



ManpowerGroup™

# La Era del Potencial Humano 2.0

FUERZAS FUTURAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO



# La Era del Potencial Humano 2.0

## FUERZAS FUTURAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO



Jonas Prising  
Presidente del Consejo  
& CEO  
ManpowerGroup

“Los cambios en el entorno laboral se están acelerando a un ritmo y nivel nunca antes vistos. Un conjunto de fuerzas cíclicas y estructurales, desde cambios demográficos y una rápida globalización hasta la revolución tecnológica, han creado un ambiente de negocios altamente incierto que está impactando en los mercados laborales dejándolos fuera de sintonía. A partir de esta ‘nueva normalidad’ de inestabilidad y dificultades, están surgiendo otras formas de realizar el trabajo.”

# NEGOCIOS “COMO DE COSTUMBRE” SON COSA DEL PASADO

## ESTÁN SURGIENDO NUEVAS FORMAS DE REALIZAR EL TRABAJO

En 2011, ManpowerGroup identificó una nueva era conocida como “La Era del Potencial Humano,”<sup>1</sup> en la que el talento sobrepasa al capital como un diferenciador clave de la economía. Esta era es conducida por cuatro fuerzas globales fundamentales: mayores posibilidades de elección individual, el aumento de la sofisticación de los clientes, demografías cambiantes/escasez de talento y la revolución tecnológica constante. La Era del Potencial Humano continúa dando forma al entorno laboral y su impacto es cada vez más evidente.

La Gran Recesión, así como la recuperación desigual y prolongada revelan cómo las tendencias estructurales de más largo plazo han alterado los mercados globales. En esta nueva normalidad, las economías continúan avanzando a baja velocidad, especialmente los tres principales motores del crecimiento global: Europa, Estados Unidos y los países del BRIC. La zona del Euro se ve acosada por el desempleo, una amenaza de deflación, crisis de refugiados, la implosión de Volkswagen y políticos radicales que están de acuerdo en poco de lo que impulsaría el crecimiento. La economía estadounidense se enfrenta a una expansión más débil con tasas de interés en aumento. El dólar continúa fortaleciéndose, mientras que el crecimiento de China puede llegar a caer en otro nivel, reduciendo así la demanda en los mercados mundiales.

Muchos esperaban que a medida que la recesión se atenuara, el mundo volvería a ser “como de costumbre”, pero esto no ha sucedido. La recuperación es diferente a cualquier otra y de igual manera lo es el ambiente de negocios. Ambos son menos estables y más difíciles de predecir, lo que produce nuevos retos y oportunidades. Los negocios necesitarán planificar frente a la incertidumbre y ser construidos para el cambio. Lo cierto es la inseguridad que está por venir y los efectos de esta aceleración de fuerzas cíclicas y estructurales que vamos a ver.

### ¿Hay una ruptura en el mercado laboral?

Actualmente los mercados laborales globales son menos flexibles de lo que fueron alguna vez; se recuperan más lentamente y producen una desigualdad creciente. Los sistemas para alinear la oferta y la demanda laborales ya no funcionan como antes. El resultado es una escasez de talento<sup>2</sup> generalizada a pesar de un alto nivel de

desempleo. El mercado laboral se ve entorpecido por la falta de liquidez del talento y una inversión limitada, mientras que los modelos de trabajo tradicionales compiten con alternativas nuevas, más adaptables. Los empleadores,

desafiados por la globalización, una baja productividad, la presión salarial y la escasez de talento no están invirtiendo en las personas como lo hacían anteriormente. Han pasado de un papel tradicional de ser constructores de talento a ser consumidores de trabajo. Todavía no han encontrado dónde invertir para adquirir y desarrollar las habilidades más especializadas que necesitan para este nuevo entorno de negocios.

La Encuesta de Escasez de Talento 2015 de ManpowerGroup reveló que 38% de los empleadores mundiales están enfrentando mayor dificultad que el año pasado para encontrar personas con las habilidades adecuadas; el nivel más alto en siete años.<sup>2</sup>

Por supuesto que también las personas han sentido estos desafíos, con el desempleo y el subempleo, el estancamiento de los salarios y el acceso a puestos de trabajo que ofrecen poco en cuanto a oportunidades de desarrollo. Les cuesta ver el camino hacia el éxito dentro de grandes organizaciones y ya no pueden confiar más en la escalera de la carrera tradicional. Los gobiernos se preguntan más frecuentemente qué es lo que están haciendo las empresas para ser parte de la solución — con educación, capacitación e inversión a largo plazo — y algunos están implementando regulaciones para enfrentar esta situación.

