

Human Age 2.0 > EL DIFERENCIAL DE LAS EMPRESAS ESTÁ EN EL TALENTO

# “Vamos a dejar de usar los términos empleado y empleador y hablaremos de embajadores de marca”

» El lunes 28 de noviembre, la presidenta de ManpowerGroup Latinoamérica, Mónica Flores Barragán, visitó Uruguay para dar una charla a la que tituló “Leading in Human Age” (liderar en la época humana). Los aspectos principales de su conferencia giraron en torno a los cambios en los modelos de negocios -con conocidos ejemplos como Uber y Airbnb-, la robotización y automatización de tareas, y las nuevas competencias que se requieren en el mundo laboral actual. “La mejor estrategia de negocios no sirve si no tienes a la persona que la ejecute”, dijo Flores en diálogo con CRÓNICAS.

Por: **Federica Chiarino**  
@FedeChiarino

La presidenta de ManpowerGroup Latam comenzó su charla haciendo alusión a los nuevos modelos de negocios, entre los que mencionó los ejemplos de Uber y Airbnb. El segundo caso, ha revolucionado el sector hotelero, ya que como mencionó Flores, los hoteles ya no compiten con otros hoteles, hostales y posadas, sino con las casas de cualquier persona.

La manera de interactuar con la tecnología hoy es completamente distinta que hace unos años. Los bebés, en lugar de usar sonajeros usan tablets y las manejan a la perfección. Cambian los estímulos, lo que se espera de la tecnología: mayor velocidad, mayor motivación y una experiencia personalizada. “¿Cuál es el gran reto? Movernos a esa velocidad”, afirmó Flores. Llevado al ámbito de la empresa, el desafío es la adaptación a estos ritmos. Aún hoy, cada decisión que se toma en una organización suele llevar meses. Existen análisis, comités y una jerarquía de decisión y eso hace que, según Flores, “no sucedan las cosas”.

ManpowerGroup ha definido cuatro macrotendencias que caracterizan a esta Human Age, donde el foco está en el individuo, su talento y competencias. La primera macrotendencia es la sofisticación de los clientes. Esto se debe, principalmente, a la existencia de internet, donde cualquier cliente puede buscar información, decidir y opinar.

En segundo lugar, está la elección individual. Hoy existen cada vez más opciones para casi cualquier cosa. Los clientes y todas las personas están acostumbradas a que se les dé lo que quieran cuando ellos quieran. “Los sistemas de compensación estándar tampoco, porque a cada quien le interesa una cosa distinta, y estamos acostumbrados a que la industria del consumo funcione así”, explicó Flores.

Las revoluciones tecnológicas representan la tercera macrotendencia. La antigua oficina con calculadora, fax, fotocopiadora, teléfono fijo y organizador de tarjetas

personales ha quedado obsoleta. Hoy está todo en un mismo dispositivo: un smartphone o una tablet, por ejemplo. Las redes sociales también ocupan un lugar importante a nivel laboral. Las empresas que no cuentan con una estrategia definida en esta área están quedando rezagadas. Pero no solo es la época de las redes sociales, sino también del ‘internet de las cosas’, una tendencia que emerge cada vez con más fuerza. Esto significa un internet que no solo conecta objetos entre sí, sino también con las personas y con sus rutinas diarias.

**“La mejor estrategia de negocios no sirve si no tienes a la persona que la ejecute”.**

La cuarta macrotendencia tiene que ver con una encuesta que realiza ManpowerGroup de manera anual, a la que llaman “Escasez de talento”. En 2016 se entrevistaron 48 mil decisores a nivel global. De ese número, un 40% dijo que no encuentra al candidato ideal. En América Latina este porcentaje es, en promedio, del 44%. “Por qué hay desempleo? Porque no estamos estudiando las cosas que hay que estudiar”, opinó Flores. Además, agregó que es una carencia de los sistemas educativos en América Latina no tener prácticas profesionales en sus planes de estudio. “En Human Age el individuo se convierte en parte fundamental para poder llevar a cabo la estrategia de negocios de una organización”, resumió.

Según la presidenta de ManpowerGroup Latam, el mundo está presentando una cuarta revolución industrial, donde la robotización ya es un hecho, que causará la pérdida de 7.1 millones de puestos de trabajo. “La menor mala noticia es que se van a crear otras tareas relacionadas con esto”, aseguró. Por fortuna, los robots aún no tienen sentimientos. Entonces, todavía dependen del ser humano todas aquellas funciones vincula-



das a la creatividad, empatía e inteligencia emocional.

Flores se refirió también a los Millennials, la generación nacida entre 1981 y 1995, la generación que creció con la llegada del nuevo milenio. Ellos no son nativos digitales y, según Flores “están en ese impase donde si son disruptivos pero les faltan horas de vuelo. No es que sean poco leales ni irresponsables, sino que están en esa transición de lo que está sucediendo en el mundo del trabajo”.

