



*Human Age:*

# Talento (R)evolucionando el Mundo México y Centroamérica

Un documento Manpower



## Contenido

---

Resumen Ejecutivo 3

---

Contexto 7

---

1. El Talento en el entorno global 8

---

2. El *Talentismo* 14

---

3. *Human Age* en México y Centroamérica:  
actitudes, conductas y prácticas en la región 22

---

4. El avance relativo de las organizaciones y  
las personas hacia *Human Age* en México y  
Centroamérica 33

---

5. En el camino a *Human Age*: las preguntas  
estratégicas que nos debemos hacer como  
organizaciones y como personas 44

---

Referencias 48

---

Información de Manpower 49

---

Acerca del Estudio 49

---

Anexo 50

---



# Human Age: Talento (R)evolucionando el Mundo.

## México y Centroamérica

### Resumen Ejecutivo

*Talento significa saber, querer y poder hacer algo en concreto, y todas las personas podemos desarrollarnos en algún talento particular en este sentido*

El mundo gira hoy alrededor del talento. El talento es la fuente de la innovación, el diseño, la eficiencia; en sí, del movimiento. El talento es el objeto y sujeto de la comunicación; es el objeto y sujeto del valor económico. En esta nueva realidad, el talento se establece como factor productivo primordial y deja de ser materia prima.

Pero este nuevo factor productivo —a diferencia del trabajo, la tierra y el capital e incluso de la capacidad empresarial— se refiere a la esencia más íntima y misteriosa de lo humano. Es decir, depende a un mismo tiempo del saber y del poder, pero sobre todo del querer hacer.

Hoy la responsabilidad recae sobre el individuo. Cada uno de nosotros somos ahora responsables de desarrollar y alcanzar nuestro potencial, aunque sabemos también que esta tarea no la podemos hacer solos. Y no, no es que necesitamos de las organizaciones como entes ajenos, sino que necesitamos de otros individuos, que organizados en grupos formales e informales, estables y difusos, comparten objetivos y sobre todo pasiones, nos hacen más humanos y nos permiten alcanzar efectivamente nuestro potencial.

El talento actual plantea el reto de la interdependencia y la integración, para lograr el potencial de las personas a lo largo de distintas generaciones, géneros, gustos y preferencias; a lo largo de distintas organizaciones, en constante competencia y alta exigencia, en distintas locaciones y a distintos tiempos. A este incipiente pero cada vez más acelerado proceso que nos conduce al desarrollo pleno de las capacidades de la persona, le llamamos *Human Age*.

Pero no todos los individuos y tal vez menos las organizaciones, marchan a la misma velocidad hacia

el reconocimiento del pleno potencial de las personas y de cómo lograr que éste sea alcanzado. En distintas geografías y sectores se generan brechas entre el potencial del talento y lo que las organizaciones pueden ofrecer para su desarrollo y aprovechamiento. No todos estamos preparados en la misma medida para aprovechar *Human Age*.

Es más: como el arribo de esta nueva era es un suceso histórico sin precedentes inmediatos, así también nos encontramos en un camino cuyo destino apenas intuimos, que nadie conoce plenamente, del que nadie puede llamarse a ciencia cierta y al cien por cien, experto.

Aproximaciones, encontramos. La dirección general, la intuimos. Pero no podemos dejar de reconocer que nos hallamos en un camino de incertidumbre, en el que todos debemos aprender de todos si queremos efectivamente aprovechar *Human Age*. Lo que sí sabemos es que lo más definitivamente humano radica precisamente en la capacidad para inventar el futuro y crearlo, y en este caso, en unidad.

Cometemos muchos errores. Nos ubicamos en una coyuntura en la que nuestros problemas a veces parecen agigantarse. Hay más personas que nunca antes en la historia y no podemos encontrar el perfil que buscamos. Existen necesidades crecientes en las organizaciones y el desempleo crece también.

Sabemos que no podemos resolver ninguno de nuestros problemas sin mayor eficiencia. Sabemos que no podemos resolver nuestros problemas sin mayor innovación. Para ambas cosas necesitamos talento. Pero fallamos en el aprovechamiento del talento, y fallamos en la capacidad para desarrollarlo.

Por esto es fundamental diagnosticar nuestra capacidad de gestionar el talento: el nuestro propio y el de nuestra organización. Debemos estar conscientes de las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades que nos presenta *Human Age*.

No aprovechar estas oportunidades equivale a condenarse uno mismo en la carrera por el desarrollo y el crecimiento.

El presente reporte —realizado por Manpower a partir de investigaciones previas relacionadas con la transformación del mundo del trabajo, añadiendo entrevistas a líderes de organizaciones destacadas, encuestas a empleadores de todos los sectores, y a individuos de todos los niveles jerárquicos y formaciones diversas en la región México y Centroamérica (MeCA)— busca precisamente revelar algunas claves que nos señalen el camino a *Human Age*, a partir de la posición y la dirección concreta y específica de personas y organizaciones en este entorno.

Para quienes vivimos y trabajamos en MeCA, más que conclusiones definitivas, lo que plantea este reporte son los temas que nos deben conducir a una reflexión profunda sobre nuestra situación particular. Y a partir de allí, a formularnos los cuestionamientos que nos permitan identificar la manera en que podemos avanzar:

- en nuestro propio desarrollo individual, tanto en conocimientos como en competencias
- en la forma en que dirigimos nuestras organizaciones e integramos y desarrollamos talento
- en nuestra contribución a la sociedad en que vivimos.

El análisis parte de una visión integral de la persona, subrayando el falso dilema entre éxito y plenitud, entre eficiencia económica y vida personal y social. Las organizaciones se ven ahora como grupos humanos que pueden tener una correspondencia con las cualidades de la persona.



Es ahora que la visión tradicional de recurso humano es sustituida por talento, esto es, el nuevo paradigma del *talentismo*, donde el talento se muestra como el elemento y el principio verdaderamente escaso e insustituible, que sin embargo se encuentra al menos de manera latente en toda persona por el hecho de serlo.

En este nuevo entorno, las organizaciones no solamente compiten en el mercado de bienes y servicios, sino que también lo hacen en el mercado de talento, donde su gestión se convierte en una competencia central. Las estrategias de atracción y retención de talento son así prácticas a desarrollar, con un nuevo sentido de urgencia y relevancia. En *Human Age* las personas demandan una oferta atractiva de desarrollo profesional a cambio de conocimientos, habilidades y competencias de lo que saben quieren y pueden hacer por las organizaciones.

Así pues, las empresas compiten a través de su propia *Fortaleza de la Organización* —infraestructura, procesos y principios— y a través de generar una *Oferta de Valor al Talento* capaz de atraerlo, retenerlo y desarrollarlo. El talento, por su parte, se transforma en su relación con el trabajo, en sus capacidades cognitivas y en su capacidad creativa, en sus relaciones sociales, en sus expectativas y en sus aspiraciones.

Refiriéndonos a estos ámbitos del quehacer de las organizaciones y de la visión de las personas, se midieron distintos aspectos relacionados con sus actitudes y prácticas en la región MeCA, buscando aportar elementos para un diagnóstico de los retos de éstas ante la integración y gestión de talento, la valoración de la innovación, los fenómenos de flexibilidad laboral y deslocalización, y la valoración de la diversidad.

Encontramos entre otras cosas que algunos de los principales retos afrontados por la sociedad en la región MeCA tienen que ver con la competencia de las organizaciones para posicionarse en el mercado para atraer talento; la brecha entre la academia y la empresa, y entre el desarrollo de conocimiento y liderazgo.

Identificamos factores y condicionantes del avance en procesos de innovación y gestión del conocimiento todavía incipientes, pero considerados urgentes para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones; y analizamos la flexibilidad laboral y la deslocalización como elementos clave en la *Oferta de Valor al Talento*. En este aspecto, la tendencia avanza en la región: cerca de la

tercera parte de los empleadores consultados afirmaron contar con colaboradores en posiciones remotas, mientras un quinta parte de las empresas refiere que es el individuo quien administra su propio horario.

Por otro lado, la diversidad en el trabajo y la cultura muestran signos de generalización en la región. La mayoría de los directores consultados reportaron prácticas y actitudes que soportan que la creciente participación de la mujer, la movilidad, la convivencia entre generaciones y el uso de las tecnologías de información, son una fuente buscada de avance y progreso. La cultura de trabajo en equipo, el énfasis en la innovación y la mejora continua son conceptos que se han convertido en parte de un discurso ampliamente compartido por muchas organizaciones en MeCA.

Mientras tanto, en lo que se refiere a los individuos, destacan los resultados obtenidos en el estudio al respecto del deseo de más de la mitad de las personas consultadas por contar con una mayor autonomía, y su aspiración a incrementar sus responsabilidades. Crece su anhelo por trascender sin importar dónde, y así mismo se manifiesta fuertemente un deseo del talento de “independizarse”, como visión del éxito en la carrera profesional.

Para medir el avance hacia *Human Age* en MeCA con una visión integral, se utilizaron dos perspectivas: el avance relativo de los empleadores y el enfoque de las personas. A los empleadores se les midió en términos de su *Oferta de Valor al Talento* y de la *Fortaleza de la Organización*, integrando la información relativa a ambas dimensiones en un Índice de la Dirección hacia *Human Age*, al que llamamos HADI (*Human Age Direction Index*, por sus siglas en inglés).

A las personas se las midió en términos de su Enfoque en la Plenitud y de su Enfoque en el Éxito, y estas dos dimensiones se integraron también en un Índice de Transformación del Talento, al que llamamos TTI (*Talent Transformation Index*, también por sus siglas en inglés).

HADI indica la diferencia entre los empleadores que no han adoptado ninguna de las tendencias de *Human Age* y aquellos que están a la vanguardia, así como la tendencia de las organizaciones, en términos del equilibrio o desequilibrio entre la *Fortaleza de la Organización* y su *Oferta de Valor al Talento*.

Así distinguimos empleadores que se encuentran en una de estas cuatro situaciones:

- 1 *Potencial sin realizar*, cuando el empleador no cuenta aún con una *Fortaleza de la Organización* considerable y su *Oferta de Valor al Talento* también es débil (3 de cada cuatro empleadores en MeCA se encuentran en esta situación).
- 2 *Eficientismo*, cuando existe un fuerte enfoque en resultados, soportados por infraestructura y procesos, pero no se cuenta con una oferta de valor diferenciada para el talento (11% de los empleadores en MeCA).
- 3 *Personalismo*, cuando el empleador cuenta con una *Oferta de Valor al Talento* diferenciada, pero no cuenta con procesos y herramientas suficientes (apenas el 3% de las organizaciones encuestadas en MeCA).
- 4 *Enfoque equilibrado en talentismo*, cuando existe un balance que refleja además vanguardia hacia *Human Age* (uno de cada diez empleadores encuestados).



La distribución sectorial de estas tendencias es bastante elocuente: el sector servicios es en general el más avanzado en *Human Age*, mientras que el más rezagado es el sector primario. Y destacan otros dos fenómenos, como el hecho de que el sector Educación lidere el

ranking de la *Oferta de Valor al Talento*, cayendo hasta la posición número 5 en lo que se refiere a la *Fortaleza de la Organización*, mientras el sector Manufactura lidera el ranking de la *Fortaleza de la Organización*, pero cae hasta la posición número 3 en lo que se refiere a la *Oferta de Valor al Talento*.

El tamaño de la organización no resultó ser un factor determinante en el HADI, aunque sí se evidencia mayor fortaleza en general entre los empleadores más grandes, mientras que los más avanzados de todos resultaron ser PyMEs. En el camino a *Human Age*, encontramos que la escala puede ser una ventaja, pero que el dinamismo y la inventiva pueden darle más velocidad incluso al más pequeño.

Por otro lado, con el TTI medimos las tendencias de transformación de las mentalidades en MeCA, encontrando una manifestación muy fuerte y homogénea entre el talento al respecto de la internacionalización, el aprecio al trabajo en equipo y la aspiración de asumir mayores responsabilidades en el trabajo.

De igual modo encontramos que crece la importancia de la selección del lugar donde uno trabaja, así como la auto motivación como deber personal, lo que apunta a la nueva autonomía del talento.

En lo que se refiere a otras tendencias bastante extendidas, como la deslocalización del trabajo, registramos fuertes contrastes entre un segmento fuertemente a favor, y otro sólidamente en contra del trabajo remoto. Quedó de manifiesto el peligro de generalizar al respecto del modelo de trabajo. No conocer y respetar las diferencias puede acarrear problemas serios tanto a las organizaciones como a las personas, cuando estas tendencias se abordan a la ligera sin el estudio que merecen.

TTI nos permitió analizar el avance relativo de las personas en MeCA según el enfoque específico que cada individuo tiene hacia la Plenitud o hacia el Éxito. Así distinguimos una de estas cuatro situaciones:

- a) Cuando el talento se encuentra rezagado en las dos perspectivas (31% del total de los encuestados en MeCA)
- b) Cuando el enfoque de los individuos privilegia el Éxito por sobre la Plenitud (16%)
- c) Cuando el enfoque en la Plenitud es mucho mayor que el enfoque en el Éxito (22%)

- d) Cuando existe el mayor enfoque — equilibrado— entre Plenitud y Éxito (31%)

Al profundizar en el análisis del TTI, encontramos que el factor que más influye para la transformación del talento es la educación. No influye el género y tampoco la generación ni las experiencias internacionales ni el nivel jerárquico. Ningún otro factor explica mejor la variación del TTI.

Como sociedad, en MeCA tenemos una tarea muy importante que llevar a cabo para promover una educación más extendida, de mayor calidad, permanente; en la escuela y en el trabajo, para toda la vida. Sólo así seremos capaces de transitar como sociedad con éxito en *Human Age*.

Es nuestra responsabilidad situar al talento con el que contamos en donde puede efectivamente alcanzar su potencial y es nuestro deber conducirlo en su desarrollo.

Pero más que nuestra responsabilidad, es nuestra gran oportunidad. En la era del *talentismo*, podemos apostar precisamente al talento como palanca de crecimiento, podemos considerarlo nuestra mejor inversión. Lo mismo si hablamos de nuestro propio talento como personas, que si hablamos del talento con que contamos en la organización que dirigimos o en el grupo de trabajo en que participamos, que el país en el que vivimos.

Ésta es, en términos prácticos, la conclusión más tangible y se practica con más coherencia en las organizaciones más destacadas, por los líderes más notables, a nivel mundial, y en nuestra región MeCA.

Este reporte no ofrece un conjunto de reglas a seguir que nos aseguren el éxito en el camino a *Human Age*. Sabemos que la nuestra es una época de incertidumbre y de máxima exigencia. A partir de la visión que planteamos en este reporte, podemos buscar en sus páginas los cuestionamientos, las reflexiones y los análisis que seguramente inspirarán los siguientes pasos de quienes han comprendido la profundidad del cambio de era que vivimos, y están dispuestos a apostar al talento —al propio y al de su organización— para construir el puente a un futuro de mayor desarrollo y crecimiento, de mayor plenitud y mayor éxito.

## Contexto

*El ser humano ha conquistado al entorno natural, la industria y la tecnología, pero su reto más relevante consiste hoy más que nunca en lograr ser todo lo que potencialmente puede ser.*

Nunca antes en la historia pudimos atestiguar una población de las dimensiones actuales, con la interacción e integración global de la que gozamos hoy en día. Pero en contraste, tampoco habíamos vivido una tensión más grande que la que tenemos ahora, para encontrar y desarrollar talento.

La capacidad para manejar los avances tecnológicos, entender los procesos y dirigir las organizaciones que han moldeado este mundo en que vivimos, no se encuentra con la misma intensidad y en la misma proporción en la que se requiere. Y este fenómeno se agudiza por la necesidad de mantener la dinámica vertiginosa del desarrollo equilibrado y sustentable que nos demanda nuestro planeta superpoblado, nuestro mercado hipercompetitivo.

En *Human Age*<sup>1</sup>, como será recordada esta era, hay más tecnología, manuales y mercado, que personas y organizaciones capaces de gestionarlos. El desarrollo actual de la humanidad, fruto de la aplicación del propio talento a la solución de los problemas y a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de la vida humana, nos ha conducido hasta aquí. Hoy es evidente que el único recurso verdaderamente escaso, insustituible, es el propio talento del ser humano; más necesario cuanto más evidente es el influjo que la humanidad ha tenido en el mundo que le rodea.

Por esto, la era en que vivimos sólo será exitosa si tanto las personas como las organizaciones logran construir y construirse en torno al talento, como el elemento primordial que permite encontrar las respuestas de hoy y plantear las preguntas que darán pie a nuestro mañana.

Como lo plantea Jeff Joerres, CEO y Director General de ManpowerGroup.: “Esta nueva realidad que busca la optimización del potencial humano, será la determinante del éxito y crecimiento de las organizaciones y países en la ahora llamada *Human Age*. Para ello, se necesitará que los políticos, líderes empresariales y académicos

revisen la forma en la que utilizan el talento humano ante un entorno global cada vez más dinámico”.

Es tiempo de cuestionar el nivel de madurez de las organizaciones y de los profesionales respecto a su capacidad para atraer, motivar, retener y desarrollar talento; de prepararnos como empresas e individuos para implementar una estrategia de gestión de talento que permita hacer frente a esta era competitiva, en la que los mercados más innovadores y demandantes de la historia puedan ser efectivamente nuestra mejor oportunidad y nuestra mayor catapulta hacia un futuro mejor.



<sup>1</sup> Manpower, Entering the Human Age. Thought leadership insights. Introduction by Jeffrey A. Joerres. 2011. Manpower, Desarrollando Talento para Human Age. 2011

# 1. El talento en el entorno global

*En una dinámica de interdependencia e integración, el reto consiste en desarrollar y potencializar personas, pero también en identificar y lograr converger las necesidades de la empresa respecto a la oferta de talento.*

*“Ningún país u organización podrá seguir siendo competitivo a menos que el talento esté presente para asegurar el éxito”.*  
*Jean Charest, Premier de Quebec, Canadá*

## La paradoja de la escasez de talento

Habitamos el mundo más poblado de la historia de las civilizaciones. Y sin embargo, a nivel global, la identificación de personas con el talento requerido para las necesidades económicas y sociales que se manifiestan en diferentes circunstancias y geografías a lo largo y ancho del planeta, es sumamente difícil.

La distribución de este problema no es homogénea, en algunos países la situación se agrava. Por ejemplo, de entre los 20 países con mayor población en el mundo, sólo dos (EUA y Alemania) se sitúan en el top 20 del Índice de Talento Heidrick & Struggles y The Economist <sup>2</sup>.

Mientras tanto, China, el país más poblado del mundo, con más de 1.3 mil millones de habitantes (19.39% de la población total), se coloca en el lugar 33 de 60 en el ranking del Índice de Talento; y de modo similar la India, con sus más de 1.2 mil millones de habitantes (17.86% de la población global), se sitúa en la posición 35.

En LATAM destacan los casos de Brasil y México, los dos gigantes de la región en términos poblacionales. Brasil ocupa el 5° sitio a nivel mundial en población absoluta con más de 196 millones de habitantes y México, con alrededor de 112 millones, es el 11° país más poblado del mundo, ocupando los lugares 42 y 38 respectivamente en este mismo ranking <sup>3</sup>.

Ante esta paradoja de grandes poblaciones y escasez de talento, diversas economías emergentes han emprendido una cruzada para desarrollar a las personas de alto potencial científico, tecnológico y de negocios que tradicionalmente se ha concentrado en occidente y especialmente en Estados Unidos, un país que destaca, apuntalado en buena medida por el prestigio de sus centros académicos que atraen personas de todo el mundo, buscando potenciar al máximo sus capacidades.

No obstante, como un reflejo especialmente significativo de la paradoja de la escasez de talento a la que nos enfrentamos en la actualidad, Estados Unidos sufre también de la misma o mayor complejidad que otros países para contratar a las personas adecuadas para las necesidades de su economía. En este sentido, en la más reciente Encuesta de Escasez de Talento realizada por Manpower en 2011<sup>4</sup>, la dificultad para cubrir vacantes se manifestó en un 34% en promedio a nivel global, mientras que en Estados Unidos este problema se registró en un 52% de las organizaciones entrevistadas.

## El cambio de las dinámicas de atracción del talento a nivel global

Tradicionalmente los países industrializados apuntaban su mira a los países en desarrollo para acceder a una



<sup>2</sup> <http://www.globaltalentindex.com/> Este índice tiene el objetivo de medir la capacidad de un país de generar talento, así como las condiciones para aprovechar su potencial. Busca reflejar la capacidad de desarrollar, retener y atraer.

<sup>3</sup> Ver Anexo I

<sup>4</sup> Desarrollando Talento para Human Age. Manpower. 2011

fuerza laboral más barata, pero hoy en día las empresas de economías emergentes ambicionan contratar talento de países de primer mundo para acelerar su desarrollo y capacidad competitiva, lo que ha alterado las condiciones de la atracción, pero también de la retención del talento a nivel global.

Desde hace tiempo, el análisis de la dinámica del mundo del trabajo en la globalización, nos había llevado a la conclusión de que la movilidad del talento es la pieza que falta por colocarse de lleno en el proceso de integración mundial de la economía y la sociedad, al que llamamos globalización <sup>5</sup>.

Los datos que demuestran la conciencia de los países emergentes y las empresas más competitivas al respecto de esta realidad, no dejan de apilarse: de acuerdo al estudio *Working Beyond Borders* del *Institute for Business Value* de IBM <sup>6</sup>, las cifras evidencian que casi la mitad de las compañías de India y un tercio de las de China planean incrementar su nómina en Estados Unidos, mientras que 44% de las de India y 14% de las de China piensan hacerlo en Europa <sup>7</sup>.