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

Esta **nueva era de trabajo** requerirá de un nuevo esquema de juego y **los empleadores necesitarán la agilidad y el talento para triunfar** en el mercado laboral reconfigurado.

**Supervivencia de los Talentosos:**  
**¿La disrupción se ha convertido en Darwinismo?**

La polarización del mercado laboral es más amplia que nunca. Las economías más desarrolladas han presentado salarios estancados por más de una década, pero los promedios pueden ser engañosos. **“Los que tienen”**, aquellos con habilidades en TI (.NET, SAP, Vendavo y Ruby on Rails) o habilidades de ingeniería civil, eléctrica y mecánica, continúan viendo incrementos salariales. **“Los que no tienen”, quienes cuentan con habilidades obsoletas o de bajo nivel**, ven sus salarios permanecer sin cambio o disminuyendo ¿Y qué hay del **resto de nosotros?** La mayoría de la fuerza laboral no es altamente calificada élite; nosotros, somos los consumidores esenciales y críticos para el crecimiento y la productividad. Los salarios bajos desalientan el consumo y en general el crecimiento económico. **Ha llegado el momento de la disrupción y de una nueva forma de pensar en el mercado laboral.**

**El nuevo mundo del trabajo: destruir el viejo libro de reglas**

A medida que la tensión del mercado laboral aumenta y el desajuste de talento continúa, la necesidad económica o la influencia política eventualmente obligarán a un reajuste del mismo. Antiguos mercados proteccionistas tendrán que ser reformados para competir y reflejar nuevas formas de hacer el trabajo. Las políticas centradas en la protección del empleo están desalentando nuevas contrataciones y aumentando la división entre viejos, jóvenes, temporales, permanentes, los que tienen y los que no tienen. A aquellos que se reestructuraron antes de la recesión les va mejor que a los que aún están obstaculizados por la rigidez y las regulaciones. Los mercados laborales reformados como Alemania, Países Bajos, Reino Unido y más recientemente España y Polonia están mejor posicionados para el crecimiento. Otros más seguirán el ejemplo.<sup>3</sup>

Los empleadores también necesitarán reevaluar su gestión de capital humano y buscar modelos alternativos de fuerza laboral para aumentar su



productividad a costos competitivos. Esta nueva era de trabajo requerirá un nuevo esquema de juego y los empleadores necesitarán la agilidad y el talento para triunfar en el nuevo mercado laboral reconfigurado. Las personas necesitarán desarrollar y demostrar la capacidad de aprender para aumentar sus habilidades, reemplazar el trabajo para toda la vida y mantenerse vigentes. Los educadores y formuladores de políticas también deberán mantenerse al tanto de las demandas cambiantes de las economías modernas y una fuerza laboral más globalizada.

## FUERZAS DE LA ERA DEL POTENCIAL HUMANO QUE IMPACTAN EN EL MUNDO DEL TRABAJO

### Demografías cambiantes, fuerzas laborales dinámicas

“Querida, encogí a la fuerza laboral...”

Las economías más desarrolladas en lugar de tener crecimiento demográfico y abundancia de mano de obra, están teniendo fuerzas laborales estáticas o que disminuyen, con inquietudes acerca de la productividad y presión en los fondos públicos de pensiones y salud para una población que envejece. Actualmente sesenta por ciento de las personas vive en países con poblaciones sin crecimiento o que se contraen.<sup>4</sup> En toda Europa, se pronostica que la población en edad laboral disminuya en un 10% hacia 2020; tan sólo en Alemania, la fuerza laboral se reducirá a 6 millones de trabajadores en los próximos 15 años. China enfrenta un desafío similar: su población en edad de trabajar alcanzó su punto máximo en 2010 y para el 2050 más de un cuarto de su población tendrá más de 65 años, versus 8% hoy en día.<sup>5</sup> Entre las naciones desarrolladas, sólo Estados Unidos y Francia tienen los perfiles demográficos para respaldar el crecimiento económico, principalmente debido a la inmigración y al crecimiento de las poblaciones minoritarias. Todas las miradas están puestas en

Alemania para ver si su política de puertas abiertas a los refugiados de Europa será la clave para abordar su déficit de habilidades en los próximos años.

