



# SIMPLIFICAR PARA TRIUNFAR EN HUMAN AGE

Agilidad Organizacional, un Imperativo donde lo Único Cierto es la Incertidumbre



## EL NUDO GORDIANO SE HA REFORZADO. LAS TENDENCIAS PREVIAMENTE IDENTIFICADAS POR MANPOWERGROUP SE ACELERAN Y CONVERGEN.

ManpowerGroup ha estado a la vanguardia de las tendencias del cambiante mundo laboral por más de 65 años, aprovechando su conocimiento profundo y experiencia para analizar las tendencias demográficas y tecnológicas que impactan al mundo del trabajo y asegurando la sostenibilidad del talento de la fuerza laboral mundial. Al inicio de 2014, es evidente que los pronósticos y predicciones de esas tendencias por parte de ManpowerGroup han sido acertados. [FIGURA 1]

Las tendencias detectadas previamente continúan acelerándose y convergiendo y toda la fuerza de su impacto se puede percibir en las economías, los empleadores y los individuos. Las fuerzas macroeconómicas siguen disminuyendo los márgenes, creando la necesidad de hacer más con menos y elevando el potencial humano como el principal agente de crecimiento económico. Evoluciones tecnológicas están redefiniendo cómo se realiza el trabajo y las habilidades necesarias para hacerlo. Los desajustes de talento están aumentando con los cambios demográficos y con la creciente sofisticación de los empleadores, quienes buscan habilidades específicas que permitan a sus empresas satisfacer necesidades siempre cambiantes del consumidor.

ManpowerGroup fue fundada en 1948 con una clara misión: impulsar el mundo del trabajo y construir sostenibilidad del talento para beneficio de las empresas, comunidades, países e individuos. Ese compromiso no ha cambiado en los últimos 65 años; ManpowerGroup ha evolucionado constantemente y se ha reinventado para anticipar tendencias en el cambiante mundo del trabajo. Cuando ManpowerGroup fue establecida, los negocios eran transaccionales y la globalización no era parte del lenguaje cotidiano. Desde entonces, las economías han pasado de estar enfocadas predominantemente en la industria a estar orientadas al servicio. ManpowerGroup reconoce que la agilidad y la flexibilidad, al mismo tiempo que anticipan las tendencias del mundo del trabajo y permiten la adaptación ante los cambios continuos en el mercado, son fundamentales para que las empresas tengan éxito en un entorno de incertidumbre.

Esta capacidad de anticiparse a las demandas cada vez más complejas y cambiantes de sus clientes fue la principal motivación detrás de la decisión de ManpowerGroup de renovar su marca y simplificar su negocio. (ManpowerGroup fue la primera empresa en identificar Human Age y en comprender las implicaciones del talento como el diferenciador competitivo clave para todas las empresas). ManpowerGroup ha evolucionado rápidamente para satisfacer las necesidades de los clientes, con una materialización de beneficios más rápida, una mejor suite de soluciones laborales diferenciada y con la capacidad de reaccionar más rápidamente ante los cambios en el mercado.

En ManpowerGroup, tenemos el conocimiento, la experiencia y la energía para impulsar a nuestros clientes.

**JUNTOS TRIUNFAREMOS EN  
HUMAN AGE.**



FIGURA 1

## LAS PROYECCIONES ANTERIORES SOBRE FUERZAS FUTURAS HAN SIDO ACERTADAS

### 2012: Ajuste ante un nuevo ecosistema: Human Age

Hace dos años, identificamos Human Age como la dinámica que definiría al mundo del trabajo. Lo ha hecho y continuará haciéndolo. La única diferencia es que ahora cada vez más empresas se están dando cuenta de cuánto contribuye el capital humano a su capacidad de competir.

### 2011: Entrando a Human Age

Hace tres años presentamos al mundo el concepto de que el potencial humano, no la tecnología o el desarrollo de productos, se volvería el principal agente del crecimiento económico.

### 2010: Preparación para una "Nueva Normalidad" en el mundo del trabajo

En 2010, nos adelantamos a cambios importantes que afectarían la oferta y la demanda de talento. Anticipamos un profundo desajuste de talento, junto a un mayor poder de las personas con las habilidades más demandadas. Al mismo tiempo, la creciente sofisticación del consumidor obligaría a las empresas a entregar mayor valor con menos recursos humanos. Abordar estas dinámicas podría facilitarse mediante la tecnología, siempre y cuando las empresas supieran cómo aprovecharla.

