



ManpowerGroup™

Human Age 2.0

LAS FUERZAS FUTURAS
EN EL TRABAJO



Human Age 2.0

LAS FUERZAS FUTURAS EN EL TRABAJO



Jonas Prising
Presidente y CEO de
ManpowerGroup

“Los cambios en el mundo laboral se desarrollan a un ritmo y escala nunca antes visto. Una tormenta perfecta de fuerzas estructurales y cíclicas, desde los cambios demográficos y la rápida globalización hasta la revolución tecnológica, ha dado lugar a un entorno empresarial muy incierto y no sincronizado. De esta nueva normalidad de inestabilidad y desorganización del mercado, emergen nuevas formas de trabajar.”

EL NEGOCIO TAL Y COMO LO CONOCEMOS YA ES ALGO DEL PASADO

EMERGEN NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

En 2011, ManpowerGroup identificó la “Human Age”¹, una nueva era en la que el talento supera al capital como diferenciador económico clave. Impulsado por cuatro fuerzas globales fundamentales –mayor elección personal, el aumento de la sofisticación del cliente, el cambio demográfico y la continua revolución tecnológica— La Human Age sigue dando forma al lugar de trabajo y su impacto es cada vez más evidente.

La Gran Recesión y la prolongada y desigual recuperación revelan cómo las tendencias estructurales a largo plazo han alterado los mercados globales. En esta nueva normalidad, las economías se siguen forjando a baja velocidad, especialmente las de los tres principales motores de crecimiento global –Europa, Estados Unidos y los países BRIC. La eurozona se ve acosada por el desempleo, la amenaza de la deflación, la crisis de los refugiados, la implosión de Volkswagen y los políticos radicales que no llegan a acuerdos para motivar el crecimiento. La economía estadounidense se enfrenta a una menor expansión con el aumento de los tipos de interés. El dólar continúa fortaleciéndose mientras lo más probable es que el crecimiento chino caiga otro punto, reduciendo la demanda de los mercados globales.

Muchos esperaban que a medida que la recesión amainara, el mundo volvería al modelo anterior tal y como lo conocíamos. Eso no ha ocurrido. La recuperación no se parece a ninguna otra, al igual que el entorno empresarial. Ambos son menos estables y más difíciles de predecir, arrojando nuevos retos y oportunidades. La empresa necesitará planificarse ante la incertidumbre y estar preparado para el cambio. **Lo que es evidente es la incertidumbre que se avecina y que veremos los efectos de esta aceleración de las fuerzas estructurales y cíclicas.**

Los directivos han pasado de ser constructores de talento a consumidores de trabajo.

El Mercado Laboral, ¿Se Ha Roto?

Los mercados laborales mundiales son hoy en día menos elásticos que antes; se recuperan más lentamente y generan crecimientos desiguales. Los sistemas para alinear la oferta y la demanda laboral ya no funcionan como antes. El resultado es una escasez generalizada de habilidades² a pesar del alto nivel de desempleo. El mercado laboral se ve

amenazado por la falta de liquidez de talento y las limitadas inversiones, mientras que los modelos tradicionales de trabajo compiten con nuevas alternativas más flexibles. Los directivos, bajo el reto de la

globalización, la baja productividad, la presión salarial y la escasez de talento no están invirtiendo en las personas como hicieron anteriormente. Han pasado de su papel tradicional de constructores de talento a consumidores de trabajo. Aún no han descubierto dónde invertir para adquirir y desarrollar las habilidades más especializadas que necesitan para este nuevo entorno empresarial. El estudio de *ManpowerGroup 2015 ‘Escasez de Talento’* reveló que el 38% de los directivos mundiales están teniendo mayores dificultades que el año anterior para encontrar personas con las habilidades adecuadas –el porcentaje más alto en siete años.²

Por supuesto, las personas también padecen estos retos a través del desempleo y subempleo, los salarios estancados y el acceso a trabajos que ofrecen pocas posibilidades de desarrollo. Luchan por lograr el camino al éxito en grandes organizaciones y no pueden confiar en la tradicional escala profesional. Los gobiernos se preguntan cada vez más qué hace el entorno empresarial por formar parte de la solución – con educación, formación e inversión a largo plazo- y algunos están actuando para gestionarlo.