### Aprovechar el talento diverso en el mundo

En combinación con el desajuste de habilidades, esta inminente escasez de fuerza de trabajo está acelerando una guerra global por el talento que influirá en todo, desde el lugar donde las empresas se ubican hasta la legislación laboral y migratoria. La demografía ya está impactando el lugar de trabajo: las personas están viviendo más tiempo y trabajando a mayor edad, la fuerza de trabajo es más diversa que nunca y la migración está llegando a niveles no vistos desde hace décadas. Nuevos grupos demandan naturalmente igualdad de trato y oportunidades; ya no es aceptable que las mujeres estén subrepresentadas en el liderazgo, que accedan a menos oportunidades o que ganen menos. Tendencias demográficas que han sido previstas por décadas están alcanzando el punto de inflexión en el que serán percibidas realmente por los empleadores. Éstos tendrán que dejar de lado conversaciones circulares sobre la diversidad y actuar para aprovechar reservas de talento subutilizadas.

Algunas empresas y diseñadores de políticas públicas están comenzando a pensar de manera diferente acerca de hacer un mejor uso de la fuerza laboral total, incluyendo trabajadores de mayor edad, personas con discapacidad, migrantes, veteranos y minorías. Otros están reinventando modelos de jubilación. El Primer Ministro Abe está alentando a los empresarios japoneses a incluir más mujeres en el mercado laboral. En Estados Unidos los empleadores de las industrias aeroespacial, de gas y petróleo que poseen fuerzas laborales de mayor edad están reteniendo habilidades mediante el diseño de retiro prolongado para trabajadores de edad avanzada, jubilaciones por etapas y carreras en la etapa media de la vida con un propósito social para transferir conocimiento y desarrollar a la próxima generación. China está por delante de la curva abordando la escasez de talento global aumentando su inversión en educación superior,

---

Los empleadores **tendrán que dejar de lado las conversaciones circulares** acerca de la diversidad y **actuar para aprovechar reservas de talento subutilizadas.**

mientras que en 2013, de todos los países del G20, sólo un 17% de personas de 25 a 34 años de edad con una educación terciaria. Para el 2030 la OCDE pronostica que esa cifra ascenderá a un 27%. Atraer a graduados chinos para trabajar en empresas nacionales en lugar de empleadores extranjeros también está deteniendo su fuga de cerebros.<sup>6</sup>

## La evolución de la atracción de talento y la gestión de capital humano

Para que las empresas puedan competir, RRHH seguirá siendo más personalizado y dirigido a poblaciones específicas. A medida que los individuos asumen más responsabilidad sobre su carrera, los empleadores se verán obligados a involucrarse en ella, a motivarlos y retenerlos. El modelo funcional de alto contacto de RRHH cambiará a un modelo de alta tecnología de bajo contacto. Será más acorde con otros canales sociales que son abiertos, integrados, auto dirigidos e incluso *gamificados*, en contraste con el enfoque transaccional del siglo XX, por silos y protegido con contraseña.

El acceso a la información cambiará la manera en la que una organización impulsa un mejor rendimiento. El viejo

El viejo estilo de gestión de capital humano con entrevistas y revisiones anuales se moverá hacia la gestión del desempeño real de la fuerza laboral mediante la evaluación, conducta en línea, retroalimentación constante y datos de desempeño en tiempo real para impulsar la mejora continua a nivel individual.

estilo de gestión de capital humano con entrevistas y revisiones anuales se moverá hacia la gestión del desempeño real de la fuerza laboral mediante la evaluación, conducta en línea, retroalimentación constante y datos de desempeño en tiempo real para impulsar la mejora continua a nivel individual. Mejorar habitualmente la experiencia para ampliar el alcance y aumentar la lealtad mediante la construcción de canales sociales reducirá los costos de reclutamiento e impulsará nuevas oportunidades para atraer y retener grandes talentos. Las empresas incapaces de transformarse o que sean lentas en la transición tendrán una desventaja competitiva.



## El auge de la elección individual: ¿qué has hecho por mí últimamente?

Los consumidores tienen más control que nunca. La transparencia, el acceso y un costo bajo implican que las personas pueden elegir — global o local, corporativo o artesanal — por lo que el negocio necesita actuar de forma diferente. La elección individual ha impulsado la tendencia conocida como cultura hacedora (en inglés makers movement) y el crecimiento del mercado C2C con la llegada de Uber, Airbnb, Craigslist, Quikr y más por venir. La voz del consumidor se manifiesta también en el mercado laboral donde la relación básica entre empleadores y empleados está cambiando.