### 2009: Reconfigurando el mundo del trabajo

Con la recesión económica global en marcha, nuestro análisis en 2009 echó un vistazo a la dinámica cambiante del mercado a través del lente de la turbulencia. Anticipamos, por ejemplo, el choque entre distintas generaciones en el lugar de trabajo y la frustración creciente entre los jóvenes que carecen de acceso a oportunidades. Esto también marcó la primera vez que reconocimos formalmente el poder evolutivo de la minería de datos y sus implicaciones para el trabajo: un tema que se discute hoy en día ampliamente en nuestra industria.

### 2008: Mundo del trabajo: dinámica, pronósticos e implicaciones

Nuestro primer esfuerzo por construir formalmente predicciones en nuestra estrategia de negocios identificó una serie de dinámicas cambiantes que informarían en última instancia nuestro trabajo en los siguientes años. Por ejemplo, pronosticamos que los cambios demográficos alterarían seriamente la disponibilidad de talento en países de la OCDE. Seis años más tarde, estamos presenciándolo de manera dramática.

Empleadores y empleados son cada vez más selectivos, incrementando la necesidad de soluciones individuales. [FIGURA 2]

El año pasado, ManpowerGroup enfatizó que las fuerzas macroeconómicas eran cada vez más fuertes, haciendo de la incertidumbre lo único cierto. Las fuerzas que configuran la volátil e impredecible Human Age (la nueva era transformacional que ManpowerGroup identificó en 2011) han crecido más entrelazadas, empujando y jalando en diferentes direcciones de manera que son difíciles de separar, tal como un Nudo Gordiano. Un año más tarde, este fenómeno se ha agudizado a medida que el ecosistema de empleo se ha vuelto exponencialmente más complejo:

- **Un cambio del capitalismo al talentismo se ha arraigado:** El Talentismo, con el talento y el ingenio humano como motores principales del crecimiento, es ahora sin lugar a dudas la fuerza dominante detrás del progreso económico. Al mismo tiempo, el talento es difícil de encontrar, lo que amenaza la capacidad de las empresas para competir y tener éxito. Las organizaciones que liberan el potencial de su gente, desarrollan y aprovechan sus talentos y habilidades mediante la adopción de un enfoque individual están mejor preparadas para ejecutar la estrategia de negocio y triunfar en el entorno de la incertidumbre.
- **El reajuste global conduce a un estado de movimiento perpetuo:** Las fuerzas económicas que se mueven rápidamente están resultando perjudiciales, ya que dificultan a los líderes empresariales anticipar cambios y prepararse adecuadamente para el futuro. Las empresas que son complacientes no pueden esperar tener éxito en tiempos donde lo único cierto es la incertidumbre. La habilidad de “voltear la moneda” y cambiar de velocidad rápidamente en respuesta a las demandas cambiantes del mercado es la clave para la ejecución de las estrategias y para cumplir los objetivos del negocio. Esto marca un cambio significativo en la forma en que las empresas deben operar.
- **La tecnología configura el mundo del trabajo:** La tecnología ha permitido a personas y empresas trabajar de manera más productiva. Al inicio, las personas utilizaron la tecnología para simplificar el trabajo. La prevalencia de las nuevas tecnologías y el rápido ritmo al que se han desarrollado, han creado nuevos puestos de trabajo mientras que ha vuelto a otros obsoletos.

Las innovaciones tecnológicas continuas y permanentes hacen que el mercado y los sistemas actuales jueguen a ponerse al día mientras que afectan a menudo la forma en que los empleados piensan y se comunican. La proliferación de nuevas tecnologías es por lo tanto una espada de doble filo. Si bien puede ayudar a impulsar la simplificación, también crea complejidad en tanto que define cómo y qué trabajo es realizado, así como qué habilidades son necesarias para llevarlo a cabo.

