

EL MERCADO LABORAL EN CHINA Y LA ESCASEZ DE CONOCIMIENTOS

Los observadores extranjeros contemplan el crecimiento económico de China con una mezcla de fascinación, asombro y preocupación. Durante la última década, el crecimiento anual medio de su PIB rondó el 10 por ciento y en la actualidad ya supera el 12 por ciento. No obstante, este aparente “paraíso” objeto de deseo de las compañías occidentales tiene también sus propios problemas, entre los que destaca una grave insuficiencia de personal cualificado.

Adecco Institute.

China ha alcanzado el pleno empleo en lo que respecta a puestos cualificados, técnicos y directivos. Es más, la demanda latente podría sobrepasar en gran medida los límites actuales de la oferta. A fecha de hoy, la demanda de gerentes desde el sector privado experimenta un aumento anual de un 20 por ciento como mínimo, y según las previsiones de McKinsey Global Institute, durante los próximos diez años se necesitarán 75.000 directivos –en la actualidad sólo hay entre 3.000 y 5.000–.

LA PARADOJA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CHINA

Brecha entre oferta y demanda

Se ha abierto una amplia brecha entre la oferta y la demanda de conocimientos clave y la competencia crece tanto entre las compañías chinas como entre las extranjeras. Las primeras, en su intento por mejorar la cadena de valor, desean acceder a este grupo de talentos y, a menudo, son capaces de ofrecer un entorno laboral que, culturalmente, resulta muy familiar para los trabajadores chinos cualificados, con oportunidades para desarrollar su carrera profesional. Y todas (extranjeras y locales) están modernizando sus actividades para competir en el mercado local, para producir y exportar productos con tecnología más avanzada y para aplicar un enfoque más orientado hacia la I+D a nivel local.

La escasez de cualificación en los perfiles gerenciales de medio y alto nivel, entre otros aspectos, se ha convertido en el factor que realmente marca el ritmo del crecimiento económico en China, muy a pesar de su ingente fuerza laboral. De hecho, en una encuesta reciente realizada entre 600 directores generales de empresas multinacionales con negocios en toda Asia se clasificaba este aspecto como la primera de sus cinco preocupaciones principales en China, situándolo por encima de la rotación de personal, la inflación de los salarios, la falta de seguridad legal y la burocracia.



Empleo cualificado

■ La demanda de capacidades gerenciales y de personal directivo es el requisito más importante para las compañías que operan en China. La carencia más acuciante se concentra en los perfiles de dirección especializada en nuevas industrias, finanzas, comercio, transporte de mercancías y logística; gerentes de producción en plantas; gerentes de proyectos y de servicio técnico (en áreas de producción, de control de calidad, recursos humanos y servicios empresariales como la compra) y directores administrativos.

■ Hay una gran falta de dominio de la lengua inglesa que es, sin embargo, condición indispensable para las empresas extranjeras. Entre todos los titulares de masteres, licenciados y diplomados de primer ciclo que han obtenido el certificado de inglés CET-6, tan sólo un 10 por ciento cumple los requisitos exigidos por las empresas extranjeras. Además, sólo un pequeño porcentaje de los 486.000 trabajadores que se repatriarán a medio plazo y que sí dominarán el inglés, apenas poseerán los conocimientos técnicos o capacidades de gerencia necesarias.

■ China se enfrenta a una gran escasez de talentos en el ámbito de I+D (el “talento entre talentos”). Cada vez más multinacionales establecen sus centros de investigación en el país asiático, impulsadas por los planes de expansión nacional chinos y el deseo de realizar una mejor –y global– asignación de recursos. Debido a su concentración de universidades e instituciones de investigación importantes, Pekín y Shanghai constituyen un foco de atracción para los centros de I+D de las multinacionales, ya que allí pueden disponer de fuentes de información y conocimientos, así como de recursos humanos de alta calidad.

■ El país necesita urgentemente personal titulado con conocimientos técnicos especializados. Desde 2000 hasta 2005, entre el 14 y el 19 por ciento de las personas que buscaban empleo poseía títulos de formación profesional, mientras que el número total de personal técnico especializado con titulación aumenta cada año; por desgracia, su proporción total con respecto a la fuerza laboral sigue siendo baja.