Según encuestas realizadas por ManpowerGroup, la mitad de los Millennials espera trabajar hasta después de los 65, y un amplio porcentaje, hasta que se muera. “Eso va a ser una competencia nuestra en la fuerza de trabajo”, advirtió Flores. Los Millennials conciben el ingreso de una manera diferente: lo buscan, pero también quieren tiempo para viajar y disfrutar de otras actividades. El dinero sigue siendo el aspecto más importante a la hora de buscar trabajo, pero el 87% prioriza los días festivos y el tiempo libre.

“No estamos acostumbrados a formar personas extraordinarias dentro de la organización”, dijo Flores, y opinó que los jóvenes ya no buscan una satisfacción, sino un desarrollo. No buscan un jefe, sino un coach; y no buscan una misión anual de desempeño, sino conversaciones

diarias con alguien que les enseñe. El gran desafío de los líderes hoy es que no están entrenados para tener ese tipo de conversaciones. “El gran reto con las organizaciones es que los líderes no sabemos ni enseñar ni dar retroalimentación ni hablarle a los Millennials. El gran reto es formar equipos diversos y formar equipos de generaciones donde todos aprendan”, explicó.

En ese objetivo de formar equipos diversos, la mujer tiene un rol fundamental. Según Flores, se le ha dado más espacio para ingresar al mundo del empleo formal. Sin embargo, dijo: “no creo que estemos, todavía, en los niveles necesarios en puestos de poder. Seguimos ocupando posiciones operativas o de gerencia media, ni siquiera alta. Muy pocas direcciones generales, casi ninguna silla de Consejo”.

La empresaria definió cuatro requisitos con los que debería contar un líder de la era Human Age 2.0. El primer requisito es ser innovador, marcar un antes y un después. En este punto, Flores mencionó la siguiente frase: “Un líder es aquel que la gente está más contenta cuando llega que cuando se va”, y dijo que cuando sucede al revés, se trata de un jefe y no de un líder.

En segundo lugar, un líder debe ser congruente, aspecto que se ha vuelto fundamental por causa de las redes sociales. La transparencia debe estar dada, no solo entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se piensa dentro de la organización, sino también en la vida privada del líder.

El tercer requisito es “ser extraordinarios comunicadores para transmitir un sueño con pasión”, dijo Flores. Según ella, si hoy no se comunica con pasión, entonces los Millennials no van a “comprar”. Esto tiene que ver con que “internet tiene la razón”. Internet comunica y transmite cualquier información. Lo último y más importante para la empresaria es la humildad, porque desde allí se aprende. Además, mencionó que la soberbia mata y ha matado a grandes empresas.

## ¿Qué competencias se requieren en esta nueva era del talento?

Esta pregunta puede tener múltiples respuestas según la Unión Económica Europea o el World Economic Forum, entre otras organizaciones. Pero todas tienen cosas en común y pueden dividirse en: competencias de educación o formación académica, competencias para enfrentar retos y cualidades de carácter.

Entre las primeras están la alfabetización, aritmética, ciencias, tecnologías, finanzas, cultura y civismo. Las

segundas se relacionan con pensamiento crítico, creatividad, comunicación y colaboración. Las cualidades de carácter son: curiosidad, iniciativa, persistencia, adaptación, liderazgo y conciencia social.

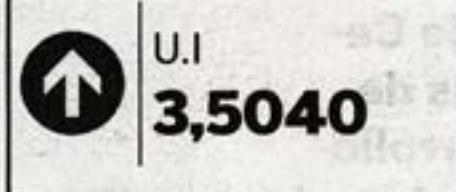
Las ocho competencias de la Unión Económica Europea son: autonomía, manejo numérico, pensamiento científico, competencia tecnológica, autoaprendizaje, discusión hacia la cultura, ciudadanía y lingüística.



DÓLAR (int.)  
**29,01**



EURO (int.)  
**30,90**



U.I  
**3,5040**



INDICE BVMBG  
**101,5300**



RIESGO PAÍS  
UBI REP. AFAP  
**229**

**Comercio y rurales** > PIT-CNT SE PROPONE APOYAR ESPECIALMENTE NEGOCIACIONES

## Abdala: "Con los años se derrubaron algunos mitos de los empresarios sobre la negociación colectiva"

» **El cambio de lineamientos que el Poder Ejecutivo planteó a mediados de 2015 para los Consejos de Salarios, generaron que los consensos en los cierres de las negociaciones descendieran notoriamente.**

» **Juan Manuel Rodríguez aseguró que en el segundo semestre de 2016 los empresarios han cedido acordar con los trabajadores para evitar conflictos por los nuevos lineamientos del gobierno.**

