



36

El futuro del trabajo



Ing. Jorge Pérez Izquierdo

VICEPRESIDENTE SENIOR
MANPOWER STAFFING,
EEUU

Egresado de:

Ingeniería Mecánica,
Universidad La Salle.

(2000-2007)
MANPOWER MÉXICO,
CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA
DOMINICANA
Director General.

(1998-2000)
MANPOWER, S.A. DE C.V.
Director de Operaciones.

(1997-1998)
MANPOWER, S.A. DE C.V.
Gerente Regional.



PARA EL AÑO 2013:

- >>EL 50% DE LA FUERZA LABORAL DEL MUNDO ESTARÁ EN CHINA Y EN INDIA.
- >>EL CAPITAL INTELECTUAL SERÁ IGUAL O MÁS IMPORTANTE QUE EL CAPITAL TANGIBLE.
- >>HABRÁ UNOS 400 MILLONES DE PRINCIPIANTES EN EL MERCADO LABORAL MUNDIAL, Y SÓLO 5% DE ELLOS ESTARÁN EN LAS NACIONES INDUSTRIALIZADAS, EL HOGAR TRADICIONAL DE LAS COMPAÑÍAS MULTINACIONALES.

La población mundial actual, de aproximadamente 6,000 millones de personas, crecerá en 1,000 millones más, cada 12 ó 13 años. Esta tasa de crecimiento del 1.4%, oculta el hecho de que algunas partes del mundo están creciendo a mayor velocidad que otras. Los países desarrollados incrementan su población en menos de un 0.3% anual, mientras que el resto del mundo lo hace casi seis veces más rápido.

Los niveles de vida en incremento, la mejora en la educación, en las tasas de supervivencia infantil y el acceso a métodos modernos de control natal, han proveído el incentivo y los medios para controlar el tamaño de las familias. El incremento de la participación de la mujer en la fuerza laboral ha llevado a posponer el matrimonio y la búsqueda de embarazos, situación que ha reducido la fertilidad. Asimismo, las mejoras dramáticas en la transportación y comunicación han reducido el costo de las mudanzas y han aumentado la conciencia de buscar mejores condiciones de vida fuera del lugar de nacimiento, motivando la migración.

En las economías más avanzadas, y en un número creciente de países en desarrollo, la declinación en las tasas de fertilidad y el envejecimiento de la población se combinan para incrementar los costos de salud y pensiones, así como para reducir el tamaño relativo de la población laboral, provocando caídas significativas en la dimensión y capacidad de la fuerza de trabajo.

En un futuro, algunos países en desarrollo combinarán estas mismas tendencias para expandir la población trabajadora y reducir el abultamiento de la juventud, aumentando su potencial para un crecimiento económico y una estabilidad política.

IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS EN EL ESCENARIO LABORAL FUTURO

- El fenómeno demográfico antes señalado conllevará a la formación de regímenes sociales nuevos y flexibles, enfocados al cuidado de los niños y ancianos. Fomentará los trabajos temporales y compartidos, y la mayor participación de la mujer en la fuerza laboral -sobre todo en países en desarrollo.
- El viejo ciclo aprendizaje-trabajo-jubilación será reemplazado por un aprendizaje de por vida y periódicas opciones de entrada y salida al mercado laboral hasta una edad avanzada.
- Diversas interrogantes se agudizarán de no empezar a plantear soluciones alternas ahora:

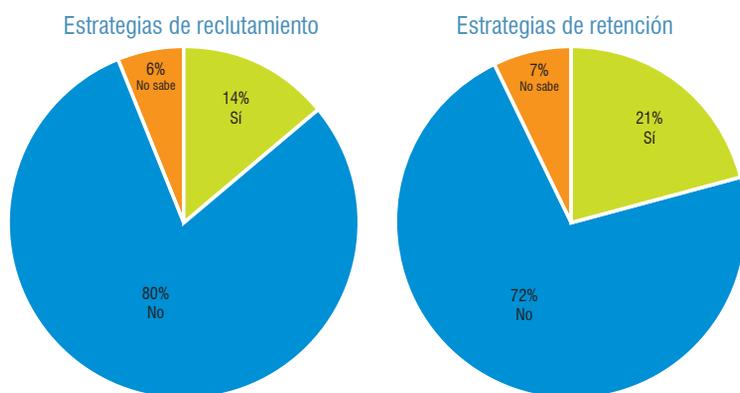
¿Cómo soportar una población envejecida con pocos trabajadores? En el mundo industrializado ¿cómo sostener a la fuerza laboral con tasas de natalidad en declive?, ¿cómo generar suficientes fondos para educar a los jóvenes y cuidar a los adultos mayores?, ¿cómo resolver la paradoja de tasas de desempleo crecientes en países donde se enfrenta una escasez de trabajadores con las

EN RESUMEN

- 1 Las nuevas condiciones demográficas y la mayor participación de la mujer en campo laboral están transformando el escenario futuro.
- 2 Este cambio llevará a la formación de regímenes sociales nuevos y flexibles.
- 3 El ciclo aprendizaje-trabajo-jubilación será reemplazado por un aprendizaje de por vida y periódicas entradas y salidas laborales hasta edades avanzadas.
- 4 El movimiento del trabajo, ya sea por *outsourcing* u *offshoring* -recurrentes en las últimas décadas- constituye una herramienta para eficientar el acceso al mercado y/o mejorar la productividad de los procesos.
- 5 El conocimiento y la información, más que el dinero *per se*, dividirán el “tener” del “no tener”. La tecnología es pieza clave de esta nueva era.



Porcentaje actual de empleadores en 25 países y territorios que cuentan con estrategias de reclutamiento y retención de trabajadores.



Fuente: Encuesta de Manpower a más de 28,000 empleadores en 25 países y territorios. Octubre de 2006.

habilidades y el conocimiento requeridos? El envejecimiento de la población es un hecho ineludible y global que por ahora no ha sido abordado con la profundidad que requiere.

MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

En países donde la mayoría de la población vive en pobreza, la supervivencia es el motivador principal para los trabajadores de escasos recursos, otros motivadores como la satisfacción laboral, la remuneración y el desarrollo personal, no les resultan tan importantes. En contraste, en países con alto desarrollo económico, existen factores diversos que impactan la motivación, éstos varían según el género, la edad, la condición social y el logro académico.

En un estudio realizado entre 19 expertos -técnicos y gerentes de línea de varios países de Europa y Norteamérica- se buscó identificar una serie de motivadores que permitieran atraer y retener al personal con talento en distintas empresas. Estos fueron algunos datos encontrados.

MOTIVADORES POR TIPO DE PUESTO

Mandos medios/superiores	Personal de nivel básico
Libertad para el logro de objetivos Oportunidad para marcar la diferencia Oportunidades internacionales Desarrollo profesional	Sentirse valorado Oportunidades de capacitación Empleo seguro

CARACTERÍSTICAS DE UN EXCELENTE EMPLEADOR

Necesariamente, quienes persiguen lograr esta excelencia deben analizar y prever las tendencias futuras. El mundo está cambiando más rápido que nunca, y construir el

desempeño notable de una fuerza laboral, toma tiempo. Para ello, se ha preparado una guía que podría usarse por quienes buscan este objetivo.

Un excelente empleador entenderá y anticipará el futuro y se preparará para atraer, retener y motivar a excelentes empleados, quienes puedan impactar favorablemente en la satisfacción del cliente.

