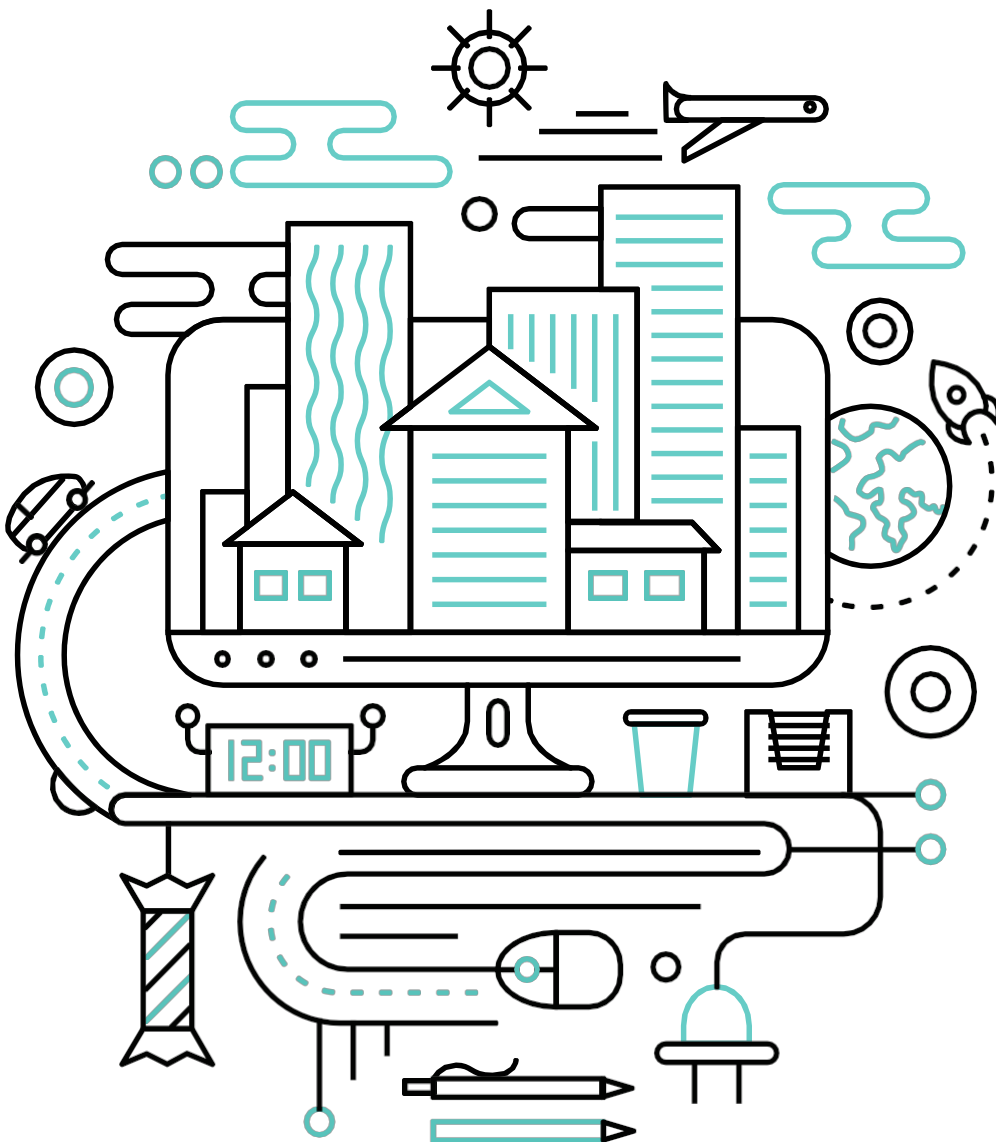
Éste es un modelo fácilmente escalable, si bien los expertos que se entrevistaron sugieren que la amortización de los gastos de capacitación y educación no crea un gran incentivo para que las compañías decidan invertir.

Este modelo tampoco se acomoda a los trabajadores independientes que representan una porción en crecimiento de la plantilla de trabajo: sólo funciona si los empleados se quedan en la compañía por un periodo significativo.