Esta nueva mirada desde los países emergentes al pool de talento de los países más desarrollados, como estrategia para complementar su visión y sus capacidades para penetrar los mercados más maduros, implica por un lado una mayor presión en la búsqueda de un talento global cada vez más escaso y por el otro, la necesidad de que en todas las organizaciones se afronte con seriedad la aparición de una nueva cultura de interacción en la diversidad de origen y de perspectiva de las personas que la conforman, e incluso que la lideran.

Este cambio de dinámica en la que se enfatiza el talento, las capacidades técnicas específicas, y hasta las características socioculturales de las personas, por encima de las ventajas relativas en términos del costo de la fuerza laboral, afecta a los individuos en la misma medida que a las organizaciones. Determina tanto la capacidad de las empresas y de los países para lograr un mejor desempeño en nuestro mundo hipercompetitivo, como la posibilidad de que las personas en lo individual encuentren oportunidades significativas de empleo y de desarrollo.

Así pues, con base en la encuesta de escasez de talento realizada por Manpower entre cerca de 40,000 empleadores en 39 países y territorios, una abrumadora mayoría de empresas (89%) mencionaron que la falta de experiencia, habilidades técnicas deficientes o sumamente pobres entre los candidatos disponibles, se convertían en una barrera para su empleabilidad. Pero lo peor de todo, es que la falta de empleabilidad del pool de talento disponible incrementa los costos totales de los empleadores hasta erosionar por completo su competitividad, con lo que se genera un círculo vicioso cada vez más difícil de romper.

En este contexto, la metáfora *guerra por el talento* ha comenzado a agudizarse. Las empresas y los países emergentes que se toman estas tendencias en serio apenas han comenzado su ofensiva, conocedores de la situación de relativa desventaja de la que parten.

En Latinoamérica se observa que los 8 países de esta región que aparecen citados en el Índice de Talento, se sitúan entre los lugares 31 y 47, es decir, por debajo de la media, lo que refleja una situación de partida menos exigente que la de ciertas partes de Asia, pero a su vez, refleja la urgencia por mejorar las condiciones para potenciar talento como condición para acelerar el desarrollo de LATAM, sobre todo ante la nueva competencia de otros países emergentes por atraer a quienes serán los líderes del pensamiento científico, tecnológico y de negocios en el futuro cercano.

Los principales países de la región ya cuentan con una dinámica que les favorece, a la espera de que se tomen medidas más enfocadas y ambiciosas en cada caso.

Por ejemplo, en el caso de la perspectiva de evolución planteada por el ranking de *The Economist* para el 2015, se destaca un avance en la situación relativa de Chile, que se prevé pasará del lugar 31 al 26, ubicándose como el primero de América Latina, mientras México pasará del 38 al 35 y Brasil subirá del sitio 42 al 38.

No obstante, según aparece en la Encuesta de Escasez de Talento Manpower 2011, que en países fundamentales de LATAM como Brasil y Argentina el 57% y 51% de los empleadores manifiestan dificultad para cubrir posiciones respectivamente; en tanto que en México el porcentaje es menos extremo, pero aún significativamente alto: 42%.

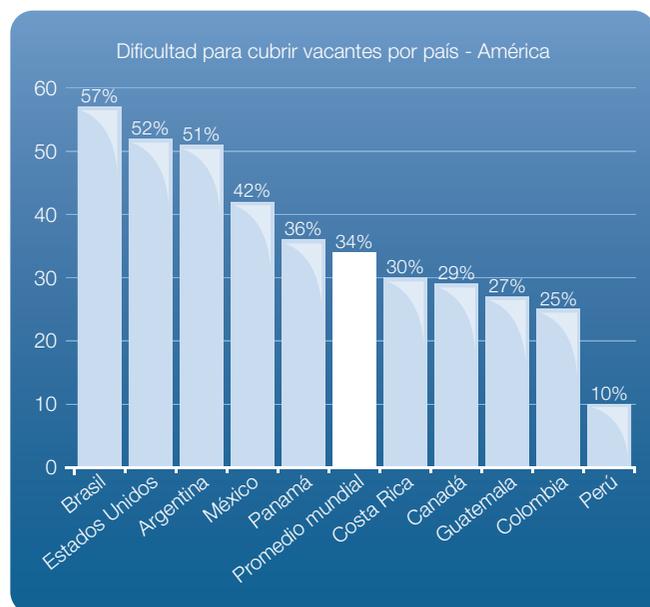
<sup>5</sup> <http://www-935.ibm.com/services/uk/igs/chro/chrostudy2010/> India and China firms seeking European and American talent, 12 Oct. 2010, Globalization & Offshoring. Recruitment <http://www.management-issues.com/2010/10/12/research/india-and-china-firms-seeking-european-and-american-talent.asp>

<sup>6</sup> Ver: *La Movilidad del Talento en América Latina*. Manpower MECA. 2008

<sup>7</sup> Encuesta realizada a cerca de 700 directores de recursos humanos y directores ejecutivos de 61 países

Podemos ver en la gráfica 1.1 los datos que refleja la región de América:

Gráfica 1.1 Dificultad para cubrir vacantes en América



La región centroamericana sufre de una desvinculación generalizada que se agranda en la medida en que la educación y la vinculación gobierno, empresa y academia es más distante. La sincronización de estos actores es fundamental. Por un lado las organizaciones toman decisiones con mayor rapidez —en menos de un año pueden relocalizar una planta de un país a otro— y por otro lado cambiar o modificar un plan de estudios puede tardar entre 4 a 6 años. Este tipo de factores no ayudan a afrontar el reto que muchos de los países en México, Centroamérica y el Caribe están enfrentando.

En el caso de Panamá, la escasez de talento es palpable. Con una PEA de 1.5 millones de personas y un acelerado ritmo de crecimiento económico (tan sólo en el segundo trimestre de 2011, el crecimiento fue de 11.4%), el país se perfila como una de las pocas economías que pudieran tener las condiciones necesarias para llegar al pleno empleo, sin embargo, el último reporte oficial de marzo del mismo año ubica la tasa de desempleo abierto en un 4.2%<sup>8</sup>.

De acuerdo con las impresiones de los empleadores que entrevistamos para integrar el presente documento, la principal problemática detectada es que la gente no cuenta con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para poder

ocupar las posiciones que demandan, y por tanto, han tenido que recurrir a soluciones de movilidad de talento y tercerización para poder incorporar a sus organizaciones talento del extranjero. Este fenómeno ha creado presiones sobre la legislación actual que sólo permite a las empresas incorporar a sus plantillas 10% de personal extranjero, y por otra parte, demandas específicas en el sector educativo, pues los empleadores requieren acciones inmediatas que solucionen las carencias de capacitación en competencias cognitivas y de actitud en el talento local.

Por otro lado, Honduras presenta una realidad distinta sobre el mismo tema. Los empleadores refieren un problema específico en el área de competencias como el liderazgo y visión integral del negocio, lo que dificulta de manera importante cubrir posiciones de mandos medios. De acuerdo a ellos, un gran porcentaje de la gente que cuenta con las competencias necesarias tiene también un alto perfil de emprendedores, por lo que prefieren abrir nuevas empresas que integrarse a los equipos de las empresas existentes; el porcentaje restante, es fácilmente captado por empresas que los reubican en las operaciones de otros países, dejando la demanda local totalmente descubierta.

En la opinión de altos ejecutivos de empresas de la región entrevistados durante este estudio, los programas de desarrollo y formación de talento deben ser respaldados por planes de retención robustos, pues la capacitación incrementa el valor curricular de las personas, y los hace propensos a ser captados por organizaciones que enfrentan escasez y están dispuestos a realizar ofertas más atractivas para atraer el talento buscado.

## Factores del entorno que impactan al talento en *Human Age*

Con base en las interacciones del entorno económico y social, hemos experimentado una apertura de mercados sin precedentes, cada vez más competitivos e innovadores, habilitados por nuevas infraestructuras tecnológicas de información y comunicación: desde el vehículo fundamental que conocemos como Internet, hasta las aplicaciones que hacen de la promesa de la ubicuidad, instantaneidad y porosidad infinita de la información y la comunicación, una realidad al alcance de todos, como son las Redes Sociales.

<sup>8</sup> Cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censo, Panamá. (<http://www.contraloria.gob.pa/inec/>)

Hoy vivimos un entorno cada vez más demandante, cada vez más dinámico; ante las exigencias de la hipercompetencia, pero también ante las necesidades de la sustentabilidad del crecimiento; frente a los retos de la preservación del medio ambiente, y frente a los problemas de una inequitativa distribución de la riqueza a nivel global que parece ahondarse sin remedio, es que los desajustes estructurales representados por las actuales brechas entre la oferta y la demanda de talento, nos obligan a buscar coincidencias y, finalmente, nos conducen a las preguntas clave sobre *Human Age* y sobre la forma en la que como individuos, como organizaciones o como países, debemos aprovechar la nueva conciencia sobre el papel crítico del talento en el éxito y la generación de alternativas de solución viables para nuestros desafíos fundamentales.

La conciencia del valor diferencial del talento para el éxito de las organizaciones se comenzó a hacer más evidente conforme el éxito de nuevas tecnologías habilitó un desarrollo más dinámico, multicéntrico, del conocimiento y las habilidades técnicas; y este convencimiento se profundizó conforme se intensificó la nueva competencia en la globalización, tanto por mercados como por talento para desarrollarlos.

Como el talento difícilmente puede atraerse con recetas tradicionales en el mundo interdependiente e integrado que acabamos de describir, fruto de la escasez continuada de talento, organizaciones de todo tipo y origen buscaron explotar o hasta desarrollar algún *pool* de talento fuera de sus propios países. Pero la alta competencia no permite soluciones simplistas: sin la capacidad de potenciar y desarrollar personas, ningún *pool* de talento podrá ser suficiente para las necesidades de las organizaciones y los países que busquen realizar su potencial presente y construir un mejor mañana.

Hoy el mundo del trabajo donde se desarrolla el talento se ha modificado; este mundo es:

- Multigeneracional, en el que la diversidad es una realidad y también debe ser un propósito para el diseño de una organización que refleje a la sociedad y que encuentre en su seno lo que necesita para romper reglas e innovar.
- Demandante y dinámico, en el que el talento ya no se conforma con satisfactores básicos, sino que requiere motivadores más sofisticados, con un

fuerte componente psicológico, con un claro sentido de propósito y donde absolutamente nada puede competir con el deseo de realización individual de las personas.

- Culturalmente consciente, donde pesa la personalidad de la organización tanto como las particularidades de los individuos, y donde, tanto las culturas locales como la emergente cultura global, conviven de una manera dinámica y en construcción.
- Deslocalizado, en el que la interacción entre distintas oficinas, regiones, países, es una realidad tan amplia que nada escapa de ella: fluye la información, el dinero, los bienes, y también las personas y sus intereses, no solamente entre fronteras, sino poniendo en cuestionamiento la localización tradicional en su conjunto, sobre todo en el trabajo.
- Inquisitivo e impaciente, en el que todo puede y muchas veces debe, ponerse en duda, para aprender y para innovar, y donde así mismo se genera un ritmo vertiginoso y no se encuentra tregua.
- Tecnológicamente integrado, donde el trabajo se realiza cada vez más en y a través de la tecnología y donde la tecnología además de trabajo significa convivencia, con el riesgo, como toda herramienta, de un uso inadecuado.
- Hipercompetitivo y enfocado, con un espacio muchas veces estrecho para el error, como fruto de la necesidad de producir resultados consistentes en un entorno turbulento <sup>9</sup>.



<sup>9</sup> Documentos anteriores de Manpower considerados: El impacto de Redes Sociales de Internet en el mundo del trabajo: México. Manpower. 2009. Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo. Manpower. 2009. La integración al mercado laboral del talento latinoamericano. Manpower. 2008. Futuro del Trabajo en el Mundo. Manpower. 2006.

En este mundo, las organizaciones deben responder más rápidamente a los requerimientos y las necesidades de su mercado. Se dice por ejemplo en la competencia comercial que los consumidores se encuentran literalmente a un clic de distancia de otra oferta. Deben responder usando la misma tecnología que otros, pero con mayor eficiencia, o generando productos o procesos nuevos, a través de la innovación.

Por esto es que sólo el talento, que es siempre la causa principal y necesaria para lograr tanto la eficiencia como la innovación, puede proporcionar soluciones para los retos que enfrentan las organizaciones de hoy.

## El desajuste estructural

Además de la paradoja población-talento, existe también desconexión entre la oferta laboral y los requerimientos de las organizaciones productivas. Esto constituye un desajuste estructural de la oferta y la demanda en el mundo del trabajo.

El reto que nos presenta *Human Age*, consiste en eliminar las brechas existentes entre lo que el individuo quiere, tiene y puede desarrollar y lo que la empresa necesita, puede y tiene voluntad de potencializar. Este desajuste se manifiesta:

- Entre la oferta y la demanda de perfiles de talento: los empleadores demandan talento y los candidatos ofrecen conocimientos y habilidades que no corresponden con los que el empleador requiere.

Además de las iniciativas de vinculación con la academia por parte de los empleadores, y de un creciente compromiso con la educación continua y permanente por parte tanto de organizaciones como individuos, existen otros medios, como las RSI, que facilitan un proceso de reclutamiento más asertivo para los empleadores, al tiempo que ofrecen plataformas de desarrollo y colaboración para los individuos, tanto para seleccionar al empleador, como para crecer y adquirir las habilidades necesarias ya estando en el trabajo.

- Entre las expectativas de las personas y las oportunidades que ofrecen los empleadores: algunos individuos quieren innovar, como una parte de los satisfactores que buscan en el trabajo, desean participar de un cambio que mejore las cosas; pero las estructuras organizacionales de corte más tradicional muchas veces los restringen,

buscando que los individuos ejecuten mandatos y no que solucionen problemas. Paralelamente, algunas empresas requieren personas que innoven, pero no las encuentran.

Identificar y conciliar los intereses comunes es la meta. En este sentido, el reconocimiento de la individualidad y particularidad irreplicable de la persona, que aporta su talento a la organización como grupo social, y la centralidad entonces de la persona en el trabajo, nos indican un camino para asimilar los principios que se están manifestando en *Human Age*, como base del diseño de las prácticas de interacción entre individuos y organizaciones en el mundo laboral.

- Entre las estrategias de formación (esquema de enseñanza y estudio de instituciones educativas) y las necesidades de desarrollo y capacitación de los empleadores: el talento no se enseña ni se aprende en un libro, sino que se desarrolla de acuerdo a las características de cada persona (u organización).

Todas las personas, por el hecho de serlo, tienen potencial de desarrollo de talento, aunque no todos el mismo, por lo que la capacidad de actualizar el talento personal depende de la convergencia entre las habilidades, conocimientos, valores y actitudes de cada uno, la preparación académica, las experiencias culturales y la actividad práctica que se vive en el trabajo.

- Entre la vocación competitiva de los países y los incentivos para la producción, la investigación, el desarrollo, la educación, la capacitación y la formación de talento: cuando la brecha es grande en este sentido, la frustración de todos se intensifica y los recursos se desperdician con resultados insatisfactorios.

Aunque no todos los países cuentan con acceso directo a la innovación, y muchos siguen centrados en la explotación de materias primas, producción o manufactura, nunca antes en la historia se había podido acceder de una manera tan sencilla, al conocimiento de las soluciones tecnológicas que están cambiando el mundo, y a la potencial colaboración y complementariedad económica entre distintos grupos sociales.

A través de diversos medios como las RSI, hoy en día se difunde el conocimiento, la Investigación y Desarrollo (I+D)

y la innovación de modo global y más rápido que nunca antes. En *Human Age* se entiende con mayor claridad que el conocimiento no se pierde si se comparte, sino que se enriquece. Lo que falta es poner esta posibilidad al servicio efectivo de la propia humanidad, generando el desarrollo del talento que requerimos.

Estas brechas, que invariablemente se convierten en la falta de aprovechamiento del talento o en falta de capacidad para desarrollarlo, afectan a todos los integrantes de la sociedad; ya sea porque se limita el crecimiento de actividades económicas que no alcanzan su potencial al no contar con el talento que requieren para lograrlo; o porque se generan menos oportunidades para las personas y por lo tanto, aunque exista una oferta laboral insatisfecha, aún así se registra desempleo.

## Los grandes retos

En esta nueva era, el talento se manifiesta como el verdadero motor del desarrollo, tanto para las personas, como para las organizaciones y las naciones.

Esta realidad no es coyuntural; la nuestra es una era en la que nuestras grandes conquistas, la tecnología y la organización, regresan a la humanidad para exigirle innovación y eficiencia. Y solamente el talento, residente y propio del ser humano, puede efectivamente entregar más innovación y mayor eficiencia.

Por esto, el talento como motor del desarrollo se posiciona del mismo modo en que lo hizo la dinámica del tren globalizador desde hace dos décadas: o aboradas inmediatamente o cada vez será más difícil alcanzarlo, pues no se detiene y cada vez va más rápido.

Tanto organizaciones como personas tenemos por tanto el deber de conocer la madurez de talento que hemos desarrollado, y analizar si estamos suficientemente preparadas para enfrentar *Human Age*. Porque en cualquier caso, todos debemos estar conscientes de las acciones necesarias para lograr la competitividad, el éxito y nuestra plenitud.

### El reto para las organizaciones empieza por preguntarse:

- ¿Las características de mi organización atraen gente talentosa?
- ¿Cómo podemos elegir a la mejor persona para mi organización?

- ¿Contamos con el talento para generar innovación y anticiparnos a las necesidades del mercado?
- ¿Se encuentran en mi organización personas con características para convertirse en los futuros líderes?
- ¿Somos capaces de motivar y retener a las mejores personas o comúnmente se van por mejores oportunidades?
- ¿Generamos y difundimos una cultura organizacional sólida y consistente a pesar de factores como rotación, perfiles diversos, cambios generacionales?



### Y en lo individual, cada uno de nosotros puede también preguntarse:

- ¿Cómo capitalizo el conocimiento que he adquirido?
- ¿Qué necesito aprender y qué habilidades y competencias debo desarrollar?
- ¿Cómo me puedo hacer y mantener atractivo ante el mercado laboral?
- ¿Cómo armonizo mi plan de vida con mi plan de carrera?
- ¿Cómo elijo la mejor organización o el mejor trabajo para mí?
- ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo puedo potenciar en mí y en otros?
- ¿Cómo puedo incrementar el impacto de mi trabajo y sus beneficios?

## 2. El Talentismo

*Antes vivíamos una dicotomía que suponía que una parte de nuestra vida y nuestro éxito estaba en el trabajo, en tanto que la otra parte, en otro tiempo, estaba en el hogar. Hoy experimentamos una dinámica en la que el trabajo está en nuestra casa, pero la plenitud también radica en el ámbito laboral.*

Nos enfrentamos a una era que reemplazará al capital como motor de los modelos de desarrollo por el talento como energía de competitividad y crecimiento. Ya no sólo se mencionará la palabra capitalismo para explicar el mundo contemporáneo, ahora también nos referiremos al talentismo (véase Figura 2.1).

Podemos entender al talento como un recurso escaso, localizado en personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que poseen un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes con respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

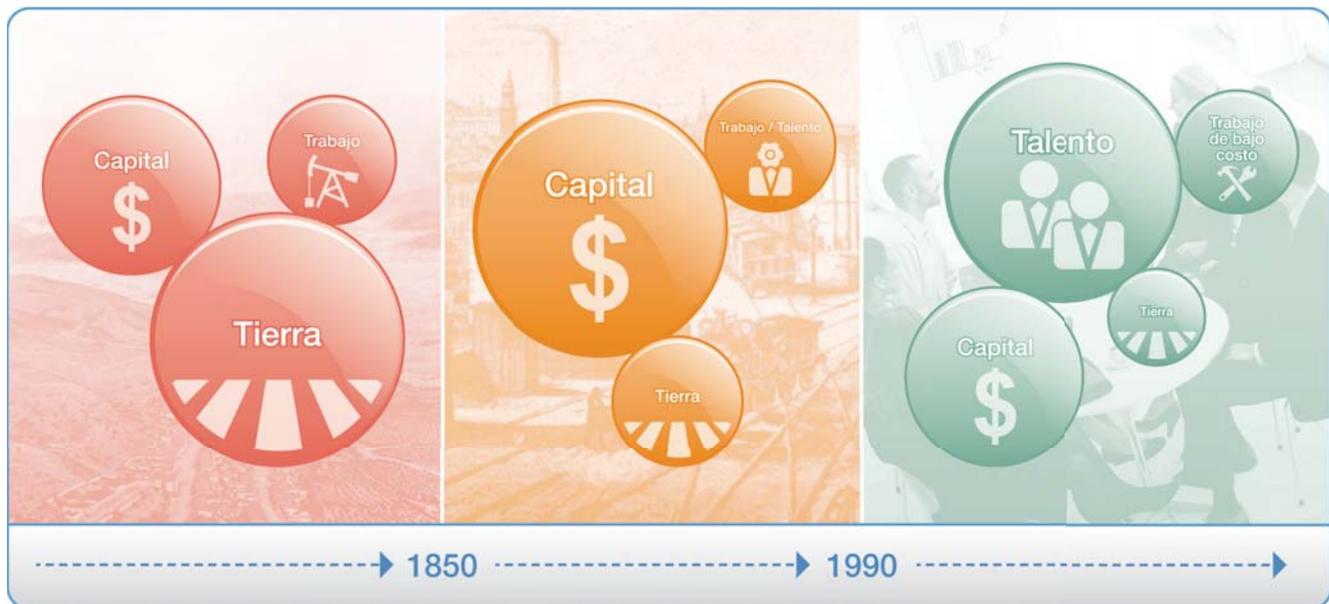
Con una connotación matemática, el talento también se puede entender como la suma del capital intelectual, más el capital emocional, aportando ambos en su conjunto un valor añadido a la organización <sup>10</sup>.