## La relación empleador-empleado ha llegado a un punto de inflexión

La vieja cultura de paternalismo y la lealtad que alguna vez caracterizó la relación laboral ha dado paso a un auto-interés mutuo, más desprendido y a menudo más transitorio. La confianza empleador-empleado se encuentra en su punto más bajo. Actualmente, la elección, los salarios y las oportunidades son dictados por las habilidades, no por la antigüedad. Esta falta de

confianza es también percibida por los empleadores quienes se preocupan de que los empleados se vayan una vez que han desarrollado sus habilidades. Algunos países han tratado de proteger el antiguo modelo del “trabajo de por vida”, promoviendo una legislación laboral rígida que es inasequible e insostenible, pero la seguridad profesional o de carrera — capacidad de una persona para seguir adelante o ascender, independiente de su empleador — comenzará a sustituir la seguridad en el puesto.

Dado que el talento altamente demandado impulsa el cambio hacia un mercado laboral más orientado hacia el candidato, las oportunidades de desarrollo, capacitación y trayectorias de carrera claras que mejoren el compromiso del empleado serán cruciales. Las “escaleras” de las carreras profesionales darán paso a las “olas en las carreras profesionales” a medida que los Millennials se preparan para correr un ultra maratón laboral, al querer la flexibilidad para cambiar de velocidad en diferentes etapas e insistir en una **Vida Única**, la integración de vida personal y trabajo que les permita alcanzar metas profesional y personalmente, cuando les convenga.

**Cada vez más, las personas harán carreras con varios empleadores en lugar de un “trabajo de por vida”.** “Los que tienen”, quienes cuentan con el talento requerido, están en una mejor posición negociadora y son capaces de gestionar su propia carrera. “Los que no tienen”, aquellos sin habilidades de alta demanda, se sienten cada vez más desechables y marginados. Los empleadores tendrán que esforzarse más para impulsar el compromiso y la productividad especialmente entre el “resto de nosotros”. Necesitarán cambiar de mentalidad y ofrecer más herramientas, apoyo y oportunidades para que los empleados los elijan como el lugar de trabajo para incrementar sus habilidades y mantenerse vigentes. Están surgiendo nuevos modelos que impulsarán la productividad y cambiarán esta relación empleador-empleado anticuada y desigual. Nuevas reglas de compromiso cambiarán el equilibrio hacia una individualización auto-dirigida.

Los “que tienen”, quienes cuentan con el talento requerido, están en una mejor posición negociadora y son capaces de gestionar su propia carrera. Los “que no tienen”, aquellos sin habilidades de alta demanda, se sienten cada vez más desechables y marginados.

## La voz colectiva del individuo: escucha RRHH

Hoy en día, fuerzas externas y la opinión pública ejercen enorme presión sobre las empresas. Alguna vez fueron los sindicatos los que impulsaron políticas y salarios, pero ahora la elección individual apoyada por las redes sociales está demostrando el poder colectivo de las personas para generar cambios como la duplicación de los salarios mínimos en EE.UU. a 15 dólares por hora, incluso en sectores de bajo nivel de habilidades. El mercado laboral está cambiando y aquellos trabajos que fueron en su momento destinados a estudiantes y a madres trabajadoras de tiempo parcial son ahora las ‘carreras’ de tiempo completo de

muchas personas. Los empleadores están bajo una creciente presión social para pagar sueldos que apoyen a personas con familias. Esta tensión amenazaría el número de trabajos y puede llevar a una

mayor automatización, por lo que en el futuro los empleadores y los legisladores tendrán que manejarla con cuidado.

## Las percepciones son reales: la marca empleadora nunca ha sido más importante

Mayores posibilidades de elección individual implican, para los empleadores, encontrar nuevas formas para atraer, comprometer y retener a las personas que necesitan para triunfar. Plataformas como LinkedIn, glassdoor.com y otras han entrado en el mercado de empleos en línea ampliando su servicio principal al mismo tiempo que proporcionan como nunca antes, acceso a comparaciones salariales, cultura corporativa y trayectorias profesionales. Las organizaciones tienen que esforzarse más para proteger su imagen en línea y posicionarse a sí mismas como un lugar en el que todos quieren trabajar. El reciente artículo del New York Times, que pone al descubierto a la empresa Amazon por parte de sus trabajadores administrativos, demuestra el alza de la voz colectiva que no se va a detener.

