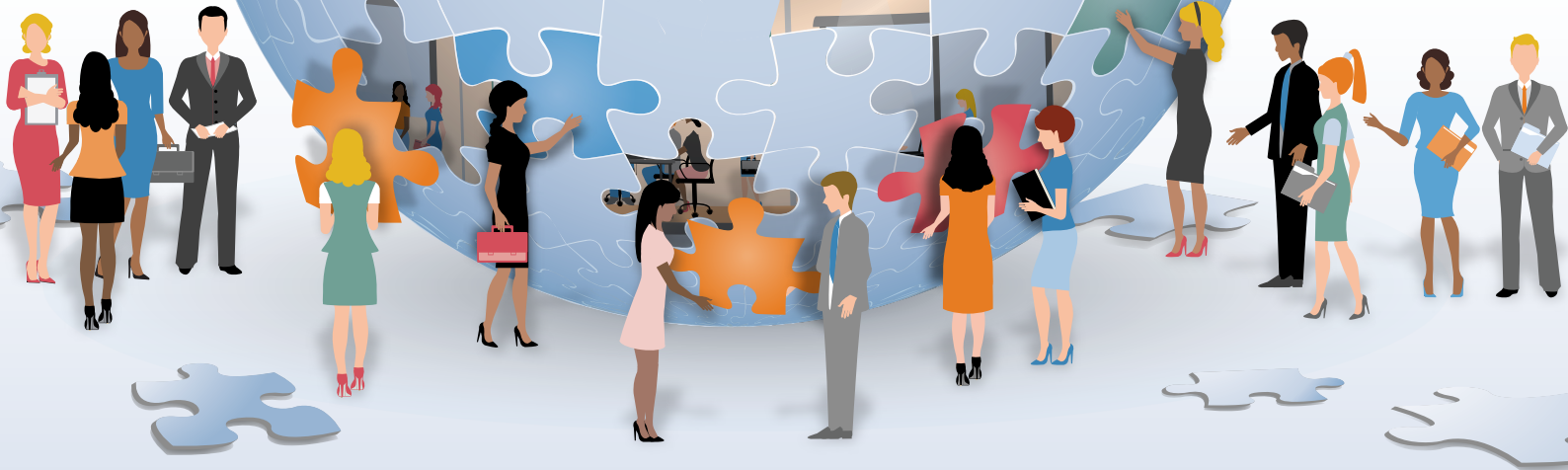




# La Revolución de las Competencias:

## TALENTO, EMPLEABILIDAD Y TECNOLOGÍA





**Jonas Prising,**  
presidente y CEO de  
ManpowerGroup

“**Estamos frente a la emergencia de una nueva Revolución de las Competencias, en la que ayudar a mejorar las habilidades de las personas y adaptarse al mundo del empleo que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo.** Aquellos con las habilidades adecuadas tendrán la sartén por el mango, crearán oportunidades, y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajar. Aquellos sin habilidades observarán el futuro y no podrán ver cómo mejorará su situación. Esta polarización de la población que se está produciendo ante nuestros ojos no es buena para la sociedad ni para las empresas. Necesitamos un desarrollo activo del talento para abordar la brecha creciente entre los que “Tienen” y los que “No Tienen”.

**Ahora es el momento para que los líderes sean responsables y conscientes:** No podemos ralentizar la velocidad del avance tecnológico o la globalización, pero podemos invertir en las habilidades de los empleados para aumentar la resiliencia de nuestros equipos y nuestras organizaciones. Las personas también necesitan promover su aprendibilidad (learnability): la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo. Tenemos que tomar medidas inmediatas para acelerar el proceso de mejora de las habilidades y la recualificación de los empleados actuales y así garantizar que contamos con el talento con las habilidades necesarias para el futuro. También debemos ser capaces de atraer a aquellos que no están participando plenamente en el mercado laboral. **Tenemos que estar preparados para nuevos trabajos y nuevas habilidades. A esto nos referimos cuando hablamos de la «emergencia de la Revolución de las Competencias».**”

# La Revolución de las Competencias en Human Age

## Disrupción de los modelos de negocio

Desde el auge de los robots, la globalización y las migraciones en masa hasta la sorprendente votación del Brexit, las elecciones en los Estados Unidos y la mayor incertidumbre geopolítica, Human Age es ya una realidad. **Las fuerzas macroeconómicas que identificó ManpowerGroup hace una década, los cambios demográficos, una mayor elección individual, la sofisticación del cliente y la revolución tecnológica y sus impactos estructurales son evidentes tal como lo anunciamos.** Esta convergencia de la digitalización, el aprendizaje continuo, las poblaciones que envejecen y se desplazan, la polarización, la mercantilización y las formas alternativas de trabajo provocan que los modelos empresariales se estén transformando.

## Prepararse para la Revolución de las Competencias

La primera fase de esta transformación se manifestó con mayor velocidad en el mercado y en nuevos modelos que compiten con las empresas tradicionales. La agilidad y el rendimiento fueron fundamentales. Ahora

hemos entrado en una segunda etapa a medida que el escenario empresarial continúa cambiando. La tecnología está transformando la necesidad de infraestructura y activos físicos, lo que permite la creación de valor a través de la recopilación, el análisis y el intercambio de grandes cantidades de datos. Y, **estamos frente a la emergencia de una revolución de las competencias, en la que lo que permitirá que las personas y los negocios tengan éxito será el hallazgo del equilibrio adecuado entre la tecnología, el talento y la conexión humana.** Los individuos con las habilidades más demandadas continuarán teniendo la sartén por el mango y podrán decidir cómo y dónde trabajan, mientras que aquellos sin habilidades estarán en mayor riesgo de quedarse fuera del mercado.

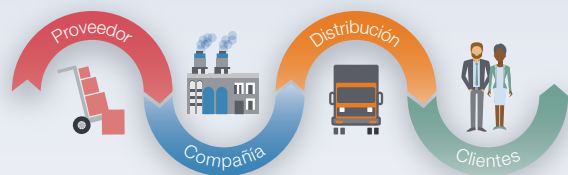
Las organizaciones deben ser más ágiles que nunca en este entorno de riesgos elevados y de estrechamiento de márgenes. El uso de plataformas intensivas de bajo coste con acceso a personas, el gran alcance y creación de valor definirán el éxito. Será más fácil competir y ganar con estos nuevos modelos de negocio y sus efectos interconectados, al conseguir una ventaja competitiva que es cada vez más efímera.