A nivel logístico, aparecen otros retos. Existen algunas jurisdicciones en donde sería posible demandar que el empleado se quedara por cierto número de años,

por ejemplo, sobre una base contractual, pero esto podría significar problemas legales a nivel global. También podría restringir el dinamismo del mercado laboral.

Boutellis-Taft de Accountancy Europe añade que algunos empleadores preferirían gastar en costos de capacitación de forma inmediata para efectos contables y fiscales. También advierte sobre modelos complejos que excluirían ciertas empresas (especialmente las Pymes y los nuevos negocios) que no pueden permitirse lidiar con tantas complicaciones.





Conclusión: Tomar cartas en el asunto

Los cambios en la plantilla de trabajo están transformando la manera en que operan las empresas. Aun así, la iniciativa para que los empleadores inviertan en su personal es poca, lo que da como resultado una disminución de la mano de obra calificada y una brecha mayor de las habilidades.

Los trabajadores y empleadores por igual consideran el tiempo y costo de la capacitación/especialización como un desincentivo, y particularmente las empresas se preocupan por las ganancias de la inversión y provocan la ira de los inversionistas. Pero estas actitudes de aversión están agravando las tendencias macroeconómicas de desempleo estructural significativo y desigualdad de ingresos. También le cuestan a las empresas y a la sociedad miles de millones en costos innecesarios de indemnización y contratación.

Tomando esto en cuenta, las compañías y, sobre todo, los que hacen las políticas tienen la obligación de buscar soluciones que contrarresten las preocupaciones de las partes interesadas, mitiguen el riesgo de desempleo y fortalezcan a los trabajadores con habilidades que añadan valor. No basta con confiar en el espíritu de la industria para lograr un cambio en la cultura corporativa al nivel de entidad individual; los legisladores deben trabajar con los líderes empresariales para crear marcos de trabajo que respalden los derechos del trabajador y que protejan el futuro de las industrias individuales conforme de desarrollan en la era digital.

La contabilidad es sólo parte del problema, pero también es una clave para la solución. Si las reglas contables reconocieran la capacitación del personal como inversión en un activo, permitiendo a las empresas tratarla como un costo de capital, la percepción de la capacitación tendría un gran impulso desde la perspectiva corporativa. Los cambios a las reglas contables, como los que se proponen en este reporte, pueden ayudar a cambiar el comportamiento sobre la capacitación en los mercados. No obstante, es un camino largo y sinuoso.

Se podría decir que las compañías tienen la obligación de impulsar el cambio cómo deben reconocerse los activos de valor intangible. Hacerlo los ayuda a librarse de las limitaciones de los accionistas, incrementa la ventaja competitiva, beneficia a la plantilla de trabajo y fortalece las economías nacionales. Estos esfuerzos deben respaldarse por incentivos culturales, políticos y económicos e incluir:

- Las compañías, junto con los grupos de interés especial, deben dirigirse a los organismos que establecen las normas para cambiar la forma en que se restringen las inversiones en capital humano y en que se registran los activos.
- Los Directores Financieros y los líderes empresariales deben volverse vanguardistas y promover activamente soluciones creativas para los costos de capacitación y para mitigar los riesgos relacionados.
- Debe darse más valor a la creación de valor y a la presentación de información de valor a las partes interesadas, especialmente en relación con las erogaciones por capacitación, de manera que se aprovechen de la mejor forma las posibilidades contables.
- Las compañías deben enfatizar pública y políticamente los beneficios que las inversiones en capital humano crean para la sociedad, en especial en contextos en los que hay incrementos de despidos relacionados con las habilidades. Esto incluye dirigirse a la población de mayor edad y difundir la reducción de nuevas contrataciones. Las compañías deberían motivar a los colegas para presionar por cambios y declaraciones similares.
- Los que hacen las políticas deben explorar los incentivos fiscales factibles o la fundación de cuentas de fondos de empleabilidad que añaden valor. Deben buscar programas similares a los que existen en Francia y los que se han propuesto en EE.UU. como mecanismo para reducir el desempleo nacional e incrementar la productividad.

