



LIDERANDO EN **HUMAN AGE**

¿Por qué una época donde la incertidumbre es lo único cierto requiere de nuevos enfoques en el mundo del trabajo?



ManpowerGroup™

El ecosistema de Human Age continúa evolucionando. Las fuerzas macroeconómicas conspiran para reescribir las reglas que rigen nuestras sociedades, economías y hasta nuestras interacciones interpersonales se están volviendo no únicamente más fuertes, sino que están entrelazadas más inextricablemente. Estas fuerzas están empujando y tirando en diferentes direcciones, actuando una sobre otra y cambiando sus efectos en el mundo hasta que sea imposible separar sus efectos como un nudo gordiano

“Esto es lo que define a la época: una sensación de caos donde la incertidumbre es lo único cierto.”

En Human Age, no es el caso que únicamente un pequeño cambio se produce a un mismo tiempo, sino que cada elemento del sistema se está transformando dramáticamente. Es por esto que Human Age continúa siendo tan compleja y caótica y por qué el ritmo del cambio continúa acelerándose. Esto es lo que define a la época: una sensación de caos donde la incertidumbre es lo único cierto.

Según como el nudo gordiano de la incertidumbre continúe creciendo y apretando, la agilidad y la habilidad para innovar serán las que definan el éxito. El cambio debe llegar a convertirse en una parte aceptada y esperada de la vida cotidiana para las personas, las empresas y los gobiernos. El tiempo para planear continuará reduciéndose y las empresas tendrán que enfocarse en agilidad estratégica frente a un entorno incierto.

Esto, a su vez, exige que los líderes empresariales replanteen la manera en que las organizaciones entienden, tratan y administran el talento. Las empresas exitosas crearán estrategias flexibles para la fuerza de trabajo, alineadas con su estrategia de negocios, con el fin de impulsar la productividad, aumentar la resistencia e impulsar los resultados empresariales incluso en circunstancias cambiantes. En pocas palabras, este periodo donde la incertidumbre es lo único cierto requiere de nuevos enfoques para el mundo del trabajo.

Los líderes de Recursos Humanos deben poder crear modelos de trabajo adaptables que permitan ajustarse a estos cambios impredecibles. La implementación exitosa de estos modelos flexibles de trabajo requerirá de un cambio de liderazgo para volverse más participativo y colaborativo. También requiere de Líderes Human Age altamente flexibles y estratégicos, que puedan crear e impulsar una cultura de colaboración y que puedan desarrollar gerentes con la capacidad de comprometer al mejor talento a largo plazo.

Las empresas que sean capaces de navegar con éxito las Futuras Fuerzas 2013 que impulsan a Human Age y controlen su destino, continuarán rebasando a los competidores que permanezcan inflexibles ante las complejas fuerzas que moldean a esta época en constante evolución. Gracias a los años pasados dando seguimiento al estudio crítico de las tendencias del trabajo, además de investigación continua y la aplicación de soluciones innovadoras para la fuerza de trabajo, ManpowerGroup cuenta con una perspectiva única de estas fuerzas y el impacto que están teniendo en el mundo del trabajo. Este documento aprovecha estas perspectivas y proporciona recomendaciones acerca de cómo pueden los líderes empresariales construir la Empresa Human Age donde la incertidumbre es lo único cierto.

ASÍ como las fuerzas que impulsan Human Age continúen aumentando su fuerza, las líneas tradicionales de bifurcación de nuestro mundo y sociedad comienzan a cambiar con la aparición constante de nuevas divisiones y grietas, al tiempo que se forjan nuevas conexiones. Estas nuevas segmentaciones, no sólo de nuestras estructuras políticas y económicas, sino de esferas sociales, requieren de una profunda reinterpretación y redefiniciones:

2012 Ajustándonos a un nuevo ecosistema:

Human Age

- Mundo Bifurcado: El Modelo de Crecimiento Inverso
- Dinámica Humana: La Escasez y la Abundancia de la Inversión
- Ir con la Corriente: La Continua Evolución de la Tecnología
- Human Age: Transformando el Ecosistema

2013 Liderando en Human Age:

Por qué una época donde la incertidumbre es lo único cierto requiere de nuevos enfoques hacia el Mundo del Trabajo.