## Fuerzas que modifican el escenario empresarial



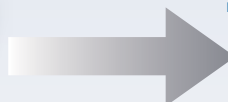
# Transformación de los modelos de negocio

La tecnología reduce la necesidad de infraestructura física y activos a la vez que facilita la capacidad de crear valor a través de la recopilación, el análisis y el intercambio de grandes volúmenes de datos.



## Canales tradicionales

- Cadena de valor dirigida por un proceso unidireccional
- Enfoque sobre el valor de los clientes
- Optimización del proceso interno
- Control de recursos
- Estrategia *push*



## Plataformas

- Cadena de valor en red bidireccional
- Enfoque sobre el valor del ecosistema
- Facilitación de la interacción externa
- Organización de recursos
- Modelo de atracción y experiencia

## Menos realmente es más

En el futuro, dominarán los modelos de negocio con menos activos. La interacción y la información acercarán a los productores y consumidores en intercambios que crean valor para ambos y ventaja competitiva para el negocio basado en la plataforma. Las organizaciones como Amazon, con más de 300 millones de usuarios activos,<sup>1</sup> continuarán sacando provecho de la eficiencia máxima y la elección aparentemente infinita. Una marca de confianza con poca necesidad de anunciar y una interfaz sencilla pueden trasladarse a nuevos mercados de la noche a la mañana: logística, comestibles, música y más. Los clientes fieles disfrutarán de aún más facilidad de consumo e innovación. Y **las plataformas potentes se beneficiarán de su habilidad exponencial para crear mayor valor de una cadena de valores existente y continuarán dominando el entorno de compras.**

Alterarán los antiguos modelos, los desplazarán y, en algunos casos, los llevarán a la extinción, incapaces de competir con menores precios, mayor elección y comodidad *online*. Las librerías, los videoclubs, las compañías de taxi y las agencias de viajes ya son víctimas mortales; otros deben empezar a estar atentos. Sectores como la logística están listos para la nueva disrupción ya que sus antiguos clientes fieles podrían reducirse a cuenta de los gigantes recién llegados. La línea delgada entre los ganadores, los rezagados y los perdedores sin duda será su creación de valor basado en la red bidireccional, la interacción global y local y, desde luego, la velocidad.

## Bienvenidas las plataformas; adiós a los ladrillos y el mortero

Algunos de los recién llegados más famosos de la Human Age han sido plataformas como Alibaba, que facilita intercambios entre compradores y vendedores, o Uber, que resuelve los problemas del transporte a demanda sin vehículos o conductores propios; **ambos crean oportunidades más allá de los límites con menores costes y una escala que aparentemente no tiene límite.**

Amazon Echo, el altavoz de Amazon conectado a un asistente de voz llamado Alexa, también está superando a los actores tradicionales al allanar el camino para miles de servicios, habilidades y aplicaciones *online*, desde libros de cocina hasta controles de hogares inteligentes y gestión de carteras de acciones.<sup>2</sup>

El mercado *online* Pinkoi de Taiwán, con clientela en 47 países, cuenta con más de 20.000 diseñadores independientes y artistas que exhiben su trabajo.<sup>3</sup>

Los artesanos, los empresarios, los desarrolladores de aplicaciones, los profesionales independientes, las pequeñas empresas y los individuos pueden reunirse e intercambiar más que nunca antes.

A medida que los *millennials* y la generación Z se hacen cada vez más digitales, más de un tercio están conectados casi de manera constante<sup>4</sup>: el potencial de las plataformas solo se mueve en una dirección: hacia arriba.



<sup>1</sup> 2016. "Amazon.com anuncia un aumento en las ventas del cuarto trimestre del 22 % a \$35,7 mil millones", Business Wire, 28 de enero.

<sup>2</sup> Stangler, Cole. 2016. "Conozca las compañías de economía *gig* que consideran la inversión en trabajadores como una estrategia de negocio inteligente", International Business Times, 15 de marzo.

<sup>3</sup> Lund, Susan y Manyika, James. Globalización para el más pequeño. New York: McKinsey & Company, 2016.

<sup>4</sup> Perrin, Andrew. 2015. "Un quinta parte de los americanos informan que se conectan casi constantemente", Pew Research Center, 8 de diciembre.



## Cercano y personal: la intimidad del candidato es primordial

La tecnología, la transparencia, la elección y el control significan que están surgiendo nuevos modelos, lo que fuerza el desplazamiento de las empresas basadas en estimaciones operacionales, intermediarios y mercados masivos a empresas basadas en la plataforma y su método adaptado a cada individuo. La orientación al consumidor está en auge. Las personas, tanto clientes como empleados, desean decidir dónde, qué y cómo consumir, trabajar y vivir. En el mundo laboral, **el aumento de la intimidad del candidato significa que las personas**

**desearán más que acceso a trabajo: desearán valor, elección y un método personalizado para ayudar a que sus carreras profesionales y vidas avancen.** Las relaciones puramente transaccionales no construirán confianza ni fidelidad a la marca ya que ven que no existe un único trabajo de por vida, sino largas vidas laborales por delante. Los empleadores deberán proceder de manera básicamente diferente para atraer, fidelizar y comprometer a las personas en carreras variadas a largo plazo, no solamente en un trabajo, incluso si no serán el empleador de por vida.

## Del arte a la ciencia: el cambio en la toma de decisiones de RRHH

El talento será el factor más importante para la competitividad, el crecimiento inclusivo y la habilidad para transformarse y competir con los recién llegados. El trabajo se está reorganizando y las empresas necesitarán adoptar prácticas de gestión de talento más sofisticadas para responder a estas presiones. La digitalización y la demanda de datos de los empleados desempeñarán un papel más crítico que nunca al permitir una toma de decisiones mejor y más rápida y una mayor transparencia del mercado.

## Los líderes deberán replantearse la organización del trabajo y tener claro qué roles pueden ser desempeñados dónde, por quién y por qué.

Recursos humanos debe pasar del arte a la ciencia y exigirá una estrategia de talento precisa más coordinada que se alinee a las necesidades de negocio a tiempo real. El 44% de los líderes dicen que ya son capaces de

utilizar datos de empleados para predecir el rendimiento comercial, frente al 29% en 2015.<sup>5</sup> Hitachi utiliza sensores para recopilar métricas de felicidad de su Human Big Data, mientras que Bank of America dispone de sensores para comprender de qué

manera la dinámica de grupo afecta el rendimiento. Las expectativas de la compañía continuarán cambiando a medida que demandan más decisiones sobre personas basadas en datos; las reglas del juego están cambiando y los conceptos básicos de escalabilidad, valor y competición se están redefiniendo.

