

Manager

Business

El Valor de los Contenidos

magazine

nº 34 Octubre/Diciembre

P.V.P. 10 euros

Dirección de equipos de trabajo de las generaciones “X” e “Y”

*Mejorar la competitividad:
la única vía para afrontar y superar la crisis*

La Mujer: Objeto de Deseo

Los futuros ya están aquí...

Los futuros ya están aquí...

Por **Jorge Cagigas Villalba**.
Socio Epicteles y Presidente Fundipe

El título por sí mismo ya merece una explicación, la realidad es que cada vez más, a pesar de nuestro empeño como seres humanos para descubrir "el futuro" y adivinarlo anticipadamente, en muchos ámbitos para conseguir una ventaja, y que en el empresarial acostumbramos a llamar "competitiva", el proceso de adivinación unidireccional y único cada vez se demuestra más ineficaz, es decir, suele ser un esfuerzo baldío, si adicionalmente a esto añadimos los métodos tradicionales deductivos, es decir partir del presente teniendo en cuenta lo sucedido en el pasado para proyectar el futuro, las probabilidades de error son muy altas por no decir seguras.

Simplemente y por poner un ejemplo es algo que vemos realizar a los economistas casi a diario, y observamos cómo yerran sistemáticamente una tras otra sus predicciones.

Con este entorno y casi ahora hace tres años un grupo de personas comenzamos a reflexionar sobre cómo sería el mundo de "la gestión de personas en el 2020", para ello decidimos apartarnos de los

modelos tradicionales y habitualmente utilizados, y nos posicionamos con algunas premisas tratando de realizar una aproximación diferente, la primera de ellas era la utilización del método inductivo y no deductivo, la segunda era el no tratar de dibujar un futuro o escenario único sino proponer varios escenarios y por tanto varios futuros posibles, y la tercera era realizarlo desde una perspectiva de aprendizaje colectivo en el que cada uno de los miembros aportara sus ideas sin menoscabo de las aportadas por otros, incluso cuando en principio parecieran antagónicas. El objetivo era profundizar en modelos de anticipación que permitieran en un proceso de reflexión la posibilidad de abrir los espacios y conseguir, que cuando diseñemos las diferentes opciones, cuando éstas se produzcan sepamos que de alguna manera "ya hemos estado allí" lo que nos permitirá afrontar la situación en el futuro de una forma mucho más efectiva.

Nos pusimos a trabajar y decidimos abordar en primer lugar cuáles serían las variables o vectores que más influirían

en ese entorno, para una vez definidos estos, perfilar los escenarios futuros posibles.

Pasaré a enumerar los ocho vectores que seleccionamos de otros tantos que al final consideramos que iban a ser menos relevantes.

1. **Sociedad multicultural**

De las oleadas de inmigrantes del final de siglo anterior y principios de éste se dan tres situaciones:

- Retorno de algunos a su país de origen.
- Asentamiento definitivo de otros.
- Grupos en semi-exclusión.

La población no autóctona está presente en todos los niveles de la organización y no sólo en los niveles más bajos, ocupan cargos directivos en muchas empresas y un porcentaje bastante elevado han emprendido y algunas de sus empresas han adquirido una cierta relevancia.

Hay un incremento significativo del modelo de relaciones laborales individuales, en detrimento del colectivo y los actores sociales tradicionales han perdido su fuerza teniendo que reinventarse.

2. Demografía y segmentos por edades

Más de un 25% de la población nacional tiene más de 60 años, y se ha producido una estructura de segmentación de edades que ha provocado una discontinuidad en la segmentación tradicional, siendo los nuevos grupos:

- **Trepidantes**, entre 17 y 23 años, en modelo de colaboración parcial y cambiante.
- **Escalantes**, entre 23 y 45 años, en progresión, carrera y mejora del poder adquisitivo.
- **Tolerantes**, entre 45 y 55 años, movimiento a roles de menor visibilidad,
- **Reposantes**, entre 55 y 75 años, colaboran a tiempo parcial flexible y con bajo desplazamiento.

Las denominadas generaciones (tradicionales, babyboomers, X, Y, etc) se han diluido, y la dinámica empresarial y la velocidad de los negocios y su adaptabilidad hace que las segmentaciones clásicas hayan perdido valor como predictor del comportamiento de las personas en las organizaciones.

3. Inteligencia colectiva

Hay muchos profesionales en procesos grupales y colaborativos, alejados del modelo de unos pocos piensan y el resto

ejecuta. Es un paradigma de éxito y la única manera de competir con economías de menor coste basadas en disciplina y obediencia, las estructuras organizativas experimentan cambios sustanciales para conseguir un diseño acorde a las nuevas necesidades.