- **Bifurcación de mercados laborales:** Hay una brecha creciente entre quienes tienen oportunidades de participar en la fuerza de trabajo y quienes no. Esto significa que es difícil encontrar talento listo para trabajar. En Human Age, donde el talento es un motor clave de crecimiento, es fundamental para el progreso económico abordar la escasez y el desajuste generalizado de talento, así como desarrollar y aprovechar una fuerza laboral sostenible. Los países y las empresas deben concentrarse en generar una línea de abastecimiento de talento que esté alineada con su estrategia y metas económicas de largo plazo. Los líderes que deseen

*Fuerzas volátiles e impredecibles están empujando y jalando a las organizaciones en Human Age. Las fuerzas se aceleran y convergen, como un Nudo Gordiano, complicando su separación. El Nudo Gordiano se está reforzando, impidiendo el crecimiento y los líderes deben desatarlo para mejorar el desempeño del negocio. Deben simplificar las organizaciones para impulsar la agilidad y flexibilidad; así éstas ayudarán a confrontar las incertidumbres del mercado y lograrán sus objetivos.*

# MANPOWERGROUP: 65 AÑOS DE PRONOSTICAR TENDENCIAS QUE IMPACTAN EL MUNDO DEL TRABAJO

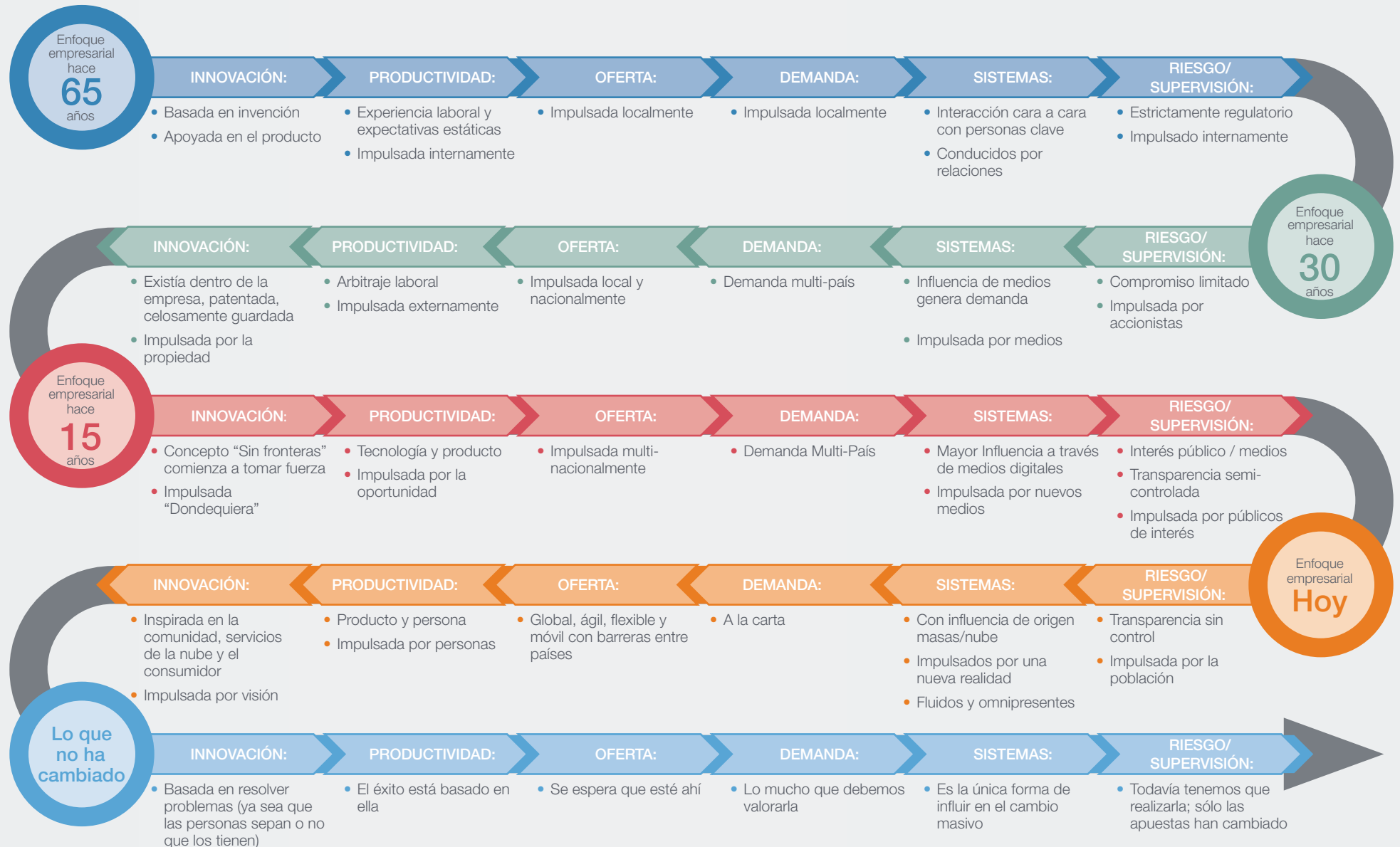


FIGURA 2





**FIGURA 3**

triunfar en Human Age, no sólo deben desarrollar estrategias de talento que se alineen con las estrategias empresariales, sino también deben tomar en cuenta cómo la escasez de talento afecta sus necesidades actuales y futuras de fuerza laboral. [FIGURA 3]

La dinámica del mundo del trabajo identificada por ManpowerGroup se ha intensificado. Los empleadores se están dando cuenta de las consecuencias de estas tendencias, las cuales se aceleran y convergen. Por ejemplo, la Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup en 2012 reveló que los empleadores que experimentaban escasez de talento se estaban volviendo complacientes: el 56% de ellos indicó que se esperaba que las posiciones vacantes tuvieran poco o ningún impacto en sus negocios.<sup>1</sup> ManpowerGroup advirtió que esta mentalidad corría el riesgo de poner a los empleadores en una seria desventaja. El cambio observado en 2013 es que el número de