## Regreso al futuro: del consumo de trabajo al desarrollo de talento

Las competencias y el talento importan. Los ciclos de las habilidades son más cortos, y el 65% de los trabajos en los que participará la generación Z ni siquiera existen todavía. La necesidad de bolsas de talento sólidas con habilidades relevantes y de la adquisición continua de conocimientos serán mayores que nunca en una revolución de las competencias, en la que el foco recaerá en el desarrollo de carreras resilientes frente a simplemente trabajos. (Sin embargo, en las últimas décadas, los empleadores pasaron de desarrollar talento a consumir trabajo).

Ayudar a las personas a mejorar sus habilidades y adaptarse a este mundo del empleo que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo.



<sup>5</sup> Tendencias del capital humano 2016, Deloitte University Press, febrero de 2016.

En el futuro, se necesitará de un enfoque más sostenible y atractivo. Ayudar a las personas a mejorar las habilidades y adaptarse al mundo del empleo que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo.

Las empresas deberían preguntarse: ¿qué estamos haciendo para que nuestra organización sea lo suficientemente ágil para seguir siendo competitiva?

### Llamada a la acción: liderazgo responsable y consciente

La polaridad entre lo nuevo y lo viejo continuará creando tensión en la política, los medios, las sociedades e, incluso, dentro de las compañías. Las estrategias, tecnologías y maneras de realizar el trabajo antiguas frente a las nuevas significarán que ser más ágil puede generar fricción interna, afectar las decisiones y el progreso, igual que ocurre en las comunidades desmotivadas que no presentan crecimiento o desarrollo. **Por una parte, las compañías necesitarán adaptarse para poder mantener la empresa funcionando sin contratiempos, al mismo tiempo que se preparan para un futuro incierto y diferente.**

Los líderes que se adentran en territorios desconocidos necesitarán impulsar la innovación, ser disruptivos y abrir una vía hacia nuevas modalidades de trabajo, a la vez que gestionan objetivos a corto plazo y las demandas de los accionistas. En este entorno cada vez más agitado por la dicotomía de lograr las metas de hoy mientras nos preparamos para mañana, necesitaremos un liderazgo responsable y consciente para dirigir la competitividad, el crecimiento y la integración futuros. Las fuerzas opuestas serán fuertes, y el deseo por el proteccionismo, la conformidad a las antiguas normas de seguridad y la predictibilidad causarán tensiones importantes y polarización política.

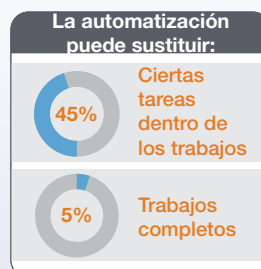
## REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN SOBRE LAS PERSONAS Y LAS COMPETENCIAS

### Más rápido y diferente: disrupción de las habilidades sin precedentes

Es raro el día que pasa sin una noticia sobre digitalización, robótica, inteligencia artificial y realidad virtual que afectan el espacio de trabajo. Hasta un 45% de las tareas de los puestos de trabajo actuales podría automatizarse con la tecnología actual.<sup>6</sup> Ya antes nos hemos adaptado a la evolución del mercado de trabajo, pasando de cajeros a personal de servicio de atención al cliente, y de mecanógrafos a procesadores de texto y asistentes personales. La disrupción, la destrucción, la redistribución y la redefinición del trabajo no son nada nuevo. La diferencia ahora es que el ciclo de habilidades es más corto que nunca y el cambio está sucediéndose a una escala sin precedentes. **El impacto puede estar hiperinflado actualmente, pero, a medida que se**

### Automatización para transformar, no para destruir

Habilidades más demandadas	2020 / 2015
Solución de problemas complejos	1 / 1
Pensamiento crítico	2 / 4
<b>Creatividad</b>	<b>3 / 10</b>
Gestión de equipos	4 / 3
Coordinación con otros	5 / 2
<b>Inteligencia emocional</b>	<b>6 (nuevo)</b>
Juicio y toma de decisiones	7 / 8
Orientación al servicio	8 / 7
Negociación	9 / 5
<b>Flexibilidad cognitiva</b>	<b>10 (nuevo)</b>



**El 65% de la generación Z realizará trabajos que aún no existen.**

<sup>6</sup> Chui, Michael, Manyika, James y Miremadi, Mehdi. Cuatro criterios fundamentales de la automatización del lugar de trabajo New York: McKinsey & Company, 2015.

Fuentes: El futuro del trabajo, Foro económico internacional, 2016. Cuatro criterios fundamentales de la automatización del lugar de trabajo, McKinsey, 2015.

### reduce el coste y la complejidad de implementación de la tecnología, el ritmo comenzará a acelerarse.

No podemos predecir el impacto futuro sobre la eliminación de trabajo frente a la creación de trabajo; sin embargo, podemos aprender de la historia. Podemos estar seguros de que habrá inestabilidad con respecto a las habilidades y podemos estar tranquilos porque la experiencia nos dice que esto ocurrirá en grupos diferentes de habilidades, en sectores diferentes y en tiempos diferentes en países diferentes. Además, es probable que las organizaciones globales hagan frente a la tormenta y sean más capaces para afrontar estas oleadas de disrupción.

### El auge del robot cualificado

El negocio de la manufactura es el que ha experimentado la mayor disrupción tecnológica. A medida que se dispara la llamada cuarta revolución industrial,<sup>7</sup> el empleo total ha disminuido, a la vez que la producción se ha disparado. Entre 1990 y 2014, la cuota de participación de la manufactura en el empleo total cayó en casi todas las economías avanzadas:

Japón (-34%), Francia (-33%), Estados Unidos (-31%) y Alemania (-25%).<sup>8</sup> Además, la digitalización ni mucho menos afecta únicamente a los empleados de producción y fábrica; el trabajo cualificado también se está transformando. Hay más visitas mensuales a consejeros de salud virtuales en la red WebMD que a doctores en los Estados Unidos. En el mundo legal, 60 millones de litigios entre los comerciantes de eBay se gestionan mediante la resolución de disputas *online* en lugar de abogados y jueces, lo que supone tres veces la cifra de demandas presentadas cada año en todo el sistema legal de los Estados Unidos.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Shin, Laura. 2016. "Cómo la cadena de bloques transformará todo desde la actividad bancaria hasta el gobierno, hasta nuestras identidades", Forbes, 26 de mayo.

<sup>8</sup> Levinson, Marc. Producción de los Estados Unidos según la perspectiva internacional, Washington: servicio de investigación del Congreso, 2016.

<sup>9</sup> Susskind, Daniel y Susskind, Richard. 2016. "La tecnología reemplazará a muchos doctores, abogados y otros profesionales", Harvard Business Review, 11 de octubre.