Esta **nueva era de trabajo** requiere un nuevo manual de estrategias y **los directivos necesitarán agilidad y talento para triunfar** en el nuevo mercado laboral.

La Supervivencia del Talento- ¿Se ha convertido la Desigualdad en Darwinismo?

La polarización del mercado laboral es mas amplia que nunca. En la mayoría de las economías desarrolladas los salarios se han estancado desde hace más de una década, pero los promedios inducen a la confusión. Los **Haves**, aquellos que cuentan con las habilidades tecnológicas demandadas – NET, SAP, Vendavo y Ruby on Rails-, o habilidades de ingeniería mecánica, eléctrica y civil – han seguido viendo cómo aumentan sus sueldos. Los **Have Nots**, con pocas o anticuadas habilidades, ven como sus salarios se estancan o reducen. De modo que, **¿qué pasa con el Resto de Nosotros?** La mayoría del personal no está altamente cualificado, hay una élite tecnológica con elevados ingresos, pero la gran mayoría, *El Resto*, somos consumidores fundamentales y necesarios para la productividad y el crecimiento. El reducido crecimiento de los salarios deprime el gasto de los consumidores y el crecimiento económico en general. **Ha llegado el momento de la ruptura y del nuevo pensamiento en el mercado laboral.**

El Nuevo Mundo Laboral — Rompa en Pedazos el Antiguo Reglamento

A medida que aumentan las tensiones en el mercado laboral y continúa el desajuste de talento, la necesidad económica o la influencia política forzarán, con el tiempo, una nueva alineación del mercado laboral. Los antiguos mercados proteccionistas tendrán que reconfigurarse para competir y reflejar nuevas formas de trabajar. Las políticas centradas en la protección laboral desmotivan las contrataciones y aumentan la dicotomía entre los *Haves* y *Haves Not* antiguos, nuevos, temporales o permanentes. Los mercados laborales que se reestructuraron antes de la recesión están en mucha mejor situación que aquellos que siguen anclados por la regulación y la rigidez. Los mercados laborales reformados como los de Alemania, Países Bajos, Reino Unido, y más recientemente España y Polonia, están mejor posicionados para el crecimiento. Otros seguirán su ejemplo.³

Los empleadores tendrán también que reconsiderar su gestión del personal y buscar



modelos alternativos para conseguir una mayor productividad a precios competitivos. Esta nueva era de trabajo requerirá un nuevo manual de estrategia y los directivos necesitarán la agilidad y el talento para triunfar en el nuevo mercado laboral. Las personas necesitarán desarrollar y demostrar su capacidad de aprendizaje para adquirir habilidades que sustituyan el concepto de trabajo para toda la vida y seguir siendo relevantes.

Los educadores y legisladores tendrán también que mantenerse al día de las demandas de cambio de las economías modernas y de una fuerza laboral más global

LAS FUERZAS DE HUMAN AGE IMPACTAN EN EL MUNDO LABORAL

Cambios Demográficos, Fuerza Laboral Dinámica

Cariño, He Encogido la Fuerza Laboral...

La mayoría de las economías desarrolladas están pasando de un población en crecimiento y abundancia de trabajo, a manos de obra estáticas y en proceso de contracción, con preocupaciones sobre la productividad y presión sobre los fondos públicos de pensiones y sanidad de una población envejecida. El sesenta por ciento de las personas vive en países con poblaciones estancadas o en reducción⁴. En toda Europa, se espera que la población en edad de trabajar se haya reducido un 10% en 2020, y solamente en Alemania la mano de obra se reducirá en seis millones de trabajadores en los próximos 15 años. China se enfrenta a un reto similar: su población en edad de trabajar alcanzó máximos en 2010 y para 2050 más de un cuarto de su población será mayor de 65 años, frente al 8%

actual⁵. Entre los países desarrollados, únicamente los EEUU y Francia cuentan con perfiles de población que respalden el crecimiento económico principalmente debido a la inmigración y al crecimiento de poblaciones minoritarias. Todos los ojos están puestos en Alemania para ver si su política de puertas abiertas a los refugiados europeos es crucial para la gestión de su déficit de habilidades en los próximos años.