Sin embargo, más allá de regirnos por una definición formal, nos interesa destacar tres elementos:

- Que el talento es un recurso escaso
- Que está inmerso en la persona y el grupo
- Que supone la capacidad de generar valor y resultados a las empresas

Es allí donde la gestión del talento toma preponderancia, pues el talento, a diferencia del conocimiento, es una capacidad de la persona y los grupos. El conocimiento puede ser transferido, acumulado e incluso transformado con las tecnologías y procesos adecuados; sin embargo el talento se desarrolla en las personas que ciertamente pueden unir sus talentos por medio de la colaboración e incluso, generar tal dinámica que se pueda considerar a una empresa talentosa gracias a sus integrantes.

Figura 2.1 Evolución de los modelos de desarrollo económico



<sup>10</sup> Castillo Serna, Conrado, Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, Fundación EOI, pp. 27 y 28, España, 2009.

Las empresas tendrán un gran reto en la gestión, para que las personas con talento encuentren en la organización las motivaciones, incentivos o razones para querer permanecer en la misma, pues en un mercado de talento escaso, las personas que lo posean tendrán grandes oportunidades de movilidad y las empresas que sean capaces de generar una alta *Oferta de Valor al Talento*, tendrán los elementos adecuados para crecer y ser más competitivas.

## El talento en *Human Age*

El concepto de *Talentismo* está centrado en el individuo. Parte de la premisa de que la persona debe responsabilizarse de su propio desarrollo profesional, como el elemento a partir del cual se desarrolla su talento y a sí mismo.

Los individuos en esta época tienen más alternativas que nunca de desarrollo de carrera, de aprendizaje e intereses. Sin embargo, esta diversidad de opciones también presenta un reto para tomar decisiones adecuadas.

El talento debe estar preparado para aprovechar las oportunidades a las que tiene acceso en *Human Age*, teniendo en consideración que las mejores oportunidades sólo estarán disponibles para aquellos que entiendan cuáles son las competencias y habilidades requeridas para competir con eficacia en el nuevo mundo del trabajo.

## El falso dilema entre éxito y plenitud

En ocasiones puede parecer que las personas tienen que elegir entre el éxito profesional y la plenitud de vida, o que cambian continuamente de trabajo porque es improbable lograr ambos fines. Sin embargo parece que fusionar las expectativas personales o trascendentes con las profesionales, no necesariamente implica un dilema.

De acuerdo al modelo éxito/plenitud<sup>11</sup> del Prof. Ernesto Bolio, el ser humano se motiva por propósitos materiales y trascendentes de forma simultánea, es decir, incentivos cuya naturaleza está en bienes materiales, y propósitos como la perfección o la felicidad; entendiendo estos últimos como aquellos elementos verdaderamente capaces de darle sentido a la vida.

Los propósitos materiales se relacionan habitualmente con las categorías de “éxito” y “fracaso”; mientras que la “plenitud” y el “vacío” tienen su causa en motivos trascendentes.

En el ámbito laboral podemos entender claramente que el éxito y el fracaso juegan un papel fundamental en la carrera de las personas y de las mismas organizaciones, sin embargo sería imposible separar los logros trascendentes, que suponen la consecución de objetivos que apelan a la plenitud.

Al esquematizar el modelo de Bolio (Figura 2.2), podemos ver cómo el primer cuadrante supone la plenitud y el fracaso al mismo tiempo. De modo contrario, el cuadrante III muestra la combinación de éxito y vacío. El primero puede suponer logros en objetivos trascendentes y fracaso en el ámbito laboral, por ejemplo. En el caso del cuadrante IV hablamos evidentemente del peor escenario, y en el cuadrante II nos referimos a la zona de las aspiraciones.

Figura 2.2 Modelo Éxito/Plenitud 1



Parece ser que una situación cotidiana en la que se encuentra gran cantidad de personas, se relaciona con el cuadrante III, en el que el individuo dedica su vida al trabajo y deja un gran vacío en su vida personal y sus fines trascendentes. En este caso, aunque sea una persona exitosa, no logra ser plena. Sin embargo, es precisamente este cuadrante el que puede presentar el falso dilema, pues supondría que las cualidades y fines que tiene la persona no pueden coincidir con los objetivos y clima laboral de la organización.

<sup>11</sup> Profesor Ernesto Bolio. Profesor del Área de Factor Humano del IPADE

Toda organización humana presenta características que pueden tener correspondencia con cualidades de la persona. El reto debe ser encontrar a la persona con las cualidades adecuadas para los objetivos de la organización.

En la tabla 2.3 podemos ver ejemplos de estas correspondencias.

Tabla 2.3 Correspondencias Empresa / Persona

Objetivos de la Empresa	Cualidades de la Persona
Innovación	Creatividad
Resultados	Logro
Flexibilidad	Adaptabilidad
Meritocracia	Integridad

Estas relaciones pueden eliminar el dilema que supone que no hay posibilidad de alcanzar el cuadrante II de éxito y plenitud, pues en la medida en que un empleador que requiere innovación encuentre personas creativas, seguramente podrá ofrecer a la persona plenitud, y con base en sus cualidades, conseguirá éxito de modo simbiótico.

Del mismo modo, una organización que gestione bien su talento, encontrará la forma para transformar los resultados prácticos, mercantiles o de otro tipo, en logros personales. Lo mismo con las demás correspondencias.

Con base en estas convergencias, los empleadores conscientes del poder de contar con el talento adecuado, identifican objetivos de la organización y buscan cualidades personales adecuadas. Cuando se logra efectivamente una reciprocidad, la persona talentosa tendrá menos incentivos para buscar otras oportunidades laborales, a la vez que tendrá el ambiente propicio para compartir conocimientos y sumar su talento al de otros miembros de la organización.

## Los individuos propiciaron la mezcla entre su vida profesional y su vida laboral

Nuestra concepción más tradicional acerca de la vida profesional se basa en una dicotomía entre la esfera laboral y personal. La vida concebida así se define entonces por el “salto” diario de una esfera a otra.

Sin embargo, a principios de este siglo, con la masificación de soluciones tecnológicas de comunicación y transferencia de datos, comenzaron

a proliferar prácticas de trabajo a distancia. Algunas veces para recortar costos en espacios de oficina, otras por agregar comodidad y reducir traslados, y otras más por el aumento de la relevancia del talento para la organización. En otros casos, la aspiración de un mayor balance de vida y la posibilidad de manejar un horario flexible, fortalecieron esta tendencia, y también se vieron impulsados por ella. Y todo esto provocó que las esferas antes nítidamente separadas, comenzaran a acercarse, y con el paso del tiempo a mezclarse y difuminarse.

Hoy en día, la conectividad permanente a la que tenemos acceso a través de *smartphones* y otros dispositivos móviles ilustra de manera evidente este fenómeno. Podemos resolver casi cualquier asunto de trabajo, a cualquier hora, en cualquier lugar.

Cuando decidimos realizar parte de nuestro trabajo en casa, encontramos beneficios claros como la flexibilidad y el ahorro en tiempo de traslado, pero paralelamente estamos abriendo las puertas de nuestra casa, el epicentro de nuestra vida personal, para utilizarla como espacio de trabajo, lo que genera una nueva tendencia: el interés creciente de las organizaciones sobre lo que sucede en el hogar de la persona que por obra y gracia del trabajo a distancia, se ha convertido de hecho en lugar de trabajo de la organización.

Este fenómeno implica un manejo en ocasiones incómodo para las dos partes involucradas. El individuo tiende a mostrar una resistencia natural al involucramiento de la organización en su vida personal, en el manejo de sus horarios, o incluso en su estado de ánimo. Sin embargo, por el hecho de estar en el trabajo (aunque esté en casa), la organización exige el nivel profesional de quien está en la oficina, aunque es cierto que para el empleador puede resultar complicado establecer políticas y métricas para el trabajo realizado desde casa.

Por comentar algunas prácticas, hay organizaciones que entregan manuales con recomendaciones muy concretas respecto al establecimiento de la oficina en casa. Desde comunicar el nuevo esquema de trabajo y establecer límites en términos de horarios y distracciones, hasta consejos relacionados con la preparación antes de comenzar a trabajar (por ejemplo bañarse, vestirse, desayunar). Esto puede parecer excesivo, pero es una realidad que se está presentando como respuesta a experiencias a veces nocivas para todos (por ejemplo, personas que han caído en depresión por no seguir rutinas básicas).

Quizá el correcto equilibrio esté en que la empresa se enfoque sólo en aquellos puntos que afecten directamente la generación de resultados por parte de la persona, sin embargo la línea que divide los resultados respecto de las actividades cotidianas del individuo y el grado de afectación puede resultar sumamente subjetivo.

## La “administración de recursos humanos” frente a la realidad actual del talentismo

El cambio de paradigma más importante que presenta el *Talentismo* es la evolución de la visión tradicional de “recurso humano” a “talento”. Por un lado hay una escasez de profesionales con calificación técnica, pero también hacen falta personas con las habilidades y competencias adecuadas.

Los conocimientos y la técnica son fundamentales en la vida laboral. Sin embargo la evolución y el crecimiento en posiciones dentro de la organización pueden depender más de las habilidades y competencias de la persona. Así, las competencias diferenciales para competir en una economía innovadora, de resultados, liderazgo y autonomía son las más difíciles de encontrar.

La visión del individuo como recurso conduce a las organizaciones a preguntarse: ¿cuántos recursos son necesarios para llevar a cabo una tarea? ¿cómo se puede aprovechar el recurso disponible? ¿cómo se puede ahorrar en este tipo de recursos?...

Por el contrario, cuando a la persona se le considera en su dimensión de talento, entonces las preguntas cambian a: ¿cómo nos puede ayudar el talento a reducir el trabajo necesario para llevar a cabo la tarea? ¿cómo podemos ser más eficientes?, o incluso ¿cómo podemos hacerlo de forma distinta? ¿cómo podemos desarrollar a esta persona para que alcance su potencial? ¿qué condiciones necesita para poder alcanzar o superar los objetivos?...

Al formular estas preguntas cambiamos el papel de la organización radicalmente, de ver al individuo como un proveedor de horas hombre y exigir resultados, a asumir la responsabilidad de los retos que enfrentamos juntos y establecer la mejor estrategia para superarlos: la organización aportando estructura, experiencia, equipo y recursos; el individuo aportando su talento.

La dimensión práctica del *Talentismo* es evidente cuando formulamos los retos más importantes que los empleadores encuentran: atracción y retención. Entender al individuo como talento y aceptar que éste es escaso, nos permite reducir estos dos problemas a uno: ¿Qué tan atractivo es lo que ofrezco para que los mejores quieran estar conmigo? Esto tiene al mismo tiempo otra dimensión: ¿Qué tan alineado está lo que ofrezco con lo que busca el talento que requiero?

En el contexto de *Human Age* entendemos por “talento” toda aquella persona que *sabe, quiere y puede* realizar algo en concreto.

No todas las personas en cualquier momento o circunstancia saben, quieren y pueden entregar lo que las organizaciones buscan. Ni siquiera es posible decir que cualquier persona puede llegar a saber, querer y poder lo que una organización busca, aunque ésta se empeñe e invierta en desarrollarlo.

Pero por el contrario cabe subrayar que no hay una sola persona que no sea capaz de saber, querer y poder hacer algo concreto que sea valioso para una organización determinada y para la sociedad. Y así mismo hay que subrayar la importancia del papel del desarrollo del talento, que aunque es responsabilidad de las instituciones académicas en una sociedad dada, muchas veces recae como responsabilidad primaria en las propias organizaciones productivas.

Ahora bien, es claro que identificar el talento adecuado es una tarea compleja, por lo que frecuentemente nos encontramos con alguno de estos dos tipos de error o falla en la búsqueda:

- Un falso positivo: refiriéndonos a integrar a alguien que se cree que sabe, quiere, y puede generar los resultados que busca la organización, cuando no es así
- Un falso negativo: cuando en el proceso se rechaza al talento adecuado o con potencial, por algún error en la evaluación

Cualquiera de estos dos errores se puede generar durante la ejecución del proceso mismo de la selección del talento y aun desde el momento en el que se define el perfil buscado, cuando se busca una característica (por ejemplo docilidad) que no es fácilmente compatible con las aspiraciones verdaderas de una persona que sí cumple en realidad con el perfil en el resto de los atributos evaluados (por ejemplo innovador).

El desajuste entre organización y persona surge cuando no se realiza adecuadamente un análisis de las habilidades, conocimientos y competencias que requiere de verdad para enfrentar sus retos competitivos; y cuando los valores y aspiraciones de las personas no se consideran también como parte fundamental de la ecuación. Ante este desajuste la organización en *Human Age* asume cometer falsos positivos; ya que prefiere darle el beneficio de la duda al talento. Al tomar esta posición reconoce que el potencial del individuo es más amplio de lo que podemos ver en primera instancia.

En este sentido, cada vez más organizaciones buscan aprovechar el propio pool de talento que tienen internamente, apostando fuertemente por la capacidad de las personas de asumir responsabilidades que no son evidentes. Si la organización mide constantemente los resultados individuales y colectivos de todos sus miembros: resultados de negocio, de trabajo en equipo o innovación, entonces será más fácil identificar quién posee talento actualmente y quién cuenta con potencial de desarrollo y para qué. Esto lleva a las empresas a denominarse ROWE (por sus siglas en inglés: Ambiente Laboral Orientado a Resultados)<sup>12</sup>.

Así pues, un falso positivo es bastante común y no necesariamente es un problema sin solución. Mientras que un falso negativo (el rechazo del talento adecuado), puede considerarse en un mundo de escasez de talento, de desempleo y de falta de oportunidades, un error gravísimo cuyas consecuencias son difícilmente reparables y difícilmente mesurables, dada la desvinculación que implica la propia decisión de rechazar a un candidato.

En nuestra era dominada por el *Talentismo*, invertir en la reducción de estos errores y sus causas, es sin duda la mejor inversión que una organización puede realizar para allegarse del talento que le permita alcanzar la eficiencia y la innovación que se requiere para competir con éxito en *Human Age*.

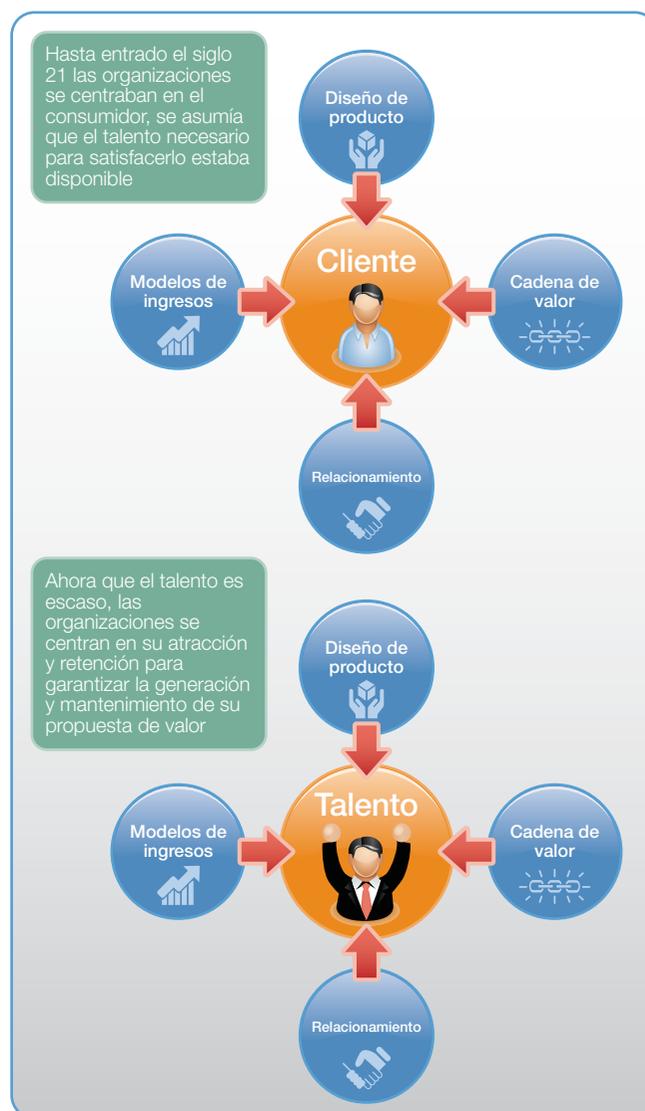


## Las dimensiones de la organización en *Human Age*

Para entender el tránsito de nuestra sociedad hacia la nueva era en la que vivimos, se ha desarrollado el marco conceptual del *Talentismo*, que permite analizar y valorar los principales retos a los que se enfrentan y las principales oportunidades para las organizaciones y para las personas.

El punto de partida del concepto de *Talentismo* consiste en la consideración de la actividad de las organizaciones humanas no en el mercado, sino en dos mercados o ámbitos de competencia (véase Figura 2.4), que las organizaciones actuales deben entender y dominar para sobrevivir y crecer:

Figura 2.4 *Talentismo*



<sup>12</sup> Jeff Joerres, 2011

- Tradicionalmente, el mercado se refiere a la demanda que los consumidores hacen de bienes y servicios que las personas o las organizaciones pueden ofertar.
- En *Human Age*, surge y se fortalece el mercado de talento, donde las personas demandan una oferta atractiva de desarrollo profesional y personal por parte de los empleadores, para poder decidir sobre la oferta que hacen a su vez de sus propios conocimientos, habilidades y competencias, de lo que saben, quieren y pueden hacer a su vez para las organizaciones.

La conciencia de la imposibilidad de dominar uno sin el otro es la razón primordial por la que las organizaciones más exitosas de hoy, y las mejor preparadas para construir su futuro a pesar de la incertidumbre, lideran la transformación de la sociedad y el mundo del trabajo hacia *Human Age*.

Para analizar la capacidad de las organizaciones en estos dos ámbitos y poder medir y comparar la situación relativa de distintas organizaciones en distintos sectores en México y Centroamérica, lo que consiste uno de los objetivos centrales de este estudio, comenzamos por distinguir las siguientes dimensiones:

- *Fortaleza de la Organización*, para competir por satisfacer a los consumidores.
- *Oferta de Valor al Talento*, para competir por este escaso detonador del crecimiento.

## Fortaleza de la Organización

El mercado de los consumidores en todos los rincones del planeta es cada vez más demandante, más sofisticado, más dinámico y más fluido. Ninguna marca, ninguna oferta, ningún producto y ningún servicio puede confiar en su fortaleza y descansar en su éxito.

Por el lado de la oferta, la innovación de productos, procesos y servicios, es generada con cada vez menos barreras tecnológicas y geopolíticas por competidores de todo el mundo. El acceso a la última tecnología en todo el orbe, sin diferenciación en la disponibilidad de herramientas con las que trabajamos y producimos, propone desafíos continuos a la eficiencia como fundamento de la competitividad.

Por el lado de la demanda, las preferencias del consumidor se están viendo afectadas continuamente como nunca

antes en la historia, por la superabundancia de la información instantánea y omnipresente.

La nueva interacción del consumidor (por ejemplo a través de las RSI), con otros consumidores, con los productos y con los servicios, y hasta con los procesos de innovación, revolucionó los papeles de oferentes y demandantes en el mercado. La influencia de las organizaciones en las preferencias de los consumidores a través de mensajes masivos y unidireccionales se convirtió en apenas un elemento más en el proceso de generación de la demanda.

Ayer, las organizaciones más orientadas al cliente buscaban invertir en recoger y escuchar la voz de sus clientes. Hoy, la voz de los clientes se escucha por sí misma e irrumpe de una manera sonora y acelerada en la toma de decisiones de las empresas, por lo que las organizaciones requieren transformar prácticas, procesos y estructuras, buscando habilitar al talento para responder a la magnitud de estos desafíos con la velocidad y el enfoque necesarios.

En este contexto, la *Fortaleza de la Organización* indica la existencia y grado de las infraestructuras, procesos y principios operativos necesarios para competir con base en el talento. Sus componentes son habilitadores de la competitividad, condiciones necesarias para que el talento pueda hacer la diferencia.

La *Fortaleza de la Organización* se manifiesta así en la capacidad de elegir, desarrollar y gestionar el talento con base en competencias, habilidades y resultados. Para esto las organizaciones necesitan contar con el establecimiento de objetivos y medición constante del desempeño. Así mismo, la orientación a la innovación -en la que los procesos formales e informales juegan un papel crucial-, la importancia de la innovación en el perfil del talento que se incluye, y la conciencia acerca de los resultados que se generan a través de la innovación, son todos elementos que reflejan la *Fortaleza de la Organización*.

## Oferta de Valor al Talento

Para competir adecuadamente en el terreno de la atracción y retención de talento, los empleadores están aplicando la misma lógica de la competencia en el mercado de los consumidores, al desarrollar al máximo sus capacidades, para atraer a las personas de mayor potencial y mejor ajuste con las necesidades y aspiraciones de la propia organización, poniendo

en juego los conceptos de desarrollo estratégico, las tecnologías de comunicación y relaciones, las herramientas y los procesos que les permiten colocar una oferta de valor atractiva frente a los consumidores, con la misma centralidad que tiene el cliente en el modelo de competencia de mercado.

Así están abordando las organizaciones de vanguardia su necesidad de integrar al talento a sus particulares proyectos productivos.