El sector financiero se está preparando para el cambio, desde los empleados que atienden a clientes y los oficinistas hasta analistas de mercado. Hasta el 54% de los trabajos en finanzas están en riesgo, más que ninguna otra industria cualificada en los Estados Unidos, después de que las inversiones de 2013 y 2014 se triplicaran hasta alcanzar \$12,2 mil millones:<sup>10</sup> cabe incluir al minorista en este mix, donde el 47% de las actividades que realizan los vendedores día a día podrían automatizarse con la tecnología actual y que se dispara al 86% para el sector de la contabilidad, contables y otras tareas de procesamiento de datos.<sup>11</sup>

La integración de la tecnología, desde las etiquetas RFID y los escáneres que simplifican los inventarios de la tienda y la velocidad de la autocomprobación hasta la aparición de las compras *online*, significa que el sector está a punto para el impacto tanto en los trabajos cualificados como en no cualificados.

### ¿Humano contra robot o ludistas contra tecnófilos?

Las nuevas tecnologías pueden parecer costosas y requerir personas con habilidades cada vez más especializadas; es por ello que los empleadores siguen teniendo dudas para darle la bienvenida a la automatización y decir adiós a los trabajadores.

Entre más de 18.000 empresas en 43 países, el 62% no anticipa que la automatización o la tecnología digital afecten el número de empleados en los próximos dos años,<sup>12</sup> y un 20% prevé que la automatización aumentará los niveles de contratación.<sup>13</sup> Pero esperan cambios: casi tres cuartas partes están invirtiendo en la formación interna para mantener actualizadas las habilidades, el 44% está contratando profesionales con habilidades adicionales en lugar de sustituirlos y una tercera parte está facilitando la transformación a través de consultores con experiencia para transferir las habilidades de expertos a su propio talento.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Popper, Nathaniel. 2016. "Los robots vienen por Wall Street", New York Times, 25 de febrero.

<sup>11</sup> Chui, Michael, Manyika, James y Miremadi, Mehdi. Dónde podrían las máquinas sustituir a los humanos y dónde no. New York: McKinsey & Company, 2016.

<sup>12</sup> Impacto de la automatización sobre los recursos, ManpowerGroup, enero de 2017.

<sup>13</sup> Tendencias del capital humano 2016, Deloitte University Press, febrero de 2016.

**Empleabilidad, la habilidad para conseguir y mantener un empleo deseado, ya no depende de lo que ya se sabe, sino de lo que se puede aprender.**



La emoción y el entusiasmo humano aportan más filtros de lo que los tecnófilos llegan a admitir.

El atrevido traslado de los *call centers* al Este se vio obstaculizado por los retos del servicio y el cliente ha salido ganando: en 2016, BT y EE repatriaron cientos de personas de regreso a las islas británicas.<sup>15</sup>

La capacidad para automatizar aviones existe desde hace años, pero muy pocos subirían a un vuelo sin un piloto y pasarán años antes de que los taxis de Uber sin conductor que circulan por Pittsburgh, Pensilvania, tengan asientos vacíos al volante. Foxconn, el gigante de producción chino que suministra componentes de Apple y Samsung, dijo en 2011 que instalarían más de un millón de robots en los próximos dos años. Para 2015, solamente 50.000 funcionaban por completo en sus fábricas.<sup>16</sup> **La transformación del trabajo en la era mecánica no debe ser una batalla entre el hombre y el robot, y no debemos subestimar el valor de la conexión humana.**

### **Será la constante: competencias adyacentes, agilidad y aprendibilidad**

El valor que ponemos en las distintas competencias cambiará. La digitalización y el crecimiento en el trabajo cualificado traerán consigo oportunidades, siempre que las organizaciones y los individuos estén preparados. La tecnología sustituirá tareas rutinarias manuales y cognitivas, de manera que las personas podrán optar por tareas no rutinarias y puestos más gratificantes.

La creatividad, la gestión de equipos, la inteligencia emocional y la negociación son las habilidades que explotarán el potencial humano y permitirán a las personas mejorar a los robots, en lugar de ser sustituidas por ellos.<sup>17</sup> Las personas tendrán cada vez más la necesidad de mejorar sus habilidades y diversificarse en nuevas áreas. Las competencias adyacentes, la agilidad y la capacidad de **aprendizaje**,

**es decir, la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo, serán cruciales.**

En los países de la OCDE, los trabajos que requieren mayores niveles de dominio de las habilidades están creciendo más rápidamente.<sup>18</sup> Los sectores más afectados tendrán mayor impacto en unos trabajadores que en otros: los menos cualificados, con menos capacidad de formación, y las mujeres. Los puestos de ventas, operaciones financieras y empresariales, y administración y oficina están bajo la amenaza de la automatización; y, en estos, suele haber una mayor proporción de mujeres; por lo tanto habrá implicaciones sociales respecto a la paridad de género. Si se mantiene la tendencia actual, las mujeres podrían enfrentarse a 3 millones de pérdidas de trabajo y solo medio millón de ganancias, más de cinco pérdidas laborales por cada trabajo ganado. Aquellas organizaciones que sean capaces de combinar la correcta proporción de talento, habilidades y tecnología son las que tendrán éxito. Para esto, las organizaciones necesitarán invertir más en formación y desarrollo para dirigir la escasez de talento actual y anticiparse a las demandas futuras. Empleabilidad, la habilidad para conseguir y mantener un empleo deseado, ya no depende de lo que ya se sabe, sino de lo que se puede aprender.

<sup>14</sup> Impacto de la automatización sobre los recursos, ManpowerGroup, enero de 2017.

<sup>15</sup> Burton, James y Davies, Emily. 2016. «EE descarta los centros de atención extranjeros ya que el nuevo jefe parece crear 600 puestos de trabajo y priorizar a los clientes». This is Money, 24 de abril.

<sup>16</sup> Salarios y empleo. Boletín de trabajo de China. 2016.

<sup>17</sup> Los trabajos del futuro: la estrategia de recursos, habilidades y empleo para la cuarta revolución industrial, Foro económico mundial, enero de 2016.

<sup>18</sup> Proyección de habilidades de OCDE 2013: primeros resultados de la encuesta de habilidades de los adultos, OCDE, 2013.