- Redefinición de la Segmentación de los Mercados
- Evolución Económica: Materialización de Grandes Inversiones
- Evolución Tecnológica: Los Cambios se Aceleran
- Cierta Incertidumbre

Cómo se han Redefinido y Resegmentado los Mercados

Las actuales fuerzas macroeconómicas entrelazadas han desdibujado las líneas de bifurcación económica. Así como el poder cambia entre los mercados laborales, nuevas divisiones y grietas van apareciendo, nuevas conexiones se forjan, surgen nuevos subconjuntos de fuerzas políticas, económicas y sociales. Es difícil evaluar la forma en que estas fuerzas redistribuirán el poder. Nuevas desigualdades e inestabilidades conducen a disturbios políticos y sociales: cambiando fundamentalmente el poder y la dinámica entre países, clases sociales, gobiernos y ciudadanos.

El crecimiento económico mundial sigue cambiando de manera considerable. Los mercados emergentes representan actualmente aproximadamente 39% del PIB mundial. Para 2020, se prevé que estos mercados representen 52% del PIB. Lo que es aún más importante, 70% del crecimiento del PIB global proyectado entre hoy y 2020 provendrá de los mercados emergentes. La mayor fuerza económica de oriente (China) es ahora el primer socio comercial

de la mayoría de los países en el mundo. De igual manera, África también está captando rápidamente la atención mundial. En la última década, seis de los 10 países de mayor crecimiento en el mundo fueron naciones africanas.

Los poderes occidentales se están desacelerando, mientras sus compañías buscan expandirse al Sur y Oriente, donde la mayor parte de la fuerza de trabajo del mundo reside.

El poder económico se concentra cada vez más en nuevas micro-regiones donde las industrias y las empresas prosperan debido en gran parte a inversiones provenientes de China. Al mismo tiempo, se prevé que el comercio entre países europeos se desacelere, proyectándose que China sobrepase a Francia como primer socio comercial de Alemania en 2015.

A pesar de un crecimiento continuo, los mercados tienen que enfrentar una serie de desafíos únicos . . .

Reflectores sobre:

FORTALEZAS: China se está convirtiendo rápidamente en la potencia dominante en el mundo debido a su constante, aunque recientemente desacelerada, tasa de crecimiento. La influencia de China sobre la economía mundial está creciendo mediante más adquisición en países desarrollados. Por ejemplo, en 2011 China adquirió una participación de 25% en la compañía distribuidora nacional de electricidad y gas en Portugal.

DEBILIDADES: A diferencia de muchos otros mercados emergentes, la falta de homogeneidad en China pronto se convertirá en la raíz de sus problemas. El “dividendo demográfico” chino -una proporción creciente de adultos en edad de trabajar- está llegando a su fin. Según The Economist, la población China alcanzará su punto máximo en 2026 y, a diferencia del resto del mundo desarrollado, envejecerá antes de hacerse rica. Actualmente 8.2% de la población de China es mayor de 65 años. La cifra equivalente en los Estados Unidos es de 13%. Para 2050, la participación de China será de 26%, mucho mayor que la de Estados Unidos.

Esta re-segmentación también es evidente en “burbujas” de la sociedad. La nueva sociedad “burbujizada” está formada por grupos que son cohesivos donde las divisiones geográficas y generacionales alguna vez los mantuvieron separados. Actualmente, definidos por un interés común, el uso de cierto tipo de red social o un particular punto de vista político, están unidos por medio de la continua innovación tecnológica.

RECOMENDACIÓN



Las empresas deben considerar cómo esta “burbujización” ha debilitado las estructuras socio-económicas tradicionales y determinar la manera de aprovechar los marcos sociales para impulsar los resultados empresariales. Un auge en las redes sociales internas de las empresas podrá facilitar un mayor trabajo virtual colaborativo y requerirá de un modelo flexible de reglas de compromiso.

Durante los últimos cinco años, la palabra “social” ha cambiado su significado y se ha redefinido. Hoy en día, a menudo define redes sociales, medios de comunicación y mercadotecnia. Esta “burbujización” de la sociedad plantea grandes oportunidades para segmentar a las personas por intereses y otras características, que a su vez pueden sobre-exponer a los individuos a personas con las mismas ideas y distanciarlos de aquellos que piensan y operan de manera diferente.

Evolución Económica: Materialización de Grandes Inversiones

El desplazamiento de poblaciones entre los mercados laborales está afectando tanto a la escasez como a la abundancia de talento, recursos naturales y empleos. A su vez, la naturaleza rápidamente cambiante de las habilidades requeridas en el lugar de trabajo está impulsando un inquietante y perturbador desequilibrio entre las habilidades que necesitan los empleadores y las que pueden ofrecer la fuerza de trabajo.

