



## DESARROLLO DE TALENTO PARA UNA ECONOMÍA REGIONAL EN TRANSFORMACIÓN

Redacción: Jorge Mateus  
Revisión editorial: Lucía Gorosito y Saúl Díaz



### Retos y tendencias del mercado laboral en América Latina

América Latina se encuentra en una encrucijada. Su principal reto estructural en las próximas dos décadas no será la escasez de oportunidades productivas, sino la capacidad para preparar, atraer y retener el talento que esas oportunidades demandan.

Procesos como la regionalización de cadenas de valor (nearshoring) y la transición energética abren ventanas reales de desarrollo; ventanas que, sin embargo, solo se traducen en empleo y bienestar si existe capacidad institucional para capturarlas.

A diferencia de economías más avanzadas, donde estas transiciones se superponen sobre sistemas productivos consolidados, en América Latina coexisten con alta informalidad, baja productividad y debilidades institucionales.

Ese contraste es también una lectura de potencial: el margen de mejora es amplio, y el espacio para que el sector privado, en articulación con actores públicos y sistemas de formación, impulse procesos de modernización inclusiva es real.

Este documento identifica cinco tensiones estructurales que condicionan ese potencial y señala cómo Swisscontact interviene en cada una de ellas.

## 1. Una gobernanza en proceso de consolidación

El BID estima que el *nearshoring* podría generar hasta USD 78.000 millones adicionales en exportaciones anuales para la región (BID, 2022).

Pero la captura efectiva de esa oportunidad no depende solo de ventajas comparativas, depende de la capacidad institucional para coordinar actores, movilizar inversión y sostener procesos de transformación productiva en el territorio (OECD, 2025). Ahí reside el primer cuello de botella.

En América Latina persiste una fragmentación institucional profunda, caracterizada por una escasa coordinación entre los distintos niveles de gobierno. Asimismo, la articulación público-privada, en muchos casos, funciona más en el plano formal que en la práctica.

A esto se suman sistemas de información territorial que resultan insuficientes para identificar y aprovechar oportunidades de manera oportuna.

Swisscontact opera precisamente en esa intersección: no sustituye a las instituciones, sino que fortalece su capacidad de coordinación.

Proyectos como Colombia + Competitiva, donde actores públicos y privados se articulan en torno a cadenas estratégicas, o bien Formación en Competencias Verdes, con articulación de actores formativos a nivel local junto al sector privado, que demuestra que lograr la colaboración entre los actores adecuados constituye, en sí mismo, una ventaja competitiva.

## 2. Sistemas de formación que tardan en adaptarse

El mercado laboral global atraviesa tres transiciones simultáneas -tecnológica, demográfica y energética- que están redefiniendo no solo qué habilidades se necesitan, sino a qué velocidad estas quedan obsoletas. El WEF estima que el 39% de las habilidades actuales habrán cambiado o desaparecido entre 2025 y 2030. En América Latina, esa presión choca con sistemas de formación estructuralmente rígidos.

Las empresas de la región tienen 13 veces más probabilidades de sufrir problemas de desempeño por falta de habilidades que sus pares en Asia Oriental (OECD, 2025), y el 81% de los empleadores declara dificultades para encontrar el talento que necesita (WEF, 2025). El problema no es de escala sino de pertinencia: los currículos no se actualizan al ritmo de la demanda y la articulación con el sector productivo llega, si llega, al final del proceso formativo.

Swisscontact ha apostado por invertir esa lógica. Su enfoque parte del sector productivo para co-diseñar perfiles formativos, integrar el aprendizaje en entornos reales y complementarlo con certificación de competencias e intermediación inclusiva. La formación dual en Colombia es un modelo que transforma trayectorias de vida y mejora la productividad de las empresas, así como como en Guatemala mediante la formación basada en el trabajo, una palanca de empleabilidad en pymes. Por su parte, Construya en Perú y Colombia demuestra que es posible generar capacidad instalada en toda una cadena de valor para que los cambios persistan mucho después de concluida la intervención.

## 3. La tecnología como palanca y como riesgo

### Avance desigual para las pymes

En LAC, la brecha entre empresas grandes y pymes en términos de conectividad, capacidades organizacionales y acceso a financiamiento para la digitalización ya es significativa, y todo indica que tenderá a ampliarse.