empleadores globales que consideraron que la escasez de talento impactaría negativamente a su negocio había aumentado en un tercio desde el año anterior. En países con problemas de escasez de talento particularmente aguda, muchos empleadores expresaron incluso mayores niveles de preocupación. Por ejemplo, una gran mayoría de los empleadores que enfrentan escasez de habilidades en China (86%), Hong Kong (86%) y Japón (85%) consideran que tal escasez tiene un impacto medio o alto en su capacidad de servir a los clientes<sup>2</sup>

## EMPRESAS DESAFIADAS A DESENREDAR EL NUDO GORDIANO.

En 2014 se presentan indicadores alentadores de que las economías están cobrando impulso: cifras de crecimiento más fuertes son mencionadas como evidencia de que 2014 será un “año decisivo” para la economía de EUA.<sup>3</sup> Al mismo tiempo, economías en dificultades dentro de la Eurozona, como Irlanda, están emergiendo de programas de rescate financiero.<sup>4</sup> La Encuesta de Expectativas de Empleo de Manpower para el primer trimestre de 2014<sup>5</sup> muestra que los empleadores en todo el mundo tienen expectativas de contratación cautelosas pero positivas durante los primeros tres meses del año.

La gravedad de la recesión global y la recuperación frustrantemente silenciosa que le siguió, acompañadas de constantes cambios económicos, sociales y políticos, han alterado permanentemente la mentalidad de los líderes empresariales. Ellos se encuentran concentrados en mantener sus organizaciones lo más estrechas posible en lugar de ampliar sus plantillas; tienen la intención de evitar el próximo choque externo que temen esté a la vuelta de la esquina y creen que no hay recompensa por tomar grandes riesgos. Los empleadores ya no amplían sus plantillas previendo la demanda; sólo están contratando una vez que existe la demanda real y confían que ésta sólida y sostenible. La recesión puede estar en el espejo retrovisor, pero en muchos aspectos todavía existe la mentalidad de recesión.

El reto para 2014 es cómo adaptarse y evolucionar ante todas las fuerzas interrelacionadas que dan forma a los negocios de hoy:

### Globalmente, el Crecimiento Económico se ha Estancado

La producción económica mundial está creciendo. Sin embargo, la gran mayoría de ese crecimiento se deriva de las economías emergentes, mientras que se desacelera el ritmo de crecimiento en las economías avanzadas más grandes. Incluso China continúa creciendo, pero moderadamente.