Abordando Distinto Talento en el Mundo

Combinado con la desigualdad de habilidades, esta inminente escasez laboral está acelerando una guerra global de talento que influirá en todo, desde dónde tendrán las organizaciones sus sedes hasta el desempleo y la legislación sobre inmigración. La demografía ya impacta sobre el lugar de trabajo: las personas viven más tiempo y trabajan hasta más mayores, la mano de obra es más diversa que nunca y la migración alcanza niveles que no se han visto en décadas. Los nuevos grupos lógicamente demandan un trato y oportunidades igualitarias; ya no es aceptable que las mujeres tengan menor representación en el liderazgo, menos acceso a oportunidades o ganen menos. Las tendencias demográficas previstas durante décadas, están alcanzando un punto de inflexión en el que serán verdaderamente palpables para los directivos. Éstos necesitarán pasar de conversaciones circulares sobre diversidad a actuar para hacer uso de las bolsas de talento no explotadas.

Algunas organizaciones y legisladores están empezando a pensar de forma distinta sobre cómo hacer un mejor uso de la fuerza laboral en su totalidad incluyendo a antiguos trabajadores, personas con discapacidad, inmigrantes, veteranos y minorías. Otros están reinventando modelos de jubilación. El Primer Ministro japonés, Shinzo Abe está animando a los directivos japoneses a que incorporen a más mujeres al mercado laboral. En los EEUU, los directivos del

Los directivos **tienen que pasar de conversaciones circulares** sobre diversidad **a aprovechar las bolsas de talento no explotadas.**

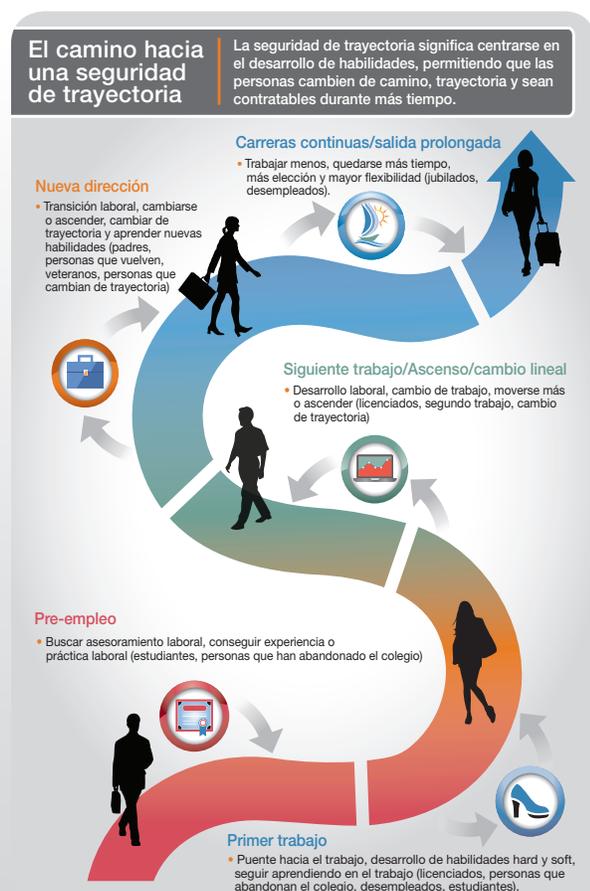
petróleo y gas así como aeroespaciales con personal envejecido están reteniendo talento diseñando una salida prolongada de antiguos trabajadores, jubilaciones en fases y carreras permanentes para traspasar el conocimiento y desarrollar la siguiente generación. China está un paso por delante gestionando la escasez de talento global aumentando su inversión en educación superior. Mientras que en 2013 China apenas contaba con un 17% de sus ciudadanos entre 25-34 años con educación terciaria, en países del G20, la OCDE estima que en 2030 serán un 27%. Incitar a los licenciados chinos a elegir empresas chinas frente a extranjeras evita también la *fuga de cerebros*.⁶

La Evolución de la Atracción de Talento y la Gestión de Personas

Para que las empresas sean competitivas, RRHH continuará personalizándose y dirigiéndose a poblaciones específicas. A medida que las personas asuman mayores responsabilidades profesionales, los directivos se verán obligados a

ahondar en sus carreras y a contratarlos y retenerlos. El modelo funcional y personal de RRHH cambiará hacia un modelo menos personal y más tecnológico. Estará más en línea con otros canales sociales abiertos, integrados, autónomos e incluso gamificados, frente al enfoque encasillado, protegido y transaccional del siglo XX.