Figura 2.5 Nuevo paradigma del mercado laboral



Nota: con organizaciones intermedias se hace referencia a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

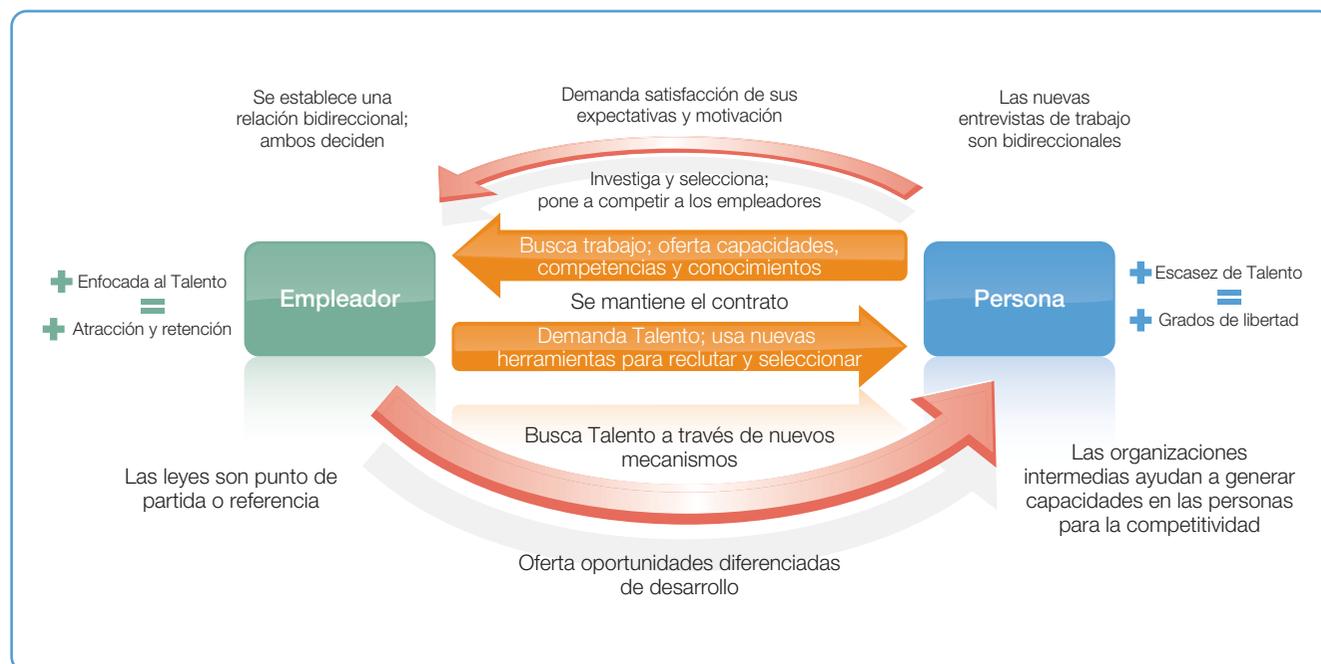
Fuente: Manpower 2008.

Por esto mismo, los términos de oferta y demanda en el mercado de talento que se desarrolla en *Human Age* están invertidos con respecto al análisis tradicional de los mercados laborales.

Ayer, el peso de la demanda de los empleadores era tal, que determinaba prácticamente todos los aspectos de la relación entre organizaciones y personas, si bien es cierto que en la era industrial se demandaba “mano de obra”, un insumo muy fácilmente sustituible y sin lugar a dudas mecanizable. El empleador estaba más preocupado por lograr que la dinámica de la actividad económica no elevara los costos de los “recursos humanos”, pero una relativa escasez siempre podía compensarse con la elevación del precio. Entonces era necesario introducir eficiencias en el proceso y recalculat la cantidad necesaria de recurso para cumplir la tarea (véase Figura 2.5).

Hoy, la demanda se determina en un centro de gravedad distinto (véase Figura 2.6). Los empleadores no dejan — ni dejarán— de seleccionar a las personas, pero la fuerza que el talento despliega al buscar y discriminar entre diversas oportunidades posibles para su desarrollo, ha efectuado una auténtica revolución. Ahora, es el talento, sobre todo el más escaso, el de mayor potencial, el factor que selecciona y decide.

Figura 2.6 Paradigma tradicional del mercado laboral



Nota: con organizaciones intermedias se hace referencia a sindicatos y asociaciones especializadas en una industria específica.

Fuente: Manpower 2008.

La nueva dinámica de la movilidad, la motivación y la autonomía del talento mejor equipado para la innovación, modifica las reglas de la interacción entre organización y persona. El talento se vuelve el centro de la gestión en organizaciones que reconocen que solamente las personas que las componen pueden garantizar el éxito en un mercado en continua evolución.

Así, cada vez más organizaciones reconocen que sólo haciendo del talento el centro de la gestión, se puede lograr hacer del cliente el centro de la acción de las organizaciones humanas.

Por supuesto, no desaparece el papel del empleador como demandante de talento. En este sentido el nivel de empleo que se genere en la sociedad seguirá siendo resultado de las necesidades de crecimiento de las organizaciones humanas de todo tipo. Pero una organización no podrá crecer y sustentarse en *Human Age* sin adquirir una estrategia específica de *Talentismo*, sin generar una oferta de valor sólida y atractiva para el talento.

Así pues, la dimensión relacionada con la *Oferta de Valor al Talento*, busca entender y eventualmente medir, las actitudes y prácticas de los empleadores que permiten atraer, retener y desarrollar talento para que su crecimiento sea duradero en el tiempo. Tal como se desarrolla en este reporte, está formulada a partir de una recolección empírica acerca de las necesidades y objetivos de los individuos con respecto a su desarrollo profesional.

Los componentes de la *Oferta de Valor al Talento* tienen que ver con aspectos tales como la flexibilidad y apertura en las políticas de la organización, las opciones de desarrollo que se ofrecen, la profundidad de la cultura del reconocimiento al mérito, y el compromiso con el plan de vida y carrera de las personas.

Las dos dimensiones del *Talentismo* para la organización se requieren mutuamente y se retroalimentan. La organización basa su competitividad ante mercados demandantes en la *Fortaleza de la Organización*, pero detrás de los resultados que espera se encuentra el talento como habilitador de la eficiencia y la innovación, que sólo estará disponible para aquellas organizaciones que cuenten con la mejor *Oferta de Valor al Talento*.

Por otro lado, una organización que sea capaz de atraer, desarrollar y retener al mejor talento, requiere de fortaleza organizacional para asegurar el aprovechamiento de las capacidades que integra a través de su talento.

Los dos capítulos siguientes se dedicarán precisamente al análisis de estas interacciones, con base en datos obtenidos por Manpower *ex profeso* para este reporte, con el objetivo específico de medir y evaluar la situación en la que se encuentran organizaciones de distintos tamaños y sectores en la región de México y Centroamérica.



# 3. *Human Age* en México y Centroamérica: actitudes, conductas y prácticas en la región

## La necesidad de entender nuestra situación en *Human Age*

En el contexto de la competencia global por el talento, una región como MeCA, vínculo entre las economías ricas de Norteamérica y las recientemente pujantes y dinámicas economías emergentes de Sudamérica, requiere entender su situación actual y sus oportunidades, analizar su vocación competitiva y enfocar sus esfuerzos de manera clara.

La necesidad que tenemos en México y Centroamérica como personas, organizaciones y países, de evaluar y repensar nuestra aproximación a *Human Age*, se ve agudamente intensificada de cara al papel que juegan las naciones y las organizaciones más desarrolladas del mundo en la competencia global por el talento, sumado esto al nuevo impulso que se está imprimiendo por parte de las economías emergentes en otros continentes.

La competencia por nuestro talento se incrementa sin cesar, al igual que la velocidad con la que éste se desarrolla y se vincula. Como se ha establecido ya en este reporte, detrás de las enormes oportunidades que se generan para todos gracias a esta dinámica, se encuentra también la realidad de la escasez de talento y el desencuentro entre lo que necesitan las organizaciones y lo que saben, pueden y quieren hacer las personas. Y ambos fenómenos generan siempre resultados pobres o insatisfactorios para todos.

Por esto no podemos asumir un papel pasivo o simplemente analizar la realidad de manera teórica, mirando lo que sucede en Estados Unidos y Europa, o lo que pasa en Brasil, China o la India. Al contrario, necesitamos diagnosticar nuestra situación concreta, comprender sus condicionantes y actuar en consecuencia, para habilitar cuanto antes las ventajas competitivas basadas en el talento, que nos puedan dar las palancas para lograr

eficiencia e innovación suficientes para el crecimiento y el desarrollo del potencial de nuestra región.

Para poder aportar en esta tarea que nos debe implicar a todos en la región, y como objetivo explícito de este estudio, Manpower MeCA diseñó un proceso para obtener información cualitativa basada en entrevistas a profundidad con directores de organizaciones de distintos tamaños y sectores en México y Centroamérica, seleccionadas en función del liderazgo reconocido en sus respectivos ámbitos.

Las aportaciones conceptuales y referencias obtenidas de esta forma, se contrastaron con una muestra más amplia de organizaciones a través de la aplicación de un cuestionario estructurado, que se complementó además con encuestas realizadas entre personas sobre los temas que se tratan en este reporte.

Para el caso de las entrevistas a profundidad, realizadas entre los niveles más altos de liderazgo en lo que toca a la Dirección General y Desarrollo de Capital Humano, se profundizó en:

- El diagnóstico y los retos de las organizaciones actuales de cara a la integración y gestión del talento.
- La valoración del fenómeno de la difusión y aplicación del conocimiento, y de la innovación.
- El análisis de las prácticas relacionadas con la flexibilidad y la deslocalización<sup>13</sup>, como símbolos del cambio en las dinámicas de trabajo.
- La valoración de la diversidad en sus distintas dimensiones como factor para potencializar el talento, con los desafíos que implica para la evolución de la cultura organizacional.

<sup>13</sup> Entendemos por deslocalización la independencia física del trabajo de un centro laboral específico.

Para el caso de los cuestionarios estructurados que se aplicaron tanto a tomadores de decisiones en una muestra de 560 organizaciones, como a 1,300 personas que trabajan en la región de MeCA, buscamos reflejar las actitudes, conductas y prácticas relacionadas con los principales temas que se han planteado a lo largo de este reporte.

Para las empresas nos enfocamos en las dos dimensiones del *talentismo* —la *Oferta de Valor al Talento* y la *Fortaleza de la Organización*— para enfrentar *Human Age*:

- En lo que se refiere a la *Oferta de Valor al Talento*, nos centramos en la medición de flexibilidad en términos de horario y localización, plan de vida y carrera, capacitación, compensación y los esfuerzos que la organización realiza para mejorar la percepción del talento externo acerca de su atractivo como empleador.
- Con respecto a la *Fortaleza de la Organización*, entramos en el detalle de los tres temas que consideramos más relevantes para habilitar la estrategia de talento para convertirla en resultados. Estos temas fueron: innovación, gestión de competencias y métricas de desempeño.

Por su parte, el instrumento que se aplicó a los individuos que trabajan en la región, buscó medir actitudes y conductas respecto a cuatro componentes clave del talento en *Human Age*:

- Autonomía y motivación.
- Creatividad y aprendizaje.
- Tolerancia a la frustración y entorno incierto.
- Plan de vida y carrera.

Los resultados de esta medición ilustran claramente la naturaleza del fenómeno que estamos viviendo, al que en éste y otros reportes recientes de Manpower, conocemos como *Human Age*.

Es evidente que algunas organizaciones y personas se están adaptando mejor que otras a los cambios de paradigma laboral y competitivo que provienen del propio éxito del talento humano para dominar la tecnología,

para integrar y comunicar el mundo, hasta realizar la globalización efectiva de la economía, la sociedad y la cultura.

Medir y comparar el avance que cada uno estamos alcanzando, es sin duda un primer paso para poder efectuar acciones de alto impacto en nuestro propio camino por mejorar como personas, como organizaciones productivas o como naciones en esta nueva era.

## El diagnóstico y los retos identificados en MeCA

Para las organizaciones establecidas en MeCA, independientemente de si son originarias de la región o provienen de otras partes del planeta, es muy evidente y preocupante la paradoja entre el incremento de la población en edad de trabajar y una cada vez más apremiante escasez de talento.

Reconocemos que “cada vez hay más candidatos en el mercado, pero también que esa cantidad creciente no corresponde con un incremento del talento disponible. Adicionalmente, la escasez de talento se manifiesta cuando crece el número de posiciones clave y no hay talento al interior de la organización para ocupar esas plazas”<sup>14</sup>.

A pesar de esto, solamente el 17% de los empleadores realiza esfuerzos sistemáticos para la identificación de líderes potenciales en su organización y 20% trabaja específicamente en su desarrollo.



<sup>14</sup> Por acuerdo explícito con los líderes de negocio entrevistados para la integración de este reporte, las menciones específicas a las que se hace alusión en este texto no son identificadas en lo individual. Manpower MeCA agradece el tiempo y la dedicación de quienes accedieron a compartir su tiempo e ideas con el equipo de investigación que colaboró en la elaboración de este reporte. Estamos seguros de que estas ideas inspirarán a otros líderes de negocio, actuales y potenciales, impactando con ello el desarrollo de sus organizaciones y de los propios países de MeCA en los que desarrollan su actividad.

En MeCA, la falta de talento adecuado y suficiente se concentra en ciertas áreas o posiciones con mayor especialización, que muchas veces son precisamente aquellas con las que se puede lograr mayor valor agregado y diferenciación a través del trabajo. Por esto, muchas organizaciones en la región se han dado a la tarea de participar proactivamente o incluso liderar el proceso de desarrollo de habilidades y competencias en las personas que se integran al trabajo, aun cuando la falta de conocimientos adecuados y bases suficientes para el aprendizaje dificultan mucho este proceso.

Sin embargo, solamente la tercera parte de las empresas consultadas para la elaboración de este reporte cuenta con un programa de plan de carrera para sus directivos, gerentes y coordinadores. La cifra es mucho más reducida si pensamos en las organizaciones que cuentan con un programa de plan de carrera para sus becarios (15%), lo que implica que el talento en potencia representado por los jóvenes aún no egresados pudiera aprovecharse con mucha mayor decisión.

Mientras tanto, la abrumadora mayoría (más del 70%) de los jóvenes en MeCA (pertenecientes a la *Net Generation*) buscarían asumir más responsabilidades en el trabajo, lo que refleja un desajuste que debemos mirar con atención como un elemento para cerrar la brecha de talento y acelerar el proceso de desarrollo de las personas en el mundo laboral.

Todavía hay, por ejemplo, un 12% de empleadores en MeCA que afirman no contar con ninguna práctica de capacitación, aunque 69% cuenta con programas de actualización específicos para mantener vigente el conocimiento de su talento.

Entre quienes dirigen las organizaciones productivas en la región, se encuentra ampliamente extendida la opinión

de que en general las instituciones educativas en MeCA no están desarrollando las competencias, habilidades y actitudes que se requieren actualmente para el trabajo, y muchas veces ni siquiera están enfocadas en los ámbitos y las especialidades que podrían lograr una mayor empleabilidad en las personas y una mayor competitividad a sus sociedades.

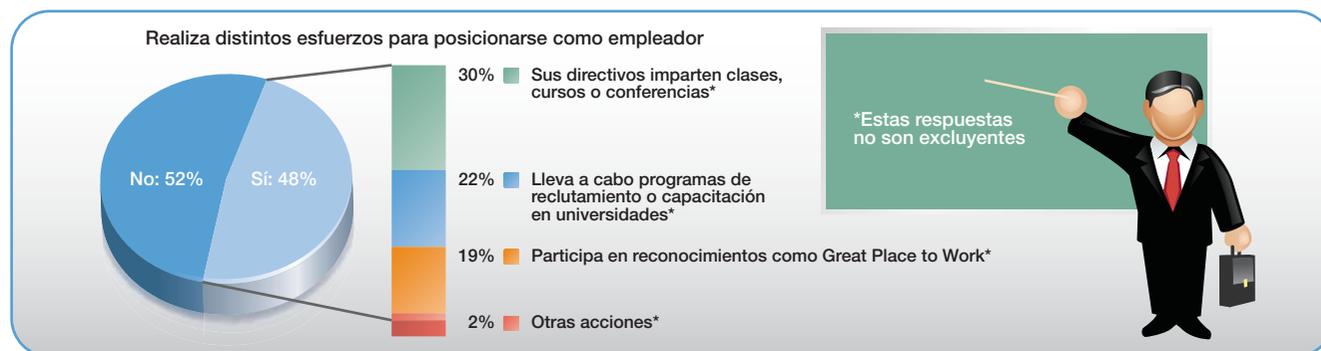
En concreto: “los jóvenes no saben lo que tienen que saber, ni estudiaron lo que tienen que estudiar”. La brecha entre academia y empresa es muy significativa, y contrasta fuertemente con lo que está sucediendo en el mundo, en los países más adelantados, en la competencia global por el talento.

Pero el peso de esta carga no puede ni debe recaer, ni siquiera de manera principal, en las organizaciones académicas: “ninguna de las dos partes ha sabido tender los puentes”.

Así, apenas el 22% de las empresas en MeCA trabaja hoy en día en la vinculación con universidades a través de programas de reclutamiento. Esta tendencia es mucho más marcada en empresas más grandes (30%), mientras que se registra con menor frecuencia entre Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) (12%).

Por ello, para atender esta situación, las organizaciones más dinámicas están buscando por ejemplo adecuar sus prácticas de integración de talento para poder emplear más rápidamente a los recién graduados, apostando por un desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias que permitan alinear más efectivamente el crecimiento del talento con los objetivos de la organización. Es por esto que hasta el 48% de las organizaciones en MeCA, tienen la intención de posicionarse como empleadores para atraer el talento escaso en todos los niveles, como se aprecia en el Gráfico 3.1<sup>15</sup>.

Figura 3.1 *Employer Branding*



<sup>15</sup> Cabe subrayar que menos del 10% de las empresas está inscrita en programas formales de evaluación al empleador, entre otras cosas porque estos programas tienen un costo. En este caso, la proporción de participación de los empleadores grandes triplica a la de las PyMEs (15% frente a 5% respectivamente)

En este sentido también destaca la vinculación con el mundo académico, propiciando que los directivos se acerquen a las aulas como profesores o ponentes (en el 30% de las organizaciones). Esto sucede en el 36% de las organizaciones grandes y en el 25% de las PyMEs en MeCA.

En algunos otros casos, las empresas se comprometen a “diseñar programas académicos para la universidad, a cambio de oportunidades preferenciales” en los procesos de contratación para un número dado de estudiantes.

Este tipo de prácticas se desarrollan con más frecuencia e intensidad en donde existe una mayor visión de largo plazo, así como en donde la competencia o la complementariedad son más apremiantes, en cadenas de valor complejas que requieren de especialización de funciones, en distintos países; y no se refieren sólo a un tipo específico de talento, ni siquiera a un nivel educativo concreto: se aplica tanto a posgraduados con conocimientos sofisticados, como a técnicos y operarios con una formación y experiencia específica.

El tema de las competencias es central para las empresas que buscan desarrollar su fortaleza como organización y convertir en resultados de negocio los esfuerzos del talento en la empresa.

Las descripciones de puesto tradicionales, expresadas en términos de actividades, son cada vez menos útiles para enfocar los esfuerzos del talento para alcanzar resultados. Por esto, a la hora de preguntarnos qué características necesita tener el talento para cubrir un puesto, necesitamos buscar qué está detrás de los resultados que buscamos.

Aunque existen grandes avances en este enfoque, como se puede apreciar en el Gráfico 3.2, solamente el 50% de los empleadores consultados para este reporte en MeCA afirman tener correctamente identificadas las competencias que necesitan para ciertas funciones, y 16% de las organizaciones en la región no ha incorporado aún ninguna perspectiva de enfoque en competencias dentro de su estrategia de integración y desarrollo de talento.

Se puede afirmar que no es suficiente conocer algunas competencias y habilidades para ciertos puestos. Para que toda la organización esté enfocada en dar resultados es necesario contar con un mapa más completo que permita una gestión del talento en el mediano y largo plazo, con una visión estratégica y de conjunto. Necesitamos, por ejemplo, anticipar qué talento con qué competencias clave para la empresa se encuentra cerca del retiro.

Sólo 4% de los empleadores cuenta con una estrategia de competencias, con un mapa completo de la organización que permita la identificación de habilidades y competencias que se pueden enseñar, y una gestión estratégica de la dinámica generacional, aunque en general se puede apreciar una conciencia creciente de la necesidad de adquirir esta perspectiva de manera sistemática.

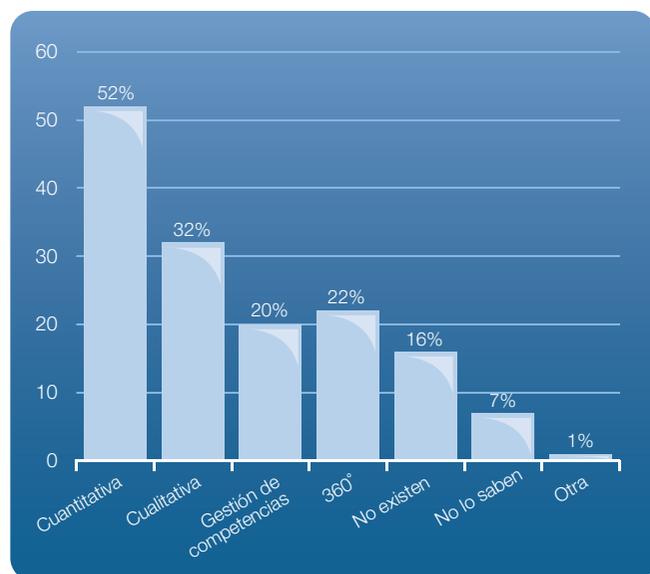
Como se aprecia en el Gráfico 3.2, hay muchas más organizaciones que cuentan con alguno de estos elementos ya integrados dentro de su estrategia de gestión de talento: 29% de los empleadores cuenta con un mapa completo de habilidades y competencias para la organización (perfiles), 29% tiene identificadas qué habilidades puede enseñar y 25% las que necesitará en el futuro.

Gráfica 3.2 Identificación de competencias



La evaluación a todos los empleados es el primer habilitador del diagnóstico de la estrategia de talento en una organización. Hay distintos tipos de evaluación, y la más común en la región MeCA es la cuantitativa<sup>16</sup>: 52% de las empresas evalúa de esta manera (véase Gráfica 3.3). El número en relación al tamaño de la organización es de 57% para las grandes y 47% para las PyMEs.