Empresas e individuos eligen trabajar con organizaciones que comparten sus valores y tienen un propósito social claro. Ochenta y tres por ciento de los consumidores cambiaría de marca si otra de calidad similar apoya una buena causa<sup>7</sup> y el

## Las organizaciones están aplicando cada vez más sistemas de sofisticación de cadenas de suministro para la adquisición y retención de talento, mientras que los clientes, reguladores y consumidores están exigiendo una mayor comprensión de la información y cómo se maneja ésta.

propósito social puede ser el factor decisivo al hacer negocios.<sup>8</sup> Especialmente la generación Z es tanto socialmente experta como clara en sus prioridades. Quieren ser bien remunerados y desean que su trabajo tenga sentido, ser parte de una empresa que tenga éxito en términos de utilidades y que tenga clara la conexión entre “que le vaya bien y hacer el bien”. Los empleadores deben cambiar de una mentalidad local a una global cuando se trata de atraer, contratar y retener talento. La marca empleadora nunca ha sido más importante ni ha estado más expuesta.

Un mayor uso de pruebas de inteligencia y conductuales así como de fichas de desempeño digitales ayudarán a los empleadores en la transición de reportes hacia análisis de capital humano en busca de mayor productividad, rendimiento y compromiso del empleado.

### Sofisticación del cliente: transparencia de todo y la evolución de plataformas

La proliferación de la tecnología y el acceso a la información han iniciado una fiebre del oro entre las empresas en busca de un mayor conocimiento y una mayor eficiencia. Las organizaciones están aplicando cada vez más sistemas de sofisticación de cadenas de suministro para la adquisición y retención de talento, mientras que los clientes, los reguladores y los consumidores están exigiendo una mayor comprensión de la información y cómo ésta se maneja. Antes de que se puedan observar las ganancias, las empresas deben aprender a usar estas nuevas herramientas sin ahogarse en los datos. Ahora que es posible medir todo, la dificultad radica en depurar.

### Conociéndome y conociéndote

Por medio del Big Data, las empresas conocen a sus clientes como nunca antes. Desde la perspectiva del empleado, la individualización

masiva proporciona experiencias personalizadas apoyadas por datos y tecnología. El minorista de Estados Unidos, Target, causó revuelo por averiguar cuando las consumidoras estaban embarazadas y por enviarles por correo cupones de productos para bebé. Facebook y LinkedIn personalizan anuncios para clientes individuales y los algoritmos predictivos de Google han sido capaces de pronosticar todo, desde los resultados de las elecciones hasta la propagación de enfermedades. Pero Big Data también crea riesgos cibernéticos. Ataques de alto perfil contra organizaciones como Sony, Talk Talk, JP Morgan y eBay hacen reflexionar a los líderes. Estudios de Experis<sup>9</sup> encontraron que la seguridad informática es la habilidad - altamente requerida y difícil de cubrir - que es mencionada con mayor frecuencia según los directores generales y directores de tecnología a nivel mundial, con 32% de líderes de TI que buscan reclutar personas con habilidades de especialista en seguridad. Los temas de protección de datos, seguridad digital y delitos informáticos seguirán siendo noticia.

Cada vez más la falta de datos actuales de los empleados se considera una vulnerabilidad importante para las empresas. Hasta un 80% carecen de una imagen confiable de quienes trabajan en sus instalaciones,<sup>10</sup> motivo de gran preocupación para los departamentos jurídicos y de riesgos. Las compañías esperan que al presionar un botón se obtenga detalle digital sobre los empleados que revele todo, desde antecedentes penales e historial de uso de drogas hasta contactos de emergencia y reportes de las horas trabajadas. Esta demanda creciente de conocimiento en tiempo real en las prácticas de RRHH remodelará radicalmente la industria de soluciones de capital humano. La era de la información continuará creando nuevas responsabilidades.