■ La escasez a corto plazo de técnicos de nivel alto e intermedio supera ahora la carencia de ingenieros. China carece de gente joven bien



La demanda de capacidades gerenciales y de personal directivo es el requisito más importante para las compañías que operan en China)

preparada, a pesar de que el colectivo de licenciados universitarios crece cada año cinco millones, frente al poco más del millón que alcanza en Norteamérica. Empero esta amplia oferta de personal, las empresas extranjeras encuentran a pocas personas que posean la “empleabilidad” necesaria (apenas un 10 por ciento de los licenciados). No obstante, esta situación también constituye una oportunidad de oro para la inversión privada (incluso de proveedores extranjeros) en la educación.

Rotación de personal

Las empresas chinas se enfrentan a elevados índices de rotación de personal. La escasez de nuevas entradas de talentos, junto con una fuerte demanda por parte de las empresas, hace

INCENTIVOS DE FIDELIZACIÓN EN CHINA

- **Programas de formación en el trabajo.** Sin lugar a dudas la oportunidad de aprender es uno de los beneficios principales que los trabajadores buscan en China. Así, Cisco Shanghai mantiene a su personal local de I+D gracias a factores como la formación interna, mientras que Microsoft se ha dado cuenta de que, si bien es cierto que los programas para mejorar los conocimientos de inglés de los trabajadores pueden aumentar hasta un 15 por ciento sus costes generales de personal, merece la pena seguir realizándolos debido a los beneficios que se obtienen de la estabilidad del personal.
- **Beneficios adicionales.** Existen muchos alicientes que animan al personal a permanecer en una empresa: pensiones, subvenciones locales para la vivienda, seguros, viajes, dietas o un corto traslado. Lenovo, que adquirió la unidad de ordenadores personales de IBM, es pionero en cuanto a pensiones del personal en China. En julio de 2006, estableció un plan de pensiones como parte de sus incentivos para 10.000 empleados en China. Y la aseguradora American International Insurance presentó recientemente su primer programa de contribuciones para China, que cubre a empresas ubicadas en Pekín, Guangzhou, Shanghai y Shenzhen, y que ofrece varias opciones a los empresarios en cuanto a sus trabajadores.
- **Opciones de desarrollo profesional,** como rotaciones, planes de desarrollo individual con sólidos objetivos y proyectos en el extranjero, son elementos atractivos para la contratación y la conservación de personal. Emerson Engineering ha comprobado que, en parte, se puede atraer y conservar a personal cualificado presentando unos equipos de fabricación y diseño ubicados en China, lo que le ayuda ahora mismo a generar un 85 por ciento de sus ventas locales.
- **La orientación y un entorno laboral positivo** son dos fuertes alicientes que, sin embargo, necesitan un grupo de buenos gerentes que inspiren a los empleados.
- **Desarrollo del liderazgo a nivel interno.** La mejor estrategia de desarrollo del liderazgo a medio plazo consiste en dos aspectos básicos: “crear” –en lugar de “comprar” – el talento y localizarlo. Por supuesto, esta iniciativa requiere una inversión en términos de capital humano, compromiso sólido y perspectiva a largo plazo del rendimiento de la inversión en personas.
- **Importante función de los “creadores de capacidades”,** que ayudan a formar a la fuerza laboral y aumentan el nivel de conocimientos. Por ejemplo, las empresas de selección de personal no ofrecen tan sólo soluciones a las compañías y opciones a los trabajadores, sino que también proporcionan muchas formaciones prácticas y expiden diplomas relacionados con el trabajo en Europa y en Norteamérica.)

La inflación de los precios de mercado de los perfiles gerenciales está pagando, en parte, el idioma mandarín y los conocimientos locales)

que este índice aumente un 20 por ciento más que el promedio mundial. Si bien es cierto que los profesionales juniors son los que más suelen cambiar de empleo, su rotación no es tan grave como la del personal de niveles gerenciales medios. En este sentido, en la fuerza laboral china se aprecian síntomas claros de “descontrol”; muchos trabajadores consideran normal un periodo medio de permanencia en un trabajo de 12 a 18 meses; el concepto de lealtad a la empresa

ha experimentado un gran desgaste, y la mayoría de los empresarios comentan casos de despidos o abandono de trabajadores con bajo rendimiento. Sin embargo, estos mismos empleados pueden llegar a ganar el doble o el triple en otra empresa.

