

¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.



ManpowerGroup™

2

¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?:

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.

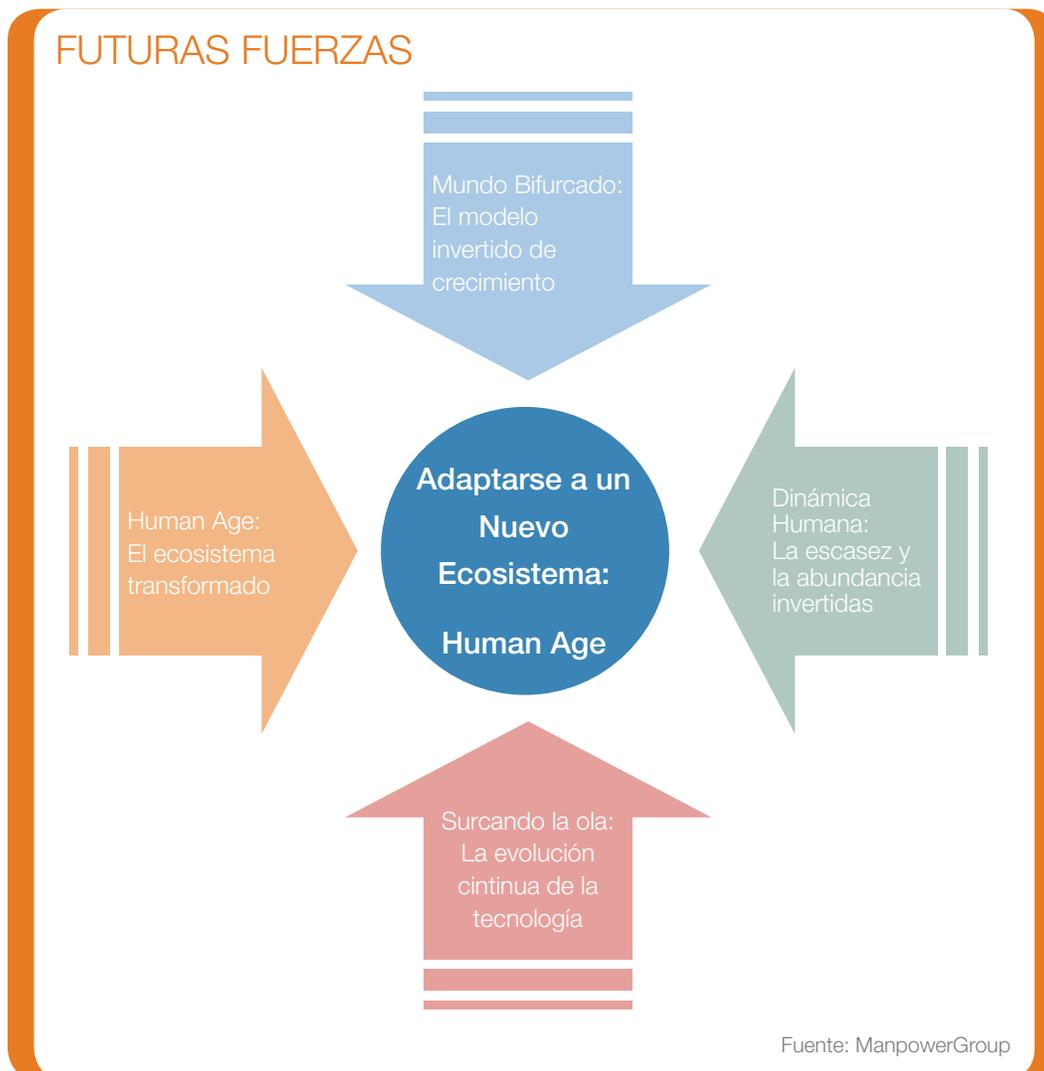
El papel de ManpowerGroup como un proveedor de soluciones innovadoras de capital humano y navegante en el cambiante mundo laboral se afirmó en 2011 en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza cuando el Director y Presidente de ManpowerGroup Jeff Joerres identificó que el mundo había entrado a *Human Age*.

¿Qué ha permitido a ManpowerGroup documentar a fondo los indicadores de *Human Age*? Años invertidos en el seguimiento de fuerzas macroeconómicas, las cuales culminaron en la identificación de ManpowerGroup de tendencias laborales críticas y

actuales: rápido desarrollo tecnológico, demografías cambiantes que han acelerado el desajuste del talento e incrementos en la sofisticación del cliente y la elección individual.

Por primera vez en su historia, ManpowerGroup publica su más reciente análisis de las Fuerzas Futuras que evolucionan en *Human Age*, y alinea esas fuerzas con las estrategias de personal adecuadas.

Human Age evolucionó rápidamente tras los históricos cambios geopolíticos, demográficos y



tecnológicos, rivalizando con el impacto de otras eras de transformación, como la de Bronce, Hierro, del Espacio y de la Información – ya que está marcada por el surgimiento del *talentismo*. El nuevo *capitalismo*, el *talentismo*, pone valor sin precedentes en el talento como el conductor del éxito del negocio.

En *Human Age*, las compañías tendrán que enfrentar el crecimiento continuo de mercados emergentes, globalización, competencia por empleados – quienes serán más selectivos hacia sus empleadores potenciales – y el uso de tecnologías cada vez más sofisticadas. Las empresas enfrentarán escasez de habilidades esenciales, debido al gran número de personas que no pueden encontrar trabajo. Es probable que tasas de desempleo más altas que en épocas anteriores sean un elemento fijo en *Human Age*.

Además, estas organizaciones necesitan abordar un mayor acceso a la información y expectativas crecientes para que las empresas sean más responsables socialmente. Estos factores combinados requieren estrategias flexibles, innovadoras y proactivas de gestión del capital humano.

En una serie de trabajos de investigación, basados en parte en entrevistas con expertos líderes de Recursos Humanos, ManpowerGroup establece un modelo de ajuste a la medida para el reclutamiento y desarrollo del empleado. Las empresas necesitan escuchar más atentamente a los trabajadores en términos de la configuración del empleo, incluyendo no sólo dónde y cuándo trabajarán, sino cómo podrían progresar en sus carreras a través de programas

de desarrollo, “ampliación” en tareas y promociones. ManpowerGroup recomienda también la intensificación de la colaboración entre empresas, gobierno e instituciones educativas y entre empresas e individuos para resolver los complejos desajustes y la escasez de talento.

ManpowerGroup sugiere intercambiar libremente información y encontrar el equilibrio adecuado entre los trabajadores permanentes y temporales. La mezcla correcta entre ambos permite a las organizaciones inyectar habilidades necesarias de una manera más rápida y menos costosa. Dicha velocidad permite a las empresas anticipar más rápidamente las condiciones de *Human Age*.