### La pareja dispareja: ¿los mash-ups y RRHH arreglarán el mercado laboral?

**A medida que esta ola de datos y nuevas herramientas nos impacta, la función de recursos humanos se está volviendo cada vez**



**más compleja y las empresas están confiando más en socios externos e individuos para mejorar las capacidades, crear mayor flexibilidad y disminuir el tiempo para la obtención de valor.**

Las empresas también conocerán mejor a su propia gente. Un mayor uso de pruebas de inteligencia y conducta así como de fichas de desempeño digitales ayudarán a los empleadores en la transición de reportes hacia análisis de capital humano en busca de mayor productividad, rendimiento y compromiso del empleado. Nuevos modelos de colaboración y de competencia cooperativa, con combinaciones como Samsung que hace chips para los iPhones de Apple, fomentarán un mejor análisis de la cadena de suministro y crearán interdependencia entre las organizaciones al mismo tiempo que les permita aprovechar las fortalezas de cada una y ser más ágiles. Recursos humanos necesita aprender de esta competencia cooperativa para identificar la integración rápida y escalable de nuevas capacidades.

En definitiva, los datos y la agregación deben permitir a las empresas tomar mejores decisiones en torno a la contratación, desarrollo y estrategias de gestión de capital humano. Esto puede ayudar a los líderes a entender el desempeño, detectar oportunidades y anticipar riesgos. La dificultad radica en saber leer los signos y extraer conocimientos útiles de los números.

**La revolución tecnológica está cambiando la forma en la que se realiza el trabajo**

**Fuera lo viejo y bienvenido lo nuevo**

La tecnología ha creado ciclos de negocio más cortos y una competencia que cada vez es más global. Dado el cambio constante, es más difícil para las personas mantener al día sus habilidades o para los educadores lo que los gerentes de reclutamiento necesitarán en tres años a partir de ahora. Mientras continúa el debate sobre si el cambio tecnológico lleva a la “sustitución o al desplazamiento del trabajo”, lo cierto es que no hemos visto aún el impacto pleno de la tecnología en empleos de niveles

bajo y medio de habilidades. Con el desarrollo de una mejor inteligencia artificial, pronto veremos también el impacto en los puestos de “administración” o más calificados como de auditoría y contabilidad. En 2010 hasta un 47% de los puestos de trabajo en Estados Unidos eran altamente susceptibles de ser automatizados en los próximos 10 a 20 años.<sup>11</sup> Si la historia es una guía, las nuevas industrias y oportunidades creadas deberían en última instancia superar a las que desaparecen, pero la transición será difícil con ganadores y perdedores en el mercado laboral.

**La Human Cloud y la tecnología de alto contacto**

En nuestro entorno híper conectado y cargado de datos, la tecnología ha reducido drásticamente las barreras de entrada al mercado y está cambiando el poder de los productores a los consumidores. El surgimiento de la llamada economía Gig, el comercio de actividades individuales (gigs) que aprovechan las plataformas tecnológicas, es ahora un fenómeno diario. Esto disminuye la necesidad de mercadotecnia masiva tradicional y favorece a las empresas que desarrollan relaciones más personales y cercanas con los consumidores.

En algunos casos, personas influyentes con gran número de seguidores en YouTube e Instagram son vistas como más confiables, creíbles y con facilidad de relacionarse con los consumidores.

La tecnología también está desafiando el valor de las marcas y creando nuevas formas de generar confianza, especialmente con el crecimiento de la economía colaborativa o Sharing Economy. Anteriormente las personas acudían a las empresas más grandes y más conocidas para garantizar un servicio de calidad, pero con la llegada de las calificaciones (o ratings), las ‘no marcas’ Etsy artist, Airbnb landlord, TaskRabbit designer y otras pueden considerarse igual o más confiables. Handmade de Amazon está preparando un nuevo mercado para productos artesanales. Los cinco sectores principales de intercambios —

Los cinco sectores principales de intercambios — **servicios financieros y de alojamiento de persona a persona, reclutamiento de personal en línea, coche compartido y transmisión instantánea de video o música** — tienen el potencial de aumentar los ingresos globales de alrededor de \$15 mil millones de dólares hoy en día a \$335 mil millones para el año 2025.<sup>12</sup>

## La “uberización” del trabajo proporciona **oportunidades a las personas para complementar su ingreso y hacer actividades específicas o proyectos** en tiempo real.

---

servicios financieros y de alojamiento de persona a persona, reclutamiento de personal en línea, coche compartido y transmisión instantánea de video o música — tienen el potencial de aumentar los ingresos globales de alrededor de \$15 mil millones de dólares hoy en día a \$ 335 mil millones para el año 2025.<sup>12</sup> La evolución de la confianza ha abierto la puerta a millones de pequeños productores y generado un movimiento de fabricantes que tiene a las multinacionales temblando.