Inflación salarial

El país está padeciendo una importante inflación salarial como consecuencia de las presiones mencionadas anteriormente. Los salarios del personal con baja calificación aumentan un ocho por ciento anual –un índice bastante superior a la tasa de inflación–, mientras que los salarios del personal con más conocimientos aumenta a un ritmo mucho mayor. Además, las empresas que operan en China también recurren a la “inflación de cargos y de responsabilidades”, haciendo posible que un director general de una multinacional allí pueda ganar un 20 por ciento más que su homólogo en EE.UU. poseyendo tan sólo el 75 por ciento de sus dotes; éste es el precio de mercado que se paga por sus capacidades, siendo dos de ellas el idioma mandarín y los conocimientos locales.



**EXECUTIVE
MBA**

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Empresas**

**EXECUTIVE
MBA**

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Operaciones y Logística**



**EXECUTIVE
in Company**

EXECUTIVE Máster **"In Company"**

**EXECUTIVE
MBA**

EXECUTIVE MBA en **Dirección de Personas**



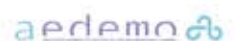
**MASTER
EXECUTIVE**

MASTER EXECUTIVE en **Publicidad**



**MASTER
EXECUTIVE**

MASTER EXECUTIVE en **Dirección de Investigación de Mercados**



El rápido aumento de los conflictos laborales se ha convertido en motivo de preocupación: han pasado de los 50.000 casos de hace una década a los 350.000 actuales)



ÁMBITO E IMPACTO DE LAS REFORMAS LABORALES

China se encuentra enfrascada en el mayor de sus procesos de modernización de la legislación y el mercado laborales. Algunas de las nuevas leyes adoptadas han entrado en vigor el 1 de enero de 2008 y acercan al país a una regulación laboral que refleja las mejores prácticas internacionales, haciendo hincapié en los contratos de trabajo de duración definida e indefinida, exigibles por ley, y a mecanismos más desarrollados para la resolución de conflictos. Sin embargo, no cabe esperar que la desregulación y la completa flexibilización del mercado laboral chino se produzcan a corto plazo.

Las reformas laborales aprobadas están orientadas principalmente hacia los derechos individuales de protección del empleo: contratos laborales, promoción del empleo, arbitraje y resolución de conflictos laborales, y Seguridad Social.

■ **La Ley de Contratos de Trabajo**, puesta en vigor el 1 de enero de 2008, intenta mejorar la protección laboral del empleado sin limitar por ello la capacidad de las empresas para competir en el mercado. Su objetivo es fomentar la celebración de contratos laborales fijos.

■ **La Ley de Promoción del Empleo**, que también acaba de entrar en vigor, es una declaración abierta sobre la futura dirección de la regulación del mercado laboral y de la legislación laboral chinas. Establece un marco para el desarrollo de ambos e introduce medidas para combatir la discriminación de los emigrantes internos, establece el marco para la formación y la orientación profesionales, mejora la movilidad laboral e incentiva a empresarios y empresas a invertir en la formación de la fuerza laboral.

■ **La Ley de Arbitraje y Resolución de Conflictos Laborales** es todavía un borrador poco probable de ser aprobado antes de la primavera de 2008. El rápido aumento de los conflictos laborales se ha convertido en un motivo de preocupación cada vez mayor, ya que se ha pasado de los 50.000 casos de conflictos colectivos e individuales de hace una década, a los más de 350.000 actuales (afectando a cerca de 1,3 millones de trabajadores). Uno de los avances más importantes desde 2003 es el establecimiento del "Tribunal de Arbitraje Laboral" especial de Shenzhen, cuyo modelo actualmente se está poniendo a prueba en otras 15 provincias (la mitad de las regiones chinas).

■ Durante más de cinco años se ha estado preparando una nueva **Ley de Seguridad Social** para proporcionar prestaciones sociales de carácter universal a los ciudadanos chinos. Entre 2000 y 2006 se realizaron importantes avances en este campo, asentando las bases de un marco de Seguridad Social moderno. Sin embargo, recientemente han surgido problemas que han ralentizado el ritmo del proceso.