El acceso a la información cambiará la forma en la que una organización gestiona mejor su rendimiento. La antigua forma de gestión con entrevistas y evaluaciones anuales avanzará hacia una auténtica gestión del rendimiento empleando análisis, comportamientos online, feedback continuo y datos de rendimiento en tiempo real, para motivar la mejora continua individual. La continua mejora de la experiencia para ampliar el alcance y aumentar la lealtad construyendo canales sociales reducirá los costes de contratación y ofrecerá nuevas oportunidades para atraer y retener a personas interesantes. Las organizaciones que no sean capaces o tarden en realizar la transición estarán en desventaja competitiva.



El Aumento de la Elección Personal — ¿Qué Has Hecho Por Mí Últimamente?

Los consumidores tienen más control que nunca. La transparencia, el acceso y los bajos costes implican que las personas pueden elegir — global o local, empresarial o artesanal — de modo que los negocios tienen que actuar de otra manera. La elección personal ha dirigido el Movimiento de los

El antiguo modelo de gestión de personal con entrevistas y evaluaciones anuales cambiará hacia una gestión de rendimiento empleando evaluaciones de comportamiento online, feedback continuo y datos de rendimiento en tiempo real, para dirigir la mejora continua a nivel individual.

Creadores y llegará el crecimiento del mercado C2C con el ascenso de Uber, Airbnb, Craigslist, quikr, y otros que llegarán. Se observa también un incremento de la elección de los consumidores en el mercado laboral en donde la relación básica entre directivos y empleados también está cambiando.

La Relación Empleador-Empleado Ha Llegado a un Punto de Inflexión

La antigua cultura de paternalismo y lealtad que una vez caracterizó la relación laboral ha dado paso a una relación mucho más distante, de interés propio y mutuo que a menudo es más transitoria. **La confianza empleador-empleado se encuentra en niveles mínimos.** Hoy en día, la elección, los sueldos y las oportunidades vienen dictadas por las habilidades, no por la antigüedad. Esta falta de confianza también afecta a los empleadores, preocupados por la marcha de los trabajadores una vez hayan desarrollado sus habilidades. Algunos países han intentado proteger el antiguo modelo de trabajo para toda la vida, conservando una legislación laboral rígida que resulta cara e insostenible pero la seguridad de trayectoria –la capacidad de una persona para progresar y ascender independientemente de su jefe – empezará a remplazar a la seguridad en el trabajo.

A medida que el talento demandado dirija el cambio hacia un mercado laboral más centrado en el candidato, las oportunidades de desarrollo, la formación y unas trayectorias profesionales claras que mejoren el compromiso de los trabajadores serán fundamentales. Las escalas profesionales darán paso a **olas de carreras profesionales** mientras que la Generación Y se prepara para correr una maratón laboral queriendo que la flexibilidad cambie los motores en distintas fases e insistiendo en **Una Vida** – la integración del trabajo en casa que les permita alcanzar sus metas profesionales y personales cuando les interese.

Más que nunca, las personas preferirán una carrera con múltiples empleadores en lugar de un trabajo para toda la vida. Los *Haves*, con la búsqueda de talento, se encuentran en una mejor posición negociadora y con mayor capacidad para gestionar sus propias carreras. Los *Have Nots*, aquellos sin habilidades demandadas cada vez se ven más prescindibles y marginados. Los directivos tendrán que trabajar más duro para

augmentar el compromiso y la productividad especialmente entre *El Resto de Nosotros*. Los empleadores tendrán que cambiar su forma de pensar y proporcionar más herramientas, apoyo y oportunidades para que los trabajadores les elijan para mejorar sus habilidades y sigan siendo relevantes. Emergen nuevos modelos de trabajo que dirigirán la productividad y cambiarán esta relación empleador-empleado, desigual y anticuada. Las nuevas normas de compromiso cambiarán del equilibrio a la auto-individualización.