Gráfica 3.3 Tipos de evaluación



Por otro lado, la evaluación cualitativa se practica en el 32% de las empresas, y 17% de las organizaciones combina evaluaciones cualitativas y cuantitativas. En otro tipo de evaluaciones: la llamada de 360° la reporta un 22% de las organizaciones encuestadas y por gestión de competencias el 20%.

En cuanto a las posiciones de liderazgo en las organizaciones, podemos afirmar que se definen a partir de las responsabilidades que ejercen. Estas responsabilidades requieren métricas especiales.

En la región de MeCA el 63% de los empleadores mide a sus líderes por resultados de negocio. Ésta es la manera más clara de evaluar a un líder de una empresa y es una política adecuada para enfrentar un entorno competitivo cada vez más demandante. Pero de cara a *Human Age* los líderes son clave para la estrategia de talento de la organización. Son responsables de sus equipos de trabajo, de la motivación y la interacción efectiva, lo que quiere decir que medir también su efectividad en este ámbito es crucial para la sustentabilidad de los resultados que las organizaciones esperan de su liderazgo.

En MeCA, hasta un 37% de los empleadores en la región miden hoy en día a sus líderes (gerentes y directivos), con métricas de gestión de talento. Como sucede en términos generales con otros aspectos analizados en este estudio, esta práctica es más adoptada por las organizaciones grandes (48%) que por las PyMEs (29%).

## La innovación y la gestión de conocimiento como temas fundamentales de *Human Age* en MeCA

*Definitivamente la innovación y el conocimiento son resultado del talento de las personas, pero a la vez son la causa por la que las personas se vuelven talentosas*

En MeCA está creciendo con sorprendente rapidez la necesidad de las organizaciones de ponerse a la vanguardia en los procesos de promoción de la innovación y de gestión del conocimiento.

Solamente el 17% de las organizaciones que consultamos en la región para este reporte, indicaron explícitamente que no cuentan con práctica alguna relacionada con la innovación como parte de su estrategia y sus operaciones actuales.

Esto no significa por supuesto que el 83% de los empleadores cuente con un enfoque muy sofisticado a la innovación, pero sí que al menos se analizan de manera recurrente las necesidades del cliente para encontrar oportunidades de satisfacer al mercado de formas distintas.

Muchos menos son los empleadores que conocen qué porcentaje de sus ventas proviene de nuevos productos y servicios (solamente 13% de las empresas consultadas), lo que implica que los esfuerzos por innovar no necesariamente se están convirtiendo en acciones sistemáticas y medibles.

Sólo el 4% de las organizaciones en la región tiene un proceso definido de innovación completo, desde la identificación de oportunidades en el mercado, hasta la evaluación de sus proyectos con resultados financieros. El enfoque a la innovación tampoco es homogéneo: mientras una de cada cinco PyMEs en MeCA reporta no tener ninguna práctica de innovación, esta proporción

<sup>16</sup> Las evaluaciones cuantitativas reportan logros cuantificables mientras que las cualitativas se enfocan en adjetivos que califican disposiciones y actitudes.

es de menos del 12% para las empresas grandes, y solamente unas cuantas empresas pequeñas y medianas (7% del total) cuentan hasta con personal enfocado específicamente en la innovación, lo que sucede hasta 3 veces más frecuentemente en organizaciones de mayor tamaño (en el 21% de los casos).

Por otro lado, los líderes actuales en las organizaciones en México y Centroamérica reconocen lo incipiente de la labor por transformar la cultura, las políticas y las prácticas, y existe también un reconocimiento generalizado de que en nuestra región necesitamos acelerar el paso, ya que mucho de lo que estamos haciendo en este sentido implica también romper paradigmas de interacción laboral que han estado presentes por mucho tiempo.

Uno de esos paradigmas es, por ejemplo, la paradoja de “empleados cuyo trabajo es innovar”, en organizaciones que evidentemente apuestan su presente y su futuro a la generación de mejores soluciones, en términos de bienes y servicios, para los mercados en los que compiten y en donde sin embargo la innovación como tal “no necesariamente es una tendencia en la empresa”.

A esta forma de innovar se le podría llamar “departamentalizada”, entendida como confiada a un grupo o a personas concretas y no como una fuerza de transformación de la realidad en la que el talento en todos los niveles participa para incrementar los resultados de la organización en su conjunto.

Así sucede también en muchas ocasiones con el trabajo en equipo, elemento clave de las organizaciones innovadoras y de quienes aprovechan el potencial de su talento y la riqueza de la interacción humana. En muchas ocasiones, “se trabaja bien en equipo, pero la colaboración depende más de ciertas áreas que de la organización en su conjunto”, y es poco frecuente que se fomente o incluso que sea posible “cruzar información o conocimiento fuera del área establecida o de una línea jerárquica”.

Para atender a esos retos, comienzan a aparecer con fuerza “centros de innovación”, y se diseñan espacios y tiempos específicos para que el personal de todos los niveles pueda interactuar, con un afán de crítica constructiva, en el análisis de los productos o servicios que se ofertan. Desde la interacción en convenciones hasta la instalación de “*think weeks*” para que los

colaboradores generen ideas y exploren nuevas posibilidades.

En este sentido, el *coaching*<sup>17</sup> formal es una estrategia que ha cobrado importancia en los últimos años. Es eficiente para alcanzar dos propósitos: comunicar conocimiento y experiencia, y acercar a los más experimentados de la organización con el talento que ha ingresado de manera más reciente a la organización.

Hay casos en los que el *coaching* se plantea en dos direcciones. El responsable del programa busca no sólo que el novato pueda aprender del experimentado sino al revés. En algunos casos esto ayuda a reducir la brecha tecnológica de las generaciones mayores, al tiempo que se logra un acercamiento generacional que probablemente no se daría de forma espontánea.

Casi uno de cada cuatro empleadores en MeCA (23%) cuenta con algún programa de coaching formal, aunque esta práctica es hasta dos veces más frecuente en las organizaciones de mayor tamaño. Restaría preguntarse si como estos son programas que no implican un desembolso económico de manera directa, son un camino a explorar en mayor medida entre las PyMEs de la región.

En esta misma línea, el liderazgo de las organizaciones en MeCA está apostando, como en otras partes del mundo, a detalles relacionados con la infraestructura adecuada en las oficinas, y los elementos de la ambientación física, que permitan “romper barreras, promover la interacción, favorecer la comunicación de ideas y de innovaciones”.

Además de la proliferación de procesos de trabajo y estructuras organizacionales diseñadas *ex profeso* para promover trabajo en equipo, difusión de información y conocimientos, se está cambiando también para promover la innovación: se generan concursos y otras actividades sociales o promocionales, y se incorporan nuevas herramientas de comunicación interna como los wikis, los blogs y los microblogs internos<sup>18</sup>.



<sup>17</sup> Entendemos por coaching los métodos que buscan dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Su manifestación más frecuente es el home office o trabajo en casa.

<sup>18</sup> Ver Manpower. El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el mundo del trabajo. 2009.

## Flexibilidad y deslocalización en MeCA

Como elementos de la *Oferta de Valor al Talento* de las organizaciones para atraer y retener talento, en MeCA están irrumpiendo la flexibilidad en el trabajo y la deslocalización física, tendencias que se aceleran y se retroalimentan de la demanda de un talento más joven, generacionalmente adepto a estas prácticas, con expectativas formadas en y a través de Internet, en los moldes de la nueva clase laboral global.

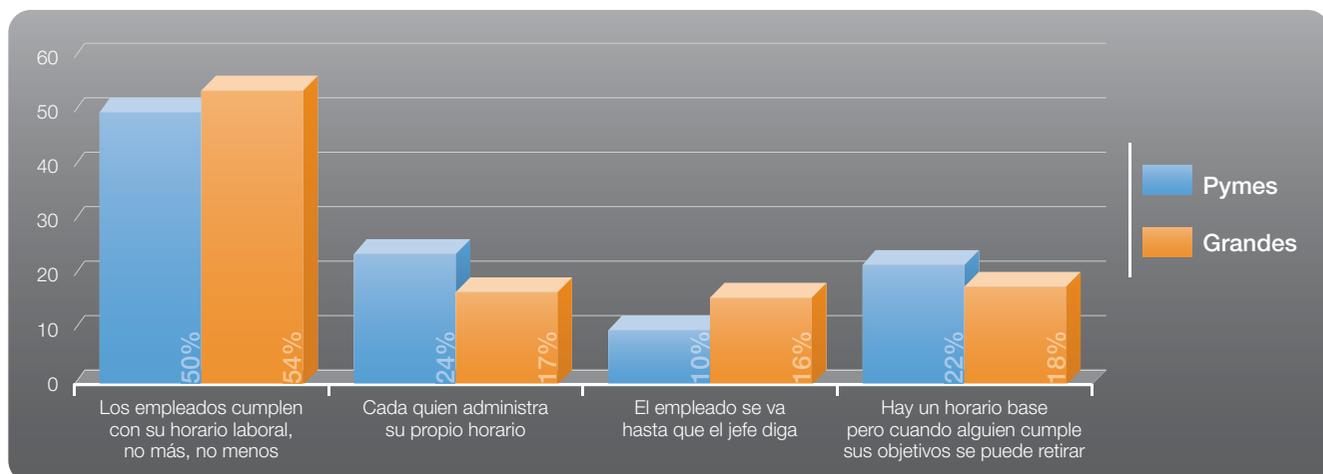
Ya casi la mitad de los empleadores en México y Centroamérica cuenta hoy en día con alguna práctica de deslocalización del trabajo o *home office*:

- 32% de los empleadores en MeCA cuentan con colaboradores en posiciones remotas.
- 15% de los empleadores han deslocalizado áreas completas.
- Sólo el 10% cuenta con métricas específicas para medir el resultado de sus iniciativas de *home office*.

Cuando en otros tiempos esto era sin duda la norma, resulta que hoy en día solamente el 60% de las organizaciones en la región cuenta con políticas de horario fijo (véase Gráfica 3.4), y de los empleadores que cuentan con algún tipo de flexibilidad:

- En el 20% de los casos, cada colaborador administra su propio horario.
- 14% de los empleadores mantiene la política de que el colaborador puede retirarse cuando su superior jerárquico le autorice.
- 20% de las organizaciones administra horarios por objetivos.

Gráfica 3.4 Flexibilidad por tamaño de empresa



La flexibilidad en el trabajo y la posibilidad de hacer *home office* son ciertamente elementos intangibles de la *Oferta de Valor al Talento* de las organizaciones a las personas. Estas prácticas tienen un impacto cierto en términos de la calidad de vida, lo que puede llegar a tener un peso decisivo en su motivación y sus decisiones a la hora de seleccionar al empleador. Esto ha reducido espacios y tomado ventaja de las tecnologías de información y comunicaciones que han abaratado los costos de la interconexión de manera radical.

Sin embargo en MeCA, cuando se adoptan políticas de *home office* obligatorio, donde la elección de la persona pasa a segundo plano —y por lo tanto su apreciación subjetiva respecto del valor que está recibiendo con la posibilidad de tener mayor flexibilidad—, los resultados no necesariamente son muy positivos, ni en términos de productividad, ni en términos de motivación y retención, lo que hace que menores costos de espacio de oficina o infraestructuras no se traduzcan en una ventaja competitiva sino en un problema de mediano plazo a resolver para las organizaciones.

Como se puede apreciar en la Gráfica 3.5, el 53% de las personas que consultamos 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 porque provee las mejores condiciones para que todos se puedan concentrar. El resto (34%) considera que la localización es irrelevante.

Gráfica 3.5 Localización del trabajo



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 principales entusiastas con la posibilidad del trabajo remoto: quienes más confianza tienen en su capacidad de trabajar en casa pertenecen a la generación de los *babyboomers*<sup>19</sup> (45% de ellos opina que es sencillo), incluso más que el talento que pertenece a la generación de los *Net* (37%)<sup>20</sup>.

En esto vemos de nuevo cómo los valores más distintivamente humanos: la libertad de elegir, el compromiso dado en la elección, el reconocimiento y las preferencias de las personas, determinan el éxito o el fracaso. Al final irrumpen *Human Age*, para recordarnos que detrás de las mejores decisiones que podamos tomar, está siempre la consideración de la persona, con toda la complejidad implicada en su individualidad.

Al contrario de lo que todavía se refleja en moldes de trabajo más tradicionales en MeCA, cuando se afirma por ejemplo que quien está en casa no trabaja, lo que refieren diversos líderes en la región que han apostado por el cambio es que “muchas veces trabaja más que quien está en la oficina”.

Seguimos por supuesto enfrentando retos muy relevantes para poder desarrollar modelos de *home office* adecuados a las expectativas del talento, a las necesidades de las organizaciones y al desarrollo en general de prácticas de trabajo que nos permitan una mayor competitividad en los resultados económicos con una mayor calidad de vida para las personas.

Los desafíos impuestos por las nuevas tendencias del *home office* no se registran solamente por la falta de infraestructura (conectividad y equipo adecuado), o por las resistencias culturales, sino también por la aparición de fenómenos nuevos y de problemáticas no anticipadas, como la distorsión de pensar que “siempre hay que estar trabajando, incluso en días de descanso”, que se ha vuelto cada vez más común a partir de la tecnología móvil y la conectividad.

### La diversidad en el trabajo y el cambio de las culturas organizacionales en MeCA

La realidad de la escasez de talento, aunada a la revolución demográfica que estamos viviendo, y a la transformación cultural que deriva de la integración global, han sido factores reconocidos como el origen de cambios muy profundos en el mundo del trabajo.

Estamos siendo testigos simultáneamente de fenómenos tan variados como la creciente participación de la mujer, la movilidad de las personas, la convivencia de cuatro generaciones por primera vez en la historia y las tecnologías de información que permiten la influencia de contenidos de todos los orígenes, así como la interacción a distancia entre distintas personas en muy diferentes geografías. Todo esto apunta a una sociedad más diversa y compleja, pero también más rica y dinámica, potencialmente más disruptiva e innovadora<sup>21</sup>.

Esta diversidad ha sido reconocida ya en otras latitudes como un factor primordial de la capacidad de generar nuevas perspectivas y proponer nuevas soluciones a las necesidades y las problemáticas de la sociedad y la economía. Por lo tanto las organizaciones productivas han buscado reflejar esta nueva riqueza social a la hora de seleccionar e integrar talento al mundo laboral.

<sup>19</sup> Babyboomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom (explosión de natalidad), período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964.

<sup>20</sup> Los nacidos entre 1977 y 1997.

<sup>21</sup> Ver Manpower. Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo. Pág. 4. 2006.

También en MeCA está creciendo a un ritmo acelerado esta conciencia del impacto que tiene la diversidad en el desarrollo del potencial del talento, en los procesos de innovación y en la complementariedad que permite mayor eficiencia y dinamismo en el trabajo, aunque en muchos sentidos éste es uno de los aspectos en que las organizaciones de la región se encuentran menos maduras en términos comparativos con sus contrapartes en otras regiones del mundo.

Más allá de la diversidad de género, de procedencia sociocultural, de experiencia, de edad o generación, de especialidad o cualquier otro aspecto imaginable, que muchas veces se buscan específicamente para enriquecer los grupos de trabajo, lo que está comenzando a solidificarse como principio de actuación en muchas organizaciones, consiste en buscar la inclusión del talento sin restricciones artificiales, buscando erradicar los prejuicios de cualquier tipo y enfatizando en la dignidad de todas las personas por el hecho de serlo, lo que de nuevo nos revierte al corazón del concepto de *Human Age*.

## La visión y las expectativas de las personas en MeCA

Pensando en describir y entender algunos de los principales cambios que están sucediendo entre el talento de MeCA en torno a *Human Age*, la encuesta realizada por Manpower en la región para este reporte, nos refleja la disposición de las personas para contar con mayor autonomía en el mundo laboral: más de la mitad de los profesionales (59%) prefieren trabajar “con una asignación clara de objetivos y un seguimiento promedio del avance” (véase Gráfica 3.6).

Éste es un ejemplo claro de la creciente conciencia de los profesionales sobre su responsabilidad en la generación de resultados: hoy ya solamente el 28% de los trabajadores en MeCA identifican su labor con actividades específicas y buscan un seguimiento semanal o diario por parte del empleador en el trabajo.

La generación de los *babyboomers* en MeCA relaciona más sus responsabilidades con objetivos (en un 63% de los casos), mientras que las generaciones más jóvenes tienden a pedir un mayor apoyo por parte del empleador (25% de los *Gen X*<sup>22</sup> y de los *Net* expresaron esta necesidad).

Gráfica 3.6 Autonomía laboral



Una mayor aspiración al trabajo autónomo y comprometido con la generación de resultados por parte del talento no necesariamente se está acompañando de una alineación efectiva entre la oferta de las organizaciones y las motivaciones de las personas. Sólo 30% de las organizaciones entrevistadas en la región cuentan con planes de compensación variable, aunque sobre todo entre las organizaciones de mayor tamaño, es un poco más frecuente (40%) que existan programas de bonos al desempeño.

Ahora bien, como sociedad en transición, no solamente encontramos brechas entre las prácticas de las organizaciones y las aspiraciones de las personas. Las opiniones y las actitudes del talento con respecto al trabajo, lo que las personas esperan de la organización en la que colaboran, y lo que afirman que necesitan de parte de sus líderes en el mundo laboral, no siempre nos lleva a una visión coincidente y ya formada, sino al contrario: encontramos varios hallazgos en conflicto entre las aspiraciones, las expectativas y las opiniones del talento en MeCA, que precisamente reflejan el espacio de cambio profundo por el que estamos transitando todos.

Por ejemplo, cuando preguntamos a las personas cuál es la mejor manera de describir su trabajo, la mayoría

<sup>22</sup> Los nacidos entre 1965 y 1976

(el 57%) opinó que es “con un perfil claro que detalle las actividades que tengo que realizar, a quién tengo que responder y quién me responde”, lo que refleja una actitud más tradicional y quizás menos comprometida con los resultados que quien opina que su trabajo se describe mejor “definiendo mis objetivos y los recursos disponibles para lograrlos”.

Por otro lado, a la misma pregunta, un 12% de los 1,300 encuestados en México y Centroamérica opinaron incluso que “el trabajo se tiene que ir adaptando constantemente, no se puede describir”, lo que quizás refleja la conciencia de un dinamismo exacerbado en el nuevo mundo laboral.

Otra manifestación de esas aspiraciones en conflicto y transición, puede encontrarse en la expectativa muy extendida entre el talento en MeCA (77% de los encuestados) de que el liderazgo en la organización ponga atención a las necesidades de sus colaboradores y los motive de manera continua. Esto claramente no es consistente con la idea de un balance en el que el talento cobra una actitud no pasiva sino activa en la relación con su empleador.

Así, dentro del contexto de los cambios culturales que están en marcha, podríamos esperar hacia el futuro mayor número de opiniones centradas en que “cada quien es responsable de su propia motivación”, o incluso en que “los empleados deben comunicar a sus empleadores qué es lo que más los motiva”, opinión esta última que coloca el peso de la motivación como responsabilidad radical del propio talento. Ésta es una actitud en la que como personas debemos evolucionar en *Human Age*.

Para los empleadores, conocer las necesidades de sus colaboradores y proveer las condiciones para mantener una alta motivación en el equipo de trabajo,

es evidentemente un interés fundamental. Pero para las personas, entender la propia motivación y manejarla, es un componente clave de nuestro propio desempeño y por lo tanto no podemos dejarla en manos de un tercero; tenemos que responsabilizarnos de que en la relación, se entienda y se procure lograr aquello que efectivamente nos motiva y que nos llevará a lograr mejores resultados.

Así como los empleadores miran al talento como el centro de sus actividades, como el vértice sobre el que gira la posibilidad de alcanzar la innovación y la eficiencia que aseguran resultados crecientes y sustentables; así, como individuos, debemos desarrollarnos en ese nuevo papel, donde la responsabilidad crece y donde no podemos renunciar a lo que nos hace más talentosos y más humanos: la conjunción del saber, el querer y el poder del que debemos hacernos cargo.

Es sintomático en este sentido que entre las distintas generaciones en MeCA, solamente la *Net Generation* tenga una mayor tendencia a responsabilizar al propio talento de comunicar sus necesidades y sus motivadores a su empleador. Definitivamente éste es un punto crítico en el que podemos esperar un cambio de paradigma conforme el talento joven sea capaz de romper las reglas más tradicionales de la relación.

La posibilidad de esa transformación está en puerta. Preguntamos a los encuestados cuál es la mejor estrategia para tener éxito en la carrera profesional. Como se aprecia en la Gráfica 3.7, casi la mitad (el 49%) respondió que la visión y habilidad para cambiar paradigmas (aunque esto implique fracasos) es la mejor manera de alcanzar el éxito. Esto en comparación con un 12% que privilegia las reglas de la organización y aprender de quienes ya triunfaron, y un 36% que piensa que “uno consigue lo que negocia”.

Gráfica 3.7 Éxito laboral



Para poder perfilar con mayor precisión la imagen del éxito profesional que tiene el talento en MeCA, preguntamos acerca de la peor situación que alguien podría encontrar en su carrera profesional. 48% de las respuestas que obtuvimos tenían que ver con “no contar con un objetivo claro” y 37% con “entrar en una zona de confort”. Esto está claramente relacionado con el sentido del logro y la asimilación de las responsabilidades por parte de las personas, lo que fortalece la idea de que asumir riesgos para contribuir al cambio y la mejora, es una aspiración que está cambiando la forma en que nos relacionamos como individuos con las organizaciones en las que colaboramos.

Solamente el 11% considera que “ser catalogado como problemático y encontrarse en la mira de los jefes” es el peor escenario profesional al que se puede enfrentar como persona.