A medida que los consumidores buscan una transacción más personal y de par a par en pos de adquirir productos y servicios, veremos aún más soluciones humanas de estilo *Human Cloud* que permeen los mercados, aunque hasta la fecha la mayoría ha luchado para lograr escala. Aún así, con tantas de estas opciones emergentes de bajo nivel de gastos, los márgenes continuarán presionados por las empresas de pequeña escala que aprovechan plataformas en línea en una amplia gama de industrias establecidas, incluyendo el reclutamiento de personal. Ahora que la tecnología facilita conexiones entre la oferta y la demanda de trabajo, el reto es lograr el equilibrio adecuado entre la protección del trabajador ofrecida a través de empleo tradicional de tiempo completo, y los nuevos modelos más informales, menos seguros como Upwork, crowdSPRING o Freelancer.com. Aún en un microcosmos del mercado laboral, estas reconfiguraciones son prueba de que están surgiendo nuevas formas de llevar a cabo el trabajo y de que los consumidores y los trabajadores las demandan. El número real de puestos de trabajo afectados puede no ser considerable; sin embargo, la demanda y las expectativas del empleado serán configuradas por estos cambios.

### **Indumentaria electrónica, sensores y servicios**

La digitalización de la vida cotidiana a través de tecnología implantable o portátil, sensores inteligentes y el internet de todo (IoE, por sus siglas en inglés) afectará los modelos de trabajo,

domésticos y de negocios. Empleados que ‘fichan su llegada’ en teléfonos inteligentes, sensores en vehículos que graban rutas y entregas, y cámaras sobre tableros que graban cada movimiento. Los productores cada vez más están en contacto con sus productos, ya sea Apple recolectando datos de un usuario anónimo o Boeing revisando motores de jet para asegurarse de que funcionen correctamente.

Esta nueva conexión ayudará a las empresas a entender todo mejor, transformando la información que obtienen, los productos que desarrollan y monitoreando el comportamiento.

En recursos humanos, aumentar este enlace permitirá a las empresas conocer mejor a su personal y productos, coordinar fuerzas laborales grandes y dispersas, mapear sus reservas de talento y hacer predicciones con mayor precisión.

Actualmente los clientes corporativos constituyen 1% de las ventas de accesorios electrónicos personales (wearables), pero representarán un 17% para el año 2020.<sup>13</sup>

Este aumento de accesorios electrónicos personales como Fitbit y Jawbone permitirá a los empleadores capturar datos sobre la salud de los trabajadores como parte de programas destinados a promover el bienestar y la productividad. Recursos humanos también hará un mayor uso de los nuevos sistemas digitales como los de seguimiento de solicitantes para supervisar el reclutamiento, los de información para interactuar con empleados y herramientas de análisis y evaluación para impulsar la eficiencia y la planeación a largo plazo. Los procesos estandarizados, como la inducción o la gestión de prestaciones serán tanto automatizados como individualizados. Muchos empleadores grandes han creado comunidades en línea internas para comunicarse con los trabajadores y también para reunir a poblaciones de empleados dispersos geográficamente. En última instancia, las plataformas de capital humano que reúnen

numerosos sistemas y tecnología, y procesan miles de gigabytes de datos ayudarán a RRHH a gestionar y motivar de mejor forma a la fuerza laboral.

### **Nuevas formas de realizar el trabajo: un mercado laboral reconfigurado**

La disrupción tecnológica continuará generando cambios rápidos y creando nuevas formas de realizar el trabajo. La “uberización” del trabajo proporciona oportunidades a las personas para complementar su ingreso y hacer actividades específicas o proyectos en tiempo real. Esta capacidad de aprovechar el talento local, virtual o real, genera conciencia así como nuevas fuentes de ventaja competitiva. Las personas son capaces de monetizar su tiempo y habilidades en línea vía Upwork y Freelancer.com, sirviendo a un mercado global de talento inmediato y a demanda. De nuevo, en tanto que la realidad de esta nueva ‘oportunidad’ de trabajo está comenzando a surgir, los individuos sienten la paradoja de la elección: la flexibilidad y la monetización del tiempo muerto es algo positivo frente a la imprevisibilidad de los ingresos y la falta de estabilidad laboral. A medida que el mercado laboral continúa su reconfiguración, la necesidad emocional de seguridad de las personas no va a desaparecer y cada vez más nos preguntaremos ¿quién está cuidando a estas personas, proporcionándoles seguridad en términos de impuestos y social, y quién pagará por ello?

efectivas para organizar la forma en la que las personas y las empresas interactúan, compran y trabajan. Fuera de este período de transición, seguirán apareciendo nuevas maneras de realizar el trabajo.