TRIBULACIONES DE CUATRO EMPRESAS EN CHINA

McKinsey & Company

Una de las empresas consultoras de gestión líderes a nivel internacional, con una posición privilegiada en la República Popular China, lleva a cabo un programa para los empleados chinos con elevado potencial, denominado "Asia House" y desarrollado en Europa. Las cuarenta o más personas elegidas para participar en este programa suelen ser licenciados de prestigiosas universidades chinas (y asiáticas en general) o suelen tener unos cuantos años de experiencia laboral. Pasan un año (extensible a dos) trabajando en proyectos en Europa, desarrollando su propio "conocimiento global", sus competencias funcionales e industriales y sus técnicas de consultoría. Los participantes de "Asia House" valoran significativamente la confianza depositada en ellos, así como la inversión realizada en su beneficio. Una gran mayoría de ellos vuelven a China para iniciar prometedoras carreras en la empresa, ayudando a cimentar ese nivel de liderazgo medio tan esencial y que tanto desean encontrar y conservar las empresas en China.

Carrefour China

El segundo mayor grupo de distribución al por menor del mundo y el primero en Europa, ha experimentado un crecimiento rápido desde que llegó a China. En la actualidad existen 35 hipermercados Carrefour en 24 ciudades chinas y es el líder indiscutible del mercado. Para dar respuesta a sus necesidades de liderazgo, Carrefour ha contratado a personas con MBAs expedidos por la Escuela de Administración Chino-Francesa (una sociedad conjunta de China y Francia) y les ha proporcionado una formación estructurada, así como un programa de inmersión. Empiezan como auxiliares comerciales y después pasan a desempeñar funciones en sucursales. Posteriormente, realizan prácticas en el departamento contable, de recursos humanos, etc. El 90% de los gerentes de Carrefour de China han recibido formación y han ascendido en el marco del programa interno.

Volkswagen Shanghai

Ha establecido una relación duradera con institutos de educación secundaria clave en China, creando una base de datos de estudiantes y ofreciéndoles prácticas en la empresa. Volkswagen proporciona una experiencia práctica a estos estudiantes y les prepara para iniciar una carrera en la empresa. En el marco de este programa, también se realizan exámenes a los estudiantes. Si, tras finalizar sus estudios, los estudiantes son seleccionados para trabajar con Volkswagen, pueden escoger una carrera de 3 años como gerente, experto o ingeniero. Así, pueden canalizar pronto sus capacidades e intereses hacia el área adecuada. El salario depende de sus resultados y de su contribución a Volkswagen, y no de las horas trabajadas. Los ingenieros, por ejemplo, trabajan de 9:00 a 15:00 y, a partir de las 15:00, pueden escoger las actividades en las que desean profundizar sus conocimientos y avanzar.⁷²

Microsoft

Afirma que, a pesar de los millones de estudiantes que obtienen una licenciatura cada año, existe una gran carencia de candidatos adecuados. Microsoft ha adoptado una serie de políticas para desarrollar el talento que necesita:

- Cooperación con instituciones de investigación universitarias. Los estudiantes pueden adquirir conocimientos prácticos de desarrollo de software y, de forma gradual, convertirse en los candidatos adecuados para los puestos relacionados.
- Trabajo con universidades para adecuar los currículos a las necesidades de la industria.
- Financiar programas universitarios de investigación y donar dispositivos y software a profesores y estudiantes. Estos fondos destinados a bienestar público favorecen la imagen de la empresa en un sector clave. Las políticas de Microsoft le ayudan a ser más competitiva en el mercado laboral y le permiten atraer a estudiantes universitarios sobresalientes para realizar formaciones. Además, los estudiantes más brillantes consiguen un empleo en la empresa al acabar sus estudios.)

IMPACTO DE LAS NUEVAS LEYES EN EL MERCADO LABORAL

■ Denotan el seguimiento de una hoja de ruta estratégica para los siguientes 10-15 años, lo que ofrece a los líderes empresariales más claridad y certeza sobre la futura dirección y la naturaleza de la legislación laboral china.

■ Pueden ayudar a apaciguar el rápido índice de rotación de la fuerza laboral, que alcanza entre el 20 y el 30 por ciento en función del

sector y que, en general, duplica el porcentaje medio mundial.

■ Aportarán más transparencia a los procedimientos.