“ ES REALMENTE IMPORTANTE COMPRENDER QUE LOS HECHOS Y LOS DATOS SON SÓLO HECHOS Y DATOS. NO SON DECISIONES. CONOCE CUÁLES SON LOS HECHOS IMPORTANTES Y RELEVANTES QUE NECESITAS OBSERVAR . ”

KEVIN WHEELER, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE “FUTURE OF TALENT INSTITUTE”

ManpowerGroup ha enmarcado el impacto del cambio continuo de las placas tectónicas económicas y geopolíticas. Pero la intensa transformación que sufrió el mundo en 2011 se está desencadenando más profundamente en 2012. Los traspies de la Banca y una crisis de deuda en Europa descarrilaron coaliciones

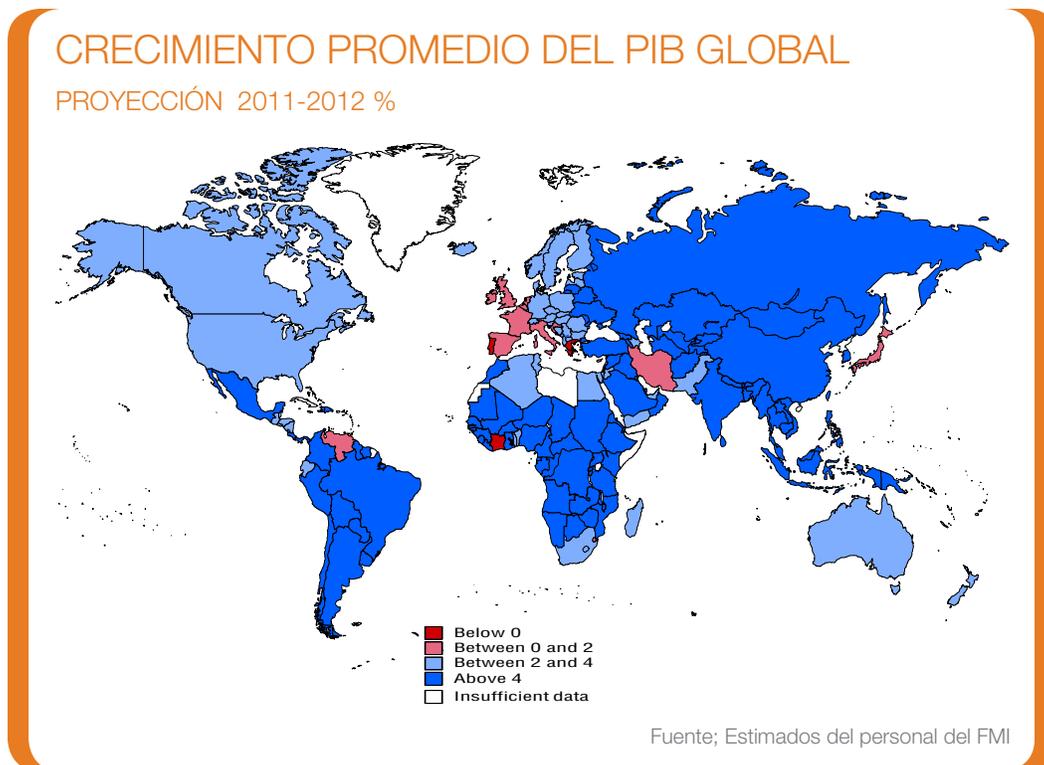
¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?:

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.

antiguas de liderazgo en Grecia e Italia y amenazaron el futuro del Euro como moneda común. La Primavera Árabe, estimulada y alimentada por la creciente influencia de las redes sociales, derrocó al gobierno de libio de más de tres décadas y colocó otros regímenes, principalmente de Siria, en los titulares. El malestar se extendió incluso a Rusia donde diciembre vio multitudes organizando protestas contra el gobierno. La raíz de estos movimientos fue la insatisfacción sobre la economía, especialmente entre las generaciones más jóvenes preocupadas por las perspectivas inciertas de empleo. Ellos representan una enorme proporción de los desempleados hoy en día. Y a pesar del alza de las cifras de desempleo, la escasez de talento del mundo persiste a medida que los empleadores perfeccionan y expanden los requisitos de

habilidades para asegurar la creación de un lugar de trabajo que inspire innovación constante contra las exigencias de productividad.

El último trimestre de 2011 vio signos esperanzadores en la economía de Estados Unidos, destacando una mejor perspectiva de empleo, aumentos en vivienda y la confianza del consumidor. En diciembre, un sondeo de tres docenas de líderes economistas llevado a cabo por *Associated Press* pronosticó un crecimiento económico más rápido para E.E.U.U. en 2012 siempre y cuando los problemas de Europa no derive en una crisis global. Sin embargo, la tasa del 8.5% desempleo de E.E.U.U., casi el doble de la cifra del milenio, ensombreció estos pequeños avances y creó una molesta incertidumbre. Muchos estadounidenses ya no se sienten tan



seguros en sus empleos o en la capacidad del país para garantizar su modo de vida.

Desempleo, deuda y perspectivas de una recuperación más fuerte, más allá del lento 1% al 2% del PIB de los tres primeros trimestres de 2011, asumirán el protagonismo en lo que se espera que sea una reñida elección presidencial en E.E.U.U. este año.

En la región Asia-Pacífico, el motor económico de China se estremeció, si bien con las primeras micro señales de problemas. El impresionante crecimiento de 10.4% en 2010 bajó un punto porcentual hacia septiembre de 2011. Asimismo, con el envejecimiento de su población, el país enfrenta una brecha de habilidades que se acerca. ¿Quién reemplazará a estos trabajadores durante las próximas dos décadas? Japón luchó con las secuelas de su catastrófico tsunami, que interrumpió la fabricación y las cadenas de suministro y dejó al país reconsiderando el futuro de su energía atómica. Además, su población está envejeciendo rápidamente.

“El número de eventos transformacionales y perturbadores que sacuden el mundo parece estar creciendo, desde catástrofes naturales hasta movimientos políticos, del malestar social a incertidumbres financieras y económicas,” comenta Joerres. “Estos nuevos retos y riesgos están conectados, si no en su causa, sin duda en su efecto.”

El mundo es un lugar muy diferente de lo que era hace un año, dado el cambio tan extenso que se desarrolló en el amanecer de *Human Age*. Este universo conectado y denso en hechos ha puesto eventos en movimiento que previamente hubieran

tomado años en desencadenarse. Los temas que evolucionaron más claramente en 2011 tendrán un impacto importante sobre la gestión del capital humano en los meses por venir y más allá. Continúe leyendo para saber cómo enfrentar los desafíos derivados de estos últimos acontecimientos. Los empleadores que respondan exitosamente a estas pruebas asegurarán su ventaja competitiva y futura.

UN MUNDO BIFURCADO

Con unos cuantos ajustes y comienzos, los mercados emergentes continuaron sus fuertes desempeños, mientras que las economías más establecidas disminuyeron en influencia y participación de mercado. En 2011, el PIB de la India se incrementó más de 7% y el de Brasil arriba del 6%. Las tasas de crecimiento del PIB de Estados Unidos, Reino Unido y Japón apenas pudieron mantenerse a flote en alrededor del 2% o menos. Por separado, un estudio realizado por los grupos de investigación *Moody's Analytics* y *McKinsey Global Institute* encontró que las empresas estadounidenses tendrían que crear 21 millones de puestos de trabajo en los próximos ocho años para regresar la tasa de desempleo del país a 5%. Muchos de estos empleos requerirán preparación que los sistemas educativos y vocacionales actuales no están equipados para proporcionar.

Las reservas de \$2.85 billones de China son casi el doble de las de España, Portugal, Italia e Irlanda juntas. *The Economist* predice que la paridad del poder adquisitivo del país a finales de 2012 será igual a la de Estados Unidos. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, China representa el

¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?:

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.