Aumento de la población, una esperanza de vida prolongada y el progreso en la tecnología han creado una abundancia de habilidades, trabajadores y potencial de productividad. Las estimaciones predicen que la población mundial aumentará a más de 8 billones de personas durante los próximos 20 años antes de presentarse cualquier forma de disminución. Sin embargo, las empresas todavía no pueden encontrar al talento calificado correcto. En vez de incorporarse a la fuerza laboral, la creciente población de jóvenes es actualmente el grupo más distanciado en el mundo. ManpowerGroup ha liderado el camino en identificar y reportar los obstáculos para el empleo de los jóvenes, incluyendo la falta de determinadas habilidades blandas y duras en los jóvenes graduados, que son requeridas por los empleadores.

<http://manpowergroup.com/research/research.cfm>

Uno de los factores que se encuentran en el centro de las volátiles predicciones del PIB hoy en día es el aumento en los precios de los recursos. Sin una revolución en ellos —o un sentimiento universal de urgencia para satisfacer las necesidades energéticas, materiales, alimenticias y acuíferas— los países continuarán dañando el crecimiento mundial, el bienestar y el medio ambiente. Los precios de los recursos han desencadenado tensiones con relación a la calidad de vida, incluyendo el acceso a recursos naturales, el costo de la mano de obra, el surgimiento de nuevos puestos de trabajo y la desaparición de otros. El talento especializado que está en demanda es otro recurso escaso con un valor monetario que va en aumento. Como resultado, las empresas confían cada vez más en mayores paquetes de compensación para robarse unas a otras el talento que está en demanda.

Otro enigma de la oferta y la demanda que continúa afectando el ecosistema del empleo en el mundo es la abundancia de trabajadores poco calificados. Este conjunto, que tradicionalmente procede de las clases trabajadoras, está siendo reemplazado por trabajadores altamente calificados, quienes están menos preparados para desempeñar tareas de menor categoría. Al mismo tiempo, estos trabajadores calificados muchas veces carecen de los conocimientos contemporáneos, duros y blandos, requeridos por las empresas actuales. Sin todos los conocimientos para el trabajo de alta o baja calificación, estos empleados se encuentran en un patrón de espera y continúan siendo un recurso sin explotar.

El desequilibrio mundial de las habilidades ha impulsado evoluciones, incluyendo el surgimiento de una segunda economía. Este concepto se basa en la idea de que se han perdido más empleos debido al progreso tecnológico que a la deslocalización y que las ganancias en la productividad total han reducido el número de trabajadores necesarios para realizar esos trabajos. Conforme las ganancias en la productividad, resultantes de la tecnología, reducen

el número de empleos en algunos sectores, se están liberando recursos de talento para ser utilizados en otras partes de la economía.

Conforme surge la segunda economía, algunos trabajos, incluidos los intermediarios y los mandos medios, muy probablemente irán desapareciendo debido a formas más eficientes para hacer llegar la información a través de las estructuras de organización jerárquica y una mayor colaboración horizontal, que requiere de nuevos conjuntos de habilidades.

El talento desplazado por la tecnología cuenta con oportunidades en un tercer nivel económico. Es en esta tercera economía en donde se están redefiniendo los papeles. Por ejemplo, mientras que los puestos en la línea de producción se pueden perder debido a la automatización, este cambio podría crear más oportunidades en la tecnología de ingeniería o de información, donde la demanda de técnicos que diseñen o den servicio a las máquinas debe ir en aumento.

Para preparar talento para estas economías en evolución, más empresas están ofreciendo capacitación cruzada para sus empleados. Exponer a los trabajadores a nuevas funciones les ayuda a adquirir nuevas habilidades, aumentar su comprensión del negocio y les ofrece a los administradores la flexibilidad de trasladar personas entre departamentos, comenzar nuevas funciones o líneas de producción para satisfacer las cambiantes necesidades del negocio.

RECOMENDACIÓN



Las empresas se enfrentarán al reto de planear para enfrentar estos cambios garantizando que su flujo de talento cuente con el conjunto de habilidades que necesitan. Las organizaciones pueden llevar a cabo esto mediante la adopción de una filosofía de desarrollo e instituyendo programas de capacitación para desarrollo del personal, que promuevan la exposición, la experiencia y la profundidad de desarrollo de los conocimientos para asegurar la evolución del talento.

Investigación y Desarrollo Tecnológico Acelerado

La tecnología continúa impulsando de manera importante a la productividad y acelerando la innovación si es utilizada adecuadamente. La amplia adopción de tecnologías emergentes, incluyendo la geolocalización, plataformas móviles y grandes bases de datos, así como aplicaciones, han alterado la forma del mundo del trabajo. Las empresas no deben entender únicamente el potencial de la tecnología, sino que también deben ser capaces de aprovecharla eficazmente. Aun cuando las grandes bases de datos ayudan a identificar mejor los recursos, incluyendo al talento, las empresas deben entender cómo desbloquearlas y ordenarlas de manera que puedan conectar claramente sus beneficios con el desarrollo de soluciones innovadoras de capital humano.