Como contraparte al deseo de asumir responsabilidades y enfrentar riesgos para mejorar el entorno, las personas en MeCA, tal como se desprende del estudio, buscan más frecuentemente “trascender” sin importar dónde (43% de los encuestados expresa que éste es su objetivo profesional), después “independizarse” (33%), y solamente una de cada cuatro personas (24%) tiene como objetivo profesional “hacer carrera en una organización”, como se aprecia en la Gráfica 3.8.

Gráfica 3.8 Objetivo profesional



Cabe destacar que estas opiniones son independientes de la edad y del género, lo que nos permite afirmar que se encuentran ampliamente extendidas en la población de MeCA, mientras quienes tienen un perfil más operativo y quienes trabajan actualmente en organizaciones de mayor dimensión, tienden a identificar sus objetivos profesionales más con “hacer carrera en una organización” que el resto, y quienes trabajan en organizaciones “micro” (con menos de 10 personas), rechazan mucho más que los demás esa misma posibilidad.

Es decir, así como el talento está formando a las organizaciones y las está conduciendo a su transformación, también el contexto organizacional en el que trabajamos influye de manera significativa en las aspiraciones y las expectativas de los individuos.

Por esto, *Human Age* no se puede entender sin la influencia que el talento tiene en las organizaciones actualmente, pero tampoco se puede entender el desarrollo de las personas, sus conocimientos, deseos y capacidades, sin el influjo de la organización.

El siguiente capítulo de este reporte se dedica a comprender y evaluar la fortaleza de las organizaciones en *Human Age*, y frente a ella, la evolución de los individuos.



# 4. El avance relativo de las organizaciones y las personas hacia *Human Age* en México y Centroamérica

Tanto las organizaciones como los individuos nos encontramos en un momento de transición, en una etapa de cambio que está dibujando las características de la nueva era.

Sabemos que los moldes tradicionales con los que estructuramos la vida económica y social en el pasado reciente, ya no son funcionales para manejar los retos del presente, y menos aún para encarar el futuro.

Pero también podemos apreciar que nos encontramos en un camino de evolución, donde la velocidad de cambio de las aspiraciones y expectativas de las personas, así como de la *Fortaleza de la Organización* y su *Oferta de Valor al Talento* es diferente, como lo muestran los datos obtenidos en la encuesta aplicada para este estudio.

En la región de MeCA, como sucede en el resto del mundo, nos encontramos con aproximaciones de distinta intensidad, frente a todos estos cambios del entorno.

Evaluar el contraste entre quienes aún mantienen paradigmas tradicionales respecto al trabajo y desarrollo, y quienes cuentan ya con todos los elementos de organización y mentalidad para poder acelerar el paso de su actividad basada en el talento, ayudará a los más aventajados en este camino a apreciar su propio avance, y a quienes aún tienen trecho por recorrer, les impulsará a acelerar el paso.

En esto radica la intención final del presente reporte elaborado por Manpower con la mirada puesta en la región de MeCA. Conociendo nuestra situación y la dinámica de la transformación de las organizaciones y las personas hacia *Human Age*, contaremos con elementos para enfocar nuestros esfuerzos y comprender lo positivo que hemos hecho, así como para detectar lo que nos falta y cerrar las brechas que tenemos para alcanzar el éxito en nuestro mundo gobernado por el *Talentismo*.

## Midiendo el avance de las organizaciones hacia *Human Age*: el índice HADI

Para medir el avance de las organizaciones hacia *Human Age*, trabajamos en la integración de todos los componentes de la encuesta aplicada a 560 empresas en México y Centroamérica dentro de un mismo indicador, cuya construcción deriva de sumarizar los elementos que apuntan por un lado a la *Fortaleza de la Organización*, y por el otro a las características de la *Oferta de Valor al Talento*.

Construimos así el Índice de la Dirección hacia *Human Age*, al que llamamos HADI (*Human Age Direction Index*, por sus siglas en inglés).

En sus dos grandes vertientes (la *Fortaleza de la Organización* y la *Oferta de Valor al Talento*), HADI nos permite fijar una “coordenada” para entender la posición de las organizaciones en una escala entre 0 (ningún avance ni coincidencia con las tendencias de *Human Age*) y 10 (vanguardia completa en todos los elementos que alinean a una organización en la nueva era), así como la tendencia de la organización, en términos del equilibrio o desequilibrio entre los elementos de la *Fortaleza de la Organización* y aquellos que se refieren a la *Oferta de Valor al Talento*.

Como se aprecia en la Figura 4.1, podemos entonces entender la situación y dirección de una organización determinada hacia *Human Age* en torno a tres indicadores: el relacionado con la *Fortaleza de la Organización*, el que mide la *Oferta de Valor al Talento*, y el Índice de Dirección hacia *Human Age* o HADI, que combina ambos.

Adicionalmente, podemos entender las oportunidades a las que nos enfrentamos si logramos ubicarnos dentro

de alguno de los cuadrantes que están representados en este mismo diagrama:

Figura 4.1 Los indicadores de *Human Age* y la distribución conceptual de las organizaciones



- Cuando la organización no ha trabajado de manera significativa en los elementos que le proporcionan fortaleza, y al mismo tiempo no cuenta con una *Oferta de Valor al Talento diferenciada*, podríamos hablar de una situación de *Potencial sin Realizar*.
- Cuando la organización ha invertido en las características que le permiten contar con fortaleza en términos de infraestructura y procesos, pero no cuenta con una *Oferta de Valor al Talento diferenciada*, podemos referirnos a un *Eficientismo*.
- Cuando se cuenta con una *Oferta de Valor al Talento diferenciada*, pero en cambio no se ha trabajado lo suficiente en construir los procesos y dotar de las herramientas para que el talento realice su potencial, hablaríamos entonces de *Personalismo*.
- Y cuando encontramos un balance, en una situación adelantada, tanto de la *Fortaleza de la Organización* como de la *Oferta de Valor al Talento*, podríamos entonces hablar de un *Enfoque Equilibrado en Talentismo*.

Para construir el HADI, y para calcular los dos indicadores que lo componen (*Fortaleza de la*

*Organización y Oferta de Valor al Talento*), se trabajaron estadísticamente las respuestas de los cuestionarios aplicados a las empresas que participaron en MeCA y posteriormente, las puntuaciones obtenidas para cada factor considerado se convirtieron aritméticamente en escalas de 0 a 10, en función de la puntuación mínima posible, a la que corresponde el 0, o la máxima posible, a la que corresponde el 10.

No encontramos ningún caso, para ninguno de los índices que se calcularon, en el que el resultado fuese un 0 absoluto o un 10 absoluto. Esto refleja que la manera en la que están calculados los indicadores que analizamos aquí, nos permite evaluar efectivamente la posición relativa de las organizaciones en el camino a *Human Age*, y nos muestra también el espacio de oportunidad que existe en cada caso.

Así, nos encontramos con una distribución de los respectivos índices que se comportó como se refleja en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Los indicadores de *Human Age*

	Dato mínimo	Dato máximo	Media
Human Age Direction Index	1.1	8.8	3.7
Oferta de Valor al Talento	1.0	8.3	3.3
Fortaleza de la Organización	0.4	9.1	3.8

Estos datos nos sugieren que existe en general mayor *Fortaleza de la Organización* que *Oferta de Valor al Talento* entre las organizaciones en MeCA (la media del índice de Fortaleza es 3.8 y el valor máximo 9.1, mientras para la *Oferta de Valor al Talento* la media es de 3.3 y el valor máximo es de 8.3, ambos en una escala de 0 a 10).

En lo que se refiere a la distribución de estas puntuaciones en los cuatro cuadrantes proyectados en la Figura 4.1, nos encontramos con que la abrumadora mayoría de las organizaciones en México y Centroamérica se encuentra todavía en la situación de *Potencial sin Realizar*, mientras que menos del 10% puede considerarse con un *Enfoque Equilibrado en Talentismo*, como vanguardia hacia *Human Age* en la región. En contraste, casi el 11% se encuentra en el cuadrante del *Eficientismo*, y apenas el 3% de encuentra en la situación de *Personalismo*, como se muestra en la Tabla 4.3.

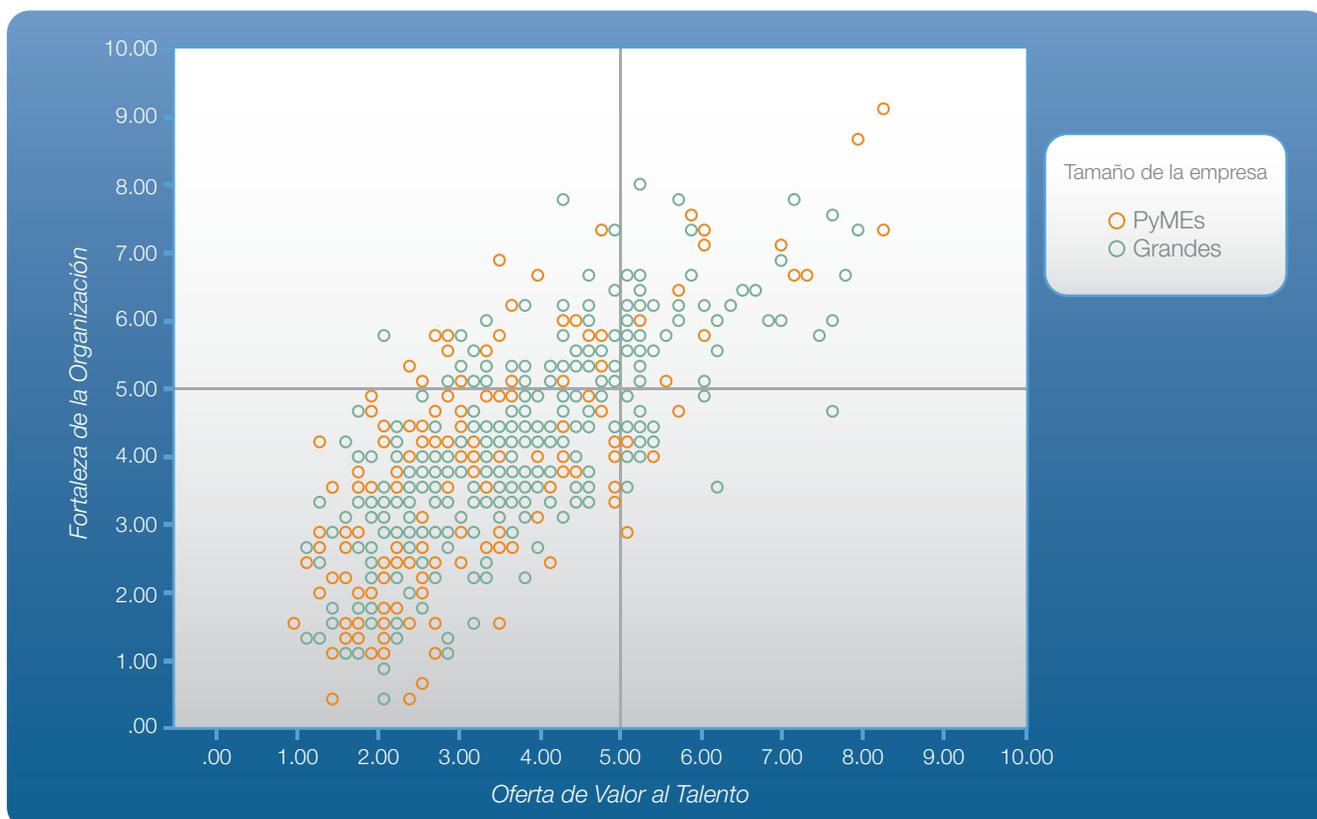
Tabla 4.3 Distribución de las organizaciones en MeCA en los cuadrantes de HADI

	Porcentaje
Potencial sin Realizar	76.4
Personalismo	3.1
Eficientismo	10.8
Enfoque Equilibrado en <i>Talentismo</i>	9.6
Total	100.0

Si analizamos cómo se distribuyen las organizaciones en MeCA dentro de este panorama de la medición de la *Fortaleza de la Organización* y la *Oferta de Valor al Talento* de manera combinada, nos encontramos con la Gráfica 4.4, en la que hemos diferenciado las organizaciones grandes con respecto a las PyMEs, para ilustrar cómo el avance relativo de las organizaciones hacia *Human Age* no está determinado por su tamaño.

Entre las mayores puntuaciones, tanto en *Fortaleza de la Organización* como en *Oferta de Valor al Talento*, nos encontramos con PyMEs, y entre las puntuaciones más bajas nos encontramos con empresas grandes, aunque no en la misma proporción.

Gráfica 4.4 Avance de las organizaciones hacia *Human Age*



Las organizaciones que se encuentran en una situación de *Eficientismo*, se caracterizan por contar con la capacidad de competir en la economía de la innovación y en mercados demandantes, porque han apostado precisamente a la infraestructura y los procesos que les permiten moverse en ese terreno: han fortalecido su organización.

Estas organizaciones han incluido las prácticas de innovación y enfoque en resultados necesarios para poder adaptarse a la hipercompetencia y mejorar sus procesos, modelos de negocio y oferta de valor en el mercado en donde ofertan sus productos y/o servicios.

Sin embargo, las organizaciones que se encuentran en este cuadrante pueden estar en riesgo ante las crecientes dificultades que encontrarán en nuestro mundo de escasez de talento, en el que las personas aspiran a y esperan una *Oferta de Valor al Talento* diferenciada.

Quizás tiene también una cierta lógica el apostar primero por los procesos y las condiciones que permiten que el talento se desarrolle, antes de apostar decididamente por integrar al talento a la organización. Esto es probablemente lo que se está registrando en muchas organizaciones en la región MeCA actualmente: que se han tomado en serio la competencia global y las nuevas reglas del juego.

Pero es claro que si esta apuesta de fortalecimiento organizacional no se acompaña pronto de una *Oferta de Valor al Talento* que equilibre lo que la organización espera y exige, con aquello que las personas desean y buscan para crecer, más pronto que tarde se encontrarán límites claros al crecimiento y la innovación, si no es que conflictos significativos para la sustentabilidad de la actividad de la organización *Eficientista*.

Siguiendo esta misma línea de argumentación, podemos entender la razón por la cual las organizaciones *Personalistas* son menos frecuentes en general. Apostar por una *Oferta de Valor al Talento* que sea efectivamente agresiva, sin contar con los procesos y con la orientación a la innovación y a la eficiencia que implica la *Fortaleza de la Organización*, es una postura difícilmente sustentable.

Sin embargo, existen oportunidades muy relevantes para que este tipo de organizaciones pueda revolucionar de una manera radical y muy eficiente su situación competitiva y estratégica, pues precisamente apalancándose en el talento, es que pueden adquirir las fortalezas organizacionales que necesitan para competir. Antes que abandonar su apuesta al talento, pueden apuntar a que éste genere las reglas, los procesos, las estrategias y las acciones que permitan a la organización adquirir los recursos que se requieren para crecer y competir con éxito en la globalización.

Por supuesto, quienes están en una situación de *Enfoque Equilibrado en Talentismo*, se encuentran ya en una posición idónea para obtener a partir del talento, la innovación y la eficiencia que les permitan maximizar sus oportunidades de éxito en el mercado.

Esto no quiere decir que hayan llegado a la cima cuya altura no se puede superar; significa más bien que están abriendo el camino para el cambio que terminará por transformar profundamente nuestra sociedad, economía y cultura, y que en esa función de avanzada y liderazgo, podrán aprovechar ventajas muy significativas, con dimensiones verdaderamente históricas.

No sorprende que apenas un 9% de las organizaciones se encuentre en esta situación. A fin de cuentas, quienes desafían las fronteras de la imaginación y la capacidad humana siempre han sido algunos cuantos: los que se atreven efectivamente a correr, aunque quizás tengan después que construir los puentes sobre el precipicio que sólo ellos son capaces de cruzar a saltos.

La necesidad de construir esos puentes tiene un sentido práctico muy claro: de nada nos sirve como seres humanos seguir un camino en el que nadie nos siga. Se necesita un cierto desarrollo de todas las organizaciones y de todas las personas, para que la avanzada pueda capitalizar las ventajas de ir por delante. Cruzar la cañada para quedarse completamente solo del otro lado no tiene ningún sentido. En el desarrollo de toda la sociedad y de la economía en su conjunto, está siempre la promesa y la posibilidad más relevante del crecimiento futuro que premiará a los innovadores, que gratificará a los líderes.

Por último, tres de cada cuatro organizaciones en MeCA (76%) se encuentran hoy en día en el cuadrante de *Potencial sin Realizar*.

Quienes se encuentran en esta posición merecen una atención especial. Tanto en lo que respecta a su fortaleza organizacional como en lo que se refiere a su *Oferta de Valor al Talento* están por debajo del punto medio de la escala. Se puede decir que estas organizaciones están apenas despertando o pueden seguir dormidas, ante los cambios que están sucediendo en el mundo.

De la capacidad que tengan para moverse rápidamente en esta dirección de *Human Age*, de atraer y retener talento, así como dotarle de las herramientas y los procesos para potenciarlo, dependerán sus posibilidades de crecimiento, sustentabilidad, éxito y desarrollo efectivo en la globalización, así como la perspectiva para la región MeCA, que obviamente deriva de sus organizaciones productivas.

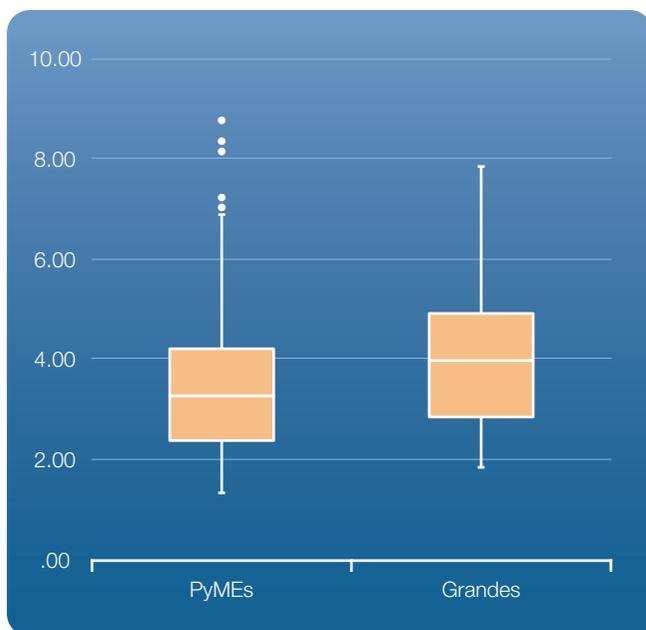


El reto más importante que enfrentan estas organizaciones se encuentra en el mercado por el talento, ya que para realizar los cambios necesarios que permitan potenciar sus capacidades competitivas, requerirán necesariamente del talento con las competencias y habilidades para detonar y sostener la evolución necesaria. Debido a que parte de una situación en la que su *Oferta de Valor al Talento* es pobre, entonces encontrarán una mayor dificultad para atraer, desarrollar o retener al talento necesario para su transformación.

Pero podremos enfrentar este reto como organizaciones en lo particular, y como sociedad en general, si apostamos efectivamente al valor de las personas como motor del desarrollo, y al desarrollo del talento como catalizador del cambio necesario en MeCA, y seguramente también en las organizaciones en las que cada uno de nosotros colaboramos.

Aunque el tamaño no determina completamente la situación de una organización hacia *Human Age*, existe una tendencia a una mejor posición relativa de las organizaciones de mayor tamaño en lo que se refiere al HADI, conforme se aprecia en la Gráfica 4.5.

Gráfica 4.5 Tamaño de las organizaciones hacia *Human Age*



Podemos destacar que existen algunas PyMEs, aunque sean casos especiales o outliers, que demuestran una velocidad notable en *Human Age*, lo que se puede explicar por la capacidad de dinamismo, innovación y cuestionamiento de paradigmas establecidos que habitualmente se asocia con organizaciones de menor

tamaño que por lo mismo se pueden mover más rápido

Por otro lado, dos terceras partes de las empresas grandes en MeCA se encuentran también en una situación de desventaja relativa en lo que se refiere al HADI, si bien es cierto que la concentración de PyMEs en puntuaciones más bajas, refleja claramente que el camino por andar en las organizaciones de menor tamaño es mucho más largo.

El sector en el que participa cada organización, refleja asimismo una posición relativa distinta con respecto al HADI en MeCA. Para ilustrar estas diferencias relativas, convertimos los tres índices en un ranking de los sectores, arrojando los resultados que se muestran en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6 Ranking de los indicadores de *Human Age* por sector en MeCA

Sector de la empresa	Human Age Direction index	Fortaleza de la Organización	Oferta de Valor al Talento
Servicios	1	2	2
Educación	2	5	1
Manufactura	3	1	3
Transportes y Comunicaciones	4	3	4
Comercio	5	4	6
Construcción	6	6	5
Sector primario (Agricultura, ganadería, minería y extracción)	7	7	7

El sector servicios es en general el más avanzado en *Human Age*, mientras que el más rezagado es el sector primario. Destacan otros dos fenómenos en especial: el sector Educación lidera el ranking de la *Oferta de Valor al Talento*, pero cae hasta la posición número 5 en lo que se refiere a la *Fortaleza de la Organización*; por otro lado, el sector Manufactura lidera el ranking de la *Fortaleza de la Organización*, pero cae hasta la posición número 3 en lo que se refiere a la *Oferta de Valor al Talento*.

El reto fundamental para el sector Educación en MeCA parece concentrarse, según los resultados de este estudio, en el desarrollo del enfoque a la innovación, junto con las infraestructuras, herramientas, procesos y métodos de evaluación que son necesarios para entregar mejores resultados y potencializar la capacidad del talento.

Esto es crítico para este sector en la región y para el desarrollo y crecimiento de la sociedad y la economía en

MeCA en su conjunto, en la medida en que la Educación es la clave en el camino a Human Age, como punto de partida del desarrollo del talento.