■ Contienen disposiciones relativas a las restricciones contra la libre competencia en los contratos de trabajo, a acuerdos concebidos para permitir a las empresas proteger secretos comerciales, a reglas pormenorizadas sobre el contenido y la rescisión de los contratos de tra-



bajo y a incentivos a los empresarios para que inviertan en formación profesional. En limitadas circunstancias, las leyes dan cabida a acuerdos que obligarían a los empleados a rembolsar los costes de la formación recibida en caso de que abandonen la empresa antes de una fecha determinada. Asimismo, otros acuerdos obligarían a empleados de alto nivel a respetar la confidencialidad de la información que posean.

- La Ley de Contratos de Trabajo regula expresamente muchas formas de “trabajo flexible”, que permiten la celebración de contratos de duración definida, de “contratos de obra o servicio” y de acuerdos de subcontratación de la selección de personal, siempre y cuando el contrato laboral escrito proporcione las garantías adecuadas.

- Los costes potenciales para los empresarios son relativamente bajos. La Ley de Contratos de Trabajo está concebida especialmente para favorecer a trabajadores de bajo nivel y no cualificados y, por tanto, limita la compensación que un empleado puede recibir al ser rescindido su contrato. Los costes que deben sufragar las empresas no se dispararán, aunque el mecanismo de resolución de controversias emita un dictamen en su contra.

LOS DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Algunos aspectos de la selección de personal están muy arraigados y requieren una serie de iniciativas y cambios sostenibles en las políticas

públicas por parte del gobierno, mientras que, en otros campos, la adopción de medidas corresponde a las compañías mismas.

Nivel macroeconómico

El país carece de un sistema científico para calcular las tasas de empleo y de desempleo. Los datos que posee en la actualidad son precarios y, por tanto, no dispone de una base fiable para calcular los puestos vacantes en las empresas ni, por ende, los cambios netos en los niveles de empleo, la productividad laboral o el empleo flexible.

Por otra parte, el sistema nacional chino de seguridad social conlleva una movilidad limitada de los trabajadores. La cobertura de las pensiones en el sector público constituye un auténtico problema, ya que las pensiones están vinculadas a los salarios estatales y, cuando éstos aumentan, las pensiones también lo hacen (la pensión final se calcula en base al último salario, al periodo de actividad laboral y a la paga actual de los empleados del Estado). Ello explica que cada vez se amplíe más la brecha entre las pensiones de los sectores público y privado, hasta el punto de que la pensión de un funcionario pueda representar más del doble de la de un gerente de una empresa privada con funciones similares.

Además, los trabajadores chinos son reacios a renunciar al alto nivel de cobertura que proporcionan las empresas del sector público para trasladarse al sector privado, en el que menos de un 10 por ciento de los trabajadores están asegurados con cobertura sanitaria, de pensiones y de accidentes laborales. En cualquier caso, resulta difícil transferir geográficamente la cobertura de seguros. A pesar de que muchas ciudades y localidades ayudan a sus trabajadores a cambiar de plan local de seguros, se muestran reacias a la hora de aceptar traslados a su sistema, por lo que los trabajadores que se trasladan pierden todos los beneficios acumulados.

Según estimaciones de 2006 de la OCDE, si China disminuyera las restricciones de movilidad de los trabajadores (especialmente reformando el sistema de registro de familias –Hukou–), el PIB experimentarían un aumento de hasta el dos por ciento, se reducirían las desigualdades de distribución de la riqueza y se fomentaría la entrada de inversión, porque para

OBSERVATORIO

de recursos humanos y relaciones laborales

10%
de descuento
o regalo equivalente*

**PROMOCIÓN PARA NUEVOS
SUSCRIPTORES A NUESTRA REVISTA**
11 NUMEROS AL AÑO (MENSUAL)

Conozca las últimas tendencias en *GESTIÓN DE PERSONAS* y disponga del análisis práctico de la *LEGISLACIÓN LABORAL* junto a los indicadores más actualizados de *COMPENSACIÓN TOTAL*.

Disponga puntualmente, mes a mes de la información exhaustiva y pluridisciplinar que exige el ejercicio profesional de la Función de Recursos Humanos.