La Voz Colectiva del Individuo – Escucha, HRRR

Las fuerzas externas y la opinión pública ejercen hoy en día una enorme presión sobre las organizaciones. Hace tiempo eran los sindicatos los que dirigían las políticas y los sueldos pero ahora la elección personal respaldada por los

medios revelan el poder colectivo del individuo para realizar cambios como la duplicación de los salarios de mínimos nacionales a 15 dólares por hora, incluso en el sector de servicios poco

Los *Haves*, que buscan talento están en una mejor posición negociadora y son capaces de gestionar sus propias carreras. Los *Have Nots*, aquellos sin habilidades demandadas se sienten cada vez más prescindibles y marginados

calificados. El mercado laboral está cambiando y los trabajos que una vez estaban destinados a estudiantes y madres a media jornada son ahora las “carreras” a tiempo completo de muchos. Los empleadores se encuentran bajo una creciente presión para pagar sueldos que mantengan a personas con familias. Esta tensión amenaza las cifras de trabajo y puede dar lugar a una mayor automatización de modo que los directivos y legisladores tendrán que gestionar esta tensión en el futuro.

Las Percepciones Son Reales – La Marca del Empleador nunca ha sido Tan Importante

Para los empleadores, una mayor elección individual significa encontrar nuevas formas de atraer, contratar y retener a las personas que necesitan para triunfar. Las plataformas como LinkedIn, glassdoor.com y demás, han entrado en el mercado laboral online ampliando sus servicios básicos al mismo tiempo que proporcionan

Las organizaciones aplican cadena de suministro cada vez más sofisticadas a la contratación y retención de talento mientras que los clientes, reguladores y consumidores demandan un mayor conocimiento de la información y su gestión.

acceso a comparaciones salariales, cultura corporativa y trayectorias profesionales como nunca antes. Las organizaciones han trabajado más duro para proteger su imagen y marca online como un lugar deseable para trabajar. El reciente artículo sobre Amazon del New York Times es uno de los de mejores ejemplos, los argumentos de *'Them and Us'* y el aumento de la voz colectiva hacen probable que no sea el último.

Las organizaciones y las personas elijen trabajar en organizaciones que compartan sus valores y que tengan una clara finalidad social. Ochenta y tres por ciento de los consumidores cambiarían de marca si una marca distinta con calidad similar respaldara una buena causa⁷ y el fin social puede ser el factor decisivo a la hora de hacer negocios⁸. La Generación Z es especialmente coherente desde el punto de vista social y clara en sus prioridades. Quieren tener buenos sueldos y que sus trabajos tengan un significado, ser parte de una organización exitosa en términos de beneficio y dejan clara la conexión entre hacerlo bien y hacer el bien. Los directivos tienen que cambiar de una mentalidad local a una global cuando trabajen para atraer, contratar y retener el máximo talento. La marca del directivo nunca antes ha sido tan importante ni ha estado tan expuesta.

Sofisticación del Cliente: Transparencia en Todo y Evolución de Plataformas

La proliferación de la tecnología y el acceso a los datos ha dado lugar a una fiebre del oro corporativa en la búsqueda de una mayor percepción y eficacia. Las organizaciones están aplicando cadenas de suministro cada vez más sofisticadas a la contratación y retención de talento mientras que los clientes, reguladores y consumidores están pidiendo un mayor conocimiento de la información y de su gestión. Antes de que los beneficios se puedan materializar,

las organizaciones tienen que aprender a utilizar estas nuevas herramientas sin ahogarse en datos. Ahora que es posible medir todo, la dificultad es distinguir el ruido de la música.

Conocerme, Conocerte

Con grandes datos, las organizaciones conocen a sus clientes como nunca antes. Desde la perspectiva de los directivos, la individualización masiva proporciona experiencias personalizadas respaldadas por datos y tecnología. La estadounidense Target sorprendió deduciendo cuándo los clientes estaban embarazados y mandándoles cupones para productos de bebés. Los anuncios personalizados de Facebook y LinkedIn a clientes individuales y los algoritmos predictores de Google han sido capaces de predecir cualquier cosa desde la elección de resultados a la expansión de una enfermedad. Pero los grandes datos también aumentan el riesgo en Internet.

El mayor uso de pruebas de inteligencia y comportamiento y los cuadros de mando de rendimiento digital ayudarán a la transición de directivos del reporting al análisis de la mano de obra en la búsqueda de un mayor rendimiento, de la productividad y el compromiso de los trabajadores.