40% del uso mundial de metales básicos, testimonio del poder de su sector manufacturero.

Un estudio realizado por el banco HSBC predice que a finales de esta década las contribuciones de los mercados emergentes al crecimiento económico mundial serán casi el doble de las de los mercados establecidos (hace cuatro décadas las contribuciones de los mercados establecidos, triplicaron las de los mercados emergentes). Las contribuciones de los mercados son más o menos parejas ahora. Además, las poblaciones más jóvenes de muchos mercados emergentes, entre ellos India, Brasil y Vietnam – son una ventaja sobre las economías más establecidas. Estos países también han desarrollado mercados nacionales de más rápido crecimiento alimentados principalmente por los aumentos en ingreso discrecional.

El cambiante equilibrio en el poder económico mundial ha provocado tensiones entre y dentro de países y organizaciones. Los poderes en desvanecimiento miran con envidia a las economías emergentes y cuestionan prácticas laborales que dicen darles una ventaja competitiva injusta. Sus gobiernos deben responder cada vez más al resentimiento popular originado de las olas de empleos de que se han ido al extranjero o han sido ocupados por migrantes mejor capacitados.

El resultado de esta tensión es un sentimiento de proteccionismo hacia el talento calificado. Identificar, administrar y re-diseñar estrategias para los puestos más demandados son ahora una prioridad entre los directores generales. Sin embargo, las empresas necesitan colaborar

con los gobiernos para cumplir con este objetivo. En un estudio reciente de PwC, la mayoría de los Directores Generales encuestados determinó que crear y fomentar la atracción de personal calificado es un compromiso a compartir con los gobiernos, a fin de lograr resultados públicos.

Al mismo tiempo, la acumulación de riqueza ha fomentado profundas divisiones dentro de las poblaciones tanto en los mercados emergentes como los establecidos. Los ricos pueden permitirse no sólo un estilo de vida más cómodo, sino educación que mantenga su estatus. Esto frustra a los pobres que, con raras excepciones, carecen de los recursos necesarios para mejorar su vida. Estos ciclos que se auto perpetúan encendieron las movilizaciones en Medio Oriente y desestabilizaron grupos de población en toda Europa, Estados Unidos, el Lejano Oriente y América Latina.

La brecha educativa por sí misma también ha intensificado el desajuste de habilidades. En la Encuesta de Escasez de Talento 2012 de ManpowerGroup, un tercio de más de 38,000 empresas en todo el mundo dijo tener dificultades para cubrir vacantes. Estos desajustes han golpeado a los países con un doble revés, paralizando a los negocios mientras se exacerban las tensiones entre los empleados y quienes no pueden serlo.

ESCENARIOS GLOBALES 2010-2020, ¿UN CAMBIO ACCIDENTADO EN UN MUNDO MULTI-VELOZ?

Mundos Desarrollados Económicamente Fuertes (E.E.U.U., Eurozona, Reino Unido, Japón)

Una serie de importantes crisis financieras globales se centran en mercados emergentes.

Tensiones sociales y políticas se incrementan y se desbordan en varias naciones de mercados emergentes, generando inestabilidad y alejamiento de la economía de mercado y democracia.

Oferta/demanda de materias primas en cierto equilibrio.

El re-equilibrio económico mundial se frena en gran medida.

El mundo desarrollado, y especialmente E.E.U.U., continúa siendo el jugador económico más importante.

El re-equilibrio económico mundial continúa pero sin crisis financiera mayor.

El PIB mundial reanuda su crecimiento de los 90's hasta 2007 con un crecimiento rápido en sus niveles absolutos y su crecimiento per cápita en la mayor parte del mundo.

El mundo desarrollado reduce su apalancamiento y aborda los desequilibrios fiscales a través de crecimiento y políticas económicas sólidas.

La competencia por materia prima se intensifica (aceite, agua, temas de alimentación en el centro de conflictos entre naciones).

Los ahorros y la inversión extranjera directa del mundo desarrollado son suficientes para reajustar los flujos comerciales y de capital con los mercados emergentes.

El consumo y la inversión del mercado emergente se convierten en el motor del crecimiento económico mundial.

Grandes Mercados Emergentes Fuertes a Moderados

Tienen lugar una serie de crisis financieras mundiales importantes.

El mundo desarrollado continúa sobre endeudado y los mercados emergentes carecen de suficiente inversión doméstica y consumo para sostener el crecimiento económico.

La economía mundial se estanca con un ingreso per cápita en declive en el mundo desarrollado y crece exhaustivamente en el mundo emergente.

Tensiones sociales y políticas se incrementan y se desbordan en varias naciones generando inestabilidad. Alejamiento de la economía de mercado y democracia.

Sombrias perspectivas para Europa y Japón en los 2020's debido al envejecimiento de la población y la incapacidad de liberalizar la inmigración y el mercado laboral interno.

Saturación de materia prima.

Perspectivas para E.E.U.U. meramente pobres en los 2020's ya que su población es unos 10 años más joven.

La disminución del poder militar del mundo desarrollado crea condiciones para errores de cálculo militares y desventuras para las naciones de mercados emergentes.

Grandes Mercados Muy Fuertes (China, India, Brasil)

Una serie de importantes crisis financieras globales centradas en economías desarrolladas.

El reajuste global se acelera con las economías de China e India juntas sobrepasando el tamaño de la de E.E.U.U. para 2020 a las tasas de cambio actuales.

Oferta/demanda de materias primas en cierto equilibrio.

El mundo desarrollado se ve forzado por la presión del mercado a reducir déficits fiscales, apalancamiento y desequilibrios comerciales.

Tensiones sociales y políticas se incrementan y se desbordan en varias naciones del mundo desarrollado generando inestabilidad y alejamiento de la economía de mercado y democracia.

Incremento del poder militar del mercado emergente y la reducción en el poder relativo de naciones del mundo desarrollado (especialmente E.E.U.U.) crea condiciones para mayores errores de cálculo militares y desventuras.

Mundos Desarrollados Económicamente Débiles

Fuente: Análisis McKinsey y ManpowerGroup

¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?:

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.

LA ESCASEZ Y LA ABUNDANCIA INVERTIDAS

En *Human Age*, los recursos que alguna vez fueron abundantes ahora son limitados, mientras que otros que fueron limitados ya no lo son más. Tales inversiones se derivan parcialmente de la Gran Recesión de 2008 y un mundo financiero que ha cambiado fundamentalmente. Aleccionadas por la disminución de los ingresos, las empresas han tenido que ajustar sus filosofías sobre el uso de recursos naturales, financieros y humanos. Han cambiado a plantillas más pequeñas y han sido muy cautelosas al añadir empleados de mayor costo, o sin pruebas de que el talento adicional añadirá beneficios. Las consideraciones de costo han impulsado al gobierno para reducir el gasto en servicios sociales. Esta dinámica ha creado simultáneamente una inversión de escasez y abundancia: menores beneficios han dado lugar a un mayor estrés entre las personas que no se sienten ya protegidas por las antiguas redes de seguridad social. Esto sucede en tanto que muchas poblaciones están envejeciendo, lo que aumenta la necesidad de estas redes.