La nueva tecnología se encuentra inevitablemente con resistencia. Se creyó que la llegada de la red social anunciaba el fin de la privacidad, pero las empresas se han encontrado con que la rentabilidad de la inversión al permitir el acceso a la información privada en

realidad triunfa sobre el riesgo. Para las empresas, el reto será equilibrar la necesidad de mantenerse al ritmo de la tecnología e introducir nuevos sistemas en el mercado laboral, manejando la resistencia de los empleados frente al cambio y asegurando que el personal cuente con los conocimientos adecuados para operar eficazmente la nueva tecnología. La continua evolución de la tecnología presenta al mundo del trabajo oportunidades para transformar la forma y alcance de los modelos de trabajo actuales. De acuerdo con el Banco Mundial, 90% de la población mundial cuenta con una señal de celular móvil y hay seis billones de líneas de telefonía móvil en el mundo. El acelerado cambio hacia el internet móvil tiene un amplio impacto sobre el mundo del trabajo, con interacciones entre los empleados y los empleadores que ocurren cada vez más a través de dispositivos móviles, con la consiguiente disminución en el uso de computadoras.

RECOMENDACIÓN



ManpowerGroup predice que la próxima generación de relaciones empleado-empresa se verá facilitada por aplicaciones sencillas y específicas que impacten de manera importante los modelos y las prácticas de trabajo. Por ejemplo, las aplicaciones personalizadas que permiten a los empleadores comunicar información personalizada para cada colaborador, ayudarían a fomentar el compromiso de los empleados, mientras que comunicaciones más amplias a nivel organizacional ayudarían a unir a los empleados y alentar la colaboración a través de las organizaciones de gran tamaño.

Una Época de Incertidumbre

En Human Age, la turbulencia económica, política y social, está creando una era de incertidumbre, complejidad, tensión y menor flexibilidad. La redefinición de los sistemas y los valores puede ayudar a fomentar una mayor flexibilidad y la voluntad para aceptar el cambio que ayudará a los líderes empresariales a maximizar la fuerza del potencial humano.

Mientras que los periodos de incertidumbre crónica demandan una acción concertada basada en fuertes principios básicos con objetivos claros, los gobiernos, las personas y las empresas a menudo reaccionan de manera defensiva, irracionalmente o se encuentran paralizados por la continua incertidumbre. La falta de una respuesta enfocada puede tener consecuencias negativas para la fuerza de trabajo —y llevar a la baja el compromiso y productividad de los empleados.

El compromiso continúa siendo una dimensión importante para la retención, la motivación y la productividad. En Human Age, las personas funcionan con mayores niveles de estrés como resultado de metas de productividad cada vez más ambiciosas que requieren de ellos hacer más con menores recursos en menos tiempo.

RECOMENDACIÓN



Para fijar un marco de desarrollo estratégico y crear una hoja de ruta flexible para lograr metas de crecimiento, las empresas deben identificar algunos puntos fijos. Como el proveedor de soluciones innovadoras de Capital Humano, ManpowerGroup se ha fijado en el anclaje del desarrollo y la capacitación de personas como el eje de su marco estratégico para hacer frente a la incertidumbre del desajuste de capacidades en el mundo.

A medida que las empresas luchan por adaptarse a Human Age y al Nudo Gordiano de fuerzas que crean incertidumbre crónica, requerirán de nuevos modelos de liderazgo, prácticas, fuentes de talento y un énfasis adicional en el desarrollo de sus sistemas internos, cultura, compromiso y capacitación.

Menores niveles de compromiso están ligados a niveles más bajos de mutua confianza.

Como dice Tammy Erickson, contribuidora de Harvard Business Review; “así como las compañías ya no prometen protección y atención a largo plazo, los líderes han sido más lentos en reconocer que esto disminuye la obligación de lealtad en el empleado.”



Cambiar la Estructura Interna de una “Sociedad” a una “Comunidad”

- ▶ DISMINUIR COSTOS DE TRANSACCIÓN::
 - PRODUCTIVIDAD
 - INNOVACIÓN
 - COMPROMISO
- ▶ NECESIDAD DE NUEVOS CONOCIMIENTOS
- ▶ NUEVAS JERARQUÍAS ALREDEDOR DE INFLUENCIA, REPUTACIÓN, HABILIDADES, ETC.
- ▶ NECESIDAD DE NUEVOS FORMATOS DE CONFIANZA

Conclusión:

Construyendo una Empresa Human Age

Mediante el establecimiento de una base para los objetivos centrales del negocio, las empresas pueden desarrollar una estrategia para responder ante situaciones impredecibles, que logre el equilibrio adecuado entre la necesidad de una cierta flexibilidad de planes y resultados. Es necesario reinventar el trabajo para que se adecúe tanto al capitalismo como al talentismo. En Human Age, el talentismo ha remplazado de manera inequívoca al capitalismo como el sistema mundial predominante, pero el capitalismo no ha desaparecido — más bien, los sistemas del capitalismo y del talentismo ahora están funcionando uno a lado del otro. De hecho, ambos conceptos deben trabajar juntos. El talentismo es, probablemente, el mejor camino para reinventar una forma más aceptable y equitativa de capitalismo.

En esta nueva era, el talentismo ha surgido como el sistema económico dominante. Por su propia naturaleza, crea un mundo de divisiones — los que son capaces de navegar con éxito en Human Age para tomar control total de su destino y los que son arrastrados por las fuerzas que impulsan y dan forma a esta era.

La innovación deberá ocurrir rápidamente. En un entorno riesgoso en el cual los presupuestos y el tiempo están extremadamente justos, las empresas deben ser capaces de invertir con confianza en los recursos con el mayor potencial de impacto. Redefinir los modelos de trabajo o estructuras dentro de una empresa constituirá un reto si la fuerza laboral está mal equipada o no está preparada para implementar el cambio.

En última instancia, Human Age continúa evolucionando y las fuerzas que configuran este nuevo ecosistema seguirán aumentando en fuerza y apretando el Nudo Gordiano de complejidad e incertidumbre. Navegar con éxito en este entorno significa que las empresas que desean ser líderes deberán utilizar cada revolución como una oportunidad para la innovación y cada shock como una razón para progresar.

El reto al cual nos enfrentamos hoy en día no es el de entender exactamente cómo y por qué está ocurriendo esto, sino más bien, comenzar a construir los marcos, estructuras, estrategias y sistemas que nos permitan evolucionar con Human Age, encontrando los puntos fijos dentro de un mar de incertidumbre, aun cuando lo único cierto es que el mundo continuará cambiando.

Será necesaria una mentalidad valiente, flexible, inquisitiva e innovadora para poder navegar con éxito estas aguas, una mentalidad que se encuentra en el corazón mismo de lo que significa ser humano. Una vez más, el puro potencial y naturaleza del espíritu humano para resolver problemas, adaptarse y tener éxito, será la clave para ganar en Human Age.

El Plan de 10 Pasos de ManpowerGroup puede ayudar a las compañías a posicionarse como empresas Human Age, con la capacidad de responder rápidamente a un mundo en fluctuación y a las fuerzas del mercado para alcanzar con éxito sus objetivos de negocio.

Principios para Crear la Empresa Human Age

▶ LO QUE SOLÍAMOS HACER . . .	▶ LO QUE DEBERÍAMOS HACER AHORA . . .
Modelos de negocios, estrategias y planes rígidos a largo plazo	Crear un conjunto de principios básicos de ejecución que sean flexibles y se adapten a la incertidumbre
• Estrategias de negocios y de fuerza laboral en silos	Alinear la estrategia laboral con los objetivos del negocio
• Segmentación de mercados por geografía	Segmentación de los mercados con base en similitudes a pesar de la geografía
• Tecnología para ayudar a los procesos	Tecnología para impulsar el crecimiento y la productividad
• Estructura jerárquica vertical basada en la Sociedad	Desarrollar un sistema de jerarquía horizontal basado en la “comunidad”
• Administrar equipos enfocados únicamente en objetivos de negocio	Desarrollar directores para desempeñar un papel más amplio en el desarrollo del crecimiento, dirigiendo equipos y personas
• Los líderes dirigen de manera aislada	Los líderes deben trabajar en colaboración para impulsar el rendimiento
• Capacitar a las personas para el puesto que ocupan actualmente	Capacitar a las personas para la función que probablemente desempeñarán en el futuro
• Encontrar el talento donde se encuentra el trabajo	Llevar el trabajo hasta donde se encuentra el talento
• El Capitalismo dirige a la empresa	Utilizar el Talentismo para dirigir a la empresa





ManpowerGroup
Insurgentes Sur 688, 3er. Piso,
Col. Del Valle
Distrito Federal, C.P. 03100
México
Tel: 01 800 451 14 00

www.manpowergroup.com.mx

© 2013 ManpowerGroup. Todos los derechos Reservados