Los ciber ataques de alto nivel contra organizaciones como Sony, Talk Talk, JP Morgan y eBay dan a los líderes un ejemplo. La investigación de Experis⁹ descubrió que la seguridad es la habilidad demandada más solicitada y más difícil de cubrir según los CEO y CTO a nivel mundial, con un 32% de los líderes queriendo reclutar a aquellos con habilidades de especialistas en seguridad informática. La privacidad de los datos, la seguridad digital y el ciber crimen seguirán siendo noticia.

La falta de datos sobre los trabajadores actuales representa cada vez más una gran vulnerabilidad para las organizaciones. Tanto como que un 80% de los negocios no cuenta con una imagen fiable de quien trabaja en sus instalaciones¹⁰, generando grandes preocupaciones para los departamentos de riesgo y jurídicos. Las organizaciones esperan detalles sobre los empleados, que en un click desvelen cualquier cosa. Desde antecedentes penales hasta historial de drogas o contactos de emergencia y horarios. La mayor demanda de información en tiempo real sobre las prácticas de las personas remodelará radicalmente la industria de las soluciones de mano de obra. La era de la información seguirá creando nuevas responsabilidades.

La extraña pareja- Los Mashups y RRHH ¿podrán arreglar el mercado laboral?

A medida que golpea esta ola de datos y nuevas herramientas, la función de RRHH es cada vez más compleja y las organizaciones se basan cada vez más en socios y personas externas para fomentar las capacidades, crear más flexibilidad y aumentar el tiempo de valor.

Las organizaciones también podrán conocer mejor a su gente. El mayor uso de tests de comportamiento e inteligencia así como de cuadros de mando de rendimiento digital, ayudará a los directivos en la transición del reporting a un análisis de la mano de obra, en la búsqueda de una mayor productividad, rendimiento y compromiso de los empleados. Los nuevos modelos de colaboración y cooperación –con mashups como Samsung fabricando chips para los iPhones de Apple- fomentarán un mejor análisis de la cadena de suministro y generarán independencia entre las organizaciones mientras les permiten hacer uso de

las fortalezas de los demás y ser más ágiles. Los RRHH tienen que aprender de esta cooperación para identificar la rápida y escalable integración de nuevas capacidades.

En última instancia, los datos y la agregación deberán permitir a las organizaciones tomar mejores decisiones sobre la contratación, desarrollo y estrategias de gestión de la mano de obra. Pueden ayudar a los líderes a entender el rendimiento, identificar oportunidades y anticipar riesgos. La dificultad consiste en saber cómo *leer las hojas de té* y obtener deducciones útiles de los números.

La Revolución Tecnológica está Cambiando la Forma de Trabajar

Fuera lo Viejo, Dentro lo Nuevo

La tecnología ha creado ciclos empresariales más cortos y la competencia es cada vez más global. Dado el constante cambio, las personas tienen más dificultades para mantener actualizadas sus habilidades y los educadores ven más difícil predecir lo que los empleadores necesitarán dentro de tres años. Mientras continúa el debate sobre si el cambio tecnológico da lugar al “reemplazo o desplazamiento laboral”, lo que está claro es que aún no hemos visto el impacto total de la tecnología sobre los trabajos de baja y media cualificación. Con el desarrollo de una mejor inteligencia artificial, pronto también veremos el impacto sobre las funciones de cuello blanco en labores de mayor cualificación como la auditoría y la contabilidad. Hasta el 47% de los trabajos en EEUU en 2010 tenían altas probabilidades de computerizarse en los próximos 10-20 años.¹¹ Si la historia sirve como guía, las nuevas industrias y oportunidades creadas deberían en última instancia, superar a las pasadas pero la transición será difícil con ganadores y perdedores del mercado laboral.

Los cinco sectores colaborativos – **financiación entre particulares, contratación online, alojamiento entre particulares, compartir coche y streaming de videos y música** tienen potencial para aumentar los beneficios mundiales de aproximadamente 15 mil millones de dólares en la actualidad a 335 mil millones en 2025.¹²

La **uberización del trabajo** proporciona la oportunidad a las **personas de complementar sus ingresos y conseguir realizar labores o proyectos específicos** en tiempo real.