# SOFISTICACIÓN DEL CLIENTE: EL PODER ESTÁ CAMBIANDO

## Del Oeste al Este y de vuelta otra vez: el movimiento global de poder

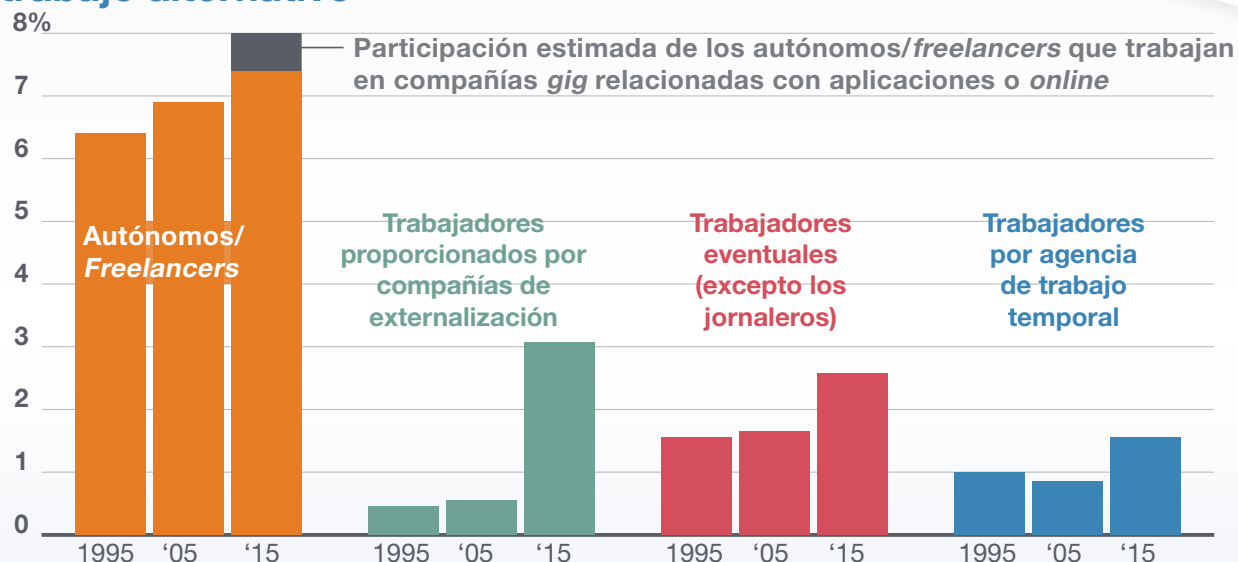
Los destinos de talento están cambiando. A nivel mundial, la orientalización está resituando el poder económico del Oeste al Este.<sup>19</sup> Durante décadas, las empresas multinacionales occidentales con pocos competidores internacionales tomaron la ventaja de ser los primeros en establecer su presencia y siguieron la corriente de globalización al aprovechar los bajos costes laborales y dominar redes de proveedores complejas que redujeron los precios y generaron beneficios sin precedentes. Hoy día, el terreno de juego del mundo se está equilibrando. En 1990, entre las empresas Fortune 500 globales, solamente un 5% tenían su base establecida en mercados emergentes. En el año 2013, el 26% la tenían y se anticipa que el número suba al 45% en 2025; se prevé que la mitad serán firmas chinas.<sup>20</sup>

Los recién llegados y los mercados emergentes continuarán escalando en la cadena de valor. En 2016, TAPFIN de ManpowerGroup clasificó los mercados laborales de acuerdo con más de 50 criterios, incluidos la disponibilidad de talento, la rentabilidad, la productividad y la regulación medioambiental; y los cinco principales destinos para hacer negocios fueron Nueva Zelanda, Singapur, las Filipinas, Israel e India.<sup>21</sup> La elección de la ubicación, la fuente y la atracción de talento con las habilidades más demandadas a nivel global dependerán más que nunca de más variables y menos constantes.

## Supersize Me: la escala lo es todo

Las fuerzas competitivas están modificando el valor de la escala. Así como la tecnología permite a las pequeñas compañías escalar a velocidad y desplazar el poder, también crea oportunidades para que las grandes compañías alcancen un súper tamaño si son ágiles y están preparadas para innovar. Las compañías consolidadas como GE se están reinventando, desprendiéndose de los servicios financieros e innovando en energía renovable, aeroespacial, atención de la salud y software, incluso están comercializando su propio sistema operativo con base en la nube, Predix, a otros.

## Participación de los trabajadores en cada tipo de acuerdo de trabajo alternativo



Fuentes: Departamento de trabajo (1995, 2005); Alan Krueger de la Universidad de Princeton y Lawrence Katz de la Universidad de Harvard (2015)

THE WALL STREET JOURNAL

<sup>19</sup> Campbell, Kurt, 2016. "Orientalización: la guerra y la paz en el siglo asiático", Financial Times, 12 de agosto.

<sup>20</sup> Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven y Woetzel, Jonathan. Mundo urbano: el paisaje empresarial global cambiante. New York: McKinsey & Company, 2013.

<sup>21</sup> Análisis global 2016 del Índice de recursos eventuales, ManpowerGroup Solutions, 2016.

**La nueva normalidad para las personas y las empresas, en particular en mercados abiertos como los Estados Unidos y el Reino Unido, es el movimiento de talento dentro y fuera de las organizaciones a través de una creciente variedad de opciones: plataformas de trabajo *freelance*, eventual, por proyecto, a tiempo parcial, acuerdo contractual mediante un Enunciado del Trabajo (SOW), a petición, externalización abierta de tareas, encargos y acuerdos de intercambio.**

Las compañías súper rápidas de súper tamaño, incluidas Google, Facebook y Apple, están comprando nuevas empresas ágiles para que los ayuden a ponerse de pie más rápido y capitalizar las nuevas oportunidades de la plataforma en las áreas de crecimiento, por ejemplo, Watson de IBM y ResearchKit de Apple.

### **Más vale malo conocido que bueno por conocer**

La reciente aparición de fusiones, adquisiciones y sociedades innovadoras demuestra que los enemigos pueden convertirse en amigos rápidamente. En 2015, la actividad de FyA global alcanzó su nivel más elevado al totalizar 4,7 trillones de dólares estadounidenses con 71 acuerdos valorados en más de \$10 mil millones. Y no hay señales de desaceleración: el 60% de los ejecutivos planean movimientos arriesgados similares hacia nuevas industrias en 2020.<sup>22</sup>

Los acuerdos inusuales, la “coopetición” y las relaciones con terceros significan que las compañías encontrarán nuevas maneras de enfocarse en negocios principales, compartir costes y operar de manera más eficiente: Apple produce teléfonos móviles con componentes fabricados por Samsung, Toyota y Peugeot-Citroen colaboran para desarrollar vehículos comerciales, Coca-Cola y Heinz desarrollan envases ecológicos y Spotify está valorando la adquisición de SoundCloud. Nada es seguro, excepto esperar lo inesperado.