El número de trabajadores con habilidades adecuadas ha disminuido. Entre los 10 puestos de mayor demanda en 2012 estuvieron oficios manuales calificados, ingenieros, técnicos, representantes de ventas, operadores de producción y personal de contabilidad y finanzas. Los mismos tipos de profesionales estuvieron de

manera similar entre los 10 más requeridos en 2011 y en años anteriores. El panorama en México no es distinto. Existe gran dificultad para cubrir vacantes, sobre todo en los siguientes puestos: representantes de ventas, operadores de producción, secretarías, asistentes personales, ingenieros y técnicos.

En estas profesiones y otras existe una falta general de habilidades de negocios, incluyendo de comunicación, administración y colaboración. Las brechas son particularmente agudas en ciertos países emergentes como Vietnam, y otros, donde los sistemas de educación y capacitación no han seguido el ritmo del crecimiento y el tipo de ambiente de negocios que genera experiencia.

En una encuesta de ManpowerGroup casi tres de cada 10 empleadores dijeron que la falta de experiencia es una barrera clave para cubrir vacantes. Esto es debido parcialmente a los avances en tecnología que han hecho algunos puestos obsoletos al crear tareas nuevas y más técnicas en cualquier lugar, desde oficinas corporativas hasta plantas productivas. Los recursos naturales, incluso alimentos y agua, son más escasos. Esto ha colocado nuevas cargas no sólo sobre las poblaciones y los gobiernos, sino en las empresas para mantener los costos bajos y operar con mayor eficiencia.

Pero la información una vez codiciada y protegida como un buen vino, ahora es copiosa y fácilmente accesible a través de mejores aparatos y servicios en línea que son más abundantes: dispositivos móviles, tabletas, motores de búsqueda, blogs y redes sociales. De acuerdo a un reporte realizado en el año 2010 por la empresa de

telecomunicaciones Ericsson, en todo el mundo había aproximadamente 5 mil millones de suscriptores a teléfonos celulares, de una población mundial de poco menos de 7 mil millones con compañías que agregan otros 2 millones de suscriptores por día. Un informe aparte encontró que las visitas a sitios de redes sociales aumentaron 24% en 2010.

Millward Brown realizó un estudio donde identificaron que 9 de cada 10 usuarios de internet están registrados en redes sociales. Las más usadas en 2011 fueron *Facebook* y *Twitter*. 94% de los usuarios utiliza la red social creada por Mark Zuckerberg (*Facebook*), mientras que un 45% prefiere expresarse en 140 caracteres (*Twitter*). Recientemente, *YouTube* declaró que sus usuarios descargaron 24 horas de video por minuto. El número de teléfonos inteligentes se incrementa 20% cada año, de acuerdo a algunos reportes. Las ventas de sensores que recopilan datos en teléfonos celulares aumentaron drásticamente el año pasado.

A finales de 2011, *Apple* presentó la más reciente versión de su célebre *iPhone*, complementando con inteligencia artificial que permite a los usuarios enviar mensajes de correo electrónico sin necesidad de escribirlos. Las ventas de *iPad* de la compañía han aumentado cada trimestre desde el lanzamiento del producto en enero 2010 con más de 160% en el último semestre de 2011. El software analítico y los motores de búsqueda han crecido constantemente de forma más poderosa y precisa. Ahora es común recibir varias respuestas a las consultas y/o búsquedas en lugar de una o dos. Entre las consecuencias

principales de la gestión del capital humano para las empresas están las siguientes: las compañías ahora pueden realizar un seguimiento de empleados, encontrar candidatos talentosos y extender su marca como empleador más fácilmente. Por supuesto, estos avances han dejado a las organizaciones más expuestas a la inspección. El flujo de mayor información es una calle de dos vías.

El número de adultos mayores se ha incrementado y continuará creciendo en las economías clave durante décadas. Para el año 2050, habrá el doble de personas mayores de 65 años en Europa que menores de 15. La población de China mayor de 65 años pronto será más grande que el número de ciudadanos estadounidenses. El número de empleados elegibles para la jubilación en Estados Unidos ahora supera a los adolescentes. Un estudio de *Pew Research Center* predice que durante las próximas dos décadas, cada día 10,000 *Baby Boomers* cumplirán 65 años. Las poblaciones están envejeciendo en países tan dispares como Alemania y Japón. Son más juveniles en India, Vietnam y Brasil, una ventaja en el futuro para esas estrellas económicas en ascenso. De acuerdo con la CONAPO para el 2050 en México habrá más adultos mayores que población joven. Durante 2011, la tendencia es opuesta: hay cuatro veces más personas de 15 que de 65 años.

En el pasado estos grupos de mayor edad fueron considerados una carga, pero debido al avance en el cuidado de la salud, las personas están viviendo por más tiempo y de forma más

saludable. Como tales, ellas representan una oportunidad para mejorar la calidad del talento. La diversidad del talento está alcanzando nuevas alturas también. Las empresas han aprendido que contratar a personas de diferentes etnias y orígenes culturales apoya al entendimiento de los consumidores y a la generación de negocios en nuevos mercados. Un lugar de trabajo diverso requiere mayor sensibilidad y flexibilidad. Las técnicas de administración en Brasil pueden no tener sentido en Indonesia, aunque pueden ser justo las correctas en Francia, o a la inversa. Una de las principales empresas estadounidenses de servicios financieros que recientemente se ha expandido en el extranjero, contrató a consultores para ayudar a altos directivos a comunicarse mejor con los trabajadores extranjeros y sus gerentes fueron enviados a esos países a familiarizarse con las culturas. Ha surgido toda una industria local de consultoría para enseñar comportamientos globales.

EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Este documento ya ha palpado el prolífico crecimiento de la información, un resultado de la evolución tecnológica que ha hecho más rápida y eficiente la recolección, el intercambio y el análisis de datos. Los dispositivos son más pequeños pero más potentes y multifacéticos. De hecho, las personas utilizan teléfonos móviles más para almacenamiento e intercambio de información que para llamar. En México –con datos aportados por Millward Brown-, durante 2010-2011 aumentó la conexión a Internet con

teléfonos inteligentes de 14% a 23%. A su vez, el uso de tabletas para conexión a Internet aumentó de 2% a 6%.

La información previamente inaccesible es ahora de dominio público, pero una disponibilidad abrumadora de información cualitativa está incrementando la necesidad de conservar o categorizar y optimizar datos más estratégicamente. Como resultado, las habilidades de conservación y análisis ahora prevalecen sobre la necesidad de expertos en búsqueda. Por otra parte, existe información excesiva sobre el funcionamiento de las organizaciones y sus trabajadores actuales y potenciales: difuminando las líneas entre el espacio público y privado. Los empleadores tendrán que equilibrar delicadamente el uso de datos personales para identificar talento y desbloquear el potencial de las personas, sin violar su privacidad.