4. Colaboración profesional a bajo desplazamiento

Se destaca un aumento de las "cadenas de valor" y existe una mayor dificultad para conseguir una "cultura empresarial homogénea". La existencia de tecnología individualizada y políticas municipales para atracción de vecinos en "bajo desplazamiento" se hacen comunes en contra de lo que se vivió en su momento de promoción de grandes zonas industriales alrededor de las urbes incentivando la instalación de empresas en dichas zonas.

5. Inversión de uso

La función personas está fundamentalmente en manos de la línea, se dispone de recursos para utilizar profesionales cualificados sean externos o internos, en exclusiva o compartidos, de larga o corta duración. La generación Net impone sus valores y visión de individuo relacional y conversacional.

6. Valores

La Globalización comporta conciencia global (tribunales, instituciones, etc) en donde la ética está por encima y más allá del requerimiento legal. Se pasa de la "rentabilidad con Ética a la Ética rentable". El sindicalismo tradicional de clases ha dado paso a comunidades de valores, y la empresa es un instrumento para conseguir objetivos personales. En este apartado enumeraremos los

valores que imperarán en cada uno de los cuatro escenarios y aquellos valores reales y otros que denominamos fantaseados.

7. Neuro-aprendizaje

Las neurociencias revolucionan el aprendizaje, la autogestión de uno mismo es generalizada, se cambia de profesión y carrera varias veces y el método del caso ha dejado paso al caso experimentado como nueva fuente de aprendizaje. Se realiza un salto cualitativo en los ámbitos de la formación y el desarrollo con un enfoque mucho más cercano y una actitud del individuo más proclive al aprendizaje, que a la mera transmisión del conocimiento. Las escuelas de negocio y el mundo universitario se ven abocados a nuevas formas de interacción con las empresas y con los participantes en sus programas.

8. Equilibrio presente-futuro

El interés por el "futuro" se hace cada vez más relevante, tomando conciencia el ser humano de su carácter egocéntrico y antropomorfo, intensificándose el modelo de pensar de carácter inductivo.

Después de haber expuesto brevemente los vectores, realizaremos una breve introducción a los cuatro escenarios que entendemos que se pueden dar, y que además pueden convivir dentro del mundo empresarial. Puede haber escenarios que nos resulten más atractivos y otros menos, algunos con los que nos identificamos en nuestra trayectoria profesional y otros con los que no, pero en todo caso son posibles y nos tocará gestionarlos, con la seguridad que el estilo de dirección en cada uno de ellos ha de ser diferente.

Por ello vamos a hacer una breve mención también a los valores que imperan en cada uno de ellos, y aquellos que hemos denominado "fantaseados" y que entendemos que de forma imaginaria tratan de transmitirnos una idea diferente del escenario, buscando una mayor adaptación al medio donde la empresa compite y en algunos casos dulcificando o mediatizando la percepción que sobre los objetivos de la organización tiene la sociedad en su conjunto.

Los cuatro escenarios a los que hemos puesto nombres que nos sugirieran la tipología de organización a la que nos referimos son:

“Sol”: Un escenario muy habitual en las últimas décadas y todavía muy presente en nuestra sociedad. Se trata de un entorno donde las empresas son titanes, colosos, ogros, dragones y gigantes que copan el mundo de la creación de valor. Cada empresa tiene varias centenas de miles de empleados. En ellas, el Sol nunca se pone, es el mundo de las grandes multinacionales.

Valores predominantes en este escenario son la Competitividad, Individualismo, Eficacia, Dedicación, Reconocimiento Social, Dinamismo, Fortaleza, Energía, Centralización de toma de decisiones y el Éxito rápido.

Valores fantaseados: Cooperación, Sostenibilidad, Universalidad, Diversidad, Entrega vocacional, Cambio.

Estilo de Liderazgo y Modelo

Organizativo: El liderazgo estará basado en este escenario en un estilo Directivo y Supervisor, donde las competencias del líder más destacadas serán la de Toma de decisiones, Resolución de Problemas y

Gestión del Cambio. Los modelos organizativos predominantes son Centralizadores, Piramidales y Verticales.

“Solidaridad”: En este escenario la sabiduría vital, el respeto del ciclo de vida y equilibrio, constituyen los elementos clave de la creación de valor. Las transnacionales se están organizando en formas de colaboración que cierran el círculo más cerca de una comunidad y de segmentos de colaboración profesional para mantener la cohesión generacional.