### **Cambios en la forma de organizar el trabajo en Human Age**

Las compañías aprovechan cada vez más las fórmulas de empleo alternativas para adquirir habilidades demandadas que cumplan con las capacidades vitales y de cambio rápido; más de la mitad planea aumentar la contratación de trabajadores eventuales en los próximos

tres a cinco años.<sup>23</sup> Las varias formas en que los individuos trabajan y que las organizaciones hacen el trabajo suponen que los modelos laborales alternativos hayan creado el mayor crecimiento laboral en los Estados Unidos en los últimos diez años.<sup>24</sup> Mientras tanto, si bien el modelo tradicional (es decir, el trabajo indefinido por tiempo completo de 40 horas por semana) aún es dominante, ha ido disminuyendo durante décadas, junto con la afiliación a los sindicatos. La nueva normalidad para las personas y las empresas, en particular en mercados abiertos como los Estados Unidos y el Reino Unido, es el movimiento de talento dentro y fuera de las organizaciones a través de una creciente variedad de opciones: plataformas de trabajo *freelance*, eventual, por proyecto, a tiempo parcial, acuerdo contractual mediante un Enunciado del Trabajo (SOW), a petición, externalización abierta de tareas, encargos y acuerdos de intercambio. En nuestro propio negocio de ManpowerGroup Solutions, observamos que casi la mitad de nuestros clientes hoy combinan trabajadores indefinidos y eventuales para lograr una solución justo a tiempo y la mejor combinación de habilidades.<sup>25</sup>

### **Los recursos olvidados y el auge de la gestión global de talento**

Cuando se entiende por consecuencias imprevistas que el 80% de las compañías no cuentan con una visión coordinada de sus ubicaciones, costes y acuerdos contractuales con sus profesionales, las empresas deberán implementar estrategias de gestión global de talento para obtener una perspectiva clara de cuán productivos y comprometidos están sus trabajadores eventuales. En el modelo antiguo, RRHH reclutaba empleados indefinidos mientras que el área de Compras

<sup>22</sup> Busch, Wayne y Moreno, Juan Pedro. 2014. “Los nuevos competidores de los bancos: Starbucks, Google y Alibaba”, Harvard Business Review, 20 de febrero.

<sup>23</sup> Tendencias del capital humano global 2016, Deloitte University Press, febrero de 2016.

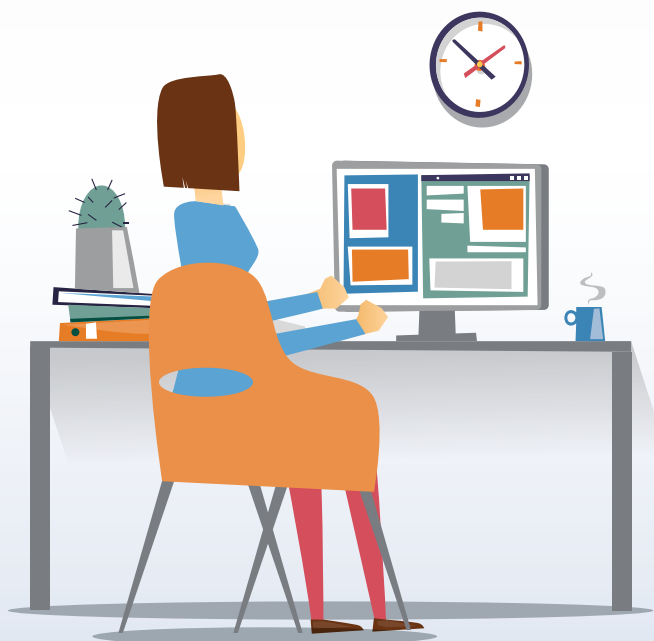
<sup>24</sup> Lawrence Katz y Alan Krueger. “El auge y naturaleza de los acuerdos de trabajo alternativo en los Estados Unidos, 1995-2015,” 2016.

<sup>25</sup> Análisis global 2013 del Índice de recursos eventuales, ManpowerGroup Solutions, 2013.

se concentraba en el resto. En el futuro, necesitarán compartir conocimientos y crear una estrategia de talento integrada para saber quién es y dónde está su talento a fin de poder disminuir su riesgo y descubrir valor no aprovechado en toda su inversión de talento.

Actualmente, en una compañía de tecnología global vanguardista, el 49% de su talento con habilidades es contingente o temporal e incluye a aquellos que retienen propiedad intelectual y poseen habilidades críticas en ventas e ingeniería. Cada vez más, la norma consistirá en equipos completos de habilidades críticas empresariales no permanentes a medida que las organizaciones innovadoras se dan cuenta de que la composición de los recursos ya no se divide con facilidad entre el empleo tradicional y los modelos alternativos. La disolución del modelo laboral tradicional y, junto con él, la seguridad laboral generará un nuevo modelo que desafiará a las empresas y a los individuos para que encuentren el mejor equilibrio entre la flexibilidad y un marco de seguridad profesional en el mundo laboral del siglo XXI.

En Human Age, las personas elegirán cada vez más nuevas maneras de trabajar que se adapten a sus necesidades y permitan una vida que ayude a conciliar el trabajo y el hogar.



## ELECCIÓN PERSONAL: DEL TRABAJO PARA TODA LA VIDA A UNA CARRERA PROFESIONAL PARA MÍ

### La economía gig: ¿una burbuja hiperinflada?

Las plataformas de economía colaborativa, como Uber y Lyft, Thumbtack, Habitissimo y TaskRabbit, Upwork y Freelancer.com, se han hecho cada vez más visibles a los clientes y han dirigido la atención a la uberización del trabajo. Si bien los titulares son impactantes, el número

de personas que trabaja en empleos por proyecto es todavía pequeño: en los Estados Unidos, menos del 0,5% de los trabajadores trabajan<sup>26</sup> para plataformas *online* o aplicaciones. A nivel global, solamente alrededor del 4% de la población en edad de trabajar utiliza plataformas digitales para generar ingresos y, de todos los “trabajadores independientes” (trabajadores

por proyecto y autónomos, *freelancers* y trabajadores temporales), menos de la mitad (44%) obtienen su ingreso principal a través de plataformas.<sup>27</sup> El auge del trabajo por encargo, ya sea real o percibido, significa que los legisladores hablan de regulación mientras que las compañías y los individuos desean evitar la restricción y promueven la facilitación. Este modelo híbrido de flexibilidad con responsabilidad permitirá la protección de los individuos junto con la libertad de elegir dónde, cuándo y cómo trabajar. Si bien este modelo por encargo no es la realidad de la mayoría, no hay duda de que la tendencia hacia una carrera profesional para uno mismo está en auge. En Human Age, los individuos elegirán cada vez más nuevas maneras de trabajar que se adapten a sus necesidades y permitan una vida que ayude a conciliar el trabajo y el hogar.