Las redes que permiten a los individuos vincularse son un tejido más estrecho. Hay cada vez menos lugares desde los que no podemos conectarnos con el resto del mundo, u ocasiones en las que no podemos ser contactados. En *Human Age*, nos hemos convertido en redes de “todo el día”, capaces de actuar o responder inmediatamente a muchas situaciones diferentes. Un negocio que comienza en Tokio el lunes para una corporación global puede continuar ininterrumpidamente durante días al involucrar a empleados y consultores en múltiples zonas horarias. Las ideas pueden provenir de avances sobre información económica en una sola ocasión o

Un ejecutivo que solía esperar días para tomar una decisión ahora puede recopilar datos de una nube, procesar numerosos cálculos en un teléfono inteligente y solicitar la opinión de sus expertos más conocedores a través de aplicaciones de software que permiten a las empresas sondear a organizaciones en horas. Estos recursos mejorados, más asequibles y ampliamente utilizados, por sí mismos están agregando usuarios por miles cada minuto, las 24 horas.

Entre las tecnologías que vale destacar debido a que es probable que desempeñen un papel significativo en la gestión del capital humano y otros temas de negocio son:

- Las tabletas *eReading* que proporcionan acceso a información que conduce a un talento más informado.
- Los dispositivos llamados *Near Field Communication* (Comunicación en Campo) que automatizan las partes principales de la experiencia transaccional. Esta tecnología crea mayor eficiencia pero a costa de la pérdida de puestos de trabajo. Las empresas pueden ayudar a los empleados que laboraron en esta área a desarrollar otras habilidades.
- Teleconferencias y productos relacionados permitirán a las empresas emplear a un mayor número de trabajadores virtuales y talentosos que anteriormente no hubiera sido posible. El número de trabajadores virtuales ha

aumentado constantemente porque estos acuerdos conducen a ahorros en costo de viajes y espacio de oficinas, sin dejar de mencionar a empleados más satisfechos y productivos. Un informe de 2010 predijo que más de 1,000 millones de personas pronto estarían trabajando virtualmente — más del 30% del talento global.

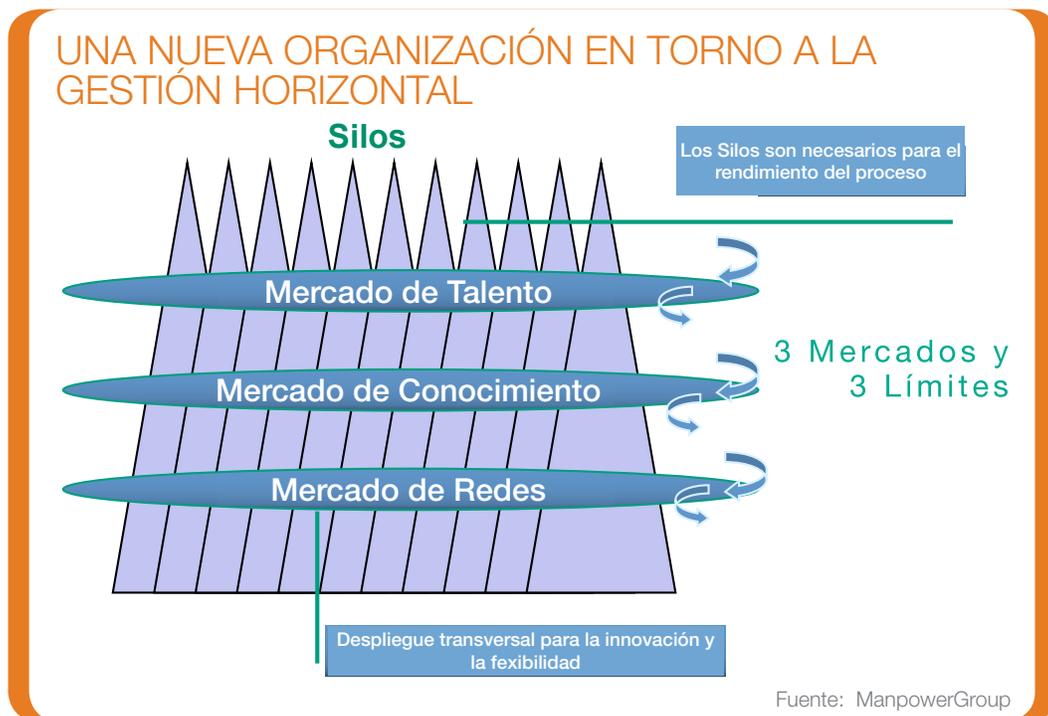
- Las plataformas personales móviles y aplicaciones que facilitan el acceso a la información y a la comunicación mejorarán el reclutamiento, el compromiso del empleado, la colaboración y la productividad. Las personas pueden usar estos sistemas globales las 24 horas.
- Los productos y servicios *BigData* permiten a las personas usar efectivamente sin precedentes cantidades de información que los sistemas previos no podían procesar. *BigData* puede ayudar a las empresas a desarrollar mejores estrategias de gestión, especialmente en empresas con decenas de miles de empleados y ubicaciones en todo el mundo y mejorar la comprensión de los mercados. *BigData* también puede ayudar a las organizaciones a ajustar el reclutamiento en tanto que les permite identificar rápidamente brechas de talento y les de colaboraciones entre individuos que nunca se conocieron en persona sino virtualmente.

indica candidatos de todo el mundo que pueden llenar esas vacantes. *BigData* ya ha tenido beneficios tangibles para el distribuidor de bienes de consumo electrónicos *Best Buy*. La compañía con sede en Minnesota, E.E.U.U. creó una plataforma en línea para sus más de 100,000 empleados en 1,500 ubicaciones en Estados Unidos, Canadá, México y China para compartir retroalimentación de los clientes y ofrecer sugerencias a altos directivos. La empresa ha utilizado esta información para tomar decisiones relacionadas con mercadotecnia nacional y publicidad en tienda, entre otros temas.

- Las redes sociales permiten a las empresas promover su marca de empleador, mantenerse en contacto con candidatos

potenciales y comprometer personas dentro y fuera de la organización para resolver problemas específicos.

- Procesos tipo *gamification* (uso de técnicas de diseño de juegos), desplegados con *Funware*, están siendo usados para registrar la reacción de empleados y buscadores de empleo ante una serie de preguntas relacionadas con el lugar de trabajo. Estas herramientas ayudan a las empresas a empear puestos con personas y adaptar la capacitación y planeación de carrera que conduzca a una mayor satisfacción del trabajador con sus innumerables beneficios.



RECOMENDACIONES PARA UN ECOSISTEMA MODIFICADO

Nuevas eras requieren nuevas formas de hacer negocios; lo cual significa estrategias, procesos y liderazgo.

Fundamental para el liderazgo en *Human Age* es la comprensión de que a las empresas sólo les irá tan bien como a sus empleados. La calidad de estos trabajadores dependerá de la ejecución de una estrategia fuerte de gestión de capital humano diseñada y promovida por altos ejecutivos.

De hecho, la dirección establecerá el tono para que su organización adopte nuevas ideas sobre el reclutamiento, desarrollo de habilidades y carrera, ambiente de trabajo y el equilibrio de empleados de tiempo completo, parcial y externos conectados a través de redes virtuales. Los líderes de *Human Age* deben adoptar la conceptualización y hacer estratégico el uso práctico de datos para obtener beneficios máximos. Entenderán la obligación de una empresa de cuidar a los trabajadores, de dirigir más en el lado de “atraer” en una gestión del tipo “atraer-impulsar”, hacer más preguntas para comprender lo que necesita su gente, en lugar de gobernar por decreto. Esto requiere que las organizaciones comprometan a su gente más personalmente para entender sus necesidades. El líder *Human Age* será capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y estará abierto a nuevas tecnologías y métodos de

administración del capital humano. El líder *Human Age* se sentirá cómodo trabajando con diferentes culturas, así como él o ella se asegurará de que la organización esté operando de acuerdo a una filosofía y normas comunes. El líder *Human Age* promoverá la colaboración y apreciará el valor de la creatividad.