## Midiendo el avance de las personas hacia Human Age: el Índice de Transformación del Talento (TTI)

Cuando miramos precisamente a las aspiraciones y expectativas de las personas en MeCA, podemos también hacer una evaluación de la posición relativa que las personas vamos ocupando, conforme nuestros conocimientos, capacidades y motivaciones se transforman.

Como se puede apreciar en la Tabla 4.7, la tendencia de la transformación de las mentalidades es muy clara:

- La internacionalización, el trabajo en equipo y la aspiración de asumir mayores responsabilidades en el trabajo, son elementos que han irrumpido con una fuerza innegable y son aspectos sobre los que existe en términos generales poco desacuerdo<sup>23</sup> entre el talento en MeCA.
- Sobre las motivaciones de las personas para trabajar, destaca que parece ser cada vez más importante la selección del lugar donde uno trabaja y al mismo tiempo crece la opinión de que la motivación es un deber de la persona, lo que se relaciona a su vez con la autonomía como valor del talento en *Human Age*.

- Por último, aunque también existe una tendencia de transformación de las personas en torno a un tema paradigmático como es la deslocalización del trabajo, nos encontramos en este caso con una variación muy grande en las opiniones de las personas en MeCA, lo que refleja que hay segmentos de la población que se sienten muy cómodos con el trabajo remoto y lo buscan, mientras otro segmento se siente particularmente incómodo y lo rechaza.

Para poder contar con una perspectiva de conjunto al respecto de la manera en que en cada persona se están combinando los elementos que componen la visión de Human Age, tal como se realizó en el ejercicio relativo a las organizaciones, aquí también, en función de las respuestas de las personas, se integraron elementos que se refieren a cuatro componentes del talento: disciplina / autonomía, aprendizaje / creatividad, tolerancia a la frustración / reglas cambiantes y plan de vida / carrera.

Obtuvimos a través de este procedimiento el Índice de Transformación del Talento, al que llamamos TTI (Talent Transformation Index, por sus siglas en inglés), buscando reflejar el avance relativo de los individuos en MeCA hacia Human Age. Este índice se transformó para expresarse en una escala de 0 a 10, en la que 0 significa ausencia de elementos de transformación, y 10 significa una transformación completa.

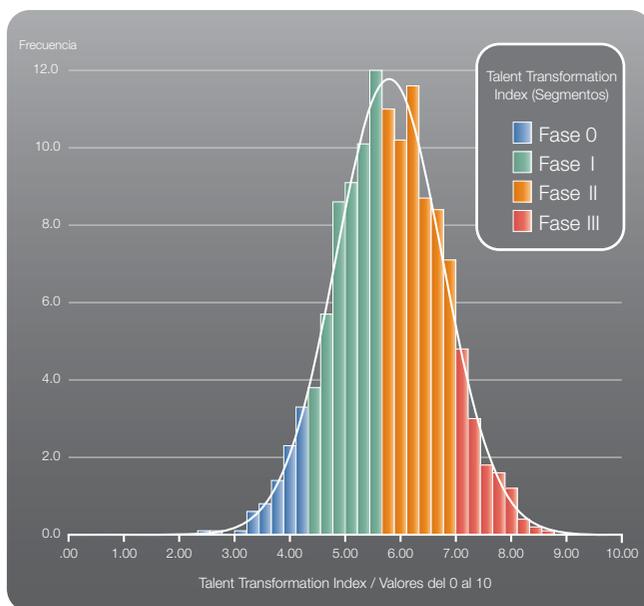
Tabla 4.7 Transformación de las mentalidades en MeCA

	Media (valores del 0 al 10, donde 10 es totalmente de acuerdo)	Coefficiente de variación (grado de desacuerdo en la calificación)
La idea de viajar al extranjero para estudiar o trabajar me parece una idea sumamente atractiva	8.5	29%
Trabajar en equipo es muy enriquecedor	8.2	31%
Me gusta asumir más responsabilidades de las que tengo.	7.1	38%
Trabajo en la empresa porque es donde siempre he querido estar	6.1	47%
Trabajar desde casa es más sencillo de lo que parece	5.3	57%
La iniciativa de motivación en una empresa debe venir de las propias personas	5.1	51%
Si me dieran a elegir, preferiría trabajar todo el tiempo en casa	4.2	72%

<sup>23</sup> El "coeficiente de variación" refleja el grado en el que las respuestas de todos los encuestados se parecen o se acercan a la puntuación media de cada una de las afirmaciones evaluadas.

Como se puede apreciar en la Gráfica 4.8, la distribución de la transformación del talento en MeCA, medido por este TTI es estadísticamente normal, lo que quiere decir que tenemos una proporción relativamente pequeña de personas que siguen teniendo una visión muy tradicional del mundo del trabajo, de su papel en las organizaciones en que colaboran y de su interacción con otros, mientras que un grupo también reducido de personas han entrado ya de lleno en la era del talentismo, y conjuntan una serie de características, opiniones y actitudes que les colocan a la vanguardia en lo que se refiere a la transformación de sus conocimientos, actitudes, capacidades y motivaciones.

Gráfica 4.8 Talent Transformation Index (TTI)



Otra conclusión que podemos derivar de estos resultados es que la transformación del talento en MeCA es un proceso continuo e irreversible, que aunque por momentos apenas pueda percibirse, llevará gradualmente a las personas y a la sociedad en general hacia *Human Age*.

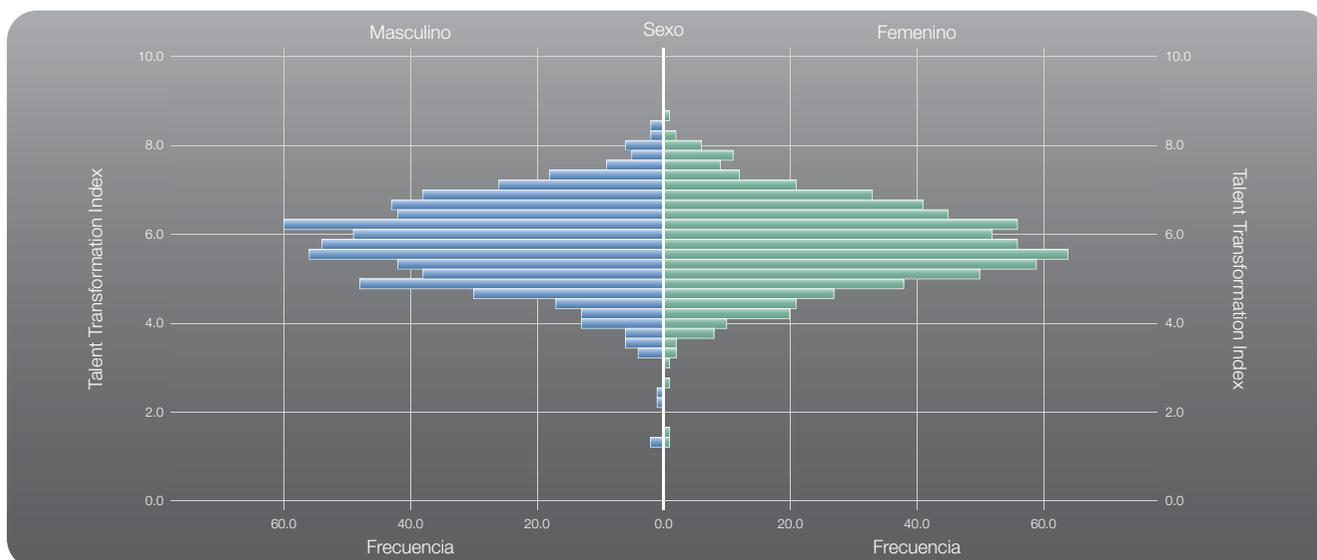
Con base en estos resultados, hemos generado cuatro segmentos a los que llamamos “fases”, en las que encontramos, como se muestra en la Tabla 4.9, que una de cada 10 personas en MeCA ya puede considerarse en una fase muy avanzada de transformación (Fase III), mientras en contraste, un 7.2% de personas todavía mantienen una visión bastante tradicional sobre el mundo del trabajo y sus expectativas en él.

Tabla 4.9 Segmentos del Talent Transformation Index

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fase 0	92	7.2	7.2
Fase I	490	38.3	45.4
Fase II	569	44.4	89.9
Fase III	130	10.1	100.0
Total	1281	100.0	

En el análisis más profundo del comportamiento de este indicador, nos encontramos con que no existe prácticamente ninguna diferencia en las puntuaciones obtenidas por hombres y mujeres, como se aprecia en la Gráfica 4.10.

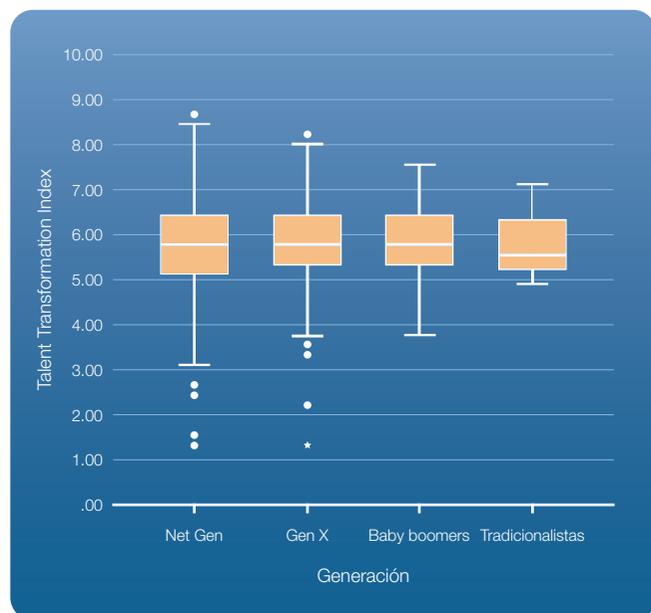
Gráfica 4.10 Puntuaciones por Género



Analizamos también la generación a la que pertenece el talento como un factor que potencialmente podría acelerar o detener su transformación, y nos encontramos con que la edad no tiene una influencia directa en la progresión del talento hacia Human Age en MeCA.

Como se puede ver en la Gráfica 4.11, la media de la puntuación del TTI para todas las generaciones es la misma. Lo que es muy diferente es la dispersión de las puntuaciones.

Gráfica 4.11 Puntuaciones por Generación



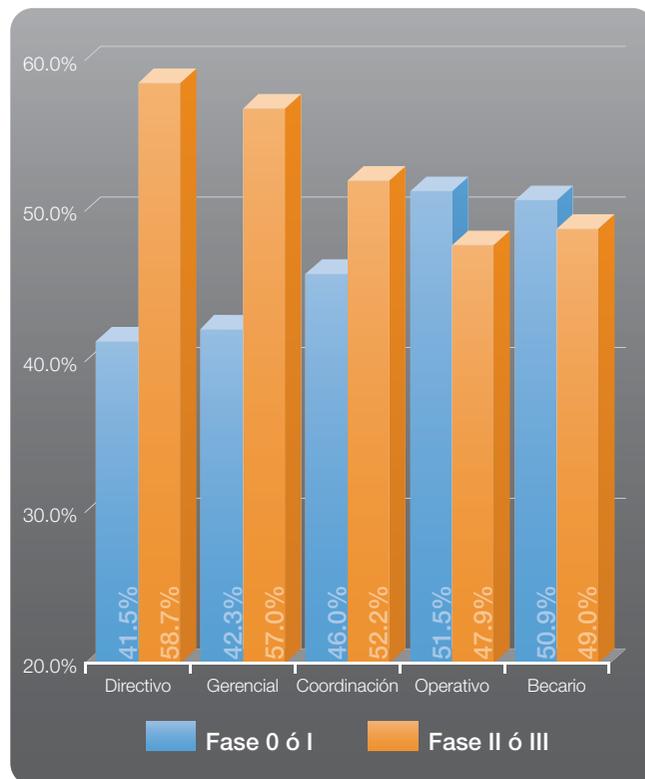
Si entre los *Net Gens* y los *Gen X* nos encontramos con más personas que están rompiendo paradigmas, también desgraciadamente vemos más talento potencial cuyos valores y actitudes se encuentran más rezagados.



Por otro lado, la posición que tiene el talento dentro de las organizaciones, sí se suele corresponder con la puntuación en el TTI: a mayor nivel de responsabilidad del talento, mayor también la puntuación que obtuvieron en el cálculo de este índice.

Como se aprecia en la Gráfica 4.12, la proporción del talento que se encuentra en un estado más avanzado en el TTI (Fase II y III), se incrementa de manera casi lineal.

Gráfica 4.12 Niveles de Responsabilidad



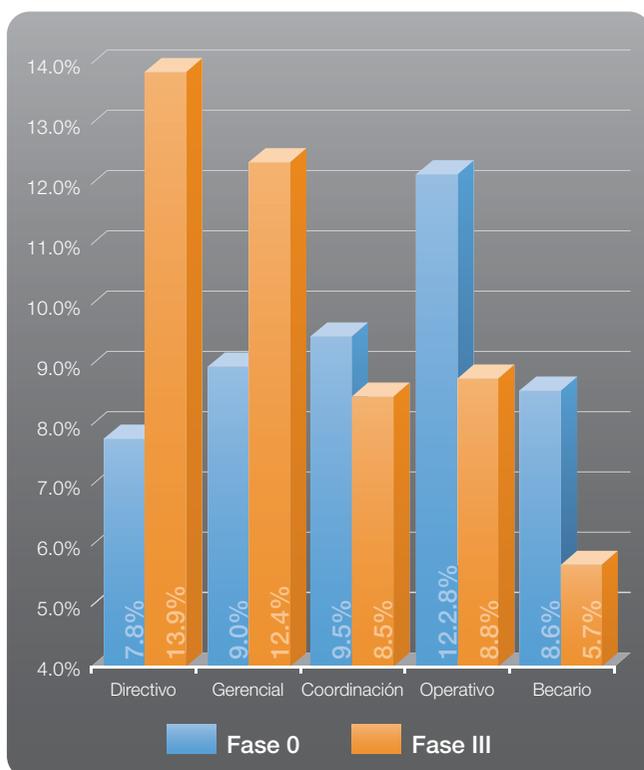
El caso de los becarios es particularmente interesante. Mucho se ha dicho al respecto de la relevancia de esa figura para las sociedades y las organizaciones que están plenamente conscientes de la escasez de talento, de la importancia estratégica de su desarrollo.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, si miramos con más atención los resultados específicos para las dos fases más extremas de avance en el TTI, a saber, la Fase 0, que implica el mayor rezago, y la Fase III, que implica el mayor avance, encontraremos que la tendencia lineal que apreciamos en lo general, no se registra de la misma manera para los becarios. Hay mucho menos talento rezagado entre este grupo de personas, que el que esperaríamos por su nivel de responsabilidad, aunque también hay muy pocos becarios que se encuentren ya en la Fase III de avance en el TTI.

En comparación con el resto de los niveles de responsabilidad que diferenciamos aquí, son mucho menos los becarios que se encuentran en alguna de

las dos Fases extremas de avance en el TTI: 86% se encuentra en fases intermedias, y 43% en la Fase II. Este resultado explicaría por qué los jóvenes cada vez con más frecuencia están llamados a ocupar posiciones de liderazgo, y nos coloca de nuevo frente al desafío recurrente de evolucionar la oferta de valor de las organizaciones para poder atraer al talento de mayor potencial (véase Gráfica 4.13).

Gráfica 4.13 Niveles de responsabilidad y las dos fases extremas de avance en el TTI

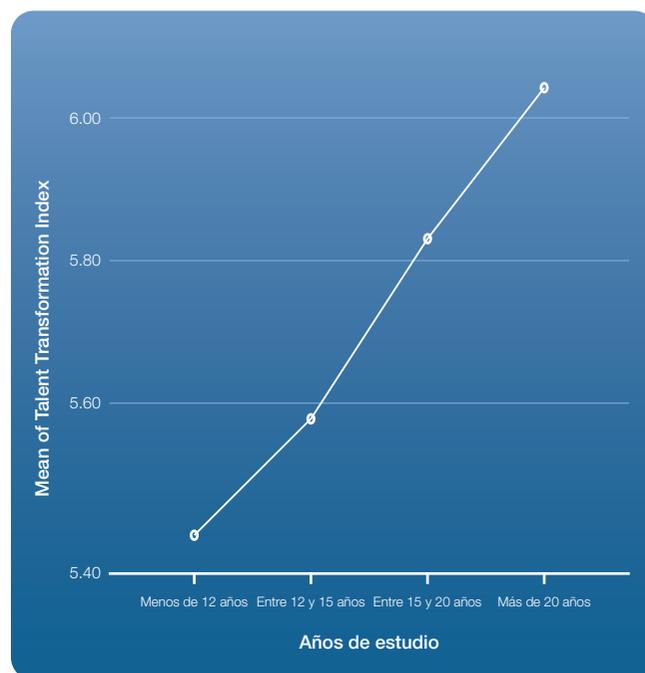


Ahora bien, la característica que más influye para la transformación del talento es la educación. Ni las experiencias internacionales ni el nivel jerárquico, ningún otro factor explica mejor la variación del TTI. Como se aprecia en la Gráfica 4.14, la progresión es lineal.

El mensaje que como personas podemos derivar de esto es bastante claro: necesitamos tomarnos completamente en serio la educación continua, permanente, como un camino ineludible para mantener vigente el talento del que somos poseedores y capaces.

Como sociedad, en MeCA tenemos una tarea muy importante que llevar a cabo para promover una educación más extendida, de mayor calidad, que no se encierre en las paredes de la escuela tradicional, sino que pueda llevarse a todos los ámbitos de la vida, toda la vida.

Gráfica 4.14 Años de Estudio

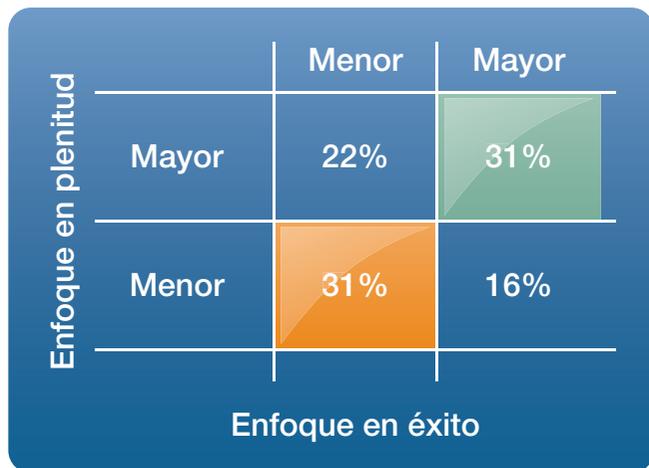


Solamente así seremos capaces de transitar como sociedad con éxito en *Human Age*, porque sólo con educación seremos capaces de desarrollar y potenciar el talento que como personas, organizaciones y países, puede asegurarnos el crecimiento y la competitividad que podemos alcanzar.

En *Human Age*, la progresión de las organizaciones en un continuo (HADI) en el que se equilibra la *Oferta de Valor al Talento* (las oportunidades de desarrollo a las personas), con la *Fortaleza de la Organización* (sus procesos y enfoque a objetivos), se refleja entre las personas a nivel individual, en el proceso de transformación que mide su Enfoque en la Plenitud (la orientación de sus acciones y sus motivaciones en valores intangibles que perfeccionan a la persona o la hacen trascender), y su Enfoque en el Éxito (su orientación a objetivos concretos y logros tangibles, medibles y hasta monetizables).

En este camino, podemos analizar el avance relativo de las personas en MeCA según el enfoque específico que cada individuo tiene hacia la Plenitud o hacia el Éxito, siguiendo el esquema que se presentó en el Capítulo II de este reporte, de manera que, como lo refleja la Figura 4.15, encontramos a la misma proporción del total (31%) tanto en el cuadrante de mayor enfoque -equilibrado- entre Plenitud y Éxito, como en el cuadrante de quienes hoy por hoy no se manifiestan suficientemente enfocados en ninguna de estas dos perspectivas.

Figura 4.15 Los indicadores de *Human Age* y la distribución conceptual de las personas



Así pues, es más frecuente en MeCA encontrarse con talento más enfocado en Plenitud que en Éxito (22% del total), que individuos, por decirlo así –utilizando el término que aplicamos a las organizaciones-, más *Eficientistas* (16% del total).