## **CONCLUSIÓN**

En este mundo donde lo único cierto es la incertidumbre, las organizaciones deben adaptarse a un entorno más rápido y posicionarse para capitalizar más ventajas competitivas transitorias. Esto requerirá un enfoque diferente para la estrategia de capital humano, que asegure a las empresas contar con el talento adecuado en el momento preciso.

En tanto que las industrias evolucionan rápidamente, puestos de trabajo serán creados y desplazados dando lugar a un mercado laboral cada vez más complejo en términos de oferta y demanda. Las empresas destacarán en La Era del Potencial Humano sirviendo como plataformas

## Fuentes

---

<sup>1</sup> La Era del Potencial Humano, ManpowerGroup, marzo 2011.

<sup>2</sup> Encuesta de Escasez de Talento 2015, ManpowerGroup, mayo 2015.

<sup>3</sup> Pronóstico Económico Europeo, Comisión Europea, enero 2015.

<sup>4</sup> Dobbs, Richard, Manyika, James y Woetzel, Jonathan. Ruptura no ordinaria: las cuatro fuerzas globales que rompen todas las tendencias. Nueva York: McKinsey & Company, 2015.

<sup>5</sup> Indicadores educativos, OCDE, abril 2015.

<sup>6</sup> El efecto China en la innovación global, Instituto Global McKinsey, octubre 2015.

<sup>7</sup> Encuesta global de consumo 2012, Edelman goodpurpose®, abril 2012.

<sup>8</sup> 2015 Resultados globales del barómetro de confianza Edelman, Edelman, febrero 2015.

<sup>9</sup> Investigación TI Experis, enero 2016.

<sup>10</sup> Encontrar la fuerza laboral carente, TAPFIN, junio 2015.

<sup>11</sup> Cambio profundo: los puntos de inflexión de la tecnología y el impacto en la sociedad, Foro Económico Mundial, septiembre 2015.

<sup>12</sup> La economía del compartir: aprovechar la oportunidad de ingresos, PwC, agosto 2014.

<sup>13</sup> Olson, Pamy. 2015. "Más jefes esperan monitorear a su personal por medio de accesorios electrónicos o wearables en los próximos 5 años," Forbes, 1 junio.

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

En este mundo donde lo único cierto es la incertidumbre, las organizaciones evolucionarán para que puedan adaptarse más rápido. ManpowerGroup® (NYSE: MAN) es el líder global de servicios y soluciones innovadoras de capital humano desde hace casi 70 años. Como expertos en el mundo del trabajo, conectamos a más de 600,000 hombres y mujeres a trabajo digno a través de un amplio rango de industrias. Por medio de nuestras marcas (Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions) ayudamos a más de 400,000 clientes en 80 países a mejorar el desempeño de su fuerza laboral, proporcionando soluciones integrales para encontrar, administrar y desarrollar al talento. En el 2016 ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por sexto año consecutivo y una de las empresas más admiradas por Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria. Descubre como ManpowerGroup hace humanamente posible triunfar en el mundo del trabajo en [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

## ACERCA DE MANPOWERGROUP ARGENTINA

ManpowerGroup™ Argentina es líder en soluciones innovadoras para el mercado laboral que aseguren la sustentabilidad del talento para beneficio de las empresas, comunidades y personas. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a lograr agilidad empresarial y flexibilidad del capital humano, ManpowerGroup aprovecha sus 50 años de experiencia local en el mundo del trabajo para crear modelos laborales, diseñar prácticas de recursos humanos y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde reclutamiento y selección, contratación temporal o permanente, consultoría, tercerización, outplacement y gestión de carrera hasta evaluación de empleados, capacitación y desarrollo, ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a miles de personas con su trabajo contribuyendo a construir sus experiencias y aptitudes para el empleo, a través de su relación con más de 2000 clientes en todo el país.

El paquete de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. ManpowerGroup fue nombrada una de las Empresas Más Éticas del Mundo por quinto año consecutivo en 2015, confirmando así su posición como la marca más confiable en la industria de soluciones de Capital Humano, ocupando además el primer puesto en su sector en el Ranking de las Empresas Más Admiradas de la Revista Fortune. Conozca más acerca de ManpowerGroup y la Evolución del Talento en [www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar).

Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde:

[Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)