“ LO QUE COMUNICAMOS A NUESTROS EMPLEADOS ES QUE ELLOS TIENEN QUE SER LOS DUEÑOS DE SU DESARROLLO. TIENEN QUE SER QUIENES “AUTODIRIJAN” EN TÉRMINOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE VAS A TENER A ALGUIEN QUE REALMENTE APRENDA MÁS CUANDO ÉL O ELLA SEA QUIEN “AUTODIRIJA” VERSUS LA INCLINACIÓN HACIA EL MODELO ANTIGUO DE EMPUJAR POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN. ”

RICH FLOERSCH, VICE PRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE MCDONALD'S

En *Human Age*, las innovaciones en productos, servicios y procesos proporcionarán a las empresas una ventaja competitiva.

El líder *Human Age* será sensible a la importancia de cuestiones de responsabilidad social corporativa y estará dispuesto a abrazar alianzas con otras organizaciones – públicas y privadas –

¿CÓMO NAVEGAR EN HUMAN AGE?:

Encontrar al mejor talento e implementar los modelos de trabajo y las prácticas de capital humano adecuados para triunfar en Human Age.



que tengan un interés en la calidad de los trabajadores. Él o ella entenderá el valor de usar empresas de recursos humanos, como ManpowerGroup, que puedan ser asesores de confianza y proporcionar servicios únicos. ManpowerGroup ofrece sugerencias para la gestión del talento para que las organizaciones prosperen en *Human Age*. Las recomendaciones de este año toman en cuenta los cambios del año pasado y anticipan algunos de los eventos referidos en las páginas previas. La lista es más larga y con un ajuste más fino – un resultado del ecosistema totalmente diferente que ha surgido desde que fue identificado en enero pasado. Las apuestas son más altas. La competencia por el talento y recursos es más feroz ya que las empresas buscan puntos de apoyo más firmes en un mundo turbulento. ManpowerGroup sostiene que las principales iniciativas de RR.HH.

deberían conducir a modelos de trabajo más hflexibles, mejores fuentes de talento y evolucionar prácticas de personal relevantes en tiempo real, las cuales a su vez resolverán los problemas provocados por *Human Age*.

NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

Los empleadores que sean capaces de aprovechar una gama de modelos de trabajo flexibles incorporando trabajadores de tiempo completo, parcial y talento remoto o virtual con habilidades en demanda, mantendrán una ventaja importante en *Human Age*. Una estructura variada de empleados virtuales, temporales y permanentes ayuda a controlar los costos y a aprovechar un rango más amplio de habilidades.

Casi la mitad de los empleadores en México y Centroamérica (MeCA) cuentan hoy en día con alguna práctica de deslocalización del trabajo: 32% de los empleadores cuentan con colaboradores en posiciones remotas, 15% han deslocalizado áreas completas y sólo el 10% cuenta con métricas específicas para medir los resultados de sus iniciativas en *home office*. El 53% de las personas consultadas, opina que el mejor lugar físico para trabajar depende de las circunstancias u objetivos que se pretenden, mientras que el 13% asegura que el mejor lugar para trabajar es una oficina ya que provee las mejores condiciones para que los empleados se puedan concentrar. El resto (34%) considera que la localización es irrelevante.

Desde este punto de vista, el talento en MeCA opina que está listo para prácticas de *home office* con los retos y responsabilidades que esto implica, aunque resulta sorprendente que no son los más jóvenes los más entusiastas con la posibilidad del trabajo remoto: quienes más confianza tienen en su capacidad de trabajar en casa pertenecen a la generación de los *Baby Boomers*.

- **Adoptar una perspectiva más “glocal”.** Las empresas tendrán que ser incluso más conscientes localmente así como asegurar que sus oficinas ampliamente dispersas se adhieren a la misma filosofía primordial, procesos y estándares. Este documento ha tocado ya la importancia de la adaptación de las prácticas de gestión para abordar las diferencias culturales. Las reglas y normas de un país pueden contradecir las de los

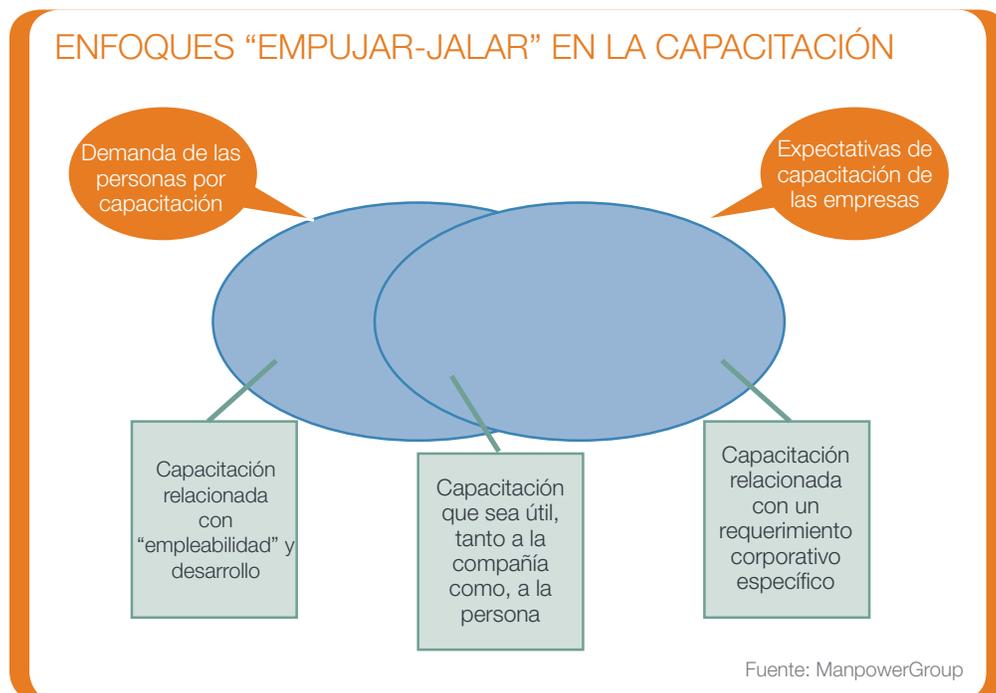
vecinos regionales. Las diferencias – incluso en comunicaciones simples – cuando no son consideradas – pueden conducir a malentendidos que frenan la productividad.