**La revista de referencia en gestión
y administración de RRHH**



Suscríbase ahora y elija su regalo de bienvenida:

*Por 2 años de suscripción:

*Por 1 año de suscripción:



Set de golf de despacho



Calentador de tazas USB con hub 4Xusb

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

Sí, deseo suscribirme a la revista mensual Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (11 números al año)

- Suscripción por dos años en oferta especial: 420 € + IVA (4%) = 436,80 € + 10% descuento o Regalo equivalente
 Suscripción por un año en oferta especial: 210 € + IVA (4%) = 218,40 € + 10% descuento o Regalo equivalente

EMPRESA CIF

NOMBRE Y APELLIDOS CARGO

DOMICILIO

POBLACIÓN C. P. PROVINCIA

TELÉFONO FAX E-MAIL

FORMA DE PAGO (Seleccione una de estas formas de pago marcando la casilla)

DOMICILIACIÓN BANCARIA

Ruego a Vds. que con cargo a mi cuenta o libreta atiendan hasta nueva orden los recibos que les presente Editorial Observatorio de Empresas y Negocios, S.L.

Titular

ENTIDAD				OFICINA				D.C.		Nº CUENTA							

Entidad financiera:

Dirección:

C.P. y Localidad:

Fecha, firma y sello del Titular

TRANSFERENCIA BANCARIA a Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. Nº Cuenta: 2085 8068 640330124734

CHEQUE ADJUNTO A NOMBRE de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

INFORMACIÓN Y SUSCRIPCIONES: Tfno.: 91 724 0 724 • Fax: 91 724 0 726
www.observatoriorecursoshumanos.com • www.editorialobservatorio.com

LA NUEVA LEY DE CONTRATOS DE TRABAJO VS. LA ANTERIOR

ASPECTO	LEY ANTERIOR	NUEVA LEY
Periodo de prueba	El periodo de prueba no excedía en ningún caso los 6 meses.	Los periodos de prueba pueden variar en función del contrato siendo el máximo de un mes en caso de contratos laborales por menos de un año; de dos meses en caso de contratos de duración comprendida entre uno y tres años; y de seis meses en caso de contratos de tres años o más, o en caso de contratos flexibles. Durante el periodo de prueba el salario no será inferior al 80 por cien del salario que figura en el contrato o del salario mínimo.
Duración del contrato laboral	Si una persona ha trabajado ininterrumpidamente en la misma compañía contratante durante 10 años o más y las partes interesadas acuerdan extender la duración del contrato, dichas partes deberán concluir un contrato de duración flexible, en caso de que el trabajador así lo solicite.	Se deberá firmar un contrato laboral de duración flexible en caso de que un empleado solicite la renovación bajo las tres condiciones siguientes. <ul style="list-style-type: none"> ■ Si un trabajador ha trabajado en la misma compañía contratante durante 10 años o más, cuando las partes interesadas acuerdan extender la duración del contrato laboral. ■ Si, en el momento de establecer el sistema de contrato laboral o cuando se vuelve a firmar un contrato laboral por la reforma de una empresa estatal, una persona ha trabajado en la misma compañía contratante durante 10 años o más o bien alcanzase la edad legal de jubilación durante los 10 próximos años. ■ Si el contrato de duración definida debe renovarse, tras haberse firmado en dos ocasiones consecutivas.
Reducción del personal	La compañía contratante puede efectuar recortes de 50 empleados, siempre y cuando haya informado de la situación al sindicato o a todo el personal con 30 días de antelación, haya solicitado su opinión y haya enviado un informe al departamento administrativo de trabajo.	La compañía contratante puede efectuar recortes de más de 20 empleados o menos de 20, pero más del 10 por ciento del personal total, tras haber explicado la situación al sindicato o a todo su personal con 30 días de antelación.
Contratos colectivos	El contrato colectivo deberá ser presentado a la asamblea de trabajadores o a todo el personal y a la compañía contratante para debatirlo y adoptarlo.	Se pueden concluir contratos colectivos industriales o contratos colectivos dependientes de la autoridad regional.

Fuente: "El futuro del mercado laboral en China y el impacto de su legislación laboral (de carácter internacional)". Adecco Institute White Paper. Diciembre, 2007.

Las recomendaciones constituyen una manera excelente de acceder a un conjunto de talentos difíciles de conseguir)

y largo plazo. El porcentaje de gasto público dedicado a la educación, la sanidad y la ciencia ha experimentado una caída durante la última década y, como porcentaje del PIB, se encuentra muy por debajo del que registran casi todas las economías desarrolladas, así como la mayoría de los restantes países emergentes con desarrollos similares (a pesar de que el gasto en educación privada se encuentra entre los más elevados del mundo).