[FIGURA 4]

Globalmente, el crecimiento económico se ha estancado

ECONOMÍA	Comparación Anual			
	2011	2012	2013	2014
Producción mundial	3.9	3.2	2.9	3.6
Economías avanzadas	1.7	1.5	1.2	2.0
Economías en desarrollo y mercados emergentes	6.2	4.9	4.5	5.1

FUENTE: FMI Perspectivas de la Economía Mundial, Octubre 2013.

### FIGURA 4

Esto es especialmente importante dado el nivel de inversión en China y el hecho de que muchos ven al país como una fuente de mano de obra, importaciones, exportaciones y consumidores. La fuerza laboral de China está envejeciendo rápidamente, en parte como legado de décadas de aplicación de la política de un solo hijo. En el año 2050, la de edad promedio en China será de 48.7, comparada con 34.5 en 2010.<sup>6</sup> Reconocer estos cambios económicos y demográficos ahora dará a los empleadores tiempo para resolver cómo aumentar su agilidad para responder efectivamente.

### Sobreoferta de trabajo, desabastecimiento de talento

Durante años, ManpowerGroup ha estudiado el impacto de tendencias demográficas convergentes y su relación con la escasez de talento global. La Encuesta de Escasez de Talento 2013 de ManpowerGroup confirmó que el desajuste del talento llegó para quedarse, con una sobreoferta de trabajo y una falta de abastecimiento de talento. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, muchos gerentes de recursos humanos parecen no estar

preocupados por este problema. “Lo escondo bajo la alfombra y dejo que mi sucesor se preocupe,” podría describir mejor su respuesta y se comportan de acuerdo a esto. Los gerentes de recursos humanos del 2014 son esos “sucesores”, quienes actualmente se mantienen en vela por este dilema de talento. Cambios notables en las poblaciones en edad laboral (reducciones en los países norteamericanos, europeos y asiáticos e incrementos en el África subsahariana y la India), el aumento de la urbanización, incremento de la migración, desempleo juvenil generalizado y una expansión de la clase media están impactando drásticamente las necesidades de fuerza laboral. El Foro Económico Mundial predice la incorporación a la clase media de mil millones de consumidores adicionales en Asia Oriental, lo que en última instancia significa que el crecimiento cambiará de ser impulsado por las exportaciones a ser conducido por el consumidor.<sup>7</sup> Esto refleja un cambio importante en los bienes y servicios demandados con un impacto significativo sobre el talento necesario para satisfacer esa demanda.

La empresa es ahora global, el talento es móvil y el gobierno local, lo que causa conflictos inherentes y fricción. La mayoría de los empleadores globales quieren encontrar el talento adecuado, en el momento oportuno y en el lugar correcto. Su afán por las fuentes de talento se ve obstaculizado por la legislación laboral con un enfoque local y por el proteccionismo. Las personas esperan y demandan más libertad para migrar hacia mejores oportunidades. Como resultado, mientras que algunos países y empleadores pueden experimentar una afluencia de talento, otros pueden ser afectados por la pérdida del mismo. Las empresas deben ser capaces de lidiar con estas fricciones y explorar el entorno cambiante dado que la movilidad geográfica impactará a muchos países en los próximos años. En Human Age, definida como el cambio del Capitalismo al Talentismo, el factor decisivo para la competitividad de empresas y países será su capacidad de liberar el potencial de su talento móvil al mismo tiempo que aprovechan las regulaciones laborales locales. [FIGURA 5]

### Las tasas de desempleo juvenil continúan siendo inaceptables

Los altos niveles de desempleo entre los jóvenes siguen siendo uno de los retos más serios para la recuperación económica mundial, ya que los jóvenes de todo el mundo son los más afectados por la bifurcación social de los

# FACTORES DEMOGRÁFICOS QUE CONTRIBUYEN AL DESAJUSTE DE TALENTO:

## EL DÉFICIT DEMOGRÁFICO

Muchos países europeos, norteamericanos y del este asiático están experimentando un rápido envejecimiento de sus poblaciones. Los países latinoamericanos los seguirán rápidamente.

## CLASE MEDIA CRECIENTE

En Asia Oriental la incorporación de mil millones de consumidores adicionales a la clase media significa que el crecimiento cambiará de ser impulsado por las exportaciones a ser conducido por el consumidor.

## URBANIZACIÓN

Podría decirse que uno de los impactos de la urbanización de lo que menos se habla es la falta de trabajadores disponibles en áreas remotas.