- **Colaborar con gobiernos para diseñar programas de capacitación.** Los gobiernos nacionales de India y Vietnam son ejemplos de gobiernos proactivos que buscan diversificar las habilidades de sus talentos por medio del lanzamiento de programas de capacitación nacionales. A menudo estas iniciativas son el resultado de alianzas con agencias no gubernamentales, organizaciones no lucrativas, educadores y empresas.
- **Emplear estructuras de trabajo virtual y tipo enjambre.** El trabajo de enjambre o *swarm* se refiere a grupos desde unas cuantas personas a miles de ellas ejecutando pequeñas tareas como parte de un proyecto. En muchas ocasiones el director del proyecto puede no conocer a quienes están involucrados. Algunos contribuidores pueden incluso ser voluntarios que forman parte de redes de investigación que se han establecido para promover el flujo de ideas. Estas personas se involucran porque les apasiona un tema o una organización. El trabajo tipo enjambre puede estar mejor equipado para estimular la innovación porque permite a las empresas incorporar el talento que formalmente no habría entrado en sus radares. Este modelo se ha vuelto más viable debido a una mayor

participación virtual, que ha permitido a las personas contribuir con más frecuencia en sus propios términos. El trabajo virtual es un componente básico de *Human Age*.

- **Modelos de trabajo de estructura horizontal.** Estos acuerdos permiten a las empresas recurrir a los empleados actuales que en sistemas de gestión únicamente verticales habrían trabajado sólo dentro de sus divisiones. Las estructuras horizontales borran las barreras entre silos funcionales y geográficos. Los gerentes pueden compartir talento libremente a través de funciones y divisiones elevando el nivel de colaboración. Los modelos de colaboración son únicos en cada empresa, incluso dentro de la misma industria. Los equipos de altos directivos deben definir el tipo de modelo que inspire la colaboración que

necesitan y el ritmo en que necesitan resultados. Dentro de algunas organizaciones, los modelos de colaboración siguen una estructura competitiva en la que los equipos de producto generan una tormenta de ideas en el contexto de un juego. Compartir la gestión del conocimiento es una plataforma clave para generar y refinar las mejores prácticas, mientras que las redes sociales amplían esfuerzos de colaboración y los agilizan en tiempo real. Esto conduce a ahorros en costos, dado que los gerentes ya no tienen que reclutar a individuos de tiempo completo desde fuera de la organización. Las construcciones horizontales tienen beneficios secundarios, cultivar relaciones más estrechas en ubicaciones y divisiones y mejorar un espíritu innovador.



Un ejemplo es la hiperespecialización, la fragmentación de un proyecto o trabajo a través de talento, aún en destinos remotos para garantizar el mejor talento por proyecto o para una parte del trabajo.

- **Utilizar técnicas de juego.** Los juegos permiten a las organizaciones localizar información sobre candidatos y empleados a través de preguntas detalladas. ¿Prefiere una persona trabajar uno o dos días en casa? ¿El trabajador consideraría mudarse por un puesto? ¿Esta persona se siente cómoda como gerente de otros empleados? Estas preguntas ayudan a fomentar la conversación entre empleador y empleado que conduce a mejores políticas. Los juegos como un propósito de capacitación y desarrollo, también ofrecen enormes beneficios, ya que los conceptos de capacitación se pueden transmitir a través de un medio más entretenido para inspirar la creatividad y la innovación. Las empresas también lo utilizan para mejorar las prácticas de reclutamiento, evaluaciones similares a los juegos también se utilizan en foros en línea que son fuentes de talento para calificar el trabajo presentado como una licitación de contrato.

PRÁCTICAS DE PERSONAL

Las prácticas y filosofías contemporáneas de personal para el siglo XXI deben ser depuradas en términos de cómo las empresas contratan, recompensan, generan compromiso y desarrollan talento.

- **Diseñar estrategias integrales de gestión de capital humano.** Las empresas entienden que encontrar y mantener el talento será esencial para su éxito. Las estrategias de capital humano combinarán hábilmente la tecnología y un toque personal para reclutar, capacitar y desarrollar, encontrando sabiamente un equilibrio de personal permanente y temporal. Harán uso de las redes sociales y otros recursos en línea para encontrar candidatos en todo el mundo, para comunicarse regularmente con ellos y aprender lo que están buscando en un entorno de trabajo. Prestarán especial atención a cuestiones que influyen en la opinión, incluyendo iniciativas de responsabilidad social y el trato de los trabajadores. Contendrán actividades de desarrollo informal, incluyendo la tutoría y programación más estructurada. La administración del talento en *Human Age* requerirá un enfoque con miras al futuro y multifacético. Cualquier cosa menor a esto, arriesga a una organización a quedarse rezagado. Las compañías en *Human Age* son proactivas, no se quedan atrás, toman el liderazgo.

- **Aprovechar a una compañía de soluciones de capital humano para diferenciar su empresa de cara a la escasez de talento.** Soluciones diseñadas a la medida son la clave. Existe un malentendido frecuente que sostiene que las empresas de capital humano son responsables de las pérdidas de empleos. Por el contrario, estas organizaciones tienen un efecto positivo en las economías al incrementar la flexibilidad del mercado laboral ayudando a las empresas a abordar sus necesidades rápidamente a la vez que proporcionan empleos para los desempleados. Hay beneficios adicionales para las empresas que preparan a trabajadores contratados parcial o temporalmente para puestos de tiempo completo y para los empleados que obtienen experiencia valiosa y aprenden nuevas habilidades.
- **Evaluar habilidades de manera más precisa e integral.** Las evaluaciones debieran cubrir habilidades "blandas" y de comunicación, así como la experiencia específica. Las empresas que identifican debilidades más rápido que sus competidores pueden tomar medidas más rápidamente para corregir esas deficiencias.
- **Equilibrio en los métodos de gestión y desarrollo "atraer-impulsar".** En el pasado, las empresas confiaban en el desarrollo por medio de órdenes. Los empleados participaban en la

capacitación según las indicaciones de sus directivos, a veces en colaboración con RR.HH. Pero ahora los planes de desarrollo deben provenir de diálogos continuos entre trabajadores y empresas. ManpowerGroup mencionó repetidamente el año pasado la importancia de los enfoques a la medida para el desarrollo del empleado. Esto se simplifica con un acceso más fácil a programas en línea destinados a una variedad de habilidades y con una mayor participación directa de los altos directivos. El número de programas de mentores y de iniciativas informales de desarrollo, a menudo resaltadas por el contacto directo y frecuente con los directivos ha proliferado. Estas prácticas deben seguir expandiéndose para que las empresas cultiven el potencial de sus talentos al máximo.

- **Cultivar las habilidades de liderazgo Human Age.** Este estudio ya ha identificado problemáticas clave del Liderazgo *Human Age*. Claramente, el liderazgo es ahora más complejo y difícil que antes. Esto es debido no sólo a la velocidad del cambio, sino al elevado número de variables que enfrentan los directivos. Por otra parte, los líderes *Human Age* tienen menos tiempo que las generaciones previas para tomar decisiones importantes y más información a ponderar. De hecho, deben manejar su tiempo y estrés excepcionalmente.

Deben ser capaces de manejar grandes cantidades de datos y asegurar que sus organizaciones están proporcionando los recursos necesarios para hacer un uso óptimo de BigData. La capacidad de organizar datos ayudará en la planificación y operaciones diarias de una empresa. Los líderes necesitan ser capaces de conservar la sobrecarga de información y de distribuir eficiente y efectivamente lo que es relevante para su personal para impulsar el rendimiento y los resultados. Vale la pena repetir que los líderes *Human Age* deben asegurarse de que sus empresas sean social y ambientalmente responsables, fomentar la colaboración y los acuerdos innovadores de trabajo e involucrarse personalmente cada vez más en la planificación del talento a través de los programas de mentores y la participación en actividades de desarrollo. Las organizaciones reflejan el temperamento y el estilo de sus líderes, quienes deben tener cuidado de asegurarse que emplean un estilo humano.