La Nube Humana y la Tecnología High Touch

En nuestro entorno cargado de información e hiper relacionado, la tecnología ha reducido considerablemente las barreras de entrada en el mercado y está cambiando la fuerza de los productores a los consumidores. El aumento de la llamada Economía Gig, la comercialización de las labores individuales (gigs) que fomentan las plataformas tecnológicas, es ahora un fenómeno diario. Esto reduce la necesidad del marketing en masa tradicional y favorece a organizaciones que desarrollan relaciones más próximas y personales con los consumidores. En algunos casos, los *influencers* individuales con miles de seguidores en YouTube e Instagram se consideran más confiables, creíbles y relacionables para los consumidores.

La tecnología pone a prueba también el valor de las firmas y la creación de nuevas formas de construir confianza, especialmente con el crecimiento de la Economía Colaborativa. Las personas antes buscaban empresas más grandes, mejor conocidas para garantizar un servicio de alta calidad pero con la llegada de la Economía de ratings, el artista Etsy, el inquilino de Airbnb, el diseñador TaskRabbit o demás “sin marca” pueden considerarse igual o incluso más fiables.

La **artesanía** de Amazon está preparando un nuevo mercado para bienes artesanales. Los cinco sectores principales – financiación entre particulares, contratación online, alojamiento entre particulares, compartir coche y el streaming de video y música– tienen el potencial de aumentar los beneficios globales de aproximadamente 15 mil de millones de dólares en la actualidad a 335 mil de millones de dólares en 2025.¹² La evolución de la confianza ha abierto la puerta a millones de pequeños productores y ha desbancado a un Movimiento de Fabricantes que hace que las multinacionales tiemblen dentro de sus botas de Goliath.

A medida que los consumidores buscan transacciones más personales de productos y servicios entre particulares, veremos más soluciones del tipo Nube Humana impregnando los mercados, aunque hasta la fecha, la mayoría ha sufrido para alcanzar economías de escala. Aun así, con tantas de estas opciones de bajo coste, los márgenes seguirán estando ajustados para empresas de pequeña escala que fomentan plataformas online dentro de un rango de industrias establecidas, incluyendo la contratación. Ahora que la tecnología facilita las conexiones entre la oferta y la demanda de trabajo, lo que resta es conseguir el equilibrio perfecto entre las protecciones de los trabajadores ofrecidas por empleos tradicionales a tiempo completo y los nuevos modelos, más informales y menos seguros como Upwork, crowdSPRING o Freelancer.com. Siendo un microcosmos del mercado laboral, estas reconfiguraciones son la prueba de que surgen nuevas formas de trabajar y de que los consumidores y trabajadores las solicitan. El actual número de trabajos afectados puede no ser sustancial aunque las expectativas de los empleados y la demanda se verán condicionadas por estos cambios.

Portátiles, Sensores y Servicios

La digitalización de la vida diaria a través de tecnología portátil o implantable, sensores inteligentes e Internet tendrá un impacto sobre los modelos de hogar, trabajo y negocio. Los empleados fichan en smartphones, los sensores de los coches registran rutas y entregas y las cámaras de los paneles de control registran cada movimiento. Los productores se mantienen más en contacto con sus productos tanto si se trata de Apple recogiendo datos de usuarios anónimos o Boeing supervisando los motores de aviones para asegurarse de que funcionan correctamente.

Esta nueva conectividad ayudará a las organizaciones a comprender todo mejor transformando la información que reciben, los productos que desarrollan y la actividad de comportamiento que supervisan.

En RRHH aumentar esta conectividad permitirá a las organizaciones conocer mejor a su gente y sus productos, coordinar fuerzas de trabajo grandes y extendidas en el espacio, diseñar un mapa de sus reservas de talento y realizar predicciones más exactas. Los clientes corporativos representan el 1% de las ventas de dispositivos portátiles hoy en día pero en 2020 representarán el 17%¹³. Este aumento de medios portátiles como Fitbit y Jawbone permitirá a los directivos capturar datos sobre la salud de los empleados, como parte de los programas de bienestar encaminados a promover el bienestar y la productividad. RRHH también hará más uso de nuevos sistemas digitales como sistemas de rastreo de candidatos para supervisar la contratación, sistemas de información de recursos humanos para interactuar con empleados y herramientas de análisis y evaluación para dirigir la planificación a largo plazo y la eficiencia. Los procesos estandarizados como por ejemplo actividades a bordo o gestión de beneficios estarán automatizados e individualizados. Muchas grandes organizaciones han creado comunidades internas online para comunicarse con sus empleados y acercar a poblaciones de empleados que se encuentran lejos. En última instancia, las plataformas de mano de obra que acercan numerosas tecnologías y sistemas y que ocupan cientos de gigabytes de datos ayudarán a RRHH a contratar y gestionar mejor la mano de obra.