## EL LLAMADO DIVIDENDO DEMOGRÁFICO

La gran cantidad de jóvenes en algunos países podría no ser capitalizado (por ejemplo, aquéllos en África subsahariana y posiblemente India) debido a la inadecuada infraestructura y una incapacidad para crear un ambiente de trabajo productivo.

## MIGRACIÓN

La cuestión de la movilidad geográfica presentará una mayor necesidad de servicios, tanto al interior de los países como entre ellos, con un número más grande de emigrantes dentro de la tríada China/India/África.

FIGURA 5



*“Los mercados laborales actuales son como los rápidos de un río embravecido. Luchar por llegar a la orilla para escapar no es una opción porque la corriente seguirá fluyendo sin ti. Tienes que seguir el río y dominarlo, remar constantemente y navegar. No hay ningún océano azul y tranquilo al final; el proceso nunca termina.”*

*— Jeffrey Joerres, Presidente y Director Mundial de ManpowerGroup.*

mercados laborales. El promedio mundial del desempleo juvenil es de 12.6%, 2.8 veces más alto que el de los adultos. En el Medio Oriente, la tasa promedio es de 28.1%<sup>8</sup> y en Grecia y España, más del 55% de los jóvenes se encuentran sin trabajo.<sup>9</sup> Estamos siendo testigos de toda una generación relegada a un segundo plano de trabajo, de una reducción de sus perspectivas de ingreso, de carrera y de su competitividad. De manera inaceptable, los altos niveles de desempleo juvenil impactan negativamente la economía global a largo plazo debido a que las reservas de talento, vitales para la creación de valor, se contraen.

Los gobiernos, instituciones educativas, empleadores y los mismos jóvenes aún tienen que encontrar una solución. Un factor principal que contribuye al desempleo juvenil es la realidad problemática de que la juventud actual no está lista para el mundo laboral. Mientras que 72% de las instituciones educativas consideran que sus recién graduados están listos para trabajar, sólo 42% y 45% de los empleadores y graduados respectivamente consideran que han sido preparados adecuadamente<sup>10</sup>. En otras palabras, mientras que el aumento de poblaciones juveniles ha creado un excedente de trabajadores en ciertas partes del mundo, muchos de los jóvenes carecen de

la educación y formación adecuadas para encontrar trabajo productivo. No por casualidad, los empresarios dicen que la falta de conocimientos técnicos y de experiencia son dos de las tres razones principales por las que no pueden cubrir los puestos vacantes.

## **POR QUÉ LA SIMPLIFICACIÓN ES UN DEBER: MEJORAR LA VELOCIDAD Y FLEXIBILIDAD AL ALINEAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON LA FUERZA LABORAL.**

Human Age le da un valor sin precedente al talento, como el principal factor determinante del éxito empresarial, obligando a los líderes a reevaluar cómo pueden aprovechar el potencial humano. La volatilidad de los mercados, ciclos económicos comprimidos, mayor presión para una creación de valor más rápida, mayor competencia y mayores expectativas de los consumidores son la nueva realidad. Si bien es difícil para los líderes empresariales prever y evitar toda incertidumbre, necesitan centrarse en los factores que PUEDEN controlar; siendo flexibles y ágiles para responder ante la certeza de la incertidumbre.

Cuando los líderes empresariales no pueden predecir el futuro, deben tener una organización ágil para responder rápidamente a los cambios, y la única manera de llevarlo a cabo es pensando y actuando de forma diferente para simplificar su organización. La simplificación permite a los líderes empresariales tomar decisiones más rápido; y con una organización más ágil y ligera, ellos pueden adaptarse rápidamente a un entorno de incertidumbre y lograr más rápido los objetivos del negocio. La clave de la relevancia del negocio en la economía actual es la simplificación estratégica. Ésta fomenta la flexibilidad y la agilidad que las empresas necesitan para ser exitosas y sostenibles.