Por: **Adolfo Umplíerrez**  
@AdolfoUmplíerrez

Con la llegada del Frente Amplio en 2005 la central sindical logró recuperar uno de sus mayores anhelos desde los 90: que se abrieran nuevamente los Consejos de Salarios estipulados por rama, con la negociación tripartita entre los trabajadores, los empresarios y el gobierno. En este contexto se logró el mayor nivel de cobertura de la historia, hasta el año 2015. "Allí el gobierno modificó la política salarial que era de crecimiento asegurado del salario y da ciertas pautas en una forma, prácticamente con muy pocas variantes de acuerdo a cómo fueron definidas en un primer momento. Eso da lugar a un cambio que se dio en el segundo semestre de 2015 y lo que va de este año", dijo a CRÓNICAS, el director del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay, Juan Manuel Rodríguez.

Según el economista, esto llevó a que los consensos que se lograban en las negociaciones "se redujeran sustancialmente". El experto explicó a CRÓNICAS que en los convenios que se firmaron en el segundo semestre del año pasado, hay un fuerte crecimiento de voto del gobierno con empresarios, con el voto negativo de los trabajadores. A su vez en el primer semestre de este año se observa el mismo fenómeno, aunque ahora las votaciones se dan de empresarios con trabajadores, con el voto negativo del gobierno.

"Son variantes de lo mismo, que es el no acuerdo. Ahora los trabajadores asumieron que ciertos cambios en las pautas no habrá, con lo cual aceptan, pero no aceptan todo lo que les propone el Poder Ejecutivo de manera inflexible",

considera Rodríguez. De esta manera, y para evitar la conflictividad, los empresarios acuerdan con los trabajadores con el voto negativo del gobierno. "Como siempre en las negociaciones se negocia entre las partes y cuando se logra una mayoría, para evitar la conflictividad los empresarios arreglan con los trabajadores, aún teniendo al gobierno en contra", agregó.

"Lo que ocurre en este segundo semestre es una situación todavía, más curiosa, y es que no hay negociación. Sí hay negociaciones, pero hay muy pocos acuerdos". El ritmo de convenios logrados hasta estas semanas era preocupante, lo que se espera es que antes de fin de año se puedan cerrar. Los convenios anteriores vencieron en julio de 2016, por lo que, cuanto más se demore, mayor esfuerzo tendrán que hacer los empresarios para cumplir, no solo con los salarios actualizados, sino con la retroactividad.

### El gobierno no quiere

Ante la falta de consenso en los Consejos de Salarios, la ley de Negociación Colectiva establece que el Poder Ejecutivo pueda laudar por decreto. "Hasta ahora nunca lo ha querido hacer, lo ha hecho en circunstancias excepcionales. Decidir los salarios de la mayoría de los trabajadores por decreto, no es algo que crea que el Poder Ejecutivo lo haga, además de que las partes podrían no aceptarlo y continuar los conflictos. Con lo cual se usaría una herramienta que teóricamente no la quiere usar, porque prefiere promover la negociación colectiva. Aún así, podrían no obtener los resultados que quieran, que es eliminar la conflictividad. Es muy difícil que eso ocurra", sostuvo Rodríguez.

El segundo semestre estuvo marcado por la negociación en el área de la con-

strucción que logró un convenio y hubo un acuerdo "bastante original", votado entre los trabajadores y empresarios, con la votación favorable del Poder Ejecutivo.

"Antes de esa fecha el resto de los grupos esperaban qué pasaba con la construcción, con lo cual no habían tampoco demasiados conflictos", dijo Rodríguez.

Una vez cerrado el convenio de la construcción, todavía quedan convenios garantizados por cerrarse como la negociación del comercio en la que "todavía no hay medidas masivas" de lucha. "Hay medidas puntuales de las que participan algunos sectores, no hay paros masivos del comercio. Hay ocupaciones y piquetes para afectar a empresas concretas, y no a todo el sector y participan un número limitado de trabajadores", destacó Rodríguez.

La demanda que hace Fuecys a los sectores empresariales es de un salario mínimo de 20 mil pesos, que implica un crecimiento superior al que los empresarios están dispuestos a dar. Además, es muy superior también al que pide el Ejecutivo. Cerrar a favor de los trabajadores en el comercio implicaría un crecimiento cercano al 25% en el salario. "Ese incremento es mucho mayor al que pide el Poder Ejecutivo, cuando para los sectores deprimidos se propone 3%".

### Con menos mitos

El Secretario General del PIT-CNT, Marcelo Abdala, es contundente. "Si no hay Consejos de Salarios hay desregulación", sostiene. La central considera a la negociación tripartita obligatoria por rama de actividad, como centro de las relaciones laborales, "que además no va en desmedro de la negociación por empresa, pero por arriba de las negociaciones de los Consejos de Salarios".