<sup>26</sup> Zumbun, Josh. 2016. “Toda la economía por encargo en línea podría ser mayormente Uber”, *The Wall Street Journal*, 28 de marzo.

<sup>27</sup> Trabajo independiente: elección, necesidad y la economía por encargo, McKinsey Global Institute, octubre de 2016.

## La evolución de la relación entre el empleador y el empleado — ¿Qué viene después?



### La seguridad de empleo prevalece sobre la seguridad laboral

El trabajo indefinido a tiempo completo está en declive y el trabajo para toda la vida se está convirtiendo con rapidez en algo del pasado.

En el periodo de los diez años posteriores a su graduación de la universidad, los *millennials* cambiarán de trabajo cuatro veces, casi el doble de veces que sus padres.<sup>28</sup> Hoy día, un tercio de los trabajadores son candidatos continuos, propensos a avanzar en su carrera profesional y actualizar sus habilidades al cambiar de trabajo con frecuencia,<sup>29</sup> al permanecer relevantes y empleables para lograr seguridad en la carrera profesional en lugar de seguridad laboral. Para atraer y fidelizar al mejor talento, los empleadores necesitarán ser más transparentes con respecto a qué pueden ofrecer a los empleados actuales y a los nuevos candidatos más allá de una nómina. *La mayoría de los trabajadores millennials sitúa como prioridad en su carrera profesional, la mejora de habilidades y cualificaciones, y muchos hasta están dispuestos a dedicar su propio tiempo y dinero para hacerlo. En vista de que los millennials y la generación Z constituirán dos tercios de la población activa en 2030,<sup>30</sup> la empleabilidad dependerá menos de lo que ya se sabe y más de la habilidad para aprender, poner en práctica lo aprendido y adaptarse constantemente.*

<sup>28</sup> Long, Heather. 2016. "La nueva normalidad: 4 cambios de trabajo antes de los 32," CNNMoney, 12 de abril.

<sup>29</sup> *Always looking*: el incremento de los candidatos continuos, ManpowerGroup Solutions, 2016.

<sup>30</sup> Buró de trabajo de los Estados Unidos.

### Talento 2030: la evolución del empleo

La relación entre el empleado y el empleador sigue cambiando en los países desarrollados. En el pasado, los derechos, responsabilidades e, incluso, el alojamiento de los trabajadores eran responsabilidad del empleador, en pueblos-jardín como Port Sunlight, Inglaterra o modelos de ciudad-comunidad como Hershey, Pennsylvania.<sup>31</sup> La elección de dónde trabajar vino emparejada con la urbanización y el crecimiento elevado. El modelo de empleo evolucionó hacia el trabajo de por vida, con base en la lealtad mutua, donde se contrataba un subalterno e, independientemente de sus habilidades o antigüedad, se desarrollaba para generar un beneficio sobre la inversión hasta el final de su carrera. El declive de los mercados de crecimiento, las presiones sobre los costes, la reducción de personal y los despidos desplazaron el modelo a un «trabajo para ahora» que suele eliminar la confianza y crea un enfoque de «cada uno por su cuenta».

Como resultado, el modelo de una carrera para mí ha significado que las compañías y las personas se comprometen a condiciones que son idóneas para ellos en ese momento.

<sup>31</sup> Hirsch, Michele Lent. 2015. "Los pueblos compañía de América, antes y ahora", Smithsonian, 4 de septiembre.

<sup>32</sup> Shin, Laura. 2016. "Cómo la cadena de bloques transformará todo desde la actividad bancaria hasta el gobierno, hasta nuestras identidades", Forbes, 26 de mayo.





Los directivos se enfrentarán cada vez más al reto de atraer talento que no desee ser contratado como los empleados tradicionales, mientras que aquellos con las habilidades demandadas tendrán mayor control.

### Futuro de cadena de bloques: disociación consciente del trabajador y la organización

A medida que la tecnología avanza y las necesidades cambian, las habilidades y los trabajadores podrán desasociarse por completo de la organización. Bitcoin ya desafía las monedas globales. El mismo concepto de cadena de bloques (*blockchain*) puede extenderse a los mercados laborales al transformar la estructura de las organizaciones, introducir contratos inteligentes (*smart contracts*), eliminar la necesidad de una autoridad central y cambiar el poder aún más. *La gestión algorítmica no es* nada nuevo, y las personas con pocas habilidades estarán cada vez más en riesgo de esta o de ser eliminados por la automatización.

Las organizaciones como Deliveroo y Lyft dirigen el comportamiento de sus conductores al usar datos y aumentan los precios para incentivar el trabajo en horas punta o en lugares de más demanda, y una aplicación asigna las solicitudes de recogida y hasta suspende a los conductores.

De la misma forma que el supermercado británico Tesco proporciona personal de almacén con brazaletes que rastrean y envían tareas específicas para la ubicación, más compañías utilizarán dispositivos en la vestimenta para rastrear la productividad de sus profesionales en tiempo real. ¿Y qué viene después? ¿Veremos pronto la disociación del gerente práctico o el auge del jefe algorítmico? ¿La organización de cadena de bloques es la siguiente fase de la evolución empleador-empleado?<sup>32</sup>

## CAMBIOS DEMOGRÁFICOS: SUPERAR LA BRECHA

### ¿Abierto o cerrado, dentro o fuera?: la nueva brecha política

En el mundo, la política trata cada vez menos sobre ser de izquierdas o derechas, y cada vez más sobre la diferencia entre fronteras abiertas y cerradas. A medida que las elecciones se llevan a cabo en nuestras narices, en los Estados Unidos, el Reino Unido, Austria, Francia, Italia y los Países Bajos, la inmigración es fundamental para los votantes en todo el mundo. ¿Se da la bienvenida a los inmigrantes o se les deja fuera? ¿Se abre el comercio exterior o se protegen las industrias locales? ¿Se adopta un cambio cultural o se promueve lo autóctono? Además, las poblaciones están envejeciendo mientras que las fuentes de talento se están reduciendo. En Alemania, más de una quinta parte de la población tendrá más de 65 años en 2020 y, en Japón, el país más envejecido del mundo, el 25% de la población ya tiene 65 años o más; se espera que llegue al 35% en 2040.