Nuevas formas de trabajar – un mercado laboral reconfigurado

Los cambios tecnológicos seguirán trayendo cambios rápidos y crearán nuevas formas de trabajar. La **uberización** del trabajo ofrece la oportunidad a las personas de completar sus ingresos y realizar labores y proyectos específicos en tiempo real. Esta capacidad de reclutar talento localmente, virtual o real, implica la concienciación

así como nuevas fuentes de ventaja competitiva. Las personas son capaces de monetizar su tiempo y habilidades online mediante Upwork y freelancer.com, ofreciendo un mercado global de talento demandado en tiempo real. Una vez más, a medida que se aprecia la realidad de esta nueva “oportunidad de trabajo”, las personas comienzan a sentir la paradoja de la elección: la flexibilidad y la monetización del descanso son positivas y vienen de la mano de la imprevisibilidad de ingresos y la falta de estabilidad laboral. A medida que el mercado laboral continua su reconfiguración, las necesidades emocionales de las personas en lo que respecta a la seguridad no desaparecerán y cada vez más nos preguntaremos quién cuida de estas personas, quién les proporciona seguridad en términos fiscales y seguridad social y quién lo pagará.

CONCLUSIÓN

En este mundo de certera incertidumbre, las organizaciones tienen que adaptarse a un entorno más dinámico y posicionarse para capitalizar más la ventaja competitiva transitoria. Esto requerirá un enfoque diferente de la estrategia para garantizar que las organizaciones cuentan con el talento correcto en el momento adecuado.

A medida que las industrias evolucionan rápidamente, se crearán y eliminarán trabajos resultando en un mercado de trabajo cada vez más complejo en lo que respecta tanto a la oferta y a la demanda. Las organizaciones destacarán en Human Age actuando como plataformas efectivas para la organización de la interacción entre personas y negocios, compra y trabajo. Fuera de este periodo de transición, seguirán emergiendo nuevas formas de trabajar.

Bibliografía

- 1 The Human Age, ManpowerGroup, Marzo 2011.
- 2 2015 Escasez de Talento, ManpowerGroup, Mayo 2015.
- 3 European Economic Forecast, European Commission, Enero 2015.
- 4 Dobbs, Richard, Manyika, James and Woetzel, Jonathan. No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends. New York: McKinsey & Company, 2015.
- 5 Education Indicators in Focus, OECD, Abril 2015
- 6 The China Effect on Global Innovation, McKinsey Global Institute, Octubre 2015.
- 2012 Global Consumer Survey, Edelman goodpurpose®, Abril2012.
- 8 2015 Edelman Trust Barometer Global Results, Edelman, Febrero 2015.
- 9 Experis IT Research Study, Enero 2016.
- 1° Finding the Missing Workforce, TAPFIN, Junio 2015.
- 11 Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact, World Economic Forum, Septiembre 2015.
- 12 The sharing economy - sizing the revenue opportunity, PwC, Agosto 2014.
- 13 Olson, Parmy. 2015. "More Bosses Expected to Track Their Staff Though Wearables In The Next 5 Years," Forbes, 1 Junio

MANPOWERGROUP ESPAÑA

ManpowerGroup es líder mundial en soluciones innovadoras en la Estrategia de Talento que garantizan la continua atracción, desarrollo y compromiso del talento, ahora y en un futuro a nivel global, para impulsar el desarrollo de las personas, las empresas, las comunidades y los países. Bajo cinco marcas (ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower, Right Management y FuturSkill), abarca todas las necesidades de talento de las empresas: trabajo flexible, selección y evaluación, formación y desarrollo, gestión de carreras profesionales, recolocación, externalización y consultoría. Además, ManpowerGroup ha puesto en marcha en España Human Age Institute, la mayor iniciativa sobre talento en nuestro país. Este es un espacio de referencia donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, a la vez que lleva a cabo programas para mejorar la empleabilidad de las personas, contribuyendo a su inserción laboral, siendo esta labor parte de la estrategia de responsabilidad corporativa del grupo.

www.manpowergroup.es
www.humanageinstitute.org