La mayoría de los líderes empresariales entienden que la agilidad es importante para lograr los objetivos empresariales. Según la Encuesta Agilidad Organizacional 2014 de ManpowerGroup, aplicada a más de 18,000

## *La simplificación impulsa el éxito empresarial.*

empleadores en 42 países, la mayoría está de acuerdo que en cierta medida sus organizaciones han demostrado un compromiso para ser más ágiles en los últimos 12 meses. Las barreras para lograr agilidad organizacional que son mencionadas con mayor frecuencia por los empleadores son: velocidad en la toma de decisiones, compromiso del empleado, enfoque de liderazgo, capacidades tecnológicas y de la fuerza laboral. Para superar estas barreras, ellos requieren comprometerse con la simplificación.

La simplificación optimiza la estructura organizacional a través de promover procesos más eficientes, reducir costos, decisiones más rápidas y mejora el uso de tecnología. Una simplificación exitosa puede mejorar la productividad y la eficiencia, permitiendo a los líderes empresariales lograr metas estratégicas más rápido, incluso en un ambiente de incertidumbre.

## **LO QUE LOS DIRECTORES GENERALES NECESITAN DE LOS DIRECTORES DE RRHH PARA IMPULSAR LA AGILIDAD.**

Los directores generales Human Age marcan la pauta en sus organizaciones. Su estilo de liderazgo es adoptado y apoyado por su equipo directivo y se refleja en la cultura de la organización. Dado que los directores generales dirigen su atención hacia el logro de resultados empresariales, confían en otros dirigentes de la empresa para ayudar a impulsar y ejecutar la estrategia de negocio en toda la organización. La ejecución exitosa de esa estrategia de negocio dependerá, en gran parte, de qué tanto esté alineada con la estrategia de talento y de qué tan cerca trabajen los directores de recursos humanos (RRHH) que la conducen con sus directores generales. Sin embargo, las

empresas todavía están luchando para vincular su estrategia de talento con su estrategia empresarial.<sup>11</sup> Para ser totalmente efectivos en sus funciones y ayudar a los directores generales a impulsar resultados empresariales óptimos, los directores de RRHH necesitan cambiar de estar centrados internamente y orientados a programas a estar más enfocados externamente y ser conducidos por datos y conocimiento del negocio. En muchos sentidos, los directores de RRHH deben ser los “economistas” de sus organizaciones que proporcionen la inteligencia de mercado sobre la oferta y demanda de talento, respaldada por datos internos y externos.

Los directores de RRHH tienen la tarea de implementar una estrategia de talento individual que se alinee y respalde la estrategia empresarial única de una organización y la evolución de sus necesidades. Deben analizar esas necesidades, identificar las diferencias y asegurar que la brecha entre lo que el talento puede hacer y lo que el negocio necesita que haga esté cerrada. Además de centrarse en las necesidades únicas de la estrategia de talento de su organización, los directores de RRHH también deben aplicar un enfoque individual para abordar las necesidades y aspiraciones de los empleados individuales. La simplificación debe abarcar las prácticas de personal, modelos de trabajo y fuentes de talento.

Con prácticas de personal simplificadas, las jerarquías son aplanadas, a los líderes se les asignan funciones más amplias, se promueve la colaboración y alianzas y el talento individual se aprovecha mejor, permitiendo así un flujo más rápido de nuevas ideas. Estructuras horizontales y modelos de trabajo colaborativo borran las barreras entre silos funcionales y geográficos. Estas estructuras facilitan el libre intercambio de ideas, información e innovación a través de diferentes funciones, divisiones, “niveles” organizacionales, culturas y geografías, lo que conduce a una ejecución más rápida de la estrategia.

Las organizaciones que optimizan y aprovechan fuentes de talento más amplias y diversificadas (incluyendo jóvenes desempleados y subempleados, mujeres, poblaciones marginadas y vulnerables, migrantes y trabajadores de mayor edad) obtienen acceso a una amplia gama de perspectivas, experiencias y competencias. Como lo menciona el Presidente y Director Mundial de

ManpowerGroup Jeffrey Joerres: “Cuando entiendes correctamente la diversidad, obtienes diversidad de pensamiento y mejores resultados.” Una estrategia de talento bien ejecutada mejora la rendición de cuentas, aumenta y optimiza la colaboración y aprovecha las habilidades y el compromiso de todos los empleados. También fomenta la sostenibilidad del talento y su alineación con la estrategia del negocio.