Nivel empresarial

las empresas sería más fácil ampliar sus actividades en todas las provincias chinas.

También el aumento de la calidad de la fuerza laboral mediante la mejora de la educación y de la formación técnica será decisivo a medio

Las compañías más populares para los titulados chinos son la estatal China Mobile, seguida de IBM, Procter & Gamble y Google. Aunque el objetivo del 49 por ciento de los estudiantes es trabajar para una empresa multinacional, la popularidad de las empresas estatales va en au-

mento debido a la creencia de que las empresas internacionales tienen un “techo de cristal”.

Contar con una buena estrategia de contratación casi supone asegurarse el éxito en la búsqueda de talentos, aunque ello requiera de herramientas apropiadas, comprobar la información proporcionada por los candidatos, realizar entrevistas amplias y recurrir a la creatividad. Es mejor perder el 50 por ciento de un conjunto de empleados con buenas calidades que conservar el 100 por cien de un conjunto de empleados con capacidad limitada. Las empresas necesitan un plan estructurado de selección de personal que, en el mejor de los casos, cuente con diversas fuentes:

- Las recomendaciones constituyen una manera excelente de acceder a un conjunto de talentos difíciles de conseguir. Un programa de referencias bien estructurado puede proporcionar hasta el 25 por ciento de los empleados nuevos, siempre y cuando el proceso de entrevistas y comunicaciones con los candidatos se lleve a cabo correctamente (incluso si la empresa no contrata a un candidato, no hablará mal de éste). La comunicación “boca a boca” cobra una importancia significativa en un país como China, en el que hay tantas oportunidades laborales.

- También es importante definir objetivos dentro del sector universitario para suscitar interés entre estudiantes con buenos resultados académicos. Por ejemplo, McKinsey & Company realiza presentaciones para estudiantes de ciertas universidades, lo que se ha convertido en un canal muy útil para los asesores e investigadores principiantes.

- El sector estatal puede ser una fuente de buenos candidatos, si las empresas detectan conocimientos transferibles y les proporcionan capacitación, así como un apoyo eficaz para su desarrollo. En este grupo se incluyen gerentes con dominio de idiomas que trabajan para la unidad china de exportaciones, personas con muchas responsabilidades gubernamentales o gente que ha ejercido funciones de intermediario con instituciones extranjeras y que puede ser útil en ciertos sectores y servicios.

- Los emigrantes chinos retornados, que han estudiado o trabajado en el extranjero, represen-



tan una valiosa fuente de talento. China padece el mayor éxodo intelectual del mundo, ya que menos de un 30 por ciento de los estudiantes que se fueron a estudiar al extranjero entre 1978 y 2006 ha vuelto a China. No obstante, en los dos últimos años ha habido una cierta recuperación de las entradas y los que vuelven, lo hacen atraídos por la explosión económica, la gran concentración de empresas internacionales y unos incentivos mayores por parte del gobierno (p.ej., los altamente cualificados están exentos del sistema de registro de familias y reciben plazas para sus hijos en universidades de primera categoría). Shanghai es el destino preferido, al que vuelve un tercio de los emigrantes retornados (en su mayoría, gerentes, ingenieros o empresarios de alto nivel).

Mientras tanto, las compañías deben concentrar sus esfuerzos en conservar a sus empleados, que son tentados por ofertas con salarios más atractivos. Por eso éstos deben ser objeto de frecuentes revisiones en un mercado de talentos tan efervescente como el chino. Los salarios de “curva S” pueden resultar útiles ya que proporcionan unos ingresos más elevados tras dos años de permanencia en la empresa o una considerable bonificación para el personal que permanezca durante más de tres años. Sin embargo, los elevados índices de rotación del personal se encuentran estrechamente relacionados con una gerencia débil y con la impresión de que las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional son limitadas.)

Nota: El presente trabajo es un resumen del White Paper “El futuro del mercado laboral en China y el impacto de su legislación laboral (de carácter internacional)”, elaborado por Adecco Institute (diciembre, 2007). Más información en www.adecco.es