En particular:

1. Desarrollará grandes líderes, especialmente en la gerencia media, recompensando y penalizando la conducta y los resultados.
2. Generará confianza en toda la organización por medio de una conducta transparente, abierta y honesta, basada en la consistencia.
3. Involucrará genuinamente al personal en la toma de decisiones y le proporcionará una continua retroalimentación.
4. Asegurará que existan comunidades de empleados para crear el sentido de pertenencia aun dentro de una empresa de gran tamaño.
5. Permitirá interacciones sociales en el lugar de trabajo, a medida que los objetivos sean cumplidos.
6. Conectará la estrategia de RH a un plan de negocios de largo plazo, claro y con prioridades.
7. Proporcionará, de manera proactiva, procesos eficientes de RH que integren requerimientos cambiantes y diversos.
8. Tratará a todos aquellos que puedan impactar en la experiencia del cliente como si fueran empleados.
9. Dará alta prioridad al entendimiento y cumplimiento de las necesidades del cliente.
10. Elegirá socios y colaboradores que ayuden a preservar los valores de la compañía y su reputación.

IMPLICACIONES DE LA MOTIVACIÓN EN EL ESCENARIO LABORAL FUTURO

- La estandarización ya no funcionará en las estrategias de motivación y los paquetes de incentivos, se requerirán “trajes a la medida” para cubrir necesidades específicas. Será esencial tener un conocimiento íntimo de la fuerza de trabajo.
- La globalización provocará gran diversidad dentro de una misma fuerza laboral y se convertirá en un asunto creciente cuando las diferentes necesidades sean

esenciales. La equidad de género adquirirá cada vez más importancia, y en general, la sensibilidad cultural será un requerimiento crítico para los futuros líderes.

- Los departamentos de gestión de capital humano tendrán que ser mucho más sofisticados y contar con gran conocimiento de las culturas.
- Una empresa con marcas fuertes, atraerá al mayor y más escaso talento.

“GLOCAL” (ENCUENTRO GLOBAL CON CULTURA LOCAL)

El mundo de hoy, caracterizado por tener fronteras poco definidas, medios de comunicación globales y movilidad de bienes, productos, procesos, personas e ideas entre mercados regionales, está conduciendo a cambios fundamentales en las tendencias laborales y a una creciente interdependencia entre diversos factores políticos, económicos, de comercio y de seguridad. El choque de los valores universales con los locales conlleva a la creación de una administración más sofisticada, capaz de integrar y respetar las diferencias culturales, así como a una creciente tendencia hacia los centros de servicio global y no sólo regional.

Las presiones de este mundo pueden crear un sentimiento de incertidumbre para muchas personas, sobre todo aquellas desarraigadas en el cambio para encontrar trabajo, o aquellas que se inquietan por las crecientes interrogantes que presenta el futuro. El hecho de que una empresa logre ser verdaderamente global, se debe a que posee una cultura que promueve la convivencia abierta e incluyente -trabajo en equipo, respeto a la diversidad, tolerancia y sensibilidad para la integración de la cultura local.

MOVIMIENTO DEL TRABAJO

Ya sea por medio de *outsourcing* u *offshoring*, este tema ha sido recurrente en las últimas décadas, y constituye una herramienta para eficientar el acceso al mercado y/o mejorar la productividad de los procesos. Actualmente, la India permanece como destino común para el *outsourcing* y China para el *offshoring*.

Desde el punto de vista de las empresas latinoamericanas, las prácticas de estos procesos son todavía insuficientes, por lo que uno de los grandes retos será entenderlas y dominarlas como herramientas para incrementar la competitividad y aprovechar la globalización.

Los países latinoamericanos tendrán que cambiar el paradigma de que son naciones con mano de obra barata, para convertirse en proveedores de mayor valor agregado. Deberán practicar activamente la localización inteligente de sus operaciones y procesos, y enfocarse en la innovación, la transformación de industrias y la renovación de productos.