En Human Age, el potencial humano ha tomado el papel protagónico como el barómetro para el éxito de las empresas y países. Si bien el acceso al capital y a los recursos sigue siendo relevante, (aunque su importancia está disminuyendo) el acceso al talento listo para trabajar es un predictor mucho más preciso de la capacidad para cumplir con la estrategia empresarial y alcanzar metas. La principal responsabilidad de los directores de RRHH en Human Age es contar con el talento adecuado, con las habilidades, actitud y mentalidad para permitir a las organizaciones tener éxito y ser capaces de retener y desarrollar a ese talento. Liberar el potencial máximo del talento es la forma en la que los directores de RRHH impulsan más rápido la creación de valor.

## CONCLUSIÓN: LAS ORGANIZACIONES PUEDEN DESATAR EL NUDO GORDIANO CON TALENTO ÁGIL Y FLEXIBLE.

La urgencia con la que las empresas responden a los continuos cambios que llevan a la confusión y la incertidumbre puede variar con base en la geografía o la industria; pero independientemente de estos factores, una creación de valor más rápida está en la mente de todos los directores generales. Todas las organizaciones en Human Age también comparten un dilema común:

“¿Cómo sigo siendo competitivo y ejecuto mi estrategia empresarial frente a la escasez de talento, la compresión del valor/márgenes y la incertidumbre económica?” La solución es acceder, movilizar, optimizar y liberar el potencial humano para aumentar la velocidad y agilidad.

La respuesta es: simplificación. Human Age se define por el cambio constante y la presión continua por hacer más y hacerlo mejor con menos. Para tener éxito en un entorno de incertidumbre, las empresas deben cumplir los objetivos del negocio. Los datos pueden ayudar a los líderes empresariales a prepararse para el futuro, pero no siempre pronosticarán cambios. Los líderes de negocio deben asegurarse de que sus organizaciones sean ágiles y flexibles para poder responder rápidamente a estos cambios constantes y generalizados en el ecosistema. Las empresas deben desafiarse a sí mismas para garantizar que sus procesos sean maleables y lo suficientemente ágiles para permitir una rápida re-calibración o cambio de estrategia para mejorar el rendimiento y aumentar la productividad y eficiencia frente a las demandas cambiantes del mercado.

Ejecutada correctamente, la simplificación organizacional resulta en procesos racionalizados, estrategias de negocios y de talento alineadas, mejor colaboración, comunicación más efectiva en las organizaciones libres de silos y una línea de visión más clara de las metas y objetivos de las empresas. La simplificación ayuda a los empleadores a aflojar el Nudo Gordiano, dándoles la flexibilidad que necesitan para adaptarse al cambio continuo, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y pertinencia ante lo que traiga consigo el futuro.

1 <http://www.pnnewswire.com/news-releases/break-the-crisis-and-complacency-cycle-and-build-thright-workforce-manpowergroup-warns-employers-155300465.html>

2 <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thoughtleadership/research-insights/talent-sources/2013-talent-shortage#.UsW-xPRDu6M>

3 <http://www.bbc.co.uk/news/business-25461164>

4 [http://www.npr.org/2013/12/16/251410113/ireland-exits-bailout-program-but-economy-still-on-the-mend?R=1&f=1001&utm\\_content=socialflow&utm\\_campaign=nprnews&utm\\_source=npr&utm\\_medium=twitter](http://www.npr.org/2013/12/16/251410113/ireland-exits-bailout-program-but-economy-still-on-the-mend?R=1&f=1001&utm_content=socialflow&utm_campaign=nprnews&utm_source=npr&utm_medium=twitter)

5 <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/newsroom/news-releases/promising-signs-for-global-hiring-heading-into+2014+according+to+manpower+employment+outlook+survey#.UsXHZPRDu6M>

6 <http://www.economist.com/node/21553056>

7 <http://www.weforum.org/news/asian-middle-class-drive-growth>

8 International Labour Organization, Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.

9 <http://money.cnn.com/2013/07/31/news/economy/eurozone-unemployment/index.html>

10 <http://careercenterstrategy.com/mckinsey-and-company-report-confirms-grads-not-ready-for-themarketplace/>

11 <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/04389d0c-fdc5-4c4e-a61d-0b5ce951af49/Workforce+Strategy+Survey+-+Global+Key+Findings.pdf?MOD=AJPERES>