La eliminación de los Consejos de Salarios no aparecen en las propuestas electorales de los partidos del 2004 a la fecha: "No puedo hablar por otros actores, pero cuando el PIT-CNT dice sí a los Consejos de Salarios, lo decimos convencidos". Abdala, además se apoya en la "evidencia histórica" que dice que en el período en el que no funcionaron los Consejos de Salarios, hubo "una brutal rebaja salarial".

"En la época de la dictadura la masa salarial se comprimió, en promedio en un 50%, y en los 90, quedó con alguna forma de negociación colectiva, solo el 10% de la población económicamente activa. Así que la respuesta es contundente, sin consejo hay desregulación", agregó.

En cuanto a la posición que se ve en los empresarios, el sindicalista consideró que, quizás hoy en día se hayan derrumbado algunos mitos relacionados a las consecuencias de la negociación colectiva. "Los empresarios están en contra de los Consejos de Salarios, por eso hicieron la queja ante la OIT, por eso podríamos decir que, en definitiva, han mantenido la tesis de que se necesitaba algo de negociación a nivel de empresas, yo no creo que digan que si a los Consejos de Salarios. Lo que pasa que los trabajadores somos más, desde un punto de vista político oponerse a los Consejos de Salarios es una sinceridad que no sé quién está dispuesto a tener".

De todas maneras "yo les doy un crédito que a más de diez años de la reinstalación de los Consejos de Salarios es posible que se hayan caído algunos mitos. Sostenían que si se desarrollaban los Consejos de Salarios se caía la inversión, y nunca hubo en Uruguay tanta inversión como entre el 2005 y 2015. Ese mito cayó por su propio peso".

En cuanto a la lentitud con la que avanzan las negociaciones, Abdala sostuvo que en la Central se está buscando la manera apoyar una salida al conflicto de los supermercados, y en los asalariados rurales, "que son los más desprotegidos". "Nos parece que si estas dos cuestiones se dilucidan va ayudar a que los demás funcionen. Para nosotros las próximas dos semanas tienen que ser de cierre de los Consejos".

**CRONICAS 2 DIC 16****Poder adquisitivo de los salarios creció 1,07% en lo que va de 2016**

El Índice Medio de Salarios (IMS) aumentó un 0,30% en octubre respecto al mes anterior, mientras que al descontar el efecto inflacionario el aumento es de 0,11%, según los datos divulgados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Por su parte, si se consideran los diez meses que van de 2016, el aumento de los salarios nominales es de 9,74%, lo que implica un crecimiento en términos reales (desquitando el impacto de la inflación) de 1,07%. En tanto, si se consideran los últimos doce meses cerrados a octubre, se observa un crecimiento del IMS de 10,25%, mientras que en términos reales fue de 1,66%.

Cabe destacar que el aumento del poder adquisitivo se registró tanto en el sector privado como en el público, aunque es en este último donde se constatan los mayores aumentos. En octubre, los salarios del sector público crecieron en términos reales un 0,08% -menos que el 0,13% de aumento que tuvieron los privados-, pero al considerar el período enero-octubre, constatan un aumento de 2,86% -muy por encima del 0,1% que muestran los privados-. De igual forma, en el año móvil cerrado a octubre, los salarios públicos registran un aumento real de 3,07%, en tanto los privados mejoraron su poder de compra un 0,89%.

**Trabajadores ocupan dos empresas logísticas**

**MEDIDA.** El Sindicato Único del Transporte de Carga y Ramas Afines (Sutcra) ocupó ayer jueves las instalaciones de las empresas Murchinson y Costa Logística, que giran en el rubro de servicios logísticos.

La medida responde a diferencias que existen entre el sindicato y la cámara del sector que negocian actualmente la renovación del convenio colectivo.

El pasado 1º de noviembre la delegación empresarial iba a presentar una contrapropuesta que contaba con el voto unánime de los asociados. Pero en la reunión, el Sutcra recusó a uno de los negociadores empresariales y reclama para levantar la medida que deje

de participar en la mesa de negociación. Las empresas ocupadas presentaron denuncia penal y solicitaron el desalojo de las instalaciones. Según supo *El Observador*, las ocupaciones llevaron a que en uno de los casos el sindicato no permitiera que se realizara una entrega de medicamentos. En otro caso hubo clientes que tienen oficinas dentro de la empresa de logística ocupada y que no se les permitió ingresar.

La medida generó preocupación entre empresarios del sector, incluso de algunos que tienen negocios en Uruguay y que residen en Argentina, Brasil y España, dijeron a *El Observador* allegados a la actividad. ●