EDUCACIÓN, HABILIDADES Y ENTRENAMIENTO

Para lograr el pleno desarrollo de las sociedades latinoamericanas, son asuntos prioritarios:

- Promover la igualdad de acceso a la educación.
- Orientar la calidad de los estudios hacia los requerimientos que permitan contar con una fuerza de trabajo en óptimas condiciones para la productividad.
- Mejorar la enseñanza de elementos lógicos, la aplicación matemática y científica, las habilidades básicas del lenguaje español y el acceso al idioma inglés como lenguaje universal.
- El desarrollo y aplicación de la tecnología.
- El fomento del autoaprendizaje y el desarrollo autónomo de habilidades.

El aprendizaje de por vida será la nueva exigencia para los individuos, así como para la capacitación y las políticas de entrenamiento. Las relaciones entre universidades, gobiernos y corporaciones proliferarán para el diseño, subsidio y suministro de la educación. De la misma manera, el aprendizaje en línea se convertirá en la norma.

El conocimiento y la información, más que el dinero *per se*, dividirán el “tener” del “no tener”. Mientras la tecnología continúe usándose en un mayor número de trabajos y actividades, será cada vez más difícil que las personas menos familiarizadas con ella encuentren trabajo. La educación media y técnica deberá fortalecerse para cerrar la brecha entre la demanda de los jóvenes, así como la capacidad del sistema para brindarles una formación de

calidad. Esto podría lograrse a un costo mucho menor que el de la educación universitaria, y garantizaría mejores posibilidades de consolidación en niveles cualitativamente aceptables.

PRODUCTIVIDAD EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

El aspecto que define la economía del siglo XXI es el incremento de la importancia del capital intangible -capital humano, intelectual, social y estructural. Éste se ha vuelto por lo menos tan importante como el capital tangible. Cabe mencionar que la mitad de la riqueza de las sociedades avanzadas proviene de activos intangibles.

La generación de propiedad intelectual, patentes, conocimiento, publicaciones y proyectos de investigación, serán el centro de gravedad alrededor del cual se producirán la riqueza y las oportunidades para las empresas y las personas.

Para obtener un mayor valor con una fuerza laboral más calificada, se deberán desarrollar indicadores de procesos que hagan cuantificable el impacto de cada persona. La utilidad sobre capital promedio utilizado (ROACE), las ganancias por acción (EPS) y otras mediciones clásicas de contabilidad pasarán de moda. Los reportes de la compañía, de los analistas, los sistemas de valoración y premiación, y la planeación de la sucesión, se enfocarán ahora en la utilidad sobre la inversión (ROI), es decir, en los activos intangibles.

Las estructuras de red predominarán como la mejor manera de compartir el conocimiento, los cambios tecnológicos con una dinámica acelerada y sin pausa obligarán a países, empresas e individuos a buscar ser efectivamente productivos y, por lo tanto, a cambiar el contenido, el sentido y el formato de trabajo que hoy desempeñan.

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

La velocidad de la integración y la competencia global se sustentará en una rápida generación y difusión de la tecnología, con el peligro de agudizar más los contrastes económicos y sociales, ya que los avances tecnológicos no necesariamente beneficiarán a todos de la misma forma. Sin embargo, los países que no logren incluir políticas de soporte en la aplicación de nuevas tecnologías en términos de estabilidad de gobierno, apoyo al nivel educativo y estrategias de mercado, sufrirán un mayor rezago.

Las organizaciones en América Latina deberán desarrollar un modelo para armonizar las formas de trabajo tradicionales con las nuevas capacidades tecnológicas, por lo que será fundamental incrementar la accesibilidad a las herramientas computacionales -equipos, *software* y conexiones. Habrá una convergencia de tecnologías con una fuerza capaz de revolucionar todas las dimensiones de la vida de la persona: información, biotecnología, nanotecnología y desarrollo de nuevos materiales.

En muchos sentidos, los cambios ocasionados por este tipo de aplicaciones son impredecibles, pero se puede afirmar que su impacto en el crecimiento, la generación de valor y el empleo serán de proporciones mayúsculas.