Aunque esta tendencia bien puede ser incluso influida por cuestiones de carácter cultural (podría hasta ser común hablar de la tendencia social en México y Centroamérica a privilegiar la calidad de vida por encima del avance económico), no deja de reflejar un fenómeno que

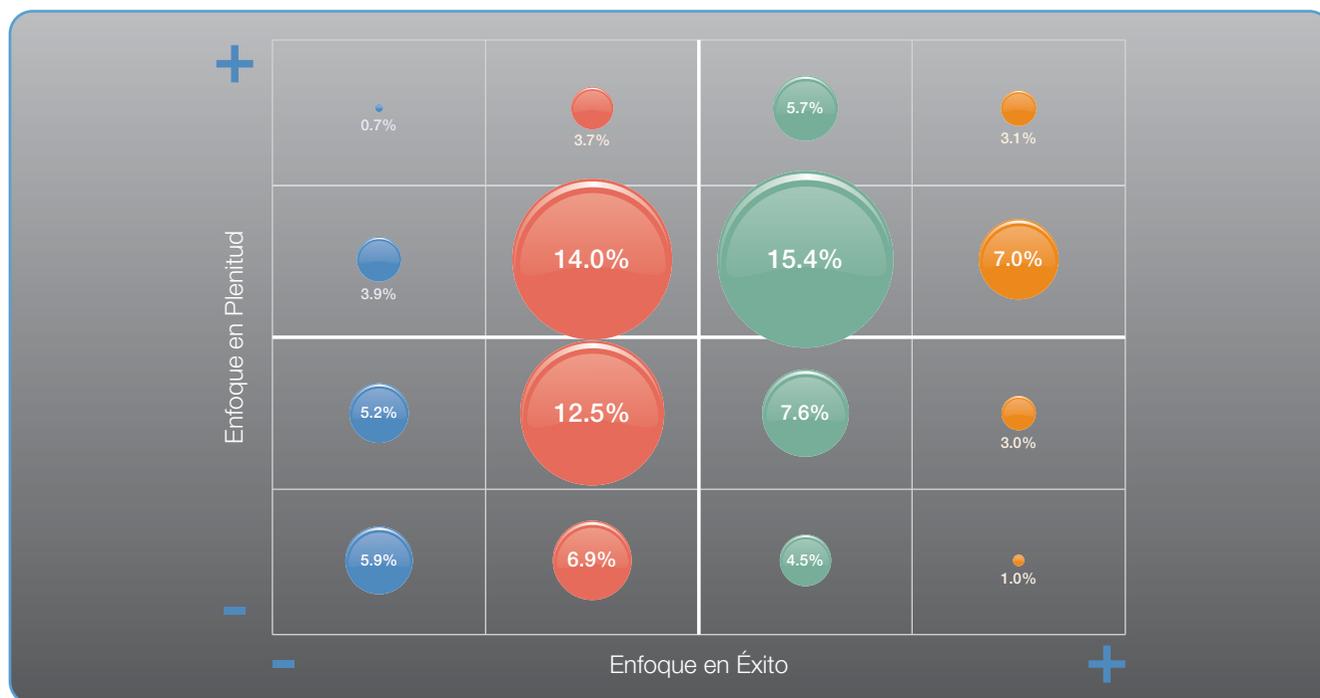
observamos también - aunque de manera distinta - en el caso de las organizaciones, al analizar la distribución del HADI.

La progresión de las personas en este camino a *Human Age* implica también que muy rara vez encontraremos individuos volcados de una manera radical en alguno de los dos extremos (la Plenitud sin Éxito o el Éxito sin Plenitud). El camino en sí mismo pareciera conducirnos a un cierto equilibrio.

Para ilustrar este punto, podemos analizar los datos que se aprecian en la Gráfica 4.16, en el que destaca que esas dos posiciones extremas que mencionamos, solamente se registran para un 1.7% del total (0.7% aquellos que se encuentran en una Fase III de Enfoque en Plenitud y en una Fase 0 de Enfoque en Éxito, y 1% de quienes se encuentran en su opuesto).

También son muy pocas (5.9% del total) las personas que se encuentran en una Fase 0 en ambos enfoques, y menos aún (3.1%) quienes por decirlo de alguna manera han adquirido conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que los sitúan muy a la vanguardia del resto del talento presente en México y Centroamérica.

Figura 4.16 Progresión de las personas hacia *Human Age*



La mejor de todas las noticias, a la hora de revisar estos mismos datos, las podemos encontrar en el 15.4% del talento que se encuentra en Fase II tanto por su Enfoque en Plenitud como por su Enfoque en Éxito.



Por sí mismo, es el segmento más numeroso, y refleja como ningún otro precisamente ese proceso de transformación en el que, como hemos venido analizando, se encuentra el talento hacia *Human Age*. Es nuestra responsabilidad como sociedad y como organizaciones situar al talento con que contamos y conducirlo en este camino.

Es una oportunidad histórica, porque en su camino de transformación es el propio talento, como centro y motor de toda actividad productiva, el que logrará la eficiencia y la innovación que nuestra sociedad y organizaciones requieren para crecer y desarrollarse.

También tenemos que destacar que es nuestra responsabilidad como personas, situarnos en este camino de transformación, entender el rol que juegan nuestras motivaciones, adquirir los conocimientos que necesitamos para aportar, enfocarnos de una manera equilibrada en nuestro desarrollo y capacidad de aportar en todos los ámbitos.

Pero más que nuestra responsabilidad, es nuestra gran oportunidad. Nunca antes en la historia humana se nos presentó de esta forma tan clara la oportunidad de situarnos como personas en el centro indiscutible del mundo del trabajo, y construir desde ese centro una nueva era, para nuestro propio bien y el de la humanidad.

# 5. En el camino a *Human Age*: las preguntas estratégicas que nos debemos hacer como organizaciones y como personas

Estamos viviendo un cambio de era cada vez más evidente en todos los ámbitos de nuestra vida: cultura, sociedad, economía y política.

La humanidad piensa con intensidad, reflexiona con vehemencia, y no encuentra —no encontramos— respuestas definitivas. Sólo tenemos la certeza de que la nueva realidad de *Human Age* nos obliga a todos a cuestionarnos sobre nuestra situación, sobre nuestras capacidades, sobre nuestros talentos...

Estamos sin duda en un camino de cambio y transformación. No conocemos el punto de llegada y tampoco buscamos una meta dada.

Sin embargo, en lo individual, en nuestras organizaciones, en nuestros países, sabemos que la época a la que nos estamos encaminando —en la que ya estamos sin pretenderlo— ha llegado para quedarse y transformarlo todo.

Esperamos mucho de la juventud actual, que manifiesta su energía y sus deseos de realización. Confiamos en la potencialidad de las nuevas competencias que aportan los más jóvenes al mundo del trabajo: son más versátiles, más maleables, e incluso leen más (aunque sea a través de medios digitales: tweets, posts y mails).

Como organizaciones, apostamos cada vez más al fortalecimiento de nuestra oferta de valor a un talento que ya no está determinado solamente por la retribución económica, sino que valora incluso con más relevancia los planes de carrera que les permitan trascender y realizarse como personas, la posibilidad del trabajo remoto y flexible, el valor de la calidad de vida...

Apostamos también por fortalecer nuestro enfoque en la innovación y en la eficiencia como una dinámica que no se agota. Y nos comprometemos cada vez con más

intensidad y congruencia a potencializar el talento, como mejor aliado para lograrlo.

Todas estas afirmaciones se pueden sustentar en los hallazgos de las entrevistas a los líderes, y las encuestas a las organizaciones y al talento que llevamos a cabo para la integración de este reporte, y que hemos venido discutiendo sobre todo en los capítulos III y IV, basados en estudios realizados ex profeso en la región de MeCA.

En ese mismo análisis, encontramos oportunidades muy relevantes para todos, como organizaciones y como personas, que nos obligan a autoevaluarnos, a diagnosticar nuestra situación, a comprender las oportunidades que tenemos y las brechas que no hemos cerrado y por lo tanto, a trabajar para acercarnos a las nuevas realidades y a los nuevos desafíos que nos presenta la era del *Talentismo*.

Así pues, para contar con una breve guía, de carácter estratégico, sobre los factores que deben inspirar nuestro autoanálisis, cerramos el último capítulo de este reporte precisamente con preguntas.

No cerramos este reporte con conclusiones. A fin de cuentas, el camino a *Human Age* es un proceso que se encuentra en pleno desenvolvimiento.

No podemos proporcionar recetas. Cada uno, desde su situación, deberá elegir el camino con el que se puede comprometer, en este entorno en el que el camino mismo es fruto de nuestras propias decisiones.

Podemos establecer algunas preguntas que serán sin duda materia de reflexión, para las naciones, organizaciones e individuos en MeCA y en otras partes del mundo.

Sugerimos a continuación algunos de estos cuestionamientos.

## La nación y la sociedad: las preguntas que nos debemos formular en el camino a *Human Age*

Sobre las siguientes preguntas, seamos capaces de responderlas a satisfacción plena o no, lo que parece lógico es que debamos todos participar en responderlas e incluso en formular nuevos cuestionamientos que nos permitan avanzar en el desarrollo del talento en nuestra sociedad:

- ¿Contamos con un diagnóstico del talento que necesitamos hoy y necesitaremos mañana, para hacer competitiva a nuestra sociedad?
- ¿Podemos alinear nuestros esfuerzos de desarrollo de las personas, y educación para promover las competencias críticas, las más demandadas y las que mayor valor agregan para enfrentar los desafíos que tenemos?
- ¿Cómo podemos lograr el involucramiento y la cooperación entre organizaciones gubernamentales, académicas, sociales y productivas en el desarrollo del talento?
- ¿Cómo podemos alinear los incentivos de las personas y las instituciones en el desarrollo de los conocimientos, las habilidades y las competencias que requerimos para ser competitivos?
- ¿Cómo podemos asegurar la actualización permanente del conocimiento más avanzado, tanto entre las instituciones académicas y de investigación, como entre los educadores a todos los niveles, y entre las personas y las organizaciones?
- ¿Cómo podemos alinear nuestros recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) al desarrollo del talento para el éxito de nuestra sociedad y nuestra economía en la globalización?



## Algunas preguntas estratégicas para las organizaciones en el camino a *Human Age*

Como se ha comentado ya, el talento valora la flexibilidad laboral y la posibilidad del trabajo remoto. No sólo en ocasiones particulares como los primeros meses de maternidad o paternidad, sino en cualquier circunstancia. Pero las organizaciones no pueden darse el lujo de promover la deslocalización y la flexibilidad sin preguntarse seriamente:

*¿Qué riesgos e implicaciones tendría la adopción de políticas de flexibilidad de horarios y trabajo remoto específicamente en la organización?*

Sabemos que no todas las personas valoran estas posibilidades, que no todos los individuos pueden efectivamente hacer trabajo remoto. Y sabemos que existe preocupación en algunos casos, por parte de los líderes de organizaciones que han trabajado bastante con el tema.

La deslocalización y la flexibilidad siempre son habilitadoras de mayor productividad y mayor satisfacción para los colaboradores, cuando se ejecutan apropiadamente.

Por esto es fundamental que analicemos a profundidad el modelo que vamos a proponer y contar con los elementos necesarios para diseñar políticas que efectivamente promuevan lo mejor del talento con el que contamos o al que queremos atraer; en caso contrario, caeremos en errores costosos para la organización y para las personas.

Como éste, hay varios otros cuestionamientos estratégicos que las organizaciones en MeCA pueden hacerse.

El HADI (*Human Age Direction Index*, presentado en el Capítulo IV) muestra que para MeCA, más del 75% de las empresas se encuentran en el cuadrante de *Potencial sin Realizar* (baja *Fortaleza de la Organización* y baja *Oferta de Valor al Talento*). Mientras tanto, menos del 10% de las organizaciones en la región muestran un equilibrio entre altas capacidades organizacionales y alto valor agregado al talento.

Si nos preguntamos cómo poder acelerar el tránsito entre un estado y otro, la respuesta radica en comenzar por una reflexión profunda sobre lo que cada organización está llevando a cabo para fortalecer su enfoque y sus procesos o para mejorar su *Oferta de Valor al Talento*.

Algunas preguntas estratégicas que pueden ayudar a las empresas a clarificar el rumbo que deben seguir si deciden ingresar a una *Human Age* definida por el talento son:

- ¿Estamos siendo efectivamente congruentes a la hora de traducir nuestra convicción sobre la centralidad del talento, en acciones que fortalezcan a la organización y mejoren nuestra oferta de valor a las personas?
- ¿Estamos aprovechando el potencial del talento para innovar y evolucionar nuestra organización? ¿Estamos dando espacio y oportunidad para que el talento cambie las reglas? ¿Estamos promoviendo la participación del talento?
- ¿Estamos pensando en la atracción, desarrollo y motivación continua del talento a largo plazo, con visión estratégica y alineada a la visión de la organización? ¿Estamos convirtiendo esta visión estratégica en acciones? ¿Estamos midiendo nuestro avance?
- ¿Estamos monitoreando y complementando los conocimientos, habilidades y competencias del talento dentro y fuera de la organización para formar y actualizar permanentemente su querer, saber y poder?
- ¿Seguimos contando solamente con un área de “recursos humanos” dedicada a temas administrativos, o contamos con una implicación directa y estratégica del más alto nivel de liderazgo en el diseño y ejecución de nuestra estrategia de gestión de talento?
- ¿Cómo podemos desarrollar una *Oferta de Valor al Talento* que cumpla con las expectativas de las mejores personas para las responsabilidades que necesitamos? ¿Cómo podemos integrar y mantener una *Oferta de Valor al Talento* que sea competitiva, rentable y sustentable?
- ¿Cómo podemos asegurar que la estrategia de enfoque al talento se traduzca en resultados de negocio y en satisfacción y realización para los individuos?

## Como personas: ¿estamos avanzando en el camino a *Human Age*?

En lo individual, ante los cambios que vivimos a nivel global, es más que evidente que no podemos mantenernos en una situación pasiva. El fenómeno de la escasez de talento es una paradoja en la que las organizaciones no encuentran el talento que buscan, y las personas tampoco encuentran oportunidades de empleo cuando no cuentan con los conocimientos, las habilidades y las competencias que se demandan.

En la era del *Talentismo*, la responsabilidad del empleo ya no es ni sola ni principalmente de los empleadores. Los individuos debemos hacernos cargo de nuestra empleabilidad.

No se trata simplemente de cumplir con un perfil, sino de poder superarlo y reinventarlo, de innovar incluso en lo que se refiere al cúmulo de conocimientos, habilidades y competencias que adquiere el talento cuando trasciende barreras: cuando por ejemplo combina la experiencia en áreas administrativas con la participación en áreas de campo y cuando integra la visión de distintas perspectivas organizacionales; cuando aporta diversidad en el estilo, en la mentalidad, en la interacción y por supuesto en las ideas.

El *Índice de Transformación de Talento* (TTI, presentado en el Capítulo IV) nos muestra que existe ya un 10% de personas en MeCA que se han adelantado en este camino a *Human Age*.



En cualquier cambio social nos encontramos con un fenómeno en el que existen algunos cuantos pioneros que se sitúan a la vanguardia del resto. Sin duda nos encontramos en esta misma situación hoy en día. Por esto vale la pena preguntarnos cada uno en lo individual:

- ¿Cómo podemos movernos cada uno de nosotros en la velocidad y en el rumbo correcto en el desarrollo de nuestros conocimientos, habilidades y competencias, para incrementar nuestra empleabilidad?

Ciertamente la trayectoria de cada uno es distinta, irrepetible y nuestro futuro dependerá de un análisis de nuestra situación y nuestras perspectivas personales, que ni podemos delegar ni debemos diferir.

Y en esta tarea, nos tendremos que formular seriamente, las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que verdaderamente me motiva? ¿Cómo puedo conducir mis motivaciones para que me permitan estar más enfocado y ser más efectivo?
- ¿Cuáles son mis habilidades interpersonales, cuáles mis defectos? ¿Qué tan capaz soy de buscar la complementariedad positiva en la diversidad, de trabajar en equipo, de enfocarme en resultados, de ser autónomo en mi trabajo?
- ¿Cuáles son mis objetivos profesionales y personales? ¿Están alineados, son consistentes o son contradictorios? ¿Conozco con suficiente detalle y precisión cuáles son mis perspectivas de desarrollo dentro del camino profesional que estoy siguiendo actualmente?
- ¿Qué necesito aprender, qué habilidades y qué competencias necesito adquirir para mejorar las probabilidades de alcanzar mis objetivos profesionales, para incrementar mi empleabilidad?
- ¿Si pudiera cambiar completamente el contenido y la dirección de mi carrera, qué profesión elegiría? ¿Podría complementar mis conocimientos, habilidades y actitudes con un cambio radical de especialidad? ¿Es mejor fortalecer mi área de especialidad o complementarla con otros estudios?
- ¿Qué apoyo necesito por parte de otras personas para poder desarrollar mi potencial? ¿Qué necesito de parte de la organización en la que me encuentro y de los grupos sociales a los que pertenezco?

- ¿Qué compromisos tengo que asumir yo mismo, para poder asegurarme un camino de actualización y crecimiento permanente como persona y como talento en el mundo del trabajo?

Las preguntas expuestas aquí evidentemente no son únicas, pero si los países, las organizaciones y las personas no nos hacemos éstos y otros cuestionamientos de fondo ante lo que significa el camino a *Human Age*, literalmente sufriremos la transformación de la sociedad y la economía globales, en lugar de aprovechar la influencia de los cambios para nuestro propio crecimiento, con éxito y plenitud.



# Referencias

- Christensen, Clayton M. "The Innovator's Dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business". HarperBusiness Essentials. EUA. 2000
- Fromm, Erich. ¿Tener o ser? Fondo de Cultura Económica. México. 2009
- Frankl, Viktor E. Logoterapia y análisis existencial. Herder. Alemania. Traducción al español. 2003
- Frankl, Viktor E. Teoría y terapia de la neurosis: iniciación a la logoterapia y análisis existencial. Herder. Alemania. Traducción al español. 1992
- Heidrick & Struggles. Global Talent Report: The Outlook to 2015. 2011
- IBM. Working beyond the borders. CHRO Study. 2010
- Manpower. Entering the Human Age: thought leadership insights. Introduction by Jeffrey A. Joerres. 2011
- Manpower. Desarrollando talento para Human Age. 2011
- Manpower. Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo. 2006
- Manpower. El impacto de Redes Sociales de Internet en el mundo del trabajo: México. 2009
- Manpower. Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo. 2009
- Manpower. La integración al mercado laboral del talento latinoamericano. 2008.
- Castillo Serna, Conrado, Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI. España. 2009.
- Schmidt, Conrad. The Battle for China's Talent. Harvard Business Review. EUA. Marzo de 2011
- Osorio, Mariana. Santiago Solís y la complicada radiografía a los talentos latinoamericanos, América Economía. Junio de 2011
- The Economist Special Report. The Future of Jobs. Septiembre 10, 2011
- Universal McCann. Global research into the impact of social media. Wave 3. 2008

# Sitios de Internet

[www.globaltalentindex.com/](http://www.globaltalentindex.com/)

[www.stats.gov.cn](http://www.stats.gov.cn)

[www.censusindia.gov](http://www.censusindia.gov)

[www.census.gov](http://www.census.gov)

[www.census.gov.pk](http://www.census.gov.pk)

[www.world-gazetteer.com](http://www.world-gazetteer.com)

[www.bbs.gov.bd](http://www.bbs.gov.bd)

[www.stat.go.jp](http://www.stat.go.jp)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.census.gov.ph](http://www.census.gov.ph)

[www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn)

[www.citypopulation.de](http://www.citypopulation.de)

[www.statistik-portal.de](http://www.statistik-portal.de)

[www.amar.org.ir](http://www.amar.org.ir)

[www.msrintranet.capmas.gov.eg](http://www.msrintranet.capmas.gov.eg)

[www.turkstat.gov.tr](http://www.turkstat.gov.tr)

[www.world-gazetteer.com](http://www.world-gazetteer.com)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/reputation-rankings.html](http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/reputation-rankings.html)

<http://www-935.ibm.com/services/uk/igs/chro/chrostudy2010/>

<http://hbr.org/2011/03/the-battle-for-chinas-talent/ar/2>

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/santiago-solis-y-la-complicada-radiografia-los-talentos-latinoamericanos>



## Manpower Inc.

ManpowerGroup (NYSE: MAN) es líder mundial en servicios y soluciones innovadoras de capital humano que permiten a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo. Con más de 60 años de experiencia, nuestra compañía de \$19 billones de dólares crea oportunidades únicas que ayudan a nuestros clientes a triunfar en Human Age. Manpower ofrece servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, incluyendo Reclutamiento y Selección, *Recruitment Process Outsourcing*, Pruebas Psicométricas y Evaluaciones de Competencias, Personalidad y Valores del Candidato, Tercerización de Personal, *Headhunting*, *Payrolling* (Maquila de Nómina) y Reclutamiento y Selección Adultos Mayores y Personas con Discapacidad. La red mundial de Manpower de casi 3,900 oficinas en más de 80 países y territorios, genera una combinación dinámica de impacto global con valiosas aportaciones y experiencia local que permite a la compañía conocer las necesidades de sus 400,000 clientes anuales, que incluyen empresas pequeñas y medianas en todos los sectores económicos, así como las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. Al conectar nuestro amplio conocimiento del potencial humano con las necesidades de los clientes, ManpowerGroup ayuda a las organizaciones e individuos que servimos a lograr más de lo que imaginaron, porque su éxito conduce a nuestro éxito. Y al crear dichas conexiones, creamos también la energía que impulsa a las organizaciones, acelera el éxito personal y genera comunidades más sostenibles. Ayudamos a potenciar el mundo del trabajo. El conjunto de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. Conoce más acerca de cómo ManpowerGroup puede ayudarte a triunfar en Human Age en:

[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

Ingresa a Human Age en:

[www.manpower.com/humanage](http://www.manpower.com/humanage)

## Manpower México, Centroamérica y República Dominicana

La región inicia operaciones en México hace 40 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas en México y Centroamérica (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana). Damos servicio a un promedio mensual de 2,200 clientes y 65,000 empleados permanentes y temporales. Puede encontrar más información sobre Manpower México y Centroamérica en nuestra página regional,

[www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx)

## Acerca del Estudio

Manpower presenta Human Age: Talento (R)evolucionando el Mundo, un estudio que comprende los hallazgos más trascendentales de entrevistas a profundidad con directores de Recursos Humanos y directores generales en México y Centroamérica, así como de la investigación documental de publicaciones especializadas en el tema. El equipo de investigación estuvo integrado por el área de Inteligencia de Mercados de Manpower México y Centroamérica, con la colaboración de Logyt Discovery.

# Anexo 1

Tabla ranking Índice de Talento

Posición por población	País	Población absoluta (millones)	% Población	Tasa crecimiento anual	Años para duplicación poblacional	Posición Índice de Talento 2011
1	China	1,347	19.39	0.76	92	33
2	India	1,241	17.66	1.64	43	35
3	E.U.A.	313	4.50	0.93	75	1
5	Brasil	196	2.83	1.17	60	42
9	Rusia	142	2.06	-0.20	ND	34
10	Japón	126	1.82	-0.14	ND	27
11	México	112	1.65	1.38	51	38
15	Alemania	82	1.18	-0.13	ND	13

# Notas

# Notas