### Territorio y trabajo, las brechas

Entre territorios -urbanos y rurales- y grupos de trabajadores, los estudios disponibles sugieren que mujeres, jóvenes y trabajadores en ocupaciones de servicios enfrentan perfiles de exposición diferenciados (BID, 2025).

El debate sobre el impacto real de la Inteligencia Artificial (IA) y la digitalización en el mercado laboral sigue abierto: la evidencia empírica es todavía incipiente y las proyecciones varían considerablemente según el sector, el contexto y el modelo de análisis. Lo que sí parece menos discutible es el patrón de adopción: la transformación tecnológica no avanzará de manera uniforme.

El riesgo más inmediato no radica en una sustitución masiva de empleos, sino en la profundización de desigualdades ya existentes: que quienes hoy tienen menos acceso a oportunidades sean también quienes menos logren beneficiarse de una transición que, en cualquier caso, ya está en marcha.

El proyecto Innova en Guatemala ejemplifica la respuesta de Swisscontact a este desafío: desarrolla formación en competencias digitales co-diseñada con sectores de tecnología y alimentos, incluyendo certificación completamente en línea con estándares alineados al mercado, y garantiza que mujeres, jóvenes y poblaciones en situación de vulnerabilidad puedan acceder a ocupaciones con mayor contenido tecnológico y progresar en ellas.



#### 4. La informalidad, ¿es un síntoma o una causa?

Casi la mitad de las personas ocupadas en la región trabaja en la informalidad: la tasa regional rondaba el 46,7% a mediados de 2025 (OIT, 2025), y en 2024 apenas se crearon 0,9 millones de empleos formales nuevos pese al crecimiento de la ocupación total.

Abordar este rasgo estructural exige actuar sobre las condiciones que lo generan, baja productividad, costos de formalización, segmentación del mercado laboral y acceso limitado a formación e intermediación, y no únicamente sobre sus efectos.

Swisscontact combina estas palancas de forma articulada: Ciudades Circulares facilita la integración de y fortalecimiento de emprendimientos del reciclaje a través de asistencia técnica y financiera en Bolivia; y Finanzas Inclusivas reduce las barreras de acceso al crédito para micro y pequeñas empresas guatemaltecas.

Estas intervenciones no buscan únicamente insertar personas en empleos existentes, sino fortalecer las condiciones del sistema para que la generación de empleo formal sea sostenible en el tiempo.



## 5. Migración y talento: ¿un activo sub-utilizado?

La movilidad laboral intrarregional crece como mecanismo de ajuste estructural en un contexto de envejecimiento poblacional en economías avanzadas y competencia creciente por talento en sectores como salud, cuidados y servicios especializados (OECD, 2025).



Sin embargo, la integración laboral de las personas migrantes en LAC está lejos de un escenario ideal: en muchos casos se insertan en sectores de menor productividad no porque carezcan de habilidades, sino porque los sistemas de reconocimiento de competencias, la regulación migratoria y la débil articulación institucional lo impiden (OIT, 2025).

El resultado es una doble pérdida: para las personas migrantes, cuyo talento se subutiliza; y para los territorios que los reciben, que no logran aprovechar ese capital humano.

Swisscontact ha abordado este desafío a través de proyectos como Nuevas Oportunidades y Perspectivas que articulan formación pertinente, certificación de competencias e intermediación laboral.

En estas iniciativas se implementó un enfoque dual que benefició tanto a la población retornada como a la residente. Por un lado, se diseñaron rutas de reintegración orientadas a facilitar el acceso a empleo y oportunidades de emprendimiento. Por otro, se fortalecieron las capacidades de actores locales para ofrecer servicios más oportunos y de mayor calidad a personas en situación de movilidad y a la comunidad en general.

### Una agenda que demanda articulación

Los cinco retos descritos no son independientes: se refuerzan mutuamente y demandan respuestas sistémicas. Lo que los conecta -y lo que define la propuesta de valor de Swisscontact- es la apuesta por construir capacidad en los actores locales: instituciones de formación más ágiles, empresas más productivas, sistemas de intermediación más efectivos y arreglos de gobernanza que hagan posible que todo lo anterior funcione en conjunto.

Con presencia en seis países de la región y más de seis décadas de experiencia, Swisscontact ha aprendido que el verdadero indicador de éxito no es lo que ocurre durante la intervención, sino lo que persiste cuando esta termina.



*Creamos oportunidades*