Mientras tanto, Europa también está experimentando la mayor inmigración desde la Segunda Guerra Mundial con la llegada de algunos que traen consigo habilidades de gran valor. La integración se convertirá en una prioridad socioeconómica aún más crítica para ayudar a los individuos a utilizar y desarrollar sus nuevas habilidades, encontrar trabajo relevante y recuperar la normalidad. Independientemente de que se creen muros o no, la movilidad del talento será cada vez más crucial para los negocios, en particular en los sectores de escasez, incluidos los de construcción, atención de la salud y cibernética. Las organizaciones globales continuarán evaluando dónde y cuándo ubicarse en base a criterios que incluyen el flujo libre del trabajo y el entorno regulado. Los líderes empresariales necesitan ser responsables y dejar claro que el talento se valora en sus organizaciones y que siempre darán la bienvenida a las personas que necesitan mantenerse competitivas.

### Cámaras de resonancia: historia de dos sociedades

A medida que continúa la disrupción tecnológica, el mercado laboral opera a dos velocidades. Aquellos con habilidades tendrán la sartén por el mango, crearán oportunidades, y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajar. Aquellos sin habilidades observarán el futuro y no podrán ver cómo mejorará su situación. La sorpresa



## Las mujeres planean tomarse más tiempo fuera de la oficina para cuidar a niños, parientes mayores, parejas e, incluso, para realizar tareas voluntarias. Las organizaciones que son transparentes no solo con respecto a los números sino también a las acciones serán los destinos de talento.

del voto por el Brexit, la campaña electoral sin precedentes en los Estados Unidos y su sorprendente resultado, junto con la aparición de la popularidad de la extrema derecha o izquierda, refuerza el surgimiento de una “sociedad encapsulada” formada por grupos que comparten realidades, percepciones y creencias comunes. Mientras que uno de los beneficios de los medios, en especial de los sociales, es la

54% de las mujeres a nivel global frente al 81% de los hombres.<sup>33</sup> El número de mujeres en puestos directivos también se mantiene persistentemente bajo, con solamente cuatro países del mundo con cifras iguales de legisladores hombres y mujeres, gerentes y funcionarios superiores, a pesar de que 95 países hoy cuentan con igual cantidad o mayor de mujeres con educación universitaria.

Los líderes deben asumir una responsabilidad individual como agentes de cambio para crear confianza, demostrar que están moldeando un futuro mejor y estar en contacto con las personas que emplean y las comunidades donde operan.

personalización del contenido, también significa que muchos consumen información y noticias que están depuradas en demasía. Están aislados en una *cámara de resonancia* de personas con mentalidad similar, convencidos de su rectitud, y se sorprenden cuando se encuentran con perspectivas u opiniones diferentes. Los líderes deben asumir una responsabilidad individual como agentes de cambio para construir confianza, demostrar que están moldeando un futuro mejor y estar en contacto con las personas que emplean y las comunidades donde operan. Liderazgo responsable y consciente: el momento es ahora.

### Paridad de género, quién cuenta

En lo que respecta a la paridad de género, de cierta forma hemos hecho grandes avances. En Asia, Yuriko Koike recientemente consiguió una victoria histórica en la elección a gobernador de Tokio. En los Estados Unidos, el partido demócrata respaldó a su primera candidata presidencial mujer, y el senado recién elegido está en camino de contar con más mujeres que nunca antes. En Europa, Theresa May es la mano firme del timón del Brexit, y Angela Merkel fue nombrada una vez más la mujer más poderosa del mundo. Las primeras ministras de Dinamarca y Noruega no son una novedad. A nivel organizacional, sin embargo, las compañías todavía luchan para provocar cambios en lo que respecta a la aceleración de la paridad de género, en puestos directivos y en la estructura. La participación de las mujeres en el mercado laboral está estancada: el

Las compañías aparecerán cada más en las noticias destacadas debido a que la regulación exige mayor transparencia: el Reino Unido seguirá el ejemplo de Francia, Suecia y Dinamarca donde las empresas están obligadas a declarar la brecha salarial de género en un nivel de desigualdad medio, identificando roles y niveles de antigüedad de las mujeres dentro de la organización. Silicon Valley podría ser pionero en transparencia o simplemente estar lanzando un mensaje alineado con sus propios objetivos: en 2014, Google divulgó cifras que rápidamente siguieron Yahoo!, Twitter, Facebook y Apple. Las compañías con una cultura de inclusión consciente llenarán su bolsa de talento, promocionarán a las mujeres a posiciones ejecutivas y retribuirán mejor. La flexibilidad y la habilidad de conciliar la vida laboral y la personal continuarán siendo importantes, en particular cuando las mujeres pasan entre 90 minutos y varias horas al día al cuidado de otras personas, y las poblaciones envejecidas solamente aumentarán la necesidad de cuidados a personas ancianas. Nuestro propio *estudio sobre millennials ha puesto de manifiesto que las mujeres planean tomarse más tiempo fuera de la oficina para cuidar a otros, ya sean niños, parientes mayores, parejas e, incluso, para realizar tareas voluntarias. Las organizaciones que son transparentes no solo con respecto a los números sino también a las acciones serán los destinos de talento.*

<sup>33</sup> Informe global de diferencias de género 2016, Foro económico mundial, octubre de 2016.



# CONCLUSIÓN

Las cuatro fuerzas que identificamos hace una década siguen transformando la manera en que las personas viven, trabajan, consumen e interactúan con las organizaciones y entre sí. La **cuarta revolución industrial** y **Human Age** ya están aquí. La tecnología y la digitalización están transformando los modelos de negocio y así seguirá siendo en el futuro. La verdadera revolución será la Revolución de Competencias, donde **lo que permitirá que las personas y los negocios tengan éxito será el hallazgo del equilibrio adecuado entre la tecnología, el talento y la conexión humana**. Los individuos con las habilidades demandadas continuarán teniendo la sartén por el mango mientras que aquellos sin habilidades estarán en mayor riesgo de quedarse atrás. Ayudar a las personas a mejorar las competencias y adaptarse al mundo del empleo que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo.

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) es el experto mundial en el mundo del empleo y en la creación de soluciones innovadoras de talento desde hace casi 70 años. Aportamos soluciones integrales en atracción, gestión y desarrollo de las personas, de un amplio abanico de perfiles y sectores. A través de nuestra familia de marcas ManpowerGroup - Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions- ayudamos a más de 400.000 empresas en 80 países y territorios en sus necesidades en todo el ciclo de talento, a la vez que conectamos a más de 600.000 personas con oportunidades de desarrollo profesional. En 2016, ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por sexto año consecutivo y una de las compañías más admiradas por la revista Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria.

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

[www.humanageinstitute.org](http://www.humanageinstitute.org)



ManpowerGroup™