Referencias

1. The Adecco Group & Boston Consulting Group. 2018. Future Skilling. <https://future-skilling.adeccogroup.com/>
2. OECD. 2017. Future of Work and Skills. https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf
3. World Economic Forum. 2016. Future of Jobs. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/future-workforce-strategy/>
<https://www.theguardian.com/money/2017/jul/03/skills-shortage-costs-british-businesses-2BN-A-year-survey-finds>
4. Harvard Business Review. 2016 Why companies overlook great internal candidates. <https://hbr.org/2016/10/why-companies-overlook-great-internal-candidates>
5. McKinsey & Company. 2017. Attracting and retaining the right talent. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
6. The Guardian. 2017. Skills shortage costs British businesses £2BN a year, survey finds. <https://www.theguardian.com/money/2017/jul/03/skills-shortage-costs-british-businesses-2BN-A-year-survey-finds>
7. OECD. 2017. Future of Work and Skills. https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf
8. The Adecco Group & Boston Consulting Group. 2018. Future Skilling. <https://future-skilling.adeccogroup.com/>
9. EdSurge. 2017. How Many Times Will People Change Jobs? The Myth of the Endlessly-Job-Hopping Millennial. <https://www.edsurge.com/news/2017-07-20-How-many-times-will-people-change-jobs-the-myth-of-the-endlessly-job-hopping-millennial>
10. The Adecco Group & Boston Consulting Group. 2018. Future Skilling. <https://future-skilling.adeccogroup.com/>
11. Field, John & Canning, Roy. (2014). Lifelong learning and employers: Reskilling older workers. 463-473. 10.4337/9780857933911.00049. https://www.researchgate.net/publication/297843516_Lifelong_learning_and_employers_Reskilling_older_workers
12. BITC. 2017. Older Workers and the Digital Era. <https://age.bitc.org.uk/all-resources/research-articles/older-workers-and-digital-era>
13. Deloitte. 2016. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>
14. Forbes. 2018. Outsourcing In The New Normal: Three Trends Reshaping The Global Industry. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/21/outsourcing-in-the-new-normal-three-trends-reshaping-the-global-industry/#519CC2D253Fa>
15. New York Times. 2018. Maybe the Gig Economy Isn't Reshaping Work After All. <https://www.nytimes.com/2018/06/07/business/economy/work-gig-economy.html>
16. McKinsey Global Institute. 2016. Independent work: choice, necessity, and the gig economy. <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/FeatureD%20Insights/Employment%20AND%20Growth/Independent%20WORK%20CHOICE%20NECESSITY%20AND%20THE%20GIG%20ECONOMY/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Executive-Summary.ashx>
17. McKinsey & Company. 2018. Retraining and reskilling workers in the age of automation. <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/FeatureD%20Insights/Future%20OF%20Organizations/Retraining%20AND%20Reskilling%20WorkerS%20IN%20THE%20Age%20of%20Automation/Retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation.ashx>
18. LHH. 2018. Fire-Rehire Practices Particularly Inefficient in a Tight Talent Market. <https://www.lhh.com/our-knowledge/2018/Transformation-Insights-no-2/fire-rehire-practices-particularly-inefficient-in-a-tight-talent-market>
19. American Progress. 2012. There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>
20. EPIC. 2018. Embankment Project for Inclusive Capitalism releases report to drive sustainable and inclusive growth. <https://www.epic-value.com/static/epic-report-web-df894AD112B70406d9896c39f853deec.pdf>
21. Ibid
22. EMCC. 2018. France: Employers obligation to provide skill development plans or training. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/france-employers-obligation-to-provide-skill-development-plans-or-training>
<http://www.skillsfuture.sg/Credit>
23. The Adecco Group. An Experiment in Individualisation: France's Compte Personnel d'Activité. <https://gig-economy.adeccogroup.com/case-studies/case-study-1>

**Descubra
más
información
en línea**

future-skilling.adecgroup.com