Valores predominantes en este escenario son la Colaboración, Diversidad, Sensibilidad hacia los demás, Responsabilidad Social, Desarrollo de colaboradores e Inteligencia Emocional.

Valores fantaseados: Convivencia, Prudencia, Humanismo, Generosidad y Altruismo.

Estilo de Liderazgo y Modelo

Organizativo: En este escenario los estilos serán Capacitador y Desarrollador de personas, la competencia más destacada será la Inteligencia Emocional en todas sus vertientes y los modelos organizativos que preponderarán serán los Expandidos y en Red.

“Lucha”: Aquí el panorama que visualizamos es, de un entorno empresarial donde los oficios, sindicatos, colectivos, clases sociales, constituyen los elementos clave de la creación de valor en una reivindicación periódica de unos y otros, de "unos contra otros" por mejorar las condiciones de vida. Las grandes transnacionales han puesto a competir al mundo con una competitividad y agresividad que en algunos casos es feroz.

El interés por el “futuro” se hace cada vez más relevante, tomando conciencia el ser humano de su carácter egocéntrico y antropomorfo, intensificándose el modelo de pensar de carácter inductivo.



Valores predominantes en este escenario son Poder, Fortaleza, Defensa de Derechos, Confrontación, Dualismo, Lucha contra el despotismo.

Valores fantaseados: Identidad colectiva, Orden, Seguridad vs Libertad, Justicia, Igualitarismo.

Estilo de Liderazgo y Modelo

Organizativo: El estilo de dirección será Dominante y Autoritario y las competencias más relevantes de los líderes serán Capacidad de Mando y Orientación al resultado. En cuanto a los modelos organizativos serán Jerarquizados y de Estructura Sólida.

"Gaia": Las empresas que transitan en este escenario son aquellas en las que preponderan las imágenes femeninas (femenino aquí no es sinónimo de mujer) en la creación de valor en Europa, lo que está permitiendo una renovación sin igual, desde valores y planteamientos ecológicos. Las llamadas empresas "gaia", "tierra" o "matria" han reinventado la creación de valor, desde modelos y equilibrios diferentes.

Valores predominantes en este escenario son la Diversidad, Adaptabilidad, Cooperación, Confianza, Coherencia, Cercanía, Colaboración, Sensibilidad, Humanismo y Reciprocidad.

Valores fantaseados: Estabilidad, Libertad, Alianza de civilizaciones y "Buen rollito".

Estilo de Liderazgo y Modelo


Organizativo: El liderazgo estará basado en este escenario en un estilo Afiliativo y Participativo, donde las competencias del líder más destacadas serán las de Trabajo en Equipo, Colaboración y Creatividad. Los modelos organizativos predominantes son Planos y Horizontales, basados en Procesos y no en procedimientos.

Es interesante observar cómo algunos de los vectores que habíamos definido que se producirían en toda su expresión en el 2.020, se han presentado en nuestro panorama con una rapidez inusitada. Destaco de entre todos el de la Sociedad Multicultural (1), y que con la llegada de la crisis económica ha precipitado algunos de los movimientos que habíamos visualizado en un horizonte del 2.020.

Por otro lado, y para ir finalizando esta reflexión, cuando definíamos los escenarios, el panorama que intuíamos era de cambio de un determinado escenario predominante en aquel momento a otro diferente, con la llegada de la crisis económica, aquellas presunciones de cambio se han tornado diferentes y situaciones y escenarios que quizás intuyéramos iban a perder protagonismo en determinadas áreas geográficas pueden presentarse otra vez como muy vigentes.

La combinación de escenarios y de vectores hará posible el mejor entendimiento de la realidad en la que cada empresa se encuentra, y por tanto adaptar nuestras decisiones para definir el futuro y los modelos que debemos implantar.

Por último en este ejercicio, también podemos empezar a diseñar el tipo de organización que cada uno queremos tener o en el que queremos en un futuro más o menos cercano estar y colaborar. Quiero agradecer a todos los participantes en estas sesiones del Think Thank sus aportaciones y su disponibilidad así como a las instituciones que nos han apoyado.

Para saber más, puede consultar: <http://fundipe2020.wordpress.com>. 

La combinación de escenarios y de vectores hará posible el mejor entendimiento de la realidad en la que cada empresa se encuentra, y por tanto adaptar nuestras decisiones para definir el futuro y los modelos que debemos implantar.