FUENTES DE TALENTO

Los empleadores pueden mejorar sus fuentes de atracción de talento al observar diferentes opciones y re-habilitando al que ya tienen a su alcance.

- **Aprovechar reservas de talento subutilizado o ignorado.** Las recientes alzas en el desempleo afectaron particularmente a grupos de menor edad. Un artículo del periódico The Guardian en abril de 2011, reportó que 40% de los desempleados en Reino Unido estaban entre las edades de 16 a 24 años. Tales números han estimulado graves problemas sociales.

En una encuesta de 2011, el desempleo fue la razón más citada para unirse a las pandillas o causas rebeldes. Sin embargo, si bien los jóvenes a menudo no poseen la experiencia o las habilidades que las empresas necesitan, ellos pueden aprender rápidamente. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, actualmente en México más de la mitad del desempleo comprende rangos de edad entre 14 y 29 años. El grupo más vulnerable se focaliza entre los 20 y 24 años. Al tomar un papel más activo en las escuelas y programas de capacitación vocacional, y crear sus propias iniciativas de desarrollo, las organizaciones pueden hacer un mejor uso de este grupo de edad. Alemania, cuya economía ha superado a las de muchas otras naciones industrializadas, tradicionales, ya ha hecho incursiones en este sentido a través de un sistema de becarios bien establecido. Las poblaciones crecientes de adultos mayores también ofrecerán oportunidades para las empresas para mejorar su capital humano. En el pasado, muchas empresas consideraron a estos trabajadores demasiado viejos, apegados a sus costumbres o que no valían la inversión porque era poco probable que trabajaran durante largo tiempo. Pero en los últimos años, las empresas han descubierto que esos grupos pueden capacitarse fácilmente. Una iniciativa alemana se ha concentrado con gran éxito en conectar empresas con jubilados lo suficientemente activos para manejar un trabajo de tiempo completo. Los trabajadores de edad avanzada tienen una sólida comprensión del comportamiento apropiado en el lugar de trabajo y con los avances en salud, pueden

tener la energía para trabajar cómodamente a finales de sus 60s y 70s. El retorno potencial de la inversión para las empresas es enorme. El modelo de Aprender – Aprender de ManpowerGroup ilustra cómo los empleadores que carecen de acceso a talento con las habilidades que necesitan, pueden identificar empleados existentes y candidatos accesibles con una mentalidad de aprendizaje y desarrollarlos con las habilidades adecuadas.

- **Migrar estratégicamente talento en demanda, dentro y a través países.** La movilidad del talento ha crecido mundialmente. La Encuesta 2011 de Escasez de Talento de ManpowerGroup de más de 25,000 empleadores en 39 países y territorios ha encontrado que alrededor de un cuarto de los empleadores encuestados ha estado buscando talento extranjero para resolver su escasez de habilidades. Las empresas en Estados Unidos fueron las más propensas a buscar talento extranjero. China fue uno de los países en que los empleadores se mostraron menos propensos a buscar externamente. La importación de talento es posible a través del servicio Talento Sin Fronteras de ManpowerGroup Solutions.
- **Revalorar cómo evaluar, reclutar, desarrollar y compensar talento en ciertos mercados.** Esto será necesario en un mundo más “glocalizado” donde las perspectivas de las personas variarán ampliamente. Dado el aumento en el acceso público a la información, las empresas estarán bajo mayor presión para tomar decisiones justas en todo el mundo. Las técnicas utilizadas en la gestión de estas funciones fundamentales de RR.HH. variará entre ubicaciones.
- **Colaborar con instituciones educativas y gobierno.** Durante décadas, las escuelas y universidades establecieron los programas de estudio con apenas un vistazo a las necesidades de los negocios. Esto ha creado la actual brecha de habilidades y una falta general de comprensión del comportamiento adecuado del talento. Una mejor colaboración producirá mejores candidatos capacitados en el lugar de trabajo.
- **Aprovechar BigData eficazmente.** Esto requerirá inversión en tecnología, desarrollada internamente o de otra forma, para analizar el flujo de información acerca de empleados actuales y potenciales. En *Human Age*, una compañía que haga uso efectivo de *BigData* será capaz de detectar la escasez de habilidades y examinar enormes campos de candidatos que pueden cerrar la brecha, o ensamblar herramientas para re- entrenar personal.
- **Desarrollar una amplia comprensión de la función de las redes sociales.** Muchas empresas han mejorado su uso

de los medios sociales para perfeccionar sus marcas de empleador, que atraiga a los candidatos calificados. Algunas han asignado personas no sólo para archivar elementos que son informativos y que reflejen bien a la empresa sino para supervisar comentarios: críticas y elogios. Unos cuantos especialistas en este tipo de medios de comunicación social tienen por objetivo a personas influyentes, individuos clave que a través de sus escritos y experiencia pueden influir la opinión acerca de las organizaciones. Los seguidores de las compañías, incluyendo a candidatos, confían cada vez más en las redes sociales para saber acerca del salario, prestaciones y cómo tratan los gerentes a sus empleados. Pero las empresas pueden también a su vez utilizar las redes sociales para saber más y más rápido acerca de los candidatos. Estos empleados potenciales revelan mucho de sus carreras a través de sus publicaciones e interacciones en las redes sociales. Algunas compañías también están utilizando consultorías externas para sus actividades en las redes sociales, relacionados con RR.HH.

“ HE VISTO UNA SERIE DE CASOS DONDE UN DIRECTOR GENERAL ADOPTA ALGO COMO TWITTER PARA USO INTERNO Y COMIENZA SÓLO LANZANDO

ALGUNOS MENSAJES. DE REPENTE, LA ORGANIZACIÓN QUIERE ESTAR EN ESA RED PORQUE QUIEREN OÍR COSAS DE PRIMERA MANO. CUANDO ESO OCURRE SE ACELERA EL TIEMPO DEL CICLO DE LA ORGANIZACIÓN PORQUE LAS PERSONAS ESCUCHAN COSAS DIRECTAMENTE, EN LUGAR DE ENTERARSE A TRAVÉS DE NOTAS Y REINTERPRETACIONES. ”

JAY CROSS, DIRECTOR GENERAL Y DIRECTOR DE DESAPRENDIZAJE, INTERNET TIME ALLIANCE

Las empresas que encuentren al mejor talento e implementen los modelos de trabajo y las prácticas de personal adecuados triunfarán en *Human Age*.

Este documento describe cómo el mundo ha entrado en una era de cambio profundo y perpetuo: *Human Age*. Una nueva era requiere una nueva forma de hacer negocios, con estrategias y demandas de habilidades sin precedente. A medida que los sectores de ingeniería, finanzas y TI se transforman y continúan careciendo de candidatos calificados, hay una necesidad creciente de estas habilidades críticas y de organizaciones que liberen el potencial de las fuerzas laborales, creando así modelos de trabajo flexible que aceleren el éxito del negocio.

ManpowerGroup
Insurgentes Sur 688, 3er. Piso, Col. Del Valle
Distrito Federal, C.P. 03100
México

www.manpowergroup.com.mx

© 